



Universidad de
La Sabana

**LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR DIFERENCIAL EN LA GESTIÓN DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN AR FUNDACIÓN**

**Estefanía Lecompte Vergara
Daniela Pérez Pérez
María Camila Romero Bohórquez**

Investigación aplicada

Tutora: Adriana Marcela Nivia Florez

**Universidad de La Sabana
Facultad de Comunicación
Comunicación Social y Periodismo
Chía, Cundinamarca 2018**

Resumen

El presente trabajo buscará, a través de diversos instrumentos de diagnóstico, identificar los mensajes estratégicos que AR Fundación puede comunicar al Grupo AR. Esta investigación es parte de un proceso que a futuro permitirá alinear las expectativas respecto a la importancia de la Fundación dentro de la organización.

En su fase inicial se empleó la herramienta de Autoevaluación del Pacto Global propuesto por la Organización de las Naciones Unidas, módulos de diagnóstico apoyados en la metodología de la auditoría del conocimiento, entrevistas a miembros de la organización y a expertos en temas de RSE. Todo esto permitió determinar el nivel de conocimiento que tiene el equipo de la Fundación respecto a las exigencias e importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las organizaciones.

Ante los resultados expuestos, esta investigación sugiere una propuesta de comunicación enfocada a la participación de los integrantes del Grupo AR en la planeación estratégica de AR Fundación, a la formación de voceros al interior de esta para hablar de RSE y finalmente transmitirlo satisfactoriamente en sus públicos internos y externos.

La gestión de la comunicación en procesos de transformación, como lo es la inserción de la RSE en el Grupo AR, a través de AR Fundación, es crucial para lograr una implementación exitosa, duradera y que permitan visibilizar todos los beneficios que tiene la RSE para una organización.

Palabras clave

Responsabilidad social empresarial, comunicación, diagnóstico, conocimiento, plan.

Abstract

The present work will seek, through various diagnostic tools, to identify the strategic messages that the AR Foundation can communicate to the AR Group. This research is part of a process that in the future will allow to align expectations regarding the importance of the Foundation within the organization.

In its initial phase the Global Pact Self-Assessment tool promoted by the United Nations Organization was used. The diagnostic modules were supported by the knowledge Audit methodology, the interviews of the members of the organization and the experts in CSR issues. All this to determine the level of knowledge that the Foundation team has in relation to the demands and importance of Corporate Social Responsibility (CSR) in organizations.

Given the results presented, this research suggests a communication proposal focused on the participation of the members of the AR Group in the strategic planning of the AR Foundation, to the formation of spokespersons within the Foundation to talk about CSR and finally transmit it satisfactorily in their publics. internal and external.

The management of communication in transformation processes, such as the insertion of CSR in the AR Group, through the AR Foundation, is crucial to achieving a successful, lasting implementation that makes it possible to visualize all the benefits that CSR has for an organization.

Keywords

Corporate social Responsibility, Communication, diagnosis, knowledge, strategy.

Esta investigación surge para explorar alternativas que desde la comunicación aporten a solucionar problemáticas por la falta de conocimiento al interior de una organización que requieren de nuestro esfuerzo desde la academia. La Responsabilidad Social Empresarial determinará el futuro de la sociedad, de ahí nuestro interés constante por convocar a las organizaciones privadas a no ser ajenas a su inminente compromiso con la sociedad.

A Dios, a nuestras familias y a nuestra alma máter; infinitas gracias.

“Con la riqueza extrema viene una responsabilidad extrema. Y la responsabilidad para mí es invertir en crear nuevas empresas, crear trabajos, emplear a personas y separar dinero para afrontar problemas en los que podamos hacer la diferencia”

Richard Branson
Fundador de Grupo Virgin.

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN	14
ANTECEDENTES	16
ANTECEDENTES AR FUNDACIÓN	16
ESTUDIAR PARA CONSTRUIR	17
BIBLIOTECAS PARA EDUCARTE	17
CONSTRUYENDO COMUNIDAD.....	18
ESTADO DEL ARTE	19
MARCO TEÓRICO	24
EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO Y LAS PERCEPCIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	24
PRIMEROS ACERCAMIENTOS AL CONCEPTO DE RSE EN EL MUNDO	24
CONCEPTO DE RSE DE CARA A LAS EXIGENCIAS DEL SIGLO XXI.....	31
APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE RSE Y SUS ELEMENTOS FUNDAMENTALES	34
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL PACTO GLOBAL	35
CONCEPTUALIZACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL MARCO DEL WBCSD	36
QUÉ NO ES RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	42
BENEFICIOS CORPORATIVOS Y SOCIALES DE UNA ESTRATEGIA DE RSE.....	49
ASPECTOS TRIBUTARIOS DE LA RSE EN COLOMBIA	53
INICIATIVAS INTERNACIONALES RELACIONADAS A LA RSE.....	56
AA1000 ACCOUNTABILITY	58
SA 8000	60
NORMA SGE 21	61
ISO 26000.....	62
OTROS SELLOS Y CERTIFICACIONES.....	63
APROXIMACIONES A LA REGLAMENTACIÓN DE RSE EN COLOMBIA.....	66
COLOMBIA Y SU COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	70
PROYECCIÓN Y TENDENCIAS DE LA RSE EN EL MUNDO.....	75
TENDENCIAS DE LA RSE EN LATINOAMÉRICA	77
TENDENCIAS DE LA RSE EN COLOMBIA	79
USO DE LA COMUNICACIÓN PARA LA BUENA IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE.....	84
EQUIPOS DE TRABAJO COMO TRANSMISORES DE CONOCIMIENTO	92
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	94
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	95
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	96
METODOLOGÍA	97
PERFILES DE LAS PERSONAS ALCANZADAS POR LA INVESTIGACIÓN.	98
ENTREVISTAS.....	101

INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN DEL PACTO GLOBAL	103
MÓDULO 1. MITOS Y REALIDADES DE LA RSE EN EL MUNDO Y EN COLOMBIA	107
MÓDULO 2. LÍDERES, COMPETENCIA Y BUENAS PRÁCTICAS.	108
MÓDULO 3. ¿CÓMO ESTAMOS Y CÓMO QUISIÉRAMOS ESTAR?	113
PRIMER CUESTIONARIO.....	118
SEGUNDO CUESTIONARIO	119
DIARIOS DE OBSERVACIÓN	125
RESULTADOS	127
ENTREVISTAS A LOS EXPERTOS	141
AUTOEVALUACIÓN DEL PACTO GLOBAL PARA AR FUNDACIÓN	145
RESULTADOS DE LOS MÓDULOS DE DIAGNÓSTICO.....	147
<i>Resultados primer módulo</i>	148
PERTINENCIA DE ESTE INSTRUMENTO PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL.	148
ANÁLISIS DE RESULTADOS	172
ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A LOS EXPERTOS	175
ANÁLISIS DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL PACTO GLOBAL PARA AR FUNDACIÓN.....	180
ANÁLISIS DE RESULTADOS PARA LOS MÓDULOS DE DIAGNÓSTICO	183
CUADRO COMPARATIVO Y ANÁLISIS DOFA PARA AR FUNDACIÓN	211
PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ANTE LOS HALLAZGOS	214
CONOCIMIENTOS PREVIOS PARA LA PROPUESTA.....	215
SEGMENTACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	216
MENSAJES IDENTIFICADOS.....	219
PROPUESTAS PARA COMUNICAR MENSAJES ESTRATÉGICOS	220
MOCK UP DE CADA ACCIÓN	222
CONCLUSIONES.....	230
REFERENCIAS.....	321

Lista de tablas

TABLA 1 IMAGEN ADAPTADA DE (QUINTERO & CARRASCAL DELGADO, 2017) EN “LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PRESCINDE DE LOS BENEFICIOS TRIBUTARIOS COLOMBIANOS”.	55
TABLA 2. IMAGEN REALIZADA CON LA CARTILLA DE STRANDBERG (2010) EN LA MEDICIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA RSE: INDICADORES Y NORMAS.	57
TABLA 3. REALIZADA CON LA CARTILLA DE STRANDBERG (2010) EN LA MEDICIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA RSE: INDICADORES Y NORMAS.	63
TABLA 4. PERFILES DEL EQUIPO DE AR FUNDACIÓN.	99
TABLA 5. PERFILES DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL GRUPO AR.	99
TABLA 6. PERFILES DE EXPERTOS EN RSE CONSULTADOS.	100
TABLA 7. CONOCIMIENTOS PREVIOS POR PARTE DEL EQUIPO DE AR FUNDACIÓN.	105
TABLA 8. EJES TEMÁTICOS PARA LOS MÓDULOS DIAGNÓSTICOS.	106
TABLA 9. CONTENIDOS MÓDULO DIAGNÓSTICO UNO.	108
TABLA 10. RECURSOS DEL MÓDULO DIAGNÓSTICO UNO.	108
TABLA 11. CONTENIDOS MÓDULO DIAGNÓSTICO DOS.	110
TABLA 12. RECURSOS DEL MÓDULO DIAGNÓSTICO DOS.	112
TABLA 13. CONTENIDOS MÓDULO DIAGNÓSTICO TRES.	116
TABLA 14. TOMADA Y ADAPTADA DE JAMESON, M. S. C., & TORRES, J. E. (2010) EN “LA ENSEÑANZA PARA LA COMPRESIÓN COMO MARCO CONCEPTUAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA: LA ESTRATEGIA DE LA EVALUACIÓN INTEGRATIVA.”	117
TABLA 15. MODELO DE LOS DIARIOS DE CAMPO USADOS POR EL OBSERVADOR 1 Y 2.	122
TABLA 16. DESCRIPCIÓN DE LO QUE ES AR FUNDACIÓN.	135
TABLA 17. CONSOLIDADO DE RESPUESTAS A PREGUNTAS GENERALES. ELABORACIÓN PROPIA.	142
TABLA 18. CONSOLIDADO DE RESPUESTAS A PREGUNTAS ESPECÍFICAS. ELABORACIÓN PROPIA.	144
TABLA 19. <i>CONSOLIDADO DE RESPUESTAS A PREGUNTAS ESPECÍFICAS II. ELABORACIÓN PROPIA.</i>	145
TABLA 20. NIVEL DE CONOCIMIENTO O COMPETENCIAS PREVIAS PARA EL OBJETIVO DEL MÓDULO 1. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	148
TABLA 21. CONOCIMIENTOS RESPECTO AL OBJETIVO DEL MÓDULO 1. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	149
TABLA 22. PORCENTAJE DE LO APRENDIDO EN EL MÓDULO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	149
TABLA 23. NIVEL DE IMPORTANCIA DEL CONTENIDO DEL MÓDULO 1. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	150
TABLA 24. SATISFACCIÓN RESPECTO A LAS HERRAMIENTAS DEL MÓDULO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	150
TABLA 25. PREGUNTA 1 DEL CUESTIONARIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	151
TABLA 26. PREGUNTA 2 DEL CUESTIONARIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	151
TABLA 27. PREGUNTA 3 DEL CUESTIONARIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	152

TABLA 28. PREGUNTA 4 DEL CUESTIONARIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS.	152
TABLA 29. PREGUNTA 5 DEL CUESTIONARIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	153
TABLA 30. PREGUNTA 6 DEL CUESTIONARIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	153
TABLA 31. PREGUNTA 7 DEL CUESTIONARIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	154
TABLA 32. PREGUNTA 8 DEL CUESTIONARIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	154
TABLA 33. PREGUNTA 9 DEL CUESTIONARIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	155
TABLA 34. PREGUNTA 10 DEL CUESTIONARIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	155
TABLA 35. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL MÓDULO 2. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	156
TABLA 36. CONTENIDO Y SU APLICACIÓN EN LA FUNDACIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	157
TABLA 37. UTILIDAD DEL MATERIAL PARA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	157
TABLA 38. UTILIDAD DEL MÓDULO PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	158
TABLA 39. MEJORAS EN LA FUNDACIÓN A PARTIR DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	158
TABLA 40. NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS TEMAS TRATADOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	159
TABLA 41. PERTINENCIA DE LOS MÉTODOS USADOS EN EL MÓDULO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	159
TABLA 42. GRADO DE MOTIVACIÓN PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	160
TABLA 43. CONSOLIDADO RESPUESTAS MÓDULO DOS.	160
TABLA 44. CONSOLIDADO RESPUESTAS MÓDULO DOS.	162
TABLA 45. CONSOLIDADO DIARIO DE OBSERVACIÓN NÚMERO DOS.	162
TABLA 46. DOMINIO DE CONTENIDOS POR PARTE DEL FACILITADOR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	164
TABLA 47. AJUSTE DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA, SON APLICABLES, APORTAN NUEVOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.	164
TABLA 48. PERTINENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	165
TABLA 49. EQUIPOS Y MATERIALES PARA EL PROCESO DE APRENDIZAJE. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	165
TABLA 50. DURACIÓN DE LOS TALLERES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	166

TABLA 51. PERTINENCIA DE LAS NUEVAS HERRAMIENTAS DENTRO DEL MÓDULO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.	166
TABLA 52. CONSOLIDADO DE RESPUESTAS OBTENIDAS EN EL CUESTIONARIO DEL MÓDULO TRES.	167
TABLA 53. CONSOLIDADO DIARIO DE CAMPO OBSERVADOR 1.	169
TABLA 54. CONSOLIDADO DIARIO DE CAMPO OBSERVADOR 2.	171
TABLA 59. CASOS A TRABAJAR ASIGNADOS PARA CADA INTEGRANTE DE AR FUNDACIÓN.	193
TABLA 60. CONSOLIDADO LLUVIA DE IDEAS.	196
TABLA 55. DESARROLLO MÓDULO 3.	201
TABLA 56. CONSOLIDADO ENTREVISTAS MIEMBROS AR FUNDACIÓN.	203
TABLA 57. CONSOLIDADO PACTO GLOBAL PROPUESTO POR NACIONES UNIDAS, EQUIPO AR FUNDACIÓN DURANTE EL MÓDULO 3.	205
TABLA 58. CONSOLIDADO DE IDEAS AR FUNDACIÓN ANTE LAS PREGUNTAS REALIZADAS DURANTE EL MÓDULO 3.	209
TABLA 61. CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA TEORÍA, LOS EXPERTOS Y EL PANORAMA EN AR FUNDACIÓN.	212
TABLA 62. CONOCIMIENTOS PREVIOS PARA LA PROPUESTA COMUNICATIVA.	216
TABLA 63. PÚBLICOS OBJETIVOS DE AR FUNDACIÓN Y SUS PROGRAMAS.	219
TABLA 64. DESCRIPCIÓN DE MENSAJES ESTRATÉGICOS PARA LOS PÚBLICOS OBJETIVOS.	220
TABLA 65. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDERÍAN ALCANZAR PARA CADA ACCIÓN DE LA PROPUESTA.	222
TABLA 66. PLAN DE TRABAJO TENTATIVO PARA LA EJECUCIÓN DE LA COMUNIDAD PAR.	227

Lista de Figuras

FIGURA 1 ADAPTACIÓN DE CÁCERES, LOZANO CORREA, & CASTAÑO QUINTERO (2016) CITANDO DATOS DEL ARTÍCULO “THE BUSINESS OF SUSTAINABILITY: PUTTING IT IN PRACTICE” DE LA CONSULTORA MCKINSEY Y COMPANY (2011), P.3.	48
FIGURA 2. IMAGEN ADAPTADA DEL ARTÍCULO LOS 10 SELLOS DE RESPONSABILIDAD QUE DAN VALOR AGREGADO A LAS ORGANIZACIONES DE LA REPÚBLICA (2018)	65
FIGURA 3. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE PLANTEADOS POR LA ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS.	75
FIGURA 4. IMAGEN REALIZADA A PARTIR DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS A LA PREGUNTA ¿QUÉ ENTIENDE USTED POR RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL? PROPUESTA EN EL CUESTIONARIO DE ENTREVISTA. ELABORACIÓN PROPIA.	129
FIGURA 5. IMAGEN REALIZADA A PARTIR DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS A LA PRIMERA PARTE DE LA PREGUNTA NÚMERO CINCO, ¿CÓMO DESCRIBE A AR FUNDACIÓN? ELABORACIÓN PROPIA.	136
FIGURA 6. IMAGEN REALIZADA A PARTIR DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS A LA PREGUNTA NÚMERO OCHO Y NÚMERO CINCO, ¿CÓMO VISUALIZA A AR FUNDACIÓN EN 10 AÑOS? ELABORACIÓN PROPIA.	140
FIGURA 7. IMAGEN TOMADA DE LOS RESULTADOS DEL AUTODIAGNÓSTICO DEL PACTO GLOBAL PRACTICADO A AR FUNDACIÓN.	146
FIGURA 8. IMAGEN TOMADA DE LOS RESULTADOS DEL AUTODIAGNÓSTICO DEL PACTO GLOBAL PRACTICADO A AR FUNDACIÓN.	147
FIGURA 9. IMAGEN TOMADA DE LOS RESULTADOS DEL AUTODIAGNÓSTICO DEL PACTO GLOBAL PRACTICADO A AR FUNDACIÓN.	147

Listado de anexos

ANEXO A. ENTREVISTAS A EXPERTOS CONSULTADOS EN LA INVESTIGACIÓN	235
ANEXO B. RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL PACTO GLOBAL REALIZADA POR LA DIRECTORA DE AR FUNDACIÓN	249
ANEXO C. SOPORTE DE DIARIOS DE OBSERVACIÓN EMPLEADOS EN LOS MÓDULOS 2 Y 3 POR LOS OBSERVADORES 1 Y 2	254
ANEXO D. ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DEL GRUPO AR, LÍDERES DE LAS DISTINTAS ÁREAS DE NEGOCIO Y DIRECCIÓN DE AR FUNDACIÓN	261
ANEXO E. RESPUESTAS DE LAS EVALUACIONES EMPLEADAS EN LOS MÓDULOS 1, 2 Y 3 A LOS MIEMBROS DE AR FUNDACIÓN	284
ANEXO F. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN CONCEPTUAL DEL MÓDULO 1 A TRAVÉS DE QUIZZZ	315
ANEXO G. RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL PACTO GLOBAL REALIZADA POR EL EQUIPO DE AR FUNDACIÓN EN EL MÓDULO 3	316

Tabla de siglas y abreviaturas

GRI	Por sus siglas en inglés, Global Reporting Initiative
ODS	Objetivos de desarrollo sostenible
ONU	Organización de Naciones Unidas
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
UNESCO	por sus siglas en inglés, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
UNICEF	Por sus siglas en inglés, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
WBCSD	World Business Council on Sustainable Development

Introducción

El propósito general de la investigación es lograr, a través de distintos instrumentos, identificar los mensajes clave que AR Fundación debe comunicar al Grupo AR para manifestar la importancia que tiene esta iniciativa dentro del negocio. Solamente a través de la alineación de expectativas se logrará que los resultados de la Fundación se visualicen como un componente que genera valor agregado dentro de la organización.

El interés para iniciar esta investigación surge después de realizar la práctica profesional dentro de la organización evidenciando que este Grupo empresarial y consecuentemente la Fundación, no cuentan con un departamento de comunicaciones, lo que le ha dificultado a AR Fundación la gestión de alianzas estratégicas para lograr un impacto mayor en las poblaciones donde opera y visibilizar los resultados que logran anualmente.

Cuando se dio inicio a la presente investigación, AR Fundación, se clasificaba como una estrategia de RSE, sin embargo, conforme se realizaba el diagnóstico se expuso que sus características son propias de una fundación empresarial. También se encontró que los miembros de la Fundación no tenían claros los beneficios y la relevancia que tiene la labor que realizan para toda la organización. Uno de los impactos negativos que tenía esta falta de conocimiento se tradujo en que se percibían y eran percibidos como un departamento secundario al negocio y no como un eje fundamental y transversal a todo el Grupo AR. Se evidenció que AR Fundación reportaba a una Junta Directiva distante, poco flexible y con escasos conocimientos acerca de la necesidad que supone actualmente promover y conservar iniciativas como lo es AR Fundación.

Para hacer aportes significativos a la organización y a la revisión bibliográfica que se expone dentro de esta investigación se citarán teóricos como, Peter Drucker, Francisco Marín Calahorro, Horacio Martínez, Fernando Navarro, David Solano, entre otros autores que han

teorizado acerca de las distintas perspectivas que tiene un tema tan amplio, pero de gran envergadura, como lo es la RSE. Adicionalmente se indagará por los parámetros que han determinado o sugerido organizaciones de alcance internacional como las Naciones Unidas, la Unión Europea e incluso se explorarán casos locales que dan luces de avances o tendencias que existen en el país.

Al ser la comunicación uno de los ejes de esta investigación resultó necesario crear perfiles de los siete integrantes del equipo de AR Fundación, así como de los miembros que conforman la Junta Directiva del Grupo empresarial. Con estos perfiles en el panorama investigativo se procedió a la creación de tres módulos de diagnóstico apoyados en la metodología de la auditoría del conocimiento, entrevistas a expertos en temas de RSE y su inserción progresiva en la empresa privada. Finalmente se realizó una propuesta de comunicación que se adaptara a los distintos perfiles y necesidades de la Fundación.

Durante esta investigación se hará, en primer lugar, una revisión bibliográfica de las múltiples definiciones de responsabilidad social empresarial que permita esclarecer la evolución del concepto mismo, así como el nivel de acogida que ha tenido en las organizaciones conforme este concepto se va haciendo más concreto para el mundo empresarial. Posteriormente, se expondrá el proceso metodológico por el cual se crearon y se aplicaron los instrumentos de diagnóstico para obtener resultados que pudieran dar origen a una propuesta desde la comunicación. Finalmente, con el consolidado de los resultados y su correspondiente análisis se procede a exponer la propuesta de comunicación que se adapta al caso particular de AR Fundación, teniendo en cuenta sus oportunidades y fortalezas.

Antecedentes

El Grupo AR es un holding empresarial colombiano que inició operaciones hace aproximadamente 40 años. Inicialmente su foco de trabajo era la construcción y con el paso del tiempo fue diversificando su portafolio de servicios, contando actualmente también con hoteles, inmobiliaria y con una Fundación. Dentro de las cifras más importantes que tiene la organización se sabe que AR Construcciones (2018) ha entregado más de 15.000 unidades de vivienda y tienen unas ventas netas de más de 1.000 viviendas anuales en el país.

Para AR Construcciones (2018) su interés primordial ha sido siempre el bienestar de las comunidades donde operan. Adicionalmente tienen una preocupación por las personas que habitan los proyectos que desarrollan, indistintamente de los estratos sociales a los que estas comunidades pertenecen. Prueba de ello es que AR Construcciones (2018) considera que “AR Fundación representa el compromiso social de AR Construcciones, con su gente y con su país, asegurando una responsabilidad social para las personas más vulnerables de nuestra sociedad” (parr. 1) .

Antecedentes AR Fundación

Antes de ahondar en los referentes teóricos que sustentarán el desarrollo de esta investigación, es pertinente conocer los programas de AR Fundación y cómo desde sus operaciones generan impactos positivos en la comunidad. Esta organización, como lo asegura Fundación (2017), se contempla como una entidad privada sin ánimo de lucro, perteneciente al Grupo Empresarial AR, que desde el 2008 busca iniciativas para el mejoramiento de la calidad de la vida de las personas en condiciones de vulnerabilidad.

Dentro de sus planes a mediano plazo, Fundación (2017) aseguró que para el año 2022 buscan ser reconocidos como una fundación a nivel distrital por liderar acciones educativas que

fomenten la cultura cívica y promuevan el desarrollo comunitario a más de 10.000 personas pertenecientes a las comunidades con las que trabajan.

Para cumplir con estos propósitos, la directora de AR Fundación, Diana Mora, comentó a través de una entrevista el propósito de los 3 programas insignia de la Fundación: Estudiar para Construir, Bibliotecas para Educarte y Construyendo comunidad.

Estudiar para construir

De acuerdo con Fundación (2017) este programa lo que busca es ser el soporte de los colaboradores del Grupo AR para que tengan la posibilidad de culminar sus estudios de primaria y bachillerato. AR Fundación asegura que esto es fundamental para el desarrollo de sus capacidades y la mejora constante en el ámbito académico, laboral y familiar. En su informe de gestión más reciente (2017) se evidencia que desde el 2010 hasta el 2017 el total de graduados de bachillerato corresponde al 15,38% de los participantes del proyecto, el equivalente a 32 bachilleres y 103 colaboradores graduados de primaria. Estas cifras contemplan un total de 208 beneficiarios del programa.

Bibliotecas para educarte

Con este programa según Fundación (2017) se contribuye a mejorar las competencias lecto escritoras y ciudadanas de los residentes de los conjuntos de vivienda de interés social. Allí se disponen espacios con alternativas para acceder a toda la información necesaria a través de los programas y servicios que han sido diseñados de acuerdo a las necesidades de estas comunidades. Desde el 2010 hasta la fecha, las bibliotecas han realizado préstamo externo de 3.987 libros a los usuarios y sus instalaciones han recibido 64.555 visitas.

Construyendo comunidad

Por medio de este programa desde lo que plantea Fundación (2017) se trabaja para contribuir a mejorar la calidad de vida de los residentes que habitan los proyectos de vivienda de interés social y prioritario de AR Construcciones a través de actividades recreativas, culturales y de relación vecinal orientadas a mejorar la participación y mejorar la convivencia de los residentes de las copropiedades. El alcance de este proyecto en el marco de su último informe de gestión comprende cerca 1758 residentes impactados con este programa. Adicionalmente se realizaron 36 actividades con los órganos de administración y 12 actividades masivas con la comunidad.

En reuniones con la dirección y la coordinación de la Fundación se expresa que AR Fundación está interesado en proveer un valor agregado para la organización a través de sus programas y líneas estratégicas de trabajo. Sin embargo, consideran que aún hace falta alinear intereses y perspectivas frente a lo que la Fundación representa para el Grupo AR, pues las proyecciones y alcance que tienen los distintos miembros de la Junta Directiva frente a las iniciativas sociales del grupo, son diversas y en ocasiones contradictorias, lo que ha dificultado la toma de decisiones.

Es importante también resaltar que la Fundación ha venido adelantando procesos de capacitación importantes en relación a la innovación y liderazgo, por lo que la presente investigación es vista dentro de la organización como un elemento enriquecedor para fortalecer las líneas estratégicas de los programas.

Estado del Arte

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido un tema ampliamente investigado y aplicado en pequeñas, medianas y grandes empresas en Colombia y en el mundo. Producto de la gestión de las organizaciones en materia de RSE, se ha empezado a vislumbrar la voluntad, por parte de las empresas por incidir de forma positiva, no solo en la vida de sus clientes, sino de todos los públicos con los cuales tiene contacto regularmente. Este contacto, como se ha mencionado, no responde exclusivamente a intereses económicos; las empresas hoy están llamadas a gestionar acciones socialmente responsables que sean también beneficiosas para el negocio y las comunidades.

Varios autores se han interesado en explorar la evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial y los parámetros necesarios para que las empresas puedan gestionarla de forma efectiva al interior y exterior de sus organizaciones. No obstante, son escasas las investigaciones que se han desarrollado desde la disciplina comunicativa en relación a la apropiación de conceptos de Responsabilidad Social empresarial para fomentar cambios positivos en las organizaciones y la huella social que dejan en las comunidades donde operan.

Dentro de los avances investigativos que se encontraron al respecto se puede destacar la investigación de Prior (2017) donde se propone un programa de capacitación en RSE para micro, pequeñas y medianas empresas. Esta investigación resulta pertinente pues el programa de capacitación que se propone en dicha investigación tiene la capacidad de guiar a las organizaciones en la toma de decisiones y la puesta en marcha de estrategias de responsabilidad social empresarial.

Esta propuesta es interesante para esta investigación pues va acompañada de un análisis de las condiciones previas que son necesarias para que se pueda ejecutar y gestionar un programa de RSE dentro de una organización. Es importante anotar que los módulos creados por

el autor plantean: un contexto de la RSE, el diseño de un programa de RSE y estrategias de aplicación de la RSE en la dimensión económica, ambiental y social.

Dentro de las conclusiones más importantes a las que llega Prior (2017), se determina que las organizaciones que deciden emprender en la gestión de la RSE- aun cuando asumen sus limitaciones para abarcar todo lo que un programa de estos requiere- no se niegan la posibilidad de verla como un factor esencial para tomar decisiones innovadoras y explorar nuevas alternativas en la visión estratégica a nivel organizacional. Desde la perspectiva gerencial, según la investigación mencionada, siempre hay voluntad para incursionar en estos programas siempre que representen beneficios tangibles para el negocio y que, a su vez, tenga la posibilidad de impactar positivamente distintas áreas del negocio y de los públicos estratégicos de la organización.

El factor económico y la inversión que requiere la gestión de RSE para cualquier organización es elevado y supone muchos cambios estructurales dentro de la organización y fuera de ella. Es por esta razón que el factor financiero suele ser una de las principales preocupaciones por parte de las directivas. No obstante, Prior (2017) alienta con los resultados de su investigación a no privarse de participar de esta nueva perspectiva empresarial, sino por el contrario, a ser meticulosos en el diseño de las estrategias de RSE. La preocupación de no ser financieramente viables y de no tener la capacidad suficiente para generar los ingresos necesarios y mantener la estrategia adoptada de RSE será inexistente. Las estrategias, como el autor mencionan, deben ser un punto medular ante las metas de rentabilidad de la organización.

Frente a este diseño de programas de RSE, particularmente en el sector de la construcción, autores como Daza (2015) han llegado a la conclusión que al hablar de RSE, esta se ha convertido en una gestión indispensable para el crecimiento de las empresas y de forma

paralela para diversos actores como lo es el Estado, las comunidades donde se interviene, proveedores y demás grupos estratégicos.

Dentro del marco metodológico de la investigación realizada por Daza (2015), se hace una revisión bibliográfica que contempla el estado y los avances de la RSE en el sector de la construcción en Colombia, posteriormente existe una interpretación de los datos y de los factores más relevantes a tener en cuenta para un diseño de programa de RSE para todas las empresas de construcción en Colombia y finalmente se diseña el programa que pueda ser aplicable a todas las empresas del gremio que tengan presencia en Colombia.

Para el diseño del programa, Daza (2015) tuvo en cuenta 33 constructoras entre las cuales se encontraba AR Construcciones, grupo empresarial bajo el cual funciona la Fundación objeto de la presente investigación. La metodología para desarrollar el programa de RSE evalúa indicadores de desempeño económico, ambiental y social. Dentro de estos indicadores las organizaciones que se adhieran a esta propuesta de modelo de RSE deberán hacer un balance del desempeño económico de la empresa para verificar que sea una organización estable y que no genere externalidades negativas en las comunidades donde opera. También deberán exponer, en la fase de diagnóstico del programa, qué compromisos puntuales tienen con la gestión medio ambiental y reportar los indicadores con los que verifican esta labor. Finalmente, en el eje social se deberá evidenciar que estrategias – transversales a toda la organización- generan impactos positivos en los diversos grupos de interés de la organización.

Para el año 2015, año en que Daza expone su investigación, el sector de la construcción en Colombia era fundamental para el desarrollo económico del país y era uno de los temas prioritarios para formular políticas públicas. A su vez, la investigadora expone que hay temas que competen a los entes gubernamentales, que estos no logran suplir, así como tampoco

les corresponde a las constructoras desde sus programas de RSE. Esta conclusión es relevante, pues evidencia que, aunque no es una tarea de la RSE propender por solucionar problemas estructurales, sí puede de forma contundente generar oportunidades de negocio en el accionar empresarial para contribuir a la solución de la mano con otras entidades.

Aunque en el sector de la construcción colombiana no existen antecedentes precisos de actividades que permitan la apropiación del concepto de RSE, a través de herramientas comunicativas, sí se ha hecho un trabajo de acompañamiento e investigación por parte de firmas consultoras colombianas como CREO (Constructores de Responsabilidad y Ética Organizacional) que permite entender la sostenibilidad empresarial como un generador de buenas prácticas empresariales en toda la cadena de valor.

Desde la experiencia que tienen firmas consultoras especializadas en sostenibilidad empresarial, CREO (2017) se ha acercado al objetivo del presente trabajo al desarrollar diversas herramientas que les permita a las organizaciones aprender sobre sostenibilidad, sus etapas de implementación, cómo generar avances en estos temas y cómo se proyecta la sostenibilidad en el país y en el mundo.

Dentro de las herramientas que brindan a las empresas que deciden incursionar en temas de RSE y posteriormente de sostenibilidad, se emplea una metodología que va desde identificar y gestionar buenas relaciones con los grupos de interés de las empresas, así como una serie de recursos en plataformas digitales para sistematizar y almacenar la información necesaria que manejan las organizaciones y adecuarla a los Estándares GRI, del Global Reporting Initiative.

Aunque trabajan con modalidades de cursos, capacitaciones y consultorías, otro de los elementos que resulta relevante de CREO (2017), es tener la posibilidad de acceder a

plataformas en la web que ejecutan un diagnóstico de sostenibilidad en medianas y grandes empresas para proyectar de qué forma pueden ejecutar estrategias específicas encaminadas a la RSE y la sostenibilidad dependiendo de la naturaleza de la organización.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento, queda claro que las investigaciones que más se aproximan al tema que se quiere plantear en la presente investigación, contienen elementos esenciales para la apropiación del concepto de RSE en AR Fundación. Sin embargo, el rastreo teórico conduce de forma mayoritaria a la creación de programas de RSE en diferentes gremios y sectores económicos o en la capacitación para el diseño de estrategias y programas de esta misma área.

El presente ejercicio investigativo es pertinente pues se enfoca en la apropiación del concepto de RSE por parte de los miembros de AR Fundación, buscando que con esta interiorización teórica de conceptos se pueda generar una propuesta comunicativa que les permita gestionar sus acciones de forma coherente y alineada a la visión del negocio en general.

Marco teórico

Las organizaciones en esencia se han convertido con el paso de los años en espacios fundamentales para conjugar conocimientos y múltiples disciplinas. En este sentido el accionar corporativo cobra una relevancia significativa para lo que hoy se conoce como responsabilidad social empresarial (RSE).

Dentro de este abordaje teórico resulta preciso entender los antecedentes de la RSE en el mundo y cómo sus diferentes vertientes y momentos históricos permearon la cultura organizacional de pequeñas, grandes y medianas empresas.

Evolución del concepto y las percepciones de la responsabilidad social empresarial

Para Peter Drucker en su escrito La nueva sociedad de organizaciones:

En esta sociedad, el conocimiento es el recurso primario para el individuo y para el conjunto de la economía. Los factores de la producción tradicional, tierra, trabajo y capital no desaparecen, pero se hacen secundarios. Ellos pueden ser obtenidos y obtenidos fácilmente, porque están provistos de un conocimiento especializado. Al mismo tiempo, sin embargo, el conocimiento especializado por sí mismo no produce nada. El conocimiento solo puede ser productivo cuando es integrado a una actividad, ya que la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de cada organización, de negocios o no, son los de integrar los conocimientos especializados en una acción común. (p.129)

Primeros acercamientos al concepto de RSE en el mundo

Jaramillo (2007) hace un recuento de las aproximaciones con respecto a las definiciones de RSE. El autor expone que solamente hasta la primera mitad del siglo XX se cristaliza el vínculo que existe entre las organizaciones y las comunidades, pues empiezan a asimilar un nuevo contexto donde como empresas deben ser actores determinantes para el bienestar social. Sin

embargo, y como es de esperarse, estas acciones no inician bajo las dinámicas hoy conocidas como RSE, sino que, por el contrario, tienen sus inicios con labores filantrópicas.

Esta investigación señala que posteriormente – en la segunda mitad del siglo XX- y ante el inminente impacto que tenían (y tienen) las organizaciones en la sociedad, el Estado y sus instituciones ven la imperiosa necesidad de regular las normas y alcance de la intervención de las empresas en las comunidades como mecanismo de protección al medio ambiente y a los intereses de carácter público.

Calahorro (2008) por su parte afirma que la RSE inicia de forma muy superficial durante el siglo XIX y los primeros años del siglo XX. Allí, según el autor, se daba inicio a una corriente de pensamiento donde el principal objetivo de la empresa no se dedicaba de forma exclusiva a obtener beneficios, sino que, por el contrario, en función de la normatividad era necesario ejecutar actividades que favoreciesen al conjunto de la sociedad.

El mismo autor destaca que es durante la segunda década del siglo XX, producto de esta diversificación de fines empresariales, aparecen conceptos como el principio de caridad, menciona el autor “no como una acción individual sino como acción corporativa de la empresa en su conjunto. Al que se unió más tarde el principio de administración responsable, que las entidades debían asumir en su utilización de recursos de interés público.” (p.15)

Teniendo en cuenta estas iniciativas por parte del sector privado y las regulaciones con las que las instituciones estatales intervinieron, Jaramillo (2007) destacó que estos vínculos se hacían cada vez más complejos pues “la empresa, el Gobierno y la sociedad se han ido interrelacionando, de tal forma que han ido cambiando sus papeles originales hacia actuaciones en las que las decisiones de los distintos participantes no son independientes, sino que suelen estar influenciadas.” (p.90)

Dentro de toda la evolución que plantea Jaramillo (2007) se expone que la dinámica de cambio en los roles, que tienen tanto las instituciones como las empresas, se atribuye específicamente a los cambios que tienen las organizaciones internamente, las modificaciones en las relaciones que entablan con las comunidades y adicionalmente las transformaciones inherentes de la sociedad.

Es desde 1930 que se marcó un hito importante en la evolución, no solo de la historia de la RSE sino, en la definición que se pretenderá encontrar posteriormente. En 2007, Jaramillo destacó que en este año producto de la gran depresión económica que trajo la crisis bursátil en los Estados Unidos, Europa e incluso en Latinoamérica, las cifras de desempleo y pobreza eran abrumadoras. Este panorama desató un fuerte cuestionamiento hacia la actuación del empresario mismo y no de la empresa, de manera que es hasta la década de 1950, que el Estado estimula positivamente a las organizaciones privadas con menores impuestos por su comportamiento y decisiones de carácter caritativo.

Por otro lado, en la investigación realizada para delimitar a la RSE como una estrategia gerencial Bracamonte (2017) comenta que estas discusiones sobre la importancia y pertinencia de la RSE en las organizaciones tienen su origen cuando el accionar de las corporaciones decidió extender su alcance. En ese entonces, no solamente se enfocaban en las comunidades donde operaban sino en muchas más. Expone, igual que los dos autores anteriores, que un paso decisivo en el caso de Estados Unidos fue finalizando el siglo XIX, con las regulaciones por parte del gobierno para influenciar la conducta de los grupos empresariales.

Durante la segunda mitad del siglo XX, cuando la ética y los objetivos estratégicos del negocio empiezan a conjugarse, Jaramillo (2007) destaca que hay un creciente interés frente a la ética que necesariamente debe rodear las organizaciones y su accionar en las distintas

comunidades. De hecho, se pone en discusión que las empresas no son las únicas estructuras que evolucionan y que cambian conforme pasa el tiempo. Los públicos, analizados como un todo, también se transforman y con ello aumenta su preocupación social y sobre la ética que debe permear al sector privado.

En lo que respecta al público y su percepción ante las empresas, Jaramillo (2007) asegura que existe un interés mayor por parte de ellos ante los productos que cuentan con un valor agregado significativo. Estas peticiones que los públicos hacen indirectamente a las empresas desde la mitad del siglo XX responden a factores tan diversos como el aumento en su nivel de estudio. Otro de los avances que se mencionan en la investigación es que dentro de las organizaciones se tiene un conocimiento más amplio frente a temas legales relevantes como los derechos laborales y sindicales.

Para este autor todos los factores anteriormente planteados son solo algunos ítems dentro de la reciente, pero dinámica historia de la RSE en el mundo. De hecho, afirma que aspectos como la globalización, la liberalización del comercio y la búsqueda permanente por prácticas ambientalmente sostenibles han sido claves en el desarrollo de la RSE. Sobre la globalización, Bracamonte (2017) expresa que este fenómeno trae dinámicas que alteran el orden de las organizaciones y las conduce a que generen nuevos indicadores que les permiten desarrollar una gestión socialmente responsable. Hace énfasis en la importancia que tiene el impacto en las comunidades y el entorno donde desarrollan sus operaciones o actividades.

Los autores anteriormente expuestos hacen énfasis en aspectos claves como lo es, la regulación y estímulos para las empresas por parte del Estado ante el nuevo fenómeno de intervención social que tienen las empresas en las comunidades. Adicionalmente están de acuerdo con el impacto positivo que tiene este tipo de estrategias para la imagen de las empresas,

asumiendo la constante transformación y exigencia de los públicos ante los cuales responden las organizaciones.

Estos factores solo van dibujando las primeras características de lo que muchos años más adelante se entendería como RSE. Es por esto, que Cabral (2012) destaca en su investigación- sobre el proceso de comunicación en la responsabilidad social empresarial como una estrategia corporativa- la década de los setentas. De esta década destaca los tres niveles de responsabilidad de la empresa que provenían de su actividad económica. Dichos niveles fueron establecidos por el Comité para el Desarrollo Económico de 1971.

El primer nivel de responsabilidad, mencionado por esta última autora, contempla los mínimos de responsabilidad que debe tener toda empresa: los procesos productivos, empleos y el crecimiento económico. El segundo nivel corresponde a la importancia que se le da a las prioridades sociales que sean relevantes, es decir, cuestiones medio ambientales, información a sus públicos y/o consumidores, etc.

Finalmente, en un tercer nivel de responsabilidad se menciona las acciones o responsabilidades que imperativamente las organizaciones tienen que adoptar para lograr ser agentes de cambio y no solo espectadores dentro del entorno social. Estas acciones de tercer nivel de responsabilidad deben relacionarse con problemas estructurales como lo son la pobreza, alimentación, educación, entre otras.

Grung y Hunt citado por Guardia y Llorente (2012) establecen 3 niveles del actual concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Cabe aclarar que, estos niveles han sido creados con un concepto mucho más reciente de RSE y de las características que se deben tener en cuenta. Sin embargo, resulta pertinente nombrarlas pues vislumbran como estos niveles en su

espíritu conservan planteamientos de los tres niveles descritos en 1971 por el Comité para el Desarrollo Económico.

En el nivel primario contempla a las organizaciones desde la rentabilidad propia del negocio, esa responsabilidad que tienen los grupos empresariales frente a sus procesos productivos o los servicios que prestan. Esta prestación de servicios debe ser eficiente y ética, pues se deben a una sociedad que los necesita.

Dentro del nivel secundario que plantean Guardia et al. (2012) destacan que aparece una genuina preocupación por parte de las empresas ante los grupos sociales. En este nivel se hace especial énfasis en la preocupación que deben tener por aquellos grupos – que, aunque sean externos a la organización- son importantes para el negocio, pues se ven afectados por el desarrollo de las labores que realiza la organización.

Finalmente, en el nivel terciario se habla de contribuciones. Estas contribuciones no deben estar incluidas en la cadena de valor o dentro de las actividades que normalmente desempeñan las organizaciones. Es su forma de contribuir, por ejemplo, con organizaciones sin ánimo de lucro o en su defecto con causas sociales de su interés.

La selección de estas organizaciones sin ánimo de lucro o causas sociales no es aleatoria, usualmente se determinan de forma estratégica para que tenga repercusiones en su imagen y reputación. En este tercer nivel, el factor diferencial y que consecuentemente resulta siendo de los más importantes es que cualquier aporte que se haga desde la empresa debe resultar beneficioso para ambas partes, no obstante, los beneficios no pueden medirse únicamente de forma económica.

Continuando con la cronología de la evolución del concepto de RSE existe otro hito importante en la historia de la conceptualización de la definición. La década de los 80's, trae

consigo un enfoque hacia los públicos. Es en este período que Cabral (2012) plantea que varios discursos se alinean desde la concepción de la teoría de los *stakeholders* o públicos de interés. Esta década aporta enormemente al concepto –e incluso a los requerimientos de lo que contemporáneamente se llama RSE – pues deja claro que la empresa no es únicamente de sus accionistas o de los socios capitalistas, sino de todos los públicos a los cuales se debe.

Esa deuda que tienen las organizaciones con sus diferentes públicos fue también abordada por Calahorro (2008), cuando expone en su libro que se ha hecho una especie de transición durante esta década cuando se pasa a analizar las percepciones de los stakeholders. Es decir, estamos ante un período que se perfila a un diálogo más fluido entre stockholders y *stakeholders*.

Y aunque parece trivial este paso que dieron las organizaciones durante estos años, Calahorro (2008) plantea dos grandes cambios que sucedieron cuando este nuevo pensamiento frente a la responsabilidad social apareció: “1) La empresa deja de ser exclusivamente una institución económica y adquiere una incidencia en el desarrollo social y en la atención al medio ambiente. 2) Se amplían considerablemente los grupos de interés para las organizaciones empresariales.” (p.32)

Teniendo en cuenta este nuevo pensamiento empresarial que supone la década de los 80’s, Calahorro (2008) teorizó acerca de la gestión que debe realizarse frente a los grupos de interés. Esta recién creada relación supondría una interrelación para que la organización conociera de primera mano los intereses o expectativas de sus públicos.

Con esta información, el ideal es que las empresas logren satisfacer las expectativas de esos stakeholders. No obstante, se pone en consideración que el peso de todas estas expectativas debe recaer sobre la organización. El ideal es que se pueda analizar este conjunto de metas para

priorizarlas y tomar decisiones en consecuencia. La priorización de estas expectativas y tener un plan de ruta pertinente para satisfacerlas resultará determinante para no defraudar a estos públicos.

Frente al desarrollo del concepto de RSE, Abreu & Badii (2007) en su investigación también plantearon los aportes de la teoría de los stakeholders a la delimitación del concepto de RSE. Advierten que desde esta época todos los avances que se habían logrado se habían dado en un marco de conocimiento promovido por las escuelas de negocios, tal era el caso de la ética empresarial. Sin embargo, exponen estos autores que este tema puede ser abordado desde diferentes perspectivas y disciplinas.

Concepto de RSE de cara a las exigencias del siglo XXI

Se ha mencionado anteriormente los esfuerzos que se han adelantado con el paso de los años desde las empresas por aproximarse a la conceptualización del término RSE. Sin embargo, el interés por parte de la comunidad internacional también ha sido decisivo para reglamentar y comprometer a diferentes organizaciones del mundo en generar impactos positivos en su accionar corporativo.

En el recuento que hace Calahorro (2008) de las iniciativas más relevantes que la comunidad internacional ha hecho para apoyar la RSE de las empresas, se encuentran en primera instancia El Pacto Global de Naciones Unidas. Este pacto firmado por varios Estados en el año de 1999, como lo expone Calahorro, fue la primera iniciativa de alcance y vinculación internacional para hacer un llamado a las organizaciones a que promovieran: “acciones responsables, que hagan realidad una economía sostenible mediante la adopción de nueve principios fundamentales divididos en tres grandes grupos: derechos humanos, reformas laborales y políticas medioambientales.” (p.19)

En el compendio que hace Montoya (2007) de expertos y sus casos de éxito en programas de RSE, se puede leer el testimonio de Ernesto Salinas, coordinador del Pacto Global para Colombia, quien trata de explicar de forma sencilla el nacimiento de iniciativas como lo son El Pacto. Salinas explica de forma breve que esta iniciativa de Naciones Unidas trae consigo una importante reflexión: la incapacidad del Estado y específicamente de los gobiernos para darle una solución oportuna y eficaz a problemas estructurales como lo son la pobreza y la falta de acceso a la educación.

Otra de las iniciativas que se destacan en el libro de Calahorro (2008), es la que realizó la Unión Europea a través de la declaración de la cumbre de Lisboa en el 2000. Uno de los aspectos que se destacan de esta iniciativa es que los jefes de estado y gobierno pertenecientes a la Unión Europea reconocieron por primera vez la importancia de la RSE.

Solano (2017) comenta que en el 2001 se publica el Libro Verde, difundido en la comunidad europea, donde se estipula que la Responsabilidad Social y Ambiental Corporativa (RSAC) pone sobre la mesa uno de los principios fundamentales de la RSE, es decir, la integración voluntaria de los Estados y consecuentemente de las organizaciones por aquellos asuntos que representan preocupaciones sociales y medio ambientales de las empresas. Esta participación debe gestarse desde las operaciones comerciales hasta la relación con todos sus stakeholders.

Haciendo referencia a los postulados del Libro Verde autores como Meroño & Mira Argulló (2017), en cuanto a los planteamientos que se estipulan en el libro Verde, destacan también el carácter voluntario de adhesión a los programas de RSE por parte de las empresas, sobre todo en temas sociales y medioambientales, relacionándose constantemente con sus interlocutores.

Adicionalmente, Meroño et al. (2017) exponen que de esta definición se contemplan otros principios que serán necesarios para caracterizar las estrategias de RSE. Destacan: “la voluntariedad de su integración en la estrategia corporativa, la asunción de las preocupaciones sociales y medioambientales, más allá de los requerimientos legales y administrativos, y, sobre todo, el establecimiento de relaciones con los distintos interlocutores” (p.181)

Otras iniciativas que cabe destacar a grandes rasgos en esta revisión teórica son los acuerdos pactados por instituciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Sobre estas dos iniciativas, Calahorro (2008) explica que en el caso de los avances pactados en la OIT se puede destacar el progreso en el ámbito laboral, específicamente, en temas como la eliminación del trabajo forzoso, igualdad de oportunidades, libertad de asociación, etc.

En cuanto a la OCDE, Calahorro (2008), expresa que su mayor aporte fueron las directrices para las empresas de rango multinacional al ejercer sus actividades en otros países de forma responsable. Esta operación debe cumplir las expectativas de las comunidades donde operan y adicionalmente tienen una labor fundamental en permear estas exigencias a todas las partes involucradas en el negocio, por ejemplo, proveedores y subcontratistas.

Cabe mencionar que desde la década de los 90's hasta la actualidad, el panorama para la RSE ha sido dinámico y los intentos por delimitarla o conceptualizarla han sido varios. Muchas han sido las organizaciones, a nivel local e internacional, que se han preocupado por mantener la discusión vigente y – lo más importante- verla como un asunto interdisciplinar en la que cada rama del conocimiento puede aportar.

Aproximación al concepto de RSE y sus elementos fundamentales

Dentro de la revisión teórica que se ha hecho para esta investigación se ha podido evidenciar que no existe una definición estandarizada de lo que significa la responsabilidad social empresarial. Es claro advertir que es un concepto en constante evolución y que se define de formas diversas desde la disciplina que se aborde.

Por otro lado, las definiciones que dan varios autores sobre la RSE tienen elementos comunes y otros que son dados específicamente por su contexto. Es notable que las tendencias y las conceptualizaciones que se hacen desde América Latina sobre la RSE tienen elementos propios del contexto y de las necesidades sociales del continente; caso similar con los Estados Unidos y Europa.

Prueba de estas diferencias conceptuales pueden comprobarse en el uso del término responsabilidad social empresarial o responsabilidad social corporativa. Ribera y Vidal Martínez (2005) aclaran que cuando se opta por usar la palabra empresa esta corresponde a un contexto latino mientras que, corporativa indica la tradición anglosajona. De hecho, se especifica que una corporación implica una responsabilidad mutua o compartida entre todos los ciudadanos y todas las organizaciones.

A continuación, se presentarán varias definiciones, bien sea, del término de responsabilidad social empresarial o corporativa. Se iniciará con una de las definiciones más antiguas hasta una de las más recientes. Lo anterior con la finalidad de determinar los elementos afines dentro de cada definición, así como una herramienta útil para percibir la evolución del concepto.

Responsabilidad Social Empresarial y el Pacto Global

El llamado que se hizo en el año de 1999, por parte de las Naciones Unidas, es uno de los acercamientos más contundentes a nivel global respecto a la RSE. Aunque no se alcanza un consenso en la conceptualización de esta estrategia, lo que sí se puede empezar a percibir son varios elementos claves que posteriormente le brindarán herramientas a la academia para aproximarse, no solo a una, sino a varias definiciones de RSE.

Dentro del informe de la unidad del Pacto Global de Naciones Unidas, Compact (2018), estipula que en el año 2000 se hizo un llamado a las empresas para lograr consenso sobre un movimiento de escala mundial de las acciones que deberían emprender para apostarle a la sostenibilidad y a mejorar la calidad de vida de sus públicos de interés. Es en esta reunión que los empresarios abren sus ojos – y sus empresas- a una realidad inminente: el desarrollo sostenible no era una cuestión netamente de buenas prácticas corporativas, era de alguna forma el permiso que las instituciones estatales, sus clientes, las comunidades y todo el espectro de stakeholders les solicitaba para operar y desarrollarse eficazmente.

Aunque el informe de Compact (2018) per sé no obliga, si llama e invita a las empresas para que reevalúen sus operaciones y de esta forma puedan regirse por las directrices que supone, por ejemplo, los 10 principios universales de los derechos humanos, normatividad vigente en cuestiones laborales y medioambientales, así como unirse a la lucha en contra de la corrupción. Todo este proceso de alinear sus estrategias de negocio requería adicionalmente apuntarle con su accionar a aportar a los Objetivos del Milenio, ahora llamados, Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El informe contempló que el nivel de compromiso que se esperaba por parte de la empresa fuera superior. La organización debía ir más allá de mejorar las condiciones de las

comunidades que afectaban con sus operaciones como empresa. Además, debían participar activamente en combatir problemas estructurales donde el Estado no tenía plena competencia, como la pobreza extrema, la desigualdad e incluso el cambio climático.

Esta iniciativa ha sido blanco de muchas críticas como la que hace Flax (2008) cuando argumenta que:

... se lanzó la iniciativa inocua del Pacto Global: como un paliativo frente a la pérdida de la capacidad estatal que -como fundamentaremos- se extendió entre los países denominados “en vías de desarrollo” a partir del avance del neoliberalismo, plasmado en las recomendaciones del Consenso de Washington. El Pacto Global consiste en una serie de principios que tiene por fin que las corporaciones se auto regulen en aquellas obligaciones que los Estados no están en condiciones de hacer cumplir. (p. 71)

Independientemente de las críticas o de los aciertos que se hayan dado con el Pacto Global hasta la fecha, debe reconocerse como una de las primeras oportunidades para exponer las múltiples obligaciones que tienen las empresas con el mundo. Además, expone los vacíos y las áreas en las que el Estado resulta inoperante para las comunidades y su desarrollo.

Conceptualización de la Responsabilidad Social Empresarial en el marco del WBCSD

Otra de las reuniones o redes que sirven para acercarnos históricamente a la conceptualización del concepto de RSE y los elementos que resultan fundamentales para su desarrollo, es el World Business Council on Sustainable Development creado en 1995 con un enfoque europeo.

Para Ribera & Vidal Martínez (2005) aunque no se ofrece una definición puntual si se empieza a enmarcar las directrices o los distintos enfoques de la RSC. Dentro de su investigación los autores afirman que:

“la RSC es entendida generalmente como la expresión del compromiso de una empresa con la sociedad y la aceptación de su rol en ella. Esto incluye el pleno compromiso de la ley y acciones para asegurar que la empresa no opera a sabiendas en detrimento de la

sociedad. Para ser efectivo y visible, este compromiso debe estar respaldado por recursos, liderazgo y ser medible y medido” (p. 29).

En este punto de la revisión teórica se puede detectar que el carácter voluntario y de compromiso es uno de los primeros rasgos que empieza a caracterizar la definición – al menos de forma muy amplia – del concepto de RSE. También, destaca que el accionar de cualquier programa de responsabilidad social en las empresas debe estar a la luz de la normatividad vigente y siempre estará enfocada a mejorar las condiciones de las comunidades y no de forma contraria.

Ya para el año 2007, autores como García, López Mato, & Sylvester (2007) afirman dentro de sus investigaciones que “la Responsabilidad Social Empresarial es una realidad que ha llegado para quedarse” (p.2).

Para estos autores la definición de la RSE comprende una nueva forma de ver y de hacer negocios, pues tiene en toda su cadena de valor inmersa la ética empresarial. Esta ética empresarial, como afirman los autores, debe tener como resultado el desarrollo de programas que se adecúen a la comunidad sobre la cual tienen impacto. Con esta nueva inserción de la empresa en escenarios externos a los tradicionales, la organización ya no solamente se concibe desde lo económico, por el contrario, a medida que comparte más tiempo con las comunidades se abre puertas como en forma de innovación e investigación.

Una de las afirmaciones realizadas por García et. al. (2007) y que suelen contrariar un poco los argumentos planteados anteriormente, es que la empresa no está llamada a reemplazar las funciones o la presencia estatal, tampoco le compete satisfacer los roles de organizaciones no gubernamentales. Exponen que el Estado debe funcionar normalmente y que, de no ser así, tienen un rol compartido con la comunidad de ayudar a reconstruirlo, es decir, puede ser

partícipe de esta reconstrucción sin entrar a convertirse en el responsable directo de los vacíos gubernamentales que pudiesen llegar a presentarse.

Un año después McElhaney (2008) se cuestionaría sobre lo que es la RSE desde la estrategia corporativa. Para McElhaney, es aceptable que las organizaciones usen la RSE como parte de su portafolio en su estrategia de negocio, siempre y cuando esta “nueva” estrategia este integrada al *core* de los objetivos del negocio y de las competencias de la organización de manera que puedan generar valor agregado, mientras que emprenden acciones por un cambio social.

En su libro *Just Good Business*, McElhaney (2008), expresa que si las organizaciones, en efecto, empezaran a incorporar la RSE como una estrategia efectiva en sus negocios, su definición como grupo empresarial sería único basado en sus objetivos, riesgos, oportunidades y competencias. Agregan que indistintamente del nombre que se les dé a estos programas es pertinente otorgarles un nombre – y lo más importante – que las estrategias que se definan sean usadas de forma consistente para que se logre desarrollar una estrategia de negocio que sea oportunamente comunicada y consecuentemente convertirla en una marca.

Dentro de los elementos que empiezan a agregarse a las definiciones de RSE, además de la voluntariedad, el desarrollo social y la legalidad, se empiezan a vislumbrar los beneficios que tiene la RSE para las organizaciones. Por un lado, las definiciones anteriormente propuestas exponen ampliamente los aportes de las empresas para las comunidades, no obstante, las definiciones o aproximaciones conceptuales empiezan a darle fuerza también al “gana- gana” inherente de la RSE. Se empieza a mencionar cada vez más como una estrategia y objetivo de negocio y tal como se ve en la última definición comentada; es un agregado al portafolio de las organizaciones.

Para Guardia & Llorente Barroso (2012) la responsabilidad social corporativa (RSC) es “un conjunto de responsabilidades esenciales que una empresa, en cuanto a “ser social”, adquiere en el desarrollo de su actividad” (p. 96).

Adicionalmente, Guardia et al. (2012) también agregan a la definición de la RSC que:

La Responsabilidad Social Corporativa sería el conjunto de obligaciones inherentes al propio desarrollo de la empresa en el desempeño de sus funciones sociales, la mayoría de las cuales, aún no están reconocidas por el ordenamiento jurídico, pero cuya fuerza vinculante procede de la íntima convicción por parte de los grupos sociales de que su incumplimiento constituye o puede constituir un grave atentado a la interpretación más adecuada de la norma de cultura y, todas ellas vinculadas de alguna forma a los grupos sociales (stakeholders) implicados en la marcha de la empresa.(p.102)

Los conceptos de RSE son variados y fluctúan de acuerdo a la disciplina del autor que construya las definiciones. Muestra de ello es la definición que construye en su investigación Bracamonte (2017), quien enfoca la RSE como una estrategia gerencial. Dentro de los principales postulados el autor afirma que los elementos esenciales de la responsabilidad social empresarial son: una contribución activa, voluntariedad, creación de valor agregado y competitivo basado en el mercado, fundamentos éticos como parte del plan de acción y presunción del logro del desarrollo social.

Otro de los aportes importantes que hace Bracamonte (2017), en cuanto a los objetivos de las empresas que se interesan por la RSE es que:

...las organizaciones deben buscar alcanzar metas que logren superar la pobreza, el desempleo, la violencia y las diversas formas de exclusión social, de este modo la organización debe evaluar los impactos recíprocos en sus relaciones con la sociedad con el fin de reducir los aspectos negativos y llegar a incrementar factores que representen la

comunidad, fomentando la promoción de un trato equitativo, desarrollo humano, cooperación, superación de la pobreza y la exclusión, compromiso con los derechos civiles y políticos, manifestar enfoque en el compromiso de la organización con el logro de las metas humanas. (p. 5-6)

Los estudios de casos recientes resultan importantes para una conceptualización desde la praxis de los elementos fundamentales en la RSE. Tal es el caso de la RSE vista desde la disciplina comunicativa. En una investigación llamada “*Responsabilidad Social Corporativa, una potente herramienta de comunicación para el sector del calzado ilícitano*”, Lara (2018) define la RSC como:

La RSC constituye una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con la sociedad y el medio ambiente, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el respeto a la diversidad promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. En este sentido, el estudio concluye que de los cuatro ámbitos de actuación de la RSC analizados, el social es el que engloba un mayor número de acciones en términos de comunicación, aunque es el ámbito cultural el que resulta más eficaz para generar noticias en prensa. (p.21)

Estas son algunas definiciones de lo que, para muchas organizaciones, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, significa la RSE. Sin embargo, no existe un consenso absoluto o genérico. Hay unos lineamientos generales, que desde todos los sectores pueden identificarse, como pertenecientes a una estrategia corporativa socialmente responsable.

Por un lado, está el carácter voluntario, o lo que muchos autores denominan como de compromiso inherente de las organizaciones por contribuir al desarrollo, no solo de su empresa sino al de las comunidades, bien sean vinculadas al objeto de su negocio, o externas. El segundo elemento que contiene una estrategia de RSE, es la preocupación por el desarrollo y bienestar

social. Esta preocupación, en últimas, es la motivación para obligarse – aunque sea de forma voluntaria – con acciones concretas al mejoramiento social y medioambiental.

Un tercer elemento común en todos los intentos por definir la responsabilidad social empresarial es la sinergia que debe existir entre los lineamientos u objetivos del negocio con los objetivos de desarrollo social. Definitivamente, no se puede hablar de un verdadero programa de RSE si el accionar operativo de las empresas tiene unos objetivos completamente diferentes a la de sus objetivos de impacto social y medioambiental.

Este tercer elemento- la alineación de los objetivos operacionales con los aportes sociales – debe proyectarse a generar valor agregado dentro de la empresa en todos los niveles, tanto así que muchos autores lo comparan con un cambio en la mentalidad y cultura organizacional.

Los últimos dos elementos en los que coinciden varios autores es en la relación que las organizaciones – y a su vez las comunidades – entablan entre sí y la actuación ética y legal de sus operaciones. Esto se explica pues cualquier decisión debe estar orientada a la normatividad local e internacional para garantizar la legitimidad de las estrategias y programas; no es exclusivo de las comunidades, donde operan las empresas, ser públicos de interés de la organización. Por el contrario, el espectro de las organizaciones en cuanto a sus públicos de interés se extiende una vez se adentran en una implementación efectiva de los programas de RSE.

El rol de la organización con sus públicos es vital, pues se debe a ellos y en lo posible debe encontrar formas éticas y responsables de satisfacer sus necesidades, incluido el respeto hacia los asuntos jurídicos.

Qué no es Responsabilidad Social Empresarial

El término de responsabilidad social empresarial suele confundirse con otros conceptos relacionados como filantropía, fundaciones empresariales, marketing social y mecenazgo o patrocinio. A pesar de tener rasgos similares, los fines son diferentes, por lo que es necesario determinar sus significados para entender qué no es RSE. Al esclarecer estos conceptos, será más sencillo discernir, tanto para los empresarios como para sus públicos de interés, a cuál de estos términos se refiere su acción social.

Solano (2017) entiende la RSE como una relación proactiva de la organización frente a las necesidades del público que se encuentra en el entorno, con el fin de suplirlas y contribuir al desarrollo de la sociedad. En este punto, la empresa se adelanta en el conocimiento de esas necesidades para entrar a ocuparse de ellas a través de un compromiso a largo plazo. A continuación, se explicarán los conceptos relacionados con la RSE y se expondrán sus diferencias, según las perspectivas de autores que definen los conceptos mencionados anteriormente.

Filantropía.

Cuando se habla de Filantropía, Martínez (2010) la define como una donación asistencial que realiza la empresa motivada por el deseo de mostrarse como un buen ciudadano o por mejorar las relaciones de la organización con sus públicos de interés. En este caso, se deja claro que las empresas no esperan nada a cambio, sino contribuir de cierta forma a la construcción de la sociedad.

Es precisamente en el punto de donación asistencial, que la filantropía se diferencia de la RSE. Con una donación que realice la empresa, esta cumple con su función filantrópica, mientras que la RSE busca mantener una relación a largo plazo con el público que se encuentra

en el entorno donde se desempeña la labor, además de entender sus necesidades, contexto y procurar no dañar el medio ambiente del entorno.

Por su parte Curto (2012), considera la filantropía como una acción de caridad que busca mitigar el sufrimiento de las personas necesitadas o también la entiende como una acción solidaria por la cual se brindan oportunidades. Sin embargo, no son solo los receptores quienes se benefician de estas ayudas, la empresa puede mejorar su imagen y reputación frente a sus diferentes públicos, al mismo tiempo que se crea una diferenciación entre la competencia.

Ahora bien, teniendo claro el significado de filantropía, no debe confundirse con RSE incluso si tienen rasgos similares. Si una empresa decide realizar este tipo de acciones, está bien en la medida en que no esperen obtener los mismos resultados que al aplicar una estrategia de RSE. Las organizaciones deben definir hacia dónde van a apuntar sus acciones sociales para planificar sus objetivos y procesos a seguir.

Fundaciones Empresariales.

La razón de ser de las fundaciones empresariales, como se explica en el artículo La razón de ser de las fundaciones corporativas desde la perspectiva de Ana Sainz, directora de la Fundación seres y quien se cita en el artículo de Compromiso Empresarial (2013), se da por la necesidad de la empresa en orientar su acción social, al mismo tiempo que la motivación puede darse por beneficios fiscales o por decisiones personales. Es por medio de estas instituciones, que las organizaciones buscan aportar a la sociedad al desarrollar y contribuir con actividades de acción social.

En el caso colombiano, existe la Asociación de Fundaciones Empresariales AFE (2018) que cuenta con 74 fundaciones entre familiares y empresariales, la cual busca:

...como consecuencia de su gestión para conectar e incidir, visibiliza el compromiso del colectivo y de cada una de sus asociadas por lograr cambios estructurales hacia la construcción de bienes públicos que permitan alcanzar una sociedad más próspera, equitativa e incluyente; fundamentales para alcanzar una paz sostenible. (parr.3)

Es pertinente entender que la relación existente entre la casa matriz y la fundación se ve sujeta a los intereses de la compañía. Por lo que las actividades de la fundación estarán determinadas por los propósitos que imponga la empresa. Para la Asociación de Fundaciones Empresariales (2018), los beneficiarios de estas fundaciones son personas que habitan en las zonas donde los negocios de las organizaciones desempeñan su labor. De igual manera, estas tienen programas que se encaminan a mejorar los objetivos empresariales de la organización.

Teniendo en cuenta que las fundaciones empresariales tienen rasgos que se pueden enfocar a la RSE, todavía falta incluirlas y elaborar procesos que les permitan a las organizaciones llevar estas instituciones a una estrategia de RSE, en la que se logre un cambio social y que este perdure en el tiempo.

Así como estas fundaciones son un aporte, una buena iniciativa para la sociedad y podrían verse como el punto de inicio para llegar a la RSE, es crucial que los objetivos sean claros y compartidos tanto por la fundación como por la organización. Tal como lo diría Solano (2017) “es importante que los objetivos de la RSAC concuerden con los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.” (p.7)

Marketing Social.

El marketing les ha servido a las empresas para atraer a sus clientes, con el propósito de satisfacer sus deseos y necesidades. Sin embargo, la evolución del concepto ha llevado a que las empresas piensen más allá de las ventas e incluyan el carácter social. Es decir, que utilicen las estrategias del mercadeo tradicional para mejorar el bienestar de la sociedad.

En 1982, Kotler, citado por Bernal & Hernández (2008) explicó el término de marketing social como “el diseño, implementación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social o práctica en un grupo objetivo.” (p. 21).

Se entiende que el marketing social busca influir y contribuir por medio de sus campañas en el comportamiento de la audiencia frente a un tema en específico que puede beneficiar a la sociedad.

Aunque el marketing social cuenta con aspectos positivos como humanizar la marca entre los públicos de interés, contribuir a una mejor sociedad, agregar una propuesta de valor a la marca y asimismo incrementar su reputación frente a sus clientes, no se puede confundir el término con RSE. Si bien busca aportar a la sociedad a través de su campaña y crear concienciación sobre un tema específico, esta solo se limita a mostrar lo que realiza la marca para sensibilizar a sus clientes y de esta manera mejorar su imagen y reputación.

Mecenazgo o Patrocinio.

Para Capriotti (2007) tanto el mecenazgo como el patrocinio aportan recursos, ya sean económicos, humanos, tecnológicos, entre otros, por parte de una persona u organización hacia otra persona u organizaciones. En este sentido, Angélica Rodríguez en su trabajo de grado La comunicación organizacional eje fundamental en los procesos de Responsabilidad Social Empresarial, concluye que el mecenazgo o patrocinio se asemejan a la donación.

En este mismo sentido, Restrepo (2009) citado por Rodríguez (2014) establece que el mecenazgo no va tras resolver una problemática social, sino que, a la larga, busca la promoción del desarrollo social en direcciones enfocadas a la cultura, el arte y la investigación. En dichos espacios, según el autor, se da la posibilidad del posicionamiento de la marca y el fortalecimiento de la imagen corporativa. (p.22)

Con dichas definiciones en mente, hay que tener claro que el mecenazgo o patrocinio a pesar de hacer una contribución en recursos, le hace falta incluir actividades que busquen la mejora del medio ambiente, tengan en cuenta a la comunidad y su desarrollo, incluya la ética empresarial y el uso del marketing responsable, además de influir en una buena calidad de vida laboral. Con estas características, se podría apuntar a una estrategia de responsabilidad social empresarial, que más que dar recursos, incluye todo lo mencionado anteriormente.

Sostenibilidad.

Es muy común que dentro de las organizaciones se hable de sostenibilidad, departamentos de sostenibilidad o desarrollo sostenible. Sin embargo, cuando se emprenden programas y estrategias de RSE no pueden equipararse a lo que la sostenibilidad como concepto y como práctica pretenden en el desarrollo social y empresarial. Dentro de este apartado se busca señalar las características de la sostenibilidad empresarial y las diferencias con los programas de RSE.

Dentro de la investigación realizada por Lafuente & Barcellos Paula (2010), se nombran teóricos importantes en temas de sostenibilidad como lo es John Elkington o el llamado decano de la sostenibilidad, quien afirma que hablar de desarrollo sostenible, en un rango empresarial, responde a todas las contribuciones que pueden hacerse de forma paralela en distintos campos de acción, es decir, beneficios económicos, sociales y ambientales. Estos tres elementos son usualmente conocidos como la triada o la triple bottom line.

Otro de los postulados de Elkington que destacan Lafuente et. al (2010) es que hablar de sostenibilidad ha sido difícil desde que tuvo que integrarse a todas las necesidades que implica el desarrollo humano.

En lo que respecta a la investigación de Cáceres, Lozano Correa, & Castaño Quintero (2016) se asegura que “la sostenibilidad empresarial garantizaría la confianza entre las corporaciones, sus colaboradores y sus grupos de interés, ya que ciertamente el tipo de prácticas que conlleva requiere que las organizaciones actúen de acuerdo.” (pp.87-88)

Otro de los aportes que hacen al concepto de sostenibilidad empresarial Cáceres et. al (2016) es que exponen que la sostenibilidad es un objetivo que está siempre presente para diversos actores en la sociedad contemporánea. No obstante, resaltan que la sostenibilidad es un

trabajo articulado entre todos los actores de la sociedad, pues de ellos depende preservar los recursos existentes, así como los que tendrán futuras generaciones.

Para hablar de los aspectos económicos de la sostenibilidad, estos autores consideran pertinente citar el siguiente gráfico que expone los tres componentes esenciales para alcanzar metas que apunten a la sustentabilidad empresarial.

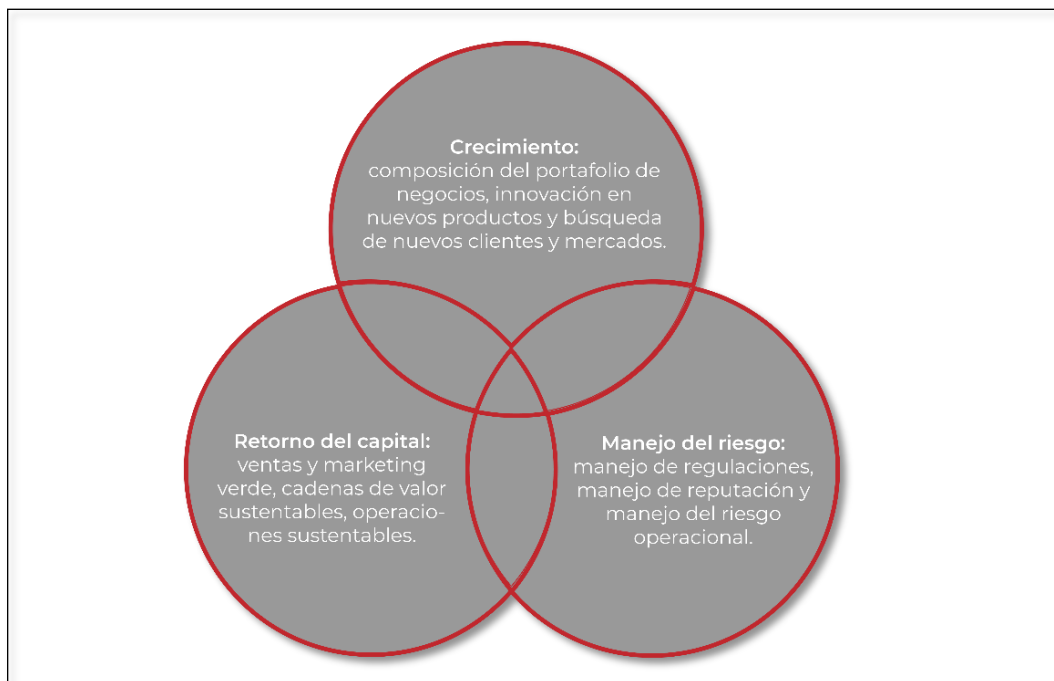


Figura 1 Adaptación de Cáceres, Lozano Correa, & Castaño Quintero (2016) citando datos del artículo “The business of sustainability: Putting it in practice” de la consultora McKinsey y Company (2011), p.3.

Es evidente que, aunque la base de una empresa que se denomine como sostenible es una estrategia de RSE, es un proceso que exige de las organizaciones prácticas mucho más especializadas, trazables, cuidadosas y sostenidas en el tiempo.

En la misma investigación referida anteriormente de Cáceres et. al (2016) se explica que las organizaciones deben alcanzar dos grados o líneas de sostenibilidad para considerarse como tal. La primera de ellas es el enfoque externo con las contribuciones a todos sus públicos de interés a través de su actividad empresarial.

La otra línea es de carácter interno y que por lo general es mucho más compleja de alcanzar por parte de las organizaciones pues supone un trabajo diario para alcanzar la coherencia que se pretende en la sostenibilidad empresarial, transformar estas realidades implica un cambio de comportamiento en la forma como se desarrolla la actividad económica misma de la empresa y en sus productos o servicios.

La diferencia fundamental con la RSE es que la sostenibilidad requiere un grado de compromiso mayor por parte de las organizaciones, tal y como lo expresan Cáceres et. al (2016):

...la sostenibilidad busca crear valor (en los aspectos anteriormente explicados por otros autores) en el largo plazo, a través de la participación de los grupos de interés y la transparencia de las organizaciones. Es clave resaltar que las políticas de sostenibilidad no buscan resultados inmediatos, sino desarrollo general en el largo plazo. (p.109)

Beneficios corporativos y sociales de una estrategia de RSE

Teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresarial va más allá de los parámetros que impone la ley, al brindar más beneficios a la sociedad y a sus trabajadores, se pueden vislumbrar los beneficios que esta trae consigo. Como explica Solano (2017), la RSE mejora notablemente la productividad de los trabajadores, puesto que estos están motivados y su compromiso se ve reflejado en su fidelidad con la empresa. También, la RSE contribuye a disminuir costos que se pueden presentar en la ejecución de las labores de una organización, ya sea por paralización en los procesos implementados o por temas de seguridad, debido a que se reducen los conflictos con la población que se ve afectada por la labor de esta en su entorno.

Asimismo, la RSE impacta en el ambiente interno y externo de las organizaciones al mejorarlo considerablemente. En cuanto al interior de la empresa, incrementa la seguridad de los trabajadores, pues sus necesidades se ven atendidas y valoradas repercutiendo en un buen clima laboral. Por otro lado, el ambiente externo se beneficia al entender y conocer el espacio donde opera la organización. De esta manera se identifica y se busca disminuir los impactos que las actividades ejecutadas puedan generar en el entorno. Además de lo anterior, la RSE establece una imagen de responsabilidad en la empresa, con la que se muestra el compromiso de la organización ante sus públicos de interés.

A partir de los beneficios que se presentan, se puede entender que el proceso de responsabilidad social de una organización busca constantemente abrir y habilitar los canales de comunicación para mejorar las relaciones con la población, con miras al desarrollo sostenible. Sin embargo, para que los negocios tengan una buena rentabilidad es necesario que manejen y conozcan el entorno donde se desempeñan. De esta manera, el público es más receptivo con las labores de la organización, puesto que son estos los que premian o castigan el manejo que la empresa le da al medio en el que se desenvuelve.

En este punto, se toca el tema de la imagen y la reputación de una organización, por lo que Dawkins (2004) como se cita en Gutiérrez (2007) expone que “un grupo cada vez más grande de compañías admite los riesgos de reputación y oportunidades que conlleva la responsabilidad social; y para esas empresas, adecuar su comportamiento con las expectativas de los públicos se está convirtiendo en una prioridad.” (pg. 538)

Desde la comunicación, la RSE se convierte en una herramienta fundamental para las organizaciones. Tal y como lo expone Bracamonte (2017) citando a Pizzolante, la comunicación,

se convierte en una ventaja, primero, desde el punto de vista administrativo pues permite condensar y acotar los flujos de información.

La consecuencia inminente de esta precisión informativa es agilizar la toma de decisiones estratégicas y en resolver los conflictos que se presenten en la organización. También argumenta que una estrategia de comunicaciones enfocada efectivamente hacia los programas de RSE permiten generar valor agregado desde la competitividad pues eleva la confianza en todos los públicos estratégicos, a quienes, como ya quedó demostrado, se les debe satisfacer.

Finalmente, Bracamonte (2017), destaca dos últimos factores en los que la comunicación enfocada en la RSE trae beneficios para la organización. Estos dos últimos aspectos van ligados con la teoría de los stakeholders de la década de los ochentas. Las contribuciones que tienen estos programas a la imagen de marca y posicionamiento de las empresas es irrefutable, así como la activación que genera para la actividad empresarial cuando todos estos programas incrementan el bienestar de la comunidad interna y externa de las organizaciones.

Este bienestar se puede explicar en las palabras de Ribera & Vidal Martínez (2005) cuando explica que:

Las empresas, al igual que la propia sociedad, no son estáticas. La competencia y las fuerzas de mercado exigen que una empresa se adapte a las circunstancias cambiantes. Esta adaptación puede desembocar en mejoras de los productos o servicios, la creación de nuevos productos o servicios, o la eliminación de los que han quedado obsoletos. Las instalaciones pueden abrirse o cerrarse, crecer o reducirse, mantenerse en el país o desplazarse al extranjero. Esta dinámica empresarial también se aplica la RSC, dado que se trata de una estrategia para lograr los objetivos empresariales y contribuir a la

introducción de cambios e innovaciones dentro de la empresa. En consecuencia, lo que hoy tiene sentido para una empresa va a cambiar con el paso del tiempo. Las formas de expresión que toma la RSC en la actualidad van a evolucionar. Por consiguiente, estas formas no pueden considerarse rígidas, sino que se deben enmarcar en los diferentes contextos institucionales que vayan apareciendo a lo largo del tiempo. (p.33)

Otra de las grandes oportunidades que representa tener una estrategia de RSE en una organización para Ribera et. al (2005) es que se convierten líderes dentro del sector empresarial, pues sectores que están expuestos a resultantes negativas dentro del sector, tienen una garantía o código implícito que, de no cumplir, repercutirá negativamente en sus ventas e ingresos. Adicionalmente, se explica dentro de la investigación, que las empresas que tienen programas de RSE son constantemente sometidas a procesos de auditorías o controles que los clientes suelen ver con agrado y les proporciona una sensación de tranquilidad.

Los beneficios mencionados anteriormente están condicionados por un control a las organizaciones que gestionan su RSE. Sin embargo, mantener estándares altos de calidad traen una contraprestación en términos de fidelización de clientes, proveedores y comunidades afines al negocio. Esta disciplina en la forma de ejecutar sus negocios forma a las organizaciones en una disciplina y búsqueda de la transparencia constante que de ninguna forma puede verse como algo negativo a nivel corporativo.

Finalmente existen beneficios que resultan más atractivos para las organizaciones como lo es la mejora de la imagen corporativa. Autores como Calahorro (2008) aseguran que en la medida en que las organizaciones sean permeadas por los valores de sus programas en RSE, lograrán que estos sean vivenciados dentro de la cultura organizacional y consecuentemente terminan por orientarse en su proyecto de negocio e identidad corporativa.

En cuanto al vínculo entre RSE e identidad corporativa Calahorro (2008) expresa que:

En torno a todos estos elementos, se van incorporando una serie de atributos que van conformando la identidad corporativa, que pretende ser la tarjeta de auto presentación de la organización al integrar las cualidades que la valoran ante sus públicos. Cualidades que la entidad traslada a sus públicos- objetivo a través de la información que generan las señales que ofrece por medio de su comportamiento, su comunicación y el simbolismo (logotipo y marca) o, que constituyen su forma de expresión. (p.80)

Aspectos tributarios de la RSE en Colombia

Otro de los beneficios que comúnmente se cree que tienen las estrategias de RSE son las deducciones que se hace en temas tributarios. Sin embargo, este es un mito que gira en torno a las iniciativas de carácter social que tienen las organizaciones privadas.

La investigación que desarrolla Quintero & Carrascal Delgado (2017) muestra los resultados obtenidos por la Universidad Externado de Colombia en el 2015 donde se evidencia un aumento en el actuar responsable de las empresas con sus grupos de interés. Otro de los resultados más interesantes que revela la investigación es que todavía se confunde la RSE con acciones o iniciativas distintas como lo son los voluntariados, las donaciones, marketing social, etc. únicamente con el interés de verse amparados por los beneficios tributarios.

Dentro del mismo estudio de la Universidad Externado de Colombia, se determinó que para el año 2012, de aproximadamente 7,233 sociedades colombianas, solamente un 21% invirtió en acciones de RSE. Este porcentaje responde según Quintero et. al (2017) a las dificultades financieras que los empresarios ven en las estrategias de la RSE por sus altos costos de gestión y ejecución versus los beneficios que a los que pueden acceder a través de la deducción de impuestos.

Como lo expone en su investigación Quintero et. al (2017) el impuesto sobre el cual se generan deducciones por emprender estrategias de responsabilidad social empresarial es el impuesto sobre la renta, en el cual se impone un gravamen sobre todos los ingresos que obtiene un contribuyente a lo largo de todo el año y que puedan suponer un incremento en su patrimonio de forma notable.

Para Quintero et. al (2017) es importante exponer un comparativo entre los beneficios de carácter tributario que usualmente se relacionan de forma equívoca con acciones de RSE y con las modificaciones que le hizo la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016 a la deducción de impuestos para las iniciativas de RSE derogando así algunos artículos de la Ley 1429 de 2010.

MARCO JURÍDICO	BREVE DESCRIPCIÓN LEGAL	% RECONOCIDO	LÍMITE DE LA DEDUCCIÓN O DESCUENTO
DESCUENTOS			
Decreto 624 de 1989, Artículo 249 reglamentado por Decreto 667 de 2007	Inversión en acciones de sociedades agropecuarias	100% del valor invertido	1%
Decreto 624 de 1989, Artículo 253 modificado por Artículo 250 de la Ley 223 de 1995	Inversión en reforestación	20% del valor invertido	20%
DEDUCCIONES			
Decreto 624 de 1989, Artículo 125	Donaciones a bibliotecas públicas y biblioteca nacional	100% del valor donado	30%
Decreto 624 de 1989, Artículo 158-1	Donaciones e inversiones en investigación desarrollo tecnológico o innovación	175% del valor donado	40%
OTROS BENEFICIOS			
Ley 361 de 1997, Artículo 31	Ocupaciones a trabajadores con limitación no inferior al 25%	200% de los salarios y prestaciones sociales pagados	100%
Ley 1429 de 2010, Artículos 9,10,11,13	Generación de nuevos puestos de trabajo	Valor pagado por aportes parafiscales y otras contribuciones de nómina	Progresivo según la misma Ley
MARCO JURÍDICO	BREVE DESCRIPCIÓN LEGAL	% RECONOCIDO	LÍMITE DE LA DEDUCCIÓN O DESCUENTO
DESCUENTOS			
Decreto 624 de 1989, Artículo 257 modificado por Artículo 105 de la Ley 1819 de 2016	Donaciones efectuadas a entidades sin ánimo de lucro del régimen especial	25% del valor invertido	En su conjunto los artículos 255-256-257 no podrán exceder el 25% del impuesto a cargo
Decreto 624 de 1989, Artículo 256 modificado por Artículo 104 de la Ley 1819 de 2016	Inversión realizada en investigación, desarrollo tecnológico o innovación	25% del valor invertido	
Decreto 624 de 1989, Artículo 255 modificado por Artículo 103 de la Ley 1819 de 2016	Inversión realizada en control, conservación y mejora al medio ambiente	25% del valor invertido	
DEDUCCIONES			
Decreto 624 de 1989, Artículo 125 modificado por Artículo 75 de la Ley 1819 de 2016	Donaciones a la biblioteca nacional y las bibliotecas públicas	100% del valor donado	Incentivo amortizado según lo autorice el Ministerio de Cultura
Decreto 624 de 1989, Artículo 158-1 modificado por Artículo 91 de la Ley 1819 de 2016	Donaciones e inversiones e investigación, desarrollo tecnológico o innovación	100% del valor donado	Deducible bajo criterios y condiciones señaladas por el CONPES
OTROS BENEFICIOS			
Ley 361 de 1997, Artículo 31	Ocupación a trabajadores con limitación no inferior al 25%	200% de los salarios y prestaciones sociales pagados	100%

Tabla 1 Imagen adaptada de (Quintero & Carrascal Delgado, 2017) en “La responsabilidad social empresarial prescinde de los beneficios tributarios colombianos”.

Se puede concluir que las estrategias de responsabilidad social empresarial sí tienen beneficios como lo son los descuentos y deducciones de impuestos para las empresas que incursionen en adoptar estas iniciativas en su organización. No obstante, no es la principal motivación por la que las organizaciones se retan a desarrollar este tipo de programas, pues como se expuso anteriormente, es más la incertidumbre y el temor de no poder mantener estos planes a largo plazo, por el desafío estructural y financiero que supone para ellos.

Iniciativas internacionales relacionadas a la RSE

Así como hay diversas definiciones acerca de la RSE, existen diferentes metodologías aceptadas a nivel internacional que permiten medir la RSE en una empresa. Dichas normas son importantes, no solo por la necesidad de examinar el grado de valor que está aportando una organización a su entorno, sino también, por la búsqueda de la mejora continua de los programas que implementan y el control de sus resultados.

Ante la variedad de metodologías y normas para medir la RSE, es pertinente escoger las más apropiadas para cada organización. A continuación, se harán las distinciones de las normas de acuerdo con Strandberg (2010), en La medición y la comunicación de la RSE:

Indicadores y Normas.

Pacto Mundial

Fue una iniciativa lanzada en el año 2000 por las Naciones Unidas, con el fin de lograr que las entidades del sector privado se comprometieran voluntariamente a realizar acciones sociales responsables y de esta manera transformar el mercado global hacia uno sostenible. Este pacto se compone de 10 principios fundamentados en declaraciones y convenciones universales, además de una división en cuatro áreas: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y corrupción.

Aquella empresa que decide regirse por el Pacto Mundial debe realizar anualmente un informe sobre el progreso de su organización dirigido a los grupos de interés de la misma. En este sentido se logra ejecutar una autoevaluación, al mismo tiempo que se describen los avances conseguidos por la empresa en la aplicación de los 10 principios, sin tener que cumplir con todos ellos.

En la siguiente tabla, se describen los 10 principios principales por los que se rige el Pacto Mundial y su división por área:

PACTO MUNDIAL 10 principios	Derechos Humanos	1.	Apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos.
		2.	No ser cómplice de los abusos de los Derechos Humanos.
	Ámbito laboral	3.	Apoyar los principios de la libertad de asociación y sindicala y el derecho a la negociación colectiva.
		4.	Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.
		5.	Abolir cualquier forma de trabajo infantil.
		6.	Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.
	Medio ambiente	7.	Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
		8.	Promover mayor responsabilidad medioambiental.
		9.	Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.
	Anti corrupción	10.	Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluidas la extorsión y el soborno.

Tabla 2. Imagen realizada con la cartilla de Strandberg (2010) en *La Medición y Comunicación de la RSE: Indicadores y Normas*.

Global Reporting Initiative

La iniciativa de Reporte Global o Global Reporting Initiative (GRI) por sus siglas en inglés, es una institución que fue creada en 1997 por una red estadounidense de inversores (CERES), grupos de interés, organizaciones ambientales y de la mano del Programa de las Naciones Unidas para el medio Ambiente (PNUMA), con el fin de crear un estándar mundial de directrices para la construcción de memorias de sostenibilidad. Dichos lineamientos, van dirigidos a todo tipo de organización que busca evaluar su desempeño en materia económica, social y medio ambiental ante sus grupos de interés.

El incursionar en la elaboración de estas memorias de sostenibilidad les permite a las empresas según la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad (2014), “marcarse objetivos, medir el desempeño y gestionar el cambio con el propósito de que sus operaciones sean más sostenibles.” (p.3)

En su cuarta versión (G4), la guía específica cómo realizar las memorias de sostenibilidad de acuerdo a los principios de la GRI, los contenidos básicos que se deben incluir y los indicadores de economía, medio ambiente y desarrollo social que establecen las directrices. Se debe tener en cuenta que los lineamientos de la GRI se basan en principios de acuerdo el contenido de la memoria y la calidad de la misma. En cuanto al contenido, se tiene en cuenta la participación de los grupos de interés, la sostenibilidad, la exhaustividad y la materialidad.

La calidad de la memoria se basa en los principios de equilibrio, comparabilidad, precisión, puntualidad, claridad y fiabilidad. Teniendo esto en cuenta, se debe dejar claro que la GRI se enfoca en la materialidad, puesto que con este principio las organizaciones podrán determinar sus impactos y efectos en la sociedad en cuanto a temas económicos, sociales y ambientales, los cuales son de suma importancia en la toma de decisiones de sus públicos. Sin embargo, la elaboración de estas memorias no es de carácter obligatorio, pues la empresa puede decidir si las realiza, de acuerdo con la guía o parcialmente a esta y si las notifica ante la institución.

AA1000 Accountability

Con esta norma, la organización Accountability desde su primer lanzamiento en 1999, hasta su última actualización en el 2011, tal y como especifican Morrós & Vidal (2005) “reconoce que las organizaciones pueden adoptar un proceso gradual en el enfoque de construcción de su rendición de cuentas (Accountability), y pueden utilizar la norma como una meta a alcanzar en

un plazo más o menos largo.” (p.133). Dicha rendición de cuentas encaminada a la sostenibilidad busca el involucramiento de los stakeholders de la organización.

En este punto, se debe conocer que la norma AA 1000 es una guía de orientación y mejora continua para las organizaciones en temas de sostenibilidad, aseguramiento y responsabilidad, más no las certifica. Ahora, la serie de normas de Accountability AA 1000 comprende la norma de principios de Accountability, la norma de aseguramiento de sostenibilidad y la norma enfocada al compromiso con los grupos de interés. En cuanto a la norma de principios, esta permite que las organizaciones identifiquen los desafíos para su sostenibilidad y responda ante ellos.

Por su parte, la norma de aseguramiento de sostenibilidad ofrece una metodología de evaluación para las empresas que se rigen por los principios de Accountability, es decir, se busca determinar el grado en que una organización incorpora estos principios en sus procesos. Por último, la norma de compromiso con los grupos de interés les permite a las empresas tener una visión sobre cómo debe ser la participación y comunicación de estos grupos con la organización. De esta manera, las empresas pueden evaluar y ejecutar medidas para su mejora a través de su informe de rendición de cuentas.

Es pertinente tener claro que la norma se rige por tres principios fundamentales que les permiten a las organizaciones hacer su rendición, siendo estos el principio de inclusión, relevancia y capacidad de respuesta. Con el principio de inclusión se especifica que las empresas deben ser responsables y tener en cuenta a aquellas personas que se ven afectadas por el impacto de sus labores. En este sentido, la participación de sus grupos de interés es fundamental para el desarrollo de una estrategia enfocada a la sostenibilidad, en la que se identifiquen los resultados del impacto social, ambiental y económico de la organización. De esta manera, la empresa puede

responder ante las necesidades de los grupos de interés frente a su gestión y encaminar sus mejoras.

Por otro lado, el principio de relevancia se refiere a determinar la importancia de un tema en específico, siendo este aquel que influya directamente en las decisiones, acciones y desempeño de una organización o de sus públicos de interés. Por último, el principio de capacidad de respuesta se enfoca en cómo una empresa responde y se hace responsable de sus decisiones y acciones ante sus grupos de interés, con los que tiene una comunicación constante.

SA 8000

Esta norma fue lanzada por la organización Social Accountability International (SAI) que busca promover los derechos humanos de los trabajadores y la cual se basa en la declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, las normas de la OIT, así como otras leyes nacionales e internacionales de derechos humanos y del trabajo. Dicho lineamiento ha evolucionado hasta su última versión en el 2014, donde se deja especificado las actualizaciones de la norma.

Según el informe de Responsabilidad Social 8000 (2014) emitido por la Social Accountability International, en su cuarta versión, se deja especificado que la norma es voluntaria, auditable para la verificación de un tercero y con la que se puede recibir una certificación dependiendo de las instalaciones del área de trabajo. De igual manera, en dicho informe se exponen los criterios de responsabilidad social que deben seguir las organizaciones como requerimientos conforme a esta norma internacional, ya sea que lo hagan voluntariamente o por exigencias de mercados internacionales para exportación.

Dichos criterios expuestos en el informe del 2014 y que deben ser atendidos responsablemente por las organizaciones, tratan el trabajo infantil, forzoso u obligatorio, la

seguridad y la salud en el trabajo, la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva, la discriminación, las medidas disciplinarias, el horario de trabajo, la remuneración y el sistema de gestión. Cada uno de estos, definidos de acuerdo a lo que las empresas deben hacer según la norma para demostrar que en sus procesos productivos existen condiciones de bienestar. De esta manera, los grupos de interés pueden hacer reclamos si la empresa llega a incumplir con alguno de los requisitos que impone la norma.

Norma SGE 21

La norma SGE 21 fue elaborada por Forética (2018), una asociación de empresas y profesionales que trabajan en torno a la Responsabilidad Social Empresarial y la sostenibilidad. Dicha agrupación es líder en este tema en España y Latinoamérica, pero específicamente en Colombia y según el listado de las organizaciones certificadas con la norma a marzo del 2018, empresas como Amerisur Exploración Colombia, LTDA, Insurcol, LTDA y Diseños y Construcciones LTDA - Discon, en las áreas de hidrocarburos, ingeniería y construcción respectivamente, cuentan con la certificación de la norma SGE 21.

De igual forma, como se describe en el artículo Forética lanza la nueva Norma SGE 21, el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable referente para empresas y organizaciones de esta misma institución, la norma SGE 21 “permite integrar de forma sistematizada y eficaz los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de las organizaciones, evaluando su cumplimiento y generando mejora continua”. (parr 1)

Es importante tener en cuenta que, las organizaciones que se quieran comprometer con esta norma pueden recibir una certificación, siempre y cuando sean auditadas por entidades homologadas y autorizadas por Forética.

La norma establece nueve áreas fundamentales para la empresa, como gobierno de la organización, personas que integran la organización, clientes, proveedores y cadena de suministro, entorno social e impacto en la comunidad, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones públicas. Cada una de ellas cuenta con una distinción en los requisitos que se deben cumplir de acuerdo a este lineamiento, con el fin de establecer, implantar y evaluar el sistema de gestión ética y socialmente responsable que propone la norma SGE 21.

ISO 26000

Esta norma fue lanzada en el 2010 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), con el objetivo de lograr un consenso internacional sobre el significado de la responsabilidad social, cuáles son los asuntos que deben tener en cuenta las organizaciones en esta materia y proporcionarles a las empresas, tanto del sector público como el privado, la orientación necesaria sobre los principios de la RSE que pueden usar en sus negocios por medio de acciones efectivas.

Dentro de los principios de RSE que expone la norma y que busca brindar orientación a las organizaciones se encuentra: la gobernanza organizativa, los derechos humanos, las prácticas laborales, el medio ambiente, las prácticas de operación justa, los intereses de los consumidores y por último, la participación como el desarrollo de la comunidad. Siguiendo dichos parámetros, las organizaciones podrán encaminar su accionar a ser responsables de los impactos que generan a la sociedad, la economía y el medio ambiente.

En ese sentido, la norma específica que una organización debe ser totalmente responsable de los siguientes aspectos que se muestran en la imagen:

ISO 26000 Una organización debe ser responsable de	Impactos en la sociedad, medio ambiente y economía.
	Ser transparente en la toma de decisiones que afecten el medio ambiente y la sociedad.
	Comportarse éticamente.
	Respetar, considerar y responder a las necesidades de sus grupos de interés.
	Aceptar, respetar y acatar el estado de derecho como obligatorio.
	Respetar las normas internacionales de comportamiento.
	Acatar y respetar los Derechos Humanos, además de reconocer su universalidad.

Tabla 3. Realizada con la cartilla de Strandberg (2010) en *La Medición y Comunicación de la RSE: Indicadores y Normas*.

Ahora bien, las empresas deben tener presente que la ISO 26000 es una norma de orientación para ellas en temas de Responsabilidad Social Empresarial, más no es certificable. Sin embargo, aunque la norma no es obligatoria, les da una dirección a las empresas para lograr ser competitivas en el marco internacional. Siendo así, la norma va tras de exponer cómo las organizaciones pueden poner en práctica la RSE dentro de su negocio, para mejorar en sus resultados y en el progreso de su implementación.

Otros sellos y certificaciones

Teniendo en cuenta el artículo de La República (2018), Los 10 sellos de Responsabilidad que dan valor agregado a las organizaciones, es pertinente incluir dentro de la investigación los sellos o certificaciones que pueden ser de utilidad para el caso del Grupo Empresarial AR y AR Fundación. El conocimiento de dichos sellos, que no son obligatorios en Colombia, serán de utilidad para brindar nociones sobre cómo se está moviendo el mercado internacional en este tema.

Es así y como se expone en el artículo mencionado, que, aunque la implementación de los sellos en Colombia es de carácter voluntario, sus efectos son positivos para las

organizaciones. Tal y como se explica en el artículo, Los 10 sellos de Responsabilidad que dan valor agregado a las organizaciones, “en Colombia no hay exigencias de normativas específicas sobre certificaciones o sellos de responsabilidad social que deban tener las empresas u organizaciones, su implementación garantiza valor agregado para sus clientes en las áreas en las que se enfocan.” (párr. 1)

Si bien se mencionan diez sellos de interés, para la investigación se tendrán en cuenta cuatro de ellos, pues son los más relevantes o útiles para el escenario en que se envuelve el Grupo Empresarial AR y AR Fundación. En este sentido, las certificaciones a considerar son Fenalco Solidario, Sello Ambiental Colombiano, Sello QSostenible y, por último, Sostenibilidad Icontec en las categorías de origen, evolución y esencia.

En la siguiente imagen se especifican las características importantes de cada uno de ellos:



Figura 2. Imagen adaptada del artículo Los 10 sellos de Responsabilidad que dan valor agregado a las organizaciones de La República (2018)

Aproximaciones a la reglamentación de RSE en Colombia

Si bien existen una serie de normas internacionales de carácter voluntario y dos de estas con certificación, el compromiso con la RSE se hace necesario por el impacto que las organizaciones ejercen en el entorno interno como externo de la organización. Regirse por lineamientos que permiten una mejora continua, demuestra la responsabilidad del negocio ante sus públicos de interés y desencadena beneficios para el mismo.

Bracamonte (2017) en su libro *La Responsabilidad Social Corporativa como Estrategia Gerencial*, habla acerca de cómo una organización al realizar una gestión socialmente responsable puede cambiar aspectos de la cultura organizacional de la misma y en las que se puede ver, cómo dicho cambio afecta tanto el comportamiento de sus grupos de interés como su pensamiento. En otras palabras, la decisión de optar por la implementación de normas o lineamientos conducen la gestión de la organización a una responsable, comprometida y en la que se tiene en cuenta la opinión de sus stakeholders.

Teniendo como ejemplo las normas internacionales, el caso colombiano se aleja de esta realidad, puesto que en Colombia no existe una regulación dictada por la ley que priorice el tema de la responsabilidad social empresarial. Guerrero, Zárate y Garzón (2013) en su texto *Estatus Jurídico de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia*, hacen una exposición de las normas internacionales y explican cómo estas no se incluyen dentro del bloque constitucional, fundamentándose en los artículos de la Constitución.

En este sentido las normativas internacionales referentes a la RSE se excluyen de las normas de la Constitución de acuerdo al artículo 9, pues aquellos lineamientos no pertenecen a los principios de derecho internacional aceptados por el país. De igual forma, el artículo 93 de la Constitución Política de Colombia descarta estas directrices por no estar ratificados por el

Congreso en materia de defensa y reconocimiento de los Derechos Humanos según los tratados internacionales legalizados por el país.

En materia de trabajo se deja especificado que “los convenios internacionales de trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna” (art. 53). Es decir, que si dichas normativas llegaran a estar ratificadas por el Congreso de la República, estas empezarían a tomar vigencia.

Con esto en mente, se deja claro que, en Colombia, la Constitución no avala las normas internacionales de la RSE, pues estas no cumplen con los parámetros que dicta la Carta Constitucional. Lo que lleva a concluir que no hay una regulación legítima que establezca el compromiso que deben tener las organizaciones con la sociedad. Sin embargo, el artículo 333 de la misma Carta, podría considerarse como una aproximación a la reglamentación de RSE en el país. En este se especifica que:

- La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.
- La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.
- La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.
- El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

- La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación (pp. 233- 234)

En dicho artículo se determina que a pesar de que las iniciativas privadas tienen una libre competencia económica, esta supone de responsabilidades que deben tener en cuenta y por las cuales la ley intervendrá en casos de interés social o ambiental. Del mismo modo, se deja especificado que las empresas tienen una función social que conlleva obligaciones. A pesar de que este artículo tiene una serie de rasgos que pueden aproximarse a una reglamentación, no tratan el término de RSE completamente.

En Colombia se ha intentado por medio de Proyectos de Ley, el incursionar en la reglamentación de la RSE, pero sin ningún resultado, más allá de hablar sobre el tema e intentar establecer parámetros para su regulación. Dichos intentos se remontan al 2006 con el Proyecto de Ley 153 (responsabilidad social de las empresas) de ese año, compuesto por diez artículos que serían complementados con otros intentos como el Proyecto de Ley 031 de 2007 (responsabilidad social y medioambiental de las empresas), 058 de 2009 y 070 de 2010, ambos tratando parámetros de responsabilidad social empresarial y protección infantil.

En este último, Proyecto de Ley 070 de 2010, se dejaba claro que su motor principal era la promoción de la RSE por parte de las organizaciones con una serie de políticas, planes, programas y proyectos enfocados en lograr objetivos sociales. De igual manera, tenía como bandera la protección de la niñez y la prohibición del trabajo infantil, acabar con la pobreza, respetar los Derechos Humanos y el desempeño responsable de las organizaciones ante el medio ambiente y su respectiva reparación, en caso tal de haber cometido daños. Es importante tener en

cuenta que, el proyecto estaba dirigido a las medianas y grandes empresas regidas por el artículo 2 de la ley 590 del 2000.

El proyecto también buscaba beneficiar a las micro y pequeñas empresas con incentivos, tales como facilidades de acceso a créditos, puntajes adicionales en las licitaciones públicas, entre otros. Cabe resaltar que, las normas de la ley serían evaluadas por el impacto social y ambiental que ejecutarán las empresas, sin afectar la prosperidad económica de la misma. Tal y como se expone en el artículo 4 del Proyecto de Ley “las normas contenidas en la presente ley deberán interpretarse teniendo en cuenta su impacto social y ambiental, y sin gravar, el giro económico de las empresas en sus actividades.” (p. 2)

Como las normas internacionales, este proyecto también proponía la elaboración de un informe anual acerca de los impactos sociales, medioambientales, económicos y financieros de cada empresa. Al mismo tiempo, debía incluir proyecciones de los impactos significativos en las mismas áreas del año siguiente, medir las políticas de empleo y las prácticas laborales de la organización y especificar las gestiones realizadas por la empresa en cumplir con la RSE.

La propuesta también contemplaba la creación del Consejo de Responsabilidad Social Empresarial (CRSE), encargado de crear normas y evaluar el estado de las gestiones de las organizaciones en materia social y medio ambiental en el país, a través de una serie de indicadores que permitieran la adecuada evaluación social, ambiental y económica de las empresas. Este Consejo estaría compuesto por los ministerios pertinentes y otras instituciones relacionadas a la materia, regidos por un reglamento que expidiera el Gobierno para poner en marcha su labor. Por último, el Gobierno y por medio del Proyecto de Ley, daría la certificación de RSE para las empresas que se acogieran a esta.

A pesar de la evolución y el intento del Proyecto de Ley en regular la RSE en Colombia, aún hace falta lograr avances en esta materia para que la RSE sea vista y considerada como una prioridad por las empresas en el país. De hecho, las normas internacionales sobre Responsabilidad Social Empresarial son de carácter voluntario y aunque dos de ellas dan certificaciones, la importancia de apuntarle a la RSE en el mercado internacional es un requisito fundamental para abrirse a los mismos.

Según el artículo de La República (2018), Normas que regulan los planes de sostenibilidad o de responsabilidad social en Colombia, aunque hay empresas como “Grupo Bancolombia, Grupo Nutresa, Alpina, Grupo EPM y Cementos Argos que se destacan por sus programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), aún falta en Colombia una regulación frente al tema que haga que los planes de RSE sean prioridad.” (parr. 1) Con esto en mente, establecer la importancia de regular la Responsabilidad Social Empresarial será fundamental para las empresas y para el Gobierno, en materia de sostenibilidad frente a mercados internacionales.

Colombia y su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Antes de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, que se dio en junio de 2012, 189 países se regían por los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), incluyendo a Colombia. Con dichos objetivos, buscaban la unificación de las naciones en pro a resolver los problemas de desarrollo en el ámbito global, tal como se explica en el CONPES 3918 de 2018 de Colombia. A partir de su cumplimiento por parte de las naciones y en el escenario de la conferencia mencionada, se presentó la necesidad de ampliar lo que se había acordado con los ODM, con el fin de establecer una nueva agenda global.

Para septiembre de 2015 y con el apoyo de 193 países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se logra constituir la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En esta, se plantearon 17 objetivos, conocidos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que serían la evolución de los ODM, a miras de combatir los obstáculos que se identificaron con la implementación de estos. En este sentido, la agenda global para el 2030 propone un desarrollo transformador que mejore la calidad de vida de la población en todo el mundo.

Durante marzo del 2018, en el Gobierno del expresidente Juan Manuel Santos, se presentó el documento CONPES 3918 de 2018 nombrado “Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia” aprobado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES). Esta guía busca trazar una ruta para la implementación y cumplimiento de dichos objetivos, el seguimiento que se debe hacer y la posterior rendición de cuentas.

Como lo plantea la página institucional del Ministerio de Ambiente, con miras de “conciliar el desarrollo económico, el bienestar social y la sostenibilidad del planeta al 2030.” (parr. 1) Sin embargo, el caso colombiano y su implementación de los ODS debe tener en cuenta el cambio de Gobierno, puesto que serán aquellos los que encaminen y prioricen los ODS de acuerdo a las necesidades del país.

Teniendo en mente lo anterior y según el CONPES 3918, los desafíos al implementar los ODS que se pueden presentar en el caso colombiano recaen en:

“fortalecer la coordinación interinstitucional para promover acciones transversales, la capacidad del Gobierno (en todos los niveles) para cuantificar los avances de las metas

propuestas, la alineación de la agenda con los instrumentos de política territorial y la coordinación de acciones con diferentes actores sociales.” (párr. 3)

De acuerdo con la página institucional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) “son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.” (párr.1) Asimismo dichos objetivos, desde su puesta en marcha a principios del 2016, funcionan como una orientación para los países que los adoptan, teniendo en cuenta los temas que son de la prioridad de cada país y resaltando los desafíos ambientales que se presentan a nivel mundial.

Desde el PNUD, se les brinda apoyo a los gobiernos de los países para la integración de los ODS en sus prácticas y políticas nacionales de desarrollo a miras del progreso. Teniendo claro que, son estos objetivos los que unen a los países en la búsqueda de lograr cambios que beneficien a las personas y al planeta.

De igual forma, los países deben tener en cuenta que “la consecución de los ODS requiere la colaboración de los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y los ciudadanos por igual para asegurar que dejaremos un mejor planeta a las generaciones futuras.” (párr. 10)

Se resalta e incluye el rol del sector privado y cómo es necesaria su contribución para hacer del mundo un lugar sostenible para todos. A continuación, se muestran los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) divulgados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo:

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



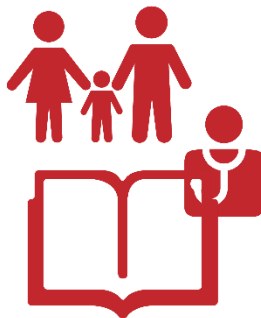
1. Fin de la pobreza

Obj. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.



2. Hambre cero

Obj. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.



3. Salud y bienestar

Obj. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.



4. Educación de calidad

Obj. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.



5. Igualdad de género

Obj. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.



6. Agua limpia y saneamiento

Obj. Garantizar la disponibilidad del agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.



7. Energía asequible y no contaminante

Obj. Garantizar el acceso a energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.



8. Trabajo decente y crecimiento económico

Obj. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.



9. Industria, innovación e infraestructura

Obj. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.



10. Reducción de las desigualdades

Obj. Reducir la desigualdad en y entre los países.



11. Ciudades y comunidades sostenibles

Obj. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.



12. Producción y consumo responsables

Obj. Garantizar modalidades de producción y consumo sostenibles.



13. Acción por el clima

Obj. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.



14. Vida submarina

Obj. Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.



15. Vida de ecosistemas terrestres

Obj. Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

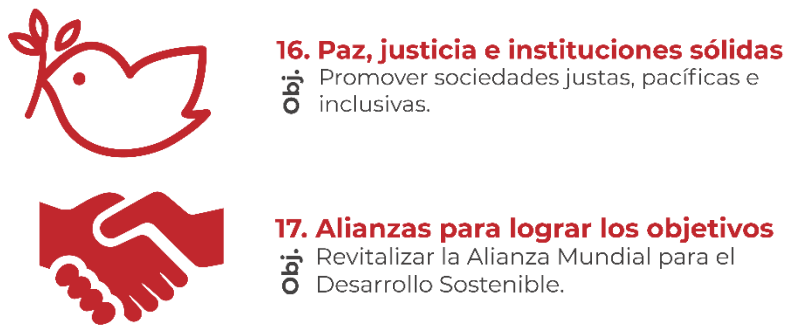


Figura 3. *Objetivos de Desarrollo sostenible planteados por la Organización de Naciones Unidas.*

Proyección y tendencias de la RSE en el mundo

Dentro de la revisión teórica que se realizó para esta investigación se ha podido evidenciar que actualmente convivimos en una sociedad donde la RSE hasta hace poco ha cobrado un espacio relevante dentro de las organizaciones. De hecho, son minoría las empresas que han incursionado en la gestión de estos programas de forma seria y siguiendo estándares de calidad internacionalmente aceptados.

El futuro de la RSE comprende mucho más que ayudar al medio ambiente, disminuir el consumo de agua o publicar informes de sostenibilidad; el futuro de la gestión de la RSE se proyecta a que las organizaciones conozcan y se sensibilicen con el impacto o las externalidades negativas que tiene su negocio en el desarrollo de la sociedad en la que operan y conviven.

Para Antonio Vives (2015) en su artículo “Futuro de la RSE, la empresa del futuro”, las empresas operan en un contexto de comunidad, donde cada acción tiene repercusiones en la sociedad. El autor expone que, producto de estas repercusiones, se deben gestionar soluciones y buenas prácticas para mejorar.

Tal y como lo expresa Vives (2015):

El nivel superior de producir bienes y servicios responsables, de forma responsable es el ideal actual, pero en el futuro no será suficiente. La sociedad demanda/demandará una mayor contribución. La sociedad se ha dado cuenta de que la empresa le debe su existencia y que forma parte integral de esa sociedad y por ende tiene derecho a exigirle no solo responsabilidad por sus impactos, sino que además tiene la responsabilidad de contribuir a su desarrollo. (parr. 9 y 10)

El mismo autor destaca que, la responsabilidad social empresarial en el mundo debe tender hacia espacios donde la reputación y la estabilidad económica convivan paralelamente y que se conviertan en los ejes claves a la hora de tomar decisiones. Estas estrategias deben estar en función de los intereses a corto, mediano y largo plazo de los directivos e inversionistas.

La contabilidad, por ejemplo, muestra grandes avances en sus prácticas para conjugar de forma acertada los intereses económicos y sociales de las organizaciones. Tal y como lo expresa Cevallos & Ruiz Malbares (2018), en esta rama del conocimiento se contribuye de forma significativa en la toma de decisiones. Para estos autores el avance que tiene y tendrá la tecnología ha tenido repercusiones en el aumento de la velocidad con la que las organizaciones generan sus transacciones y obtienen información financiera para que sea comparada con estándares internacionales.

Las empresas, paralelamente con estos nuevos modelos de RSE, comenzarán a analizar si son capaces de ser financieramente sostenibles y también de pensar en ellas mismas como organizaciones que nacen para atender uno o varios problemas sociales y no exclusivamente para aprovechar una oportunidad comercial.

Esta iniciativa ha sido argumentada por Vives (2015) cuando expone que:

...pero no nos engañemos, igual necesitan recursos financieros. La misión social no los exime de ser financieramente sostenibles. Muchas veces los productos o servicios sociales

no son comercialmente factibles, por lo menos en el corto plazo y mediano plazo y pueden requerir de fondeo en forma de donaciones o subsidios, por lo menos para cubrir los costos fijos de diseño y arranque. Y esos recursos deben venir de alguna parte: o de los impuestos que pagamos al gobierno, si este ofrece ayudas, o de los excedentes de los individuos u otras instituciones que los donan. (parr. 14)

Tendencias de la RSE en Latinoamérica

Frente al futuro de la RSE en Latinoamérica, Maram (2013) plantea que el mundo empresarial tendrá grandes giros en términos de regulaciones por parte del gobierno, exigencias corporativas hacia los proveedores e incluso expone grandes cambios obligados para las empresas que no conocen el concepto de responsabilidad social y que todavía no calculan el impacto que esto tiene en las organizaciones.

Para Maram (2013) la RSE pasará de ser reactiva a ser proactiva, es decir, que las empresas, en un futuro cercano, se enfrentarán a circunstancias que los llevarán a demostrar no solo en sus filosofías sino de forma práctica y vivencial, el gran impacto que tienen en la sociedad y dentro de sus mismas empresas.

Otra de las tendencias que se encontró a lo largo de esta revisión bibliográfica, es que todos los temas y prácticas relacionadas con equidad de género dejarán de ser un tema que se inscribe dentro del alcance de la RSE. Para Maram (2013) las empresas no necesitarán, en un futuro próximo, un ente que vigile estas situaciones internamente en las organizaciones. En este caso, la equidad de género se dará de forma natural por medio de los cargos y las responsabilidades que se requieran en el accionar corporativo.

Dentro de los aportes más significativos que hace Maram (2013) se destaca que el término de responsabilidad social dejará de existir, ya que ese concepto y las prácticas migrarán hacia lo que hoy se conoce como una gestión sustentable.

Lo anterior tendrá como resultado inevitable que dejen de existir instituciones externas que avalen las empresas con calificativos de RSE, puesto que dentro de las organizaciones surgirán áreas que autoevalúen su gestión. La RSE pasará a ser un conjunto de tácticas puntuales y limitadas para ser una estrategia transversal a toda la organización.

También, se plantea que cada iniciativa de la organización pasará por una serie de revisiones o lo que hoy se denomina revisiones de calidad. Esto tendrá como resultado que muchas empresas sean conscientes de lo que adquieren, bien sea en materias primas, en proveedores, en servicios e incluso en procedimientos regulares para el funcionamiento de la organización. Por esta razón, se tendrá un impacto en su manufactura y proceso, lo que consecuentemente exigirá un desarrollo en todo lo concerniente a regulaciones, normas y políticas públicas que el Estado propondrá.

Para autores como Alves, Reficco, & Arroyo (2014) hacer una proyección y trazabilidad del panorama de la RSE en América Latina es una tarea titánica y que lamentablemente hasta la fecha no se ha hecho con rigurosidad desde la academia, principalmente por la diversidad de iniciativas, su tamaño, su ubicación geográfica y finalmente dependiendo del sector o gremio donde se encuentre la empresa.

No obstante, académicos de diversas zonas de América Latina se han puesto en la tarea de segmentar los diferentes asuntos que componen la responsabilidad social empresarial y de acuerdo a estos aspectos, se han aventurado a realizar conjeturas sobre lo que le espera a este tipo de iniciativas empresariales.

En cuanto a la relevancia y credibilidad de los informes de responsabilidad social corporativa, estudios como el de García, García Benau, & Zorio (2013) donde se analizan cerca de 1.021 informes de gestión y sostenibilidad en 12 países latinoamericanos, se explica que una

de las principales proyecciones para la responsabilidad social empresarial en América Latina es el creciente compromiso de estos países con la sostenibilidad. Adicionalmente, argumentan que conforme pasen los años se dará un aumento en la ejecución de la gestión de la RSE.

Otros estudios como el de Scott (2013) estiman que a futuro la globalización, y con ello la liberalización de los mercados, generarán una nueva forma de relacionarse entre la empresa y la sociedad latinoamericana. Dentro de esa nueva relación que expone el autor, se contempla un mayor interés a la vinculación estratégica con actores cruciales como el gobierno a la hora de sumar esfuerzos para fomentar buenas prácticas en la RSE.

Tendencias de la RSE en Colombia

De acuerdo al estudio de la firma de auditoría y asesoramiento legal y fiscal KPMG, 77 de las 100 empresas colombianas con mayores ingresos, desarrollan reportes de sostenibilidad. Incluso Parada (2015) argumenta que más de la mitad de las empresas que más facturan en el país tienen programas de RSE, Colombia es el segundo con el indicador más alto después de Brasil.

Se estima que al tener un programa de RSE, las empresas, tienen una estrategia que los favorece económicamente y también -en lo que desde la comunicación corporativa se denomina como intangible- su imagen y reputación. En este sentido, los directivos que impulsen iniciativas que impliquen la gestión de RSE, le otorgarán valor agregado al negocio y paralelamente, como se ha mencionado a lo largo de toda esta investigación, a la sociedad en sus áreas de influencia.

En el caso colombiano los beneficios de la RSE no son del todo distintos, sin embargo, existen condiciones particulares del país que llevan a las organizaciones a plantearse retos estratégicamente diferentes para gestionar exitosamente acciones socialmente responsables.

De acuerdo a un reciente artículo publicado por el diario El País (2018), todas las propuestas medio ambientales serán importantes en los años venideros tras sucesos importantes como lo fue el ingreso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Para lograr este ingreso el país debió ser evaluado en distintas áreas, una de ellas la RSE, vista desde la perspectiva estatal y de las organizaciones.

Aunque el artículo de El País (2018) destacó los resultados positivos en políticas nacionales relacionadas a la gestión de residuos sólidos y protección de páramos, se exponen también grandes retos para el país como lo son el avance en mecanismos de desarrollo limpio, mejor manejo de las áreas protegidas, descontaminación de fuentes hídricas y el crecimiento de empresas verdes, es decir, empresas que generan productos amigables con el medio ambiente.

En lo que respecta a la agenda del año 2030, la revista Dinero (2017) aseguró que Colombia ha sido líder en la implementación e incorporación del plan de desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, propuestos por Naciones Unidas. Adicionalmente, nuestro país, ha sido ejemplar en las estrategias implementadas en los planes de desarrollo a pequeña escala, es decir, los municipales.

De acuerdo a Dinero (2017), la empresa privada es uno de los mayores retos a futuro porque ellas son y seguirán siendo uno de los principales ejes de la economía nacional; representan las bases del mercado y de alguna forma disminuyen los índices de pobreza que al Estado le cuesta regular. Es por esto que la revista anteriormente mencionada, expresó que para el año 2030 se está redefiniendo y dándole un nuevo foco a las iniciativas de RSE hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Uno de los factores que resalta esta publicación es que la empresa privada, en los últimos años, ha aprendido a dominar mejor los temas de sostenibilidad

y su estrecha relación con la prosperidad empresarial. Lo anterior, con la firme determinación de implementar satisfactoriamente los ODS y así generar valor agregado y compartido.

Para Dinero (2017) uno de los aspectos más relevantes es que la empresa privada cada vez más será consciente de las oportunidades económicas que trae consigo la sostenibilidad. Incluso anticipan un mayor uso de herramientas e instrumentos como el *SDG compass*; de autoría del GRI y el Pacto Global.

Con este tipo de herramientas, según la publicación, lo que se quiere es simplificar los procesos que se requieren para alinear la estrategia del negocio con los de la gestión de la RSE y la sostenibilidad. Este instrumento, dentro de su metodología de aplicación, contempla que, primero, se entiendan los ODS y su impacto en la cadena de valor del negocio. Segundo, priorización de los temas de acuerdo con las necesidades y oportunidades encontradas. Tercero, adquirir compromisos en forma de metas u objetivos para alcanzar como organización. Cuarto, integrar estas metas al gran objetivo que tiene la estrategia corporativa. Quinto, reportar los resultados obtenidos con transparencia para finalmente comunicarlos.

Las tendencias regionales e internacionales verifican la pertinencia de esta investigación, pues como lo asegura Dinero (2017) "Colombia continúa con un reto en el que ha ido avanzando, y es lograr que las metas globales sean adoptadas por las empresas y demás organizaciones, y logren ser adaptadas localmente en las administraciones públicas." (parr. 7)

Tendencias de la RSE en el sector de la construcción

Cada día crece el número de empresas que desean asentarse en la capital del país siendo el lugar óptimo para su crecimiento económico, debido a la densidad poblacional y el poder adquisitivo de algunos estratos socio económicos ubicados en Bogotá.

El número de empresas que existen hoy en día en la ciudad de Bogotá permite que la capital colombiana sea reconocida como líder en RSE. Se considera que este componente es importante en la reputación de las organizaciones, como ventaja competitiva. Es así que, según Ruiz (2014) del diario La República, la RSE es tan importante en el éxito de los negocios actuales y a largo plazo, pues se ha ido convirtiendo en un proceso ampliamente reconocido para las compañías de hoy y del futuro.

En lo que respecta al gremio de la construcción, Ruiz (2014) expone que aún es necesario perfeccionar la gestión de la RSE con estándares internacionales para consolidar su efecto y así construir conciencia y educación respecto a los parámetros que son requeridos para lograr un impacto positivo y real. También afirma que las iniciativas sociales no pueden ser acciones aisladas, deben ir de la mano de la misión visión, los valores y la estrategia de la empresa u organización. A partir de esto, está el éxito del negocio y de mantener un balance entre las tareas para así lograr lo que se desea.

El diseño es uno de los ejes fundamentales de las tendencias en la construcción sostenible. De acuerdo a lo que aseguran Agudelo, Vásquez Hernández, & Ramírez Cardona (2012) se destaca como uno de los principales avances la arquitectura bioclimática. Este tipo de arquitectura tiene como principal característica el uso eficiente de los recursos y la disminución en el uso de energía. Adicionalmente, el uso de los materiales que se usan de acuerdo a lo que investigó Agudelo et. al (2012) debe ser mucho más responsable y regirse por parámetros internacionales como lo son los que estipula el Análisis del Ciclo de Vida de un material (ACV). Este análisis incluye una trazabilidad del proceso por el que pasan todos los materiales desde su extracción hasta el final de la vida útil de dicho material.

La infraestructura es uno de los principales retos que asume, no solo la empresa privada, sino los Estados alrededor del mundo. Dentro de este apartado, aunque se habla de tendencias en el sector de la construcción, lo que se evidencia a lo largo de esta revisión bibliográfica es que existen a la fecha, muchos retos que significan cambios no solo a nivel económico sino comportamentales en las sociedades para que efectivamente se le pueda apostar a futuro a una construcción e infraestructura sostenible.

En este sentido la CEPAL (2018) en su más reciente informe de Facilitación Del Transporte y El Comercio En América Latina y El Caribe, establece que debe iniciarse en los años venideros una redefinición de lo que supone la infraestructura. Esto último con la finalidad de reflexionar acerca del diseño, planteamiento de proyectos y criterios sociales que se tienen en cuenta para asegurar una infraestructura inclusiva y resiliente a los efectos que se presentan a causa del cambio climático.

Además de esto, la CEPAL (2018) explica que se puede ampliar el análisis de los proyectos cuando se proporcione un espacio idóneo para fortalecer la institucionalidad en la ardua tarea que implica establecer diálogos efectivos con las diversas comunidades, cuando se pueda presentar tensiones con las nuevas actividades que se desarrollen en un territorio. En este sentido, tiene que preverse desde la institucionalidad inclusión para todos los sectores implicados.

Incorporar temas institucionales y de carácter público a los temas referentes a la RSE es unas de las tendencias que están presentes en el gremio de la construcción y en todos los demás sectores que decidan incursionar en la RSE. Uno de los parámetros que están constantemente presentes para el sector de la infraestructura según la CEPAL (2018) son los Objetivos de Desarrollo sostenible. Con ellos, lo que se espera a futuro es que la totalidad de los

servicios que preste el sector puedan ponerse al servicio de las comunidades más remotas en el país donde operan de forma sostenible y coherente con las necesidades coyunturales. De hecho, esta misma organización asegura que la infraestructura representa uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de las comunidades para fomentar la vida digna de las comunidades. Si estas iniciativas no se desarrollan de forma responsable y consecuentemente sostenible, puede traducirse en una tensión social y de conflicto para los territorios.

Uso de la comunicación para la buena implementación de la RSE

Tal y como exponen Parra y Mira (2017) en su artículo Estrategia Corporativa y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial, hoy en día la empresa privada desempeña un papel más allá del objetivo económico individual al obtener un rol activo dentro de la sociedad. Dicho rol o papel se evidencia al tener “una representatividad social activa en su relación con el resto de la sociedad y el Estado, adquiriendo cada vez más fuerza componentes de carácter social y político.” (p. 175) Es así que, se ve la importancia de introducir dentro de las organizaciones a la Responsabilidad Social Corporativa.

Es con la implementación de la misma que las empresas logran incluir valor agregado, generando así, una mejora directa en la reputación de la organización. Incluir a la RSC en los planes de las empresas como explica Parra y Mira (2017), les permite dejar de pensar únicamente en la rentabilidad económica y la calidad de los productos como los factores primordiales para subsistir actualmente. Así, se logra abrir las puertas a nuevas formas para mantenerse dentro del mercado, al encontrar una nueva fuente de obtención de utilidades que les permita a las organizaciones obtener de igual forma beneficios.

En este sentido, como explican Parra y Mira (2017), “ha pasado a formar parte de la estrategia comunicativa corporativa, integrándose en la filosofía y la cultura empresarial al mismo nivel que otros aspectos económicos, antes predominantes y fundamentales.” (p.176) Lo que demuestra que, el saber utilizar la comunicación de la RSC es determinante para lograr el desarrollo de la estrategia corporativa que tienen las organizaciones.

Orjuela (2011) en su artículo *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*, menciona que “la organización informa todo el tiempo y a veces olvida que debe escuchar primero y luego adaptar sus respuestas (mensajes) y medios (canales) al perfil comunicacional y relacional de los diversos públicos.” (p. 147) Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que la empresa tenga clara la identidad corporativa que desea transmitir, porque como lo explica Orjuela (2011) esta le permitirá a la organización “proyectar y posicionar una imagen y reputación acordes con los objetivos de negocio, corporativos y de comunicación.” (p.147)

Por otro lado, Orjuela (2011) establece necesario que las empresas entiendan la labor que realiza la comunicación como un proceso transversal en la organización, así como aquel factor que le da valor agregado a la gestión y actividad empresarial. Eso sí, se debe tener en cuenta que las directivas de la empresa son quienes deciden sobre el nivel y tipo de comunicación que van a emplear. No obstante, como expone Orjuela (2011) “es importante que el rol y la importancia que le den a ella se vea reflejado en la influencia y proyección que la organización tendrá en la cultura del entorno en que se desenvuelve.” (p.146)

Al buscar integrar la comunicación de la RSE en la organización se debe tener en cuenta que esta generará un cambio notable en el interior de la empresa. Vázquez y Polo (2013) citados en Parra y Mira (2017), especifican que “la integración de la comunicación de la RSC

implica un cambio en la gestión estratégica organizacional estableciendo un SGRS.” (p. 179)

Con SGRS, los autores se refieren a un Sistema de Gestión de Responsabilidad Social que se enfoque en la supervisión de las actividades relacionadas con la RSC.

De esta manera, dicho sistema podría encargarse de recoger los principales indicadores establecidos en materia económica, social y medioambiental, así como la evolución en el desempeño de los mismos. Además de realizar la labor mencionada, la inclinación en crear el SGRS les permite a las empresas establecer una identidad corporativa que las distinga entre otras organizaciones y que pueda ser utilizada como una ventaja frente a la competencia. Así como lo manifiesta Vicente et al. (2007) citado en Parra y Mira (2017), “el establecimiento de un SGRS es determinante, ya que muestra la trascendencia de la comunicación de las actividades para transmitir credibilidad.” (p. 179)

Del mismo modo Mouriz (2007), citado en Parra y Mira (2017), resalta la importancia de establecer políticas y sistemas de gestión en materia económica, social y medio ambiental, con el fin de lograr transmitir información transparente sobre los resultados alcanzados por parte de la organización. Tener claro estos aspectos, le puede traer beneficios a la empresa al momento de tomar decisiones relacionadas con la RSC y la comunicación de esta frente a sus públicos de interés, sin dejar de lado, el grado de voluntariedad que requiere divulgar información sobre la RSC.

Asimismo, autores como Argenti (2013), citado en Parra y Mira (2017), consideran que “la potenciación de la comunicación de la RSC se debe asemejar a la de un área estratégica, en la misma línea que el Marketing, los Recursos Humanos, las Finanzas o cualquier función tradicional dependiente del gobierno de la empresa.” (p. 180) Es así que, la comunicación toma importancia en la realidad empresarial porque es esta la que transmite el mensaje que la

organización le quiere dar a los principales colectivos que se ven impactados por la actividad empresarial que realizan. Sin embargo, es necesario que para lograr una comunicación eficiente de la RSC se identifique el medio pertinente para comunicar el mensaje, teniendo en cuenta el grupo de interés seleccionado.

Retomando a Vásquez y Polo (2013), citados en Parra y Mira (2017), dichos autores proponen un modelo de comunicación dividido en cuatro fases para la RSC. Es así que dicho modelo se divide en diagnóstico previo, plan de acción, comunicación y evaluación y análisis de resultados. En la primera fase de diagnóstico previo, la empresa analiza su lugar de partida, es consciente de sus necesidades y los aspectos que debe mejorar.

Por otro lado, en la segunda fase referente al plan de acción, la empresa se encarga de reconocer cuáles son sus grupos estratégicos para dirigirse a ellos y determina los objetivos estratégicos que se deberán seguir. En cuanto a la tercera fase enfocada a la comunicación, la organización entrará a cuestionarse ¿qué?, ¿por qué?, ¿a quién? y ¿cómo comunicar? para hacer de la transmisión de la información una más eficiente. Por último, en la cuarta fase de evaluación y análisis de resultados, la empresa analizará los resultados obtenidos para posteriormente establecer los ajustes pertinentes, a miras de lograr una mejora continua y alcanzar los objetivos propuestos.

Ahora, la propuesta del modelo presentado es solo un acercamiento a cómo una organización puede informar a los colectivos con los que se relaciona sobre su RSC de manera eficaz. No obstante, las organizaciones deben ser conscientes que la Responsabilidad Social Empresarial va más allá de mostrarse como una filosofía o como cultura empresarial únicamente. Es más, la RSC como se refieren Parra y Mira (2017) es “un medio de reconocimiento que, debidamente comunicado, puede reforzar la posición de la empresa a largo plazo con sus grupos

de interés y por lo tanto afianzar su supervivencia y la obtención de mejores resultados económicos.” (p. 181)

Briceño et al. (2010) citado en Parra y Mira (2017), considera que la comunicación hace parte de la RSC porque es la que logra difundir la realidad de la empresa ante sus públicos internos y externos. De esta manera, la organización logra transmitir su identidad e imagen, filosofía y cultura corporativa a sus diferentes audiencias. Así pues, como lo explican Parra y Mira (2017) la RSC se convierte en una variable indispensable para la organización en cuanto al fortalecimiento de su reputación, el logro de los objetivos planteados y en el crecimiento o progreso de su activo intangible.

Lograr ese posicionamiento de imagen y fortalecimiento en la reputación de la organización, Orjuela (2011) expone aspectos que son necesarios a la hora de planificar una estrategia de comunicación para la RSE y que pueden brindar el impacto que busca la empresa. Es así que determina como principal paso saber los públicos de interés para la organización, teniendo en cuenta la cultura corporativa y los objetivos organizacionales, comunicacionales y de RSE para la compañía. Con esto en mente, la empresa puede definir las tácticas y estrategias a emplear, diseñar el mensaje que quiere transmitir con su intencionalidad y escoger el canal para hacerlo. Además de esto, es primordial establecer los indicadores de gestión dentro de la organización para medir los resultados y brindar mayor seriedad a las propuestas.

Pizzolante (2006), citado en Parra y Mira (2017), afirma que la RSC, más allá de ofrecer beneficios para la empresa, toma un papel importante al convertirse en una herramienta de la comunicación organizacional. Su rol se puede evidenciar desde el punto de vista administrativo, competitivo, imagen de marca y posicionamiento y como herramienta

intensivadora y activadora de la actividad empresarial. Pizzolante (2006) explica de la siguiente manera las distintas perspectivas:

1. *Administrativa, puesto que optimiza y precisa los flujos de información, delimita la toma de decisiones estratégicas y potencia la conformación de grupo y la resolución de conflictos.*
2. *Competitiva, porque aumenta la confianza de los stakeholders al incrementar la transparencia de su administración mostrando claramente comportamientos y actitudes.*
3. *De imagen de marca y posicionamiento, al añadir un valor agregado mayor al mero suministro de buenos productos o servicios.*
4. *Como herramienta intensivadora y activadora de la actividad empresarial, potenciando aspectos de responsabilidad junta a la mejora e incremento de bienestar de los grupos de interés y la comunidad. (p. 182)*

Solano (2017) en su artículo Responsabilidad Social Corporativa: qué se hace y qué debe hacerse, especifica aspectos que toda propuesta de Responsabilidad Social y Ambiental Corporativa, como él la llama, debe incluir. Dicho autor agrega a la sigla RSC el factor ambiental, pues considera que las empresas dejan de lado el eje medioambiental y solo se centran en el social, de ahí la importancia de su inclusión, aunque se refiere al mismo término. Teniendo claro esto, Solano (2017) sugiere que cualquier propuesta de RSAC debe incluir lo siguiente:

1. *Objetivos y metas por lograr.*
2. *Público objetivo.*
 - *Definición*
 - *Necesidades*

- *Características*
- *Comportamientos esperados*

3. *Estrategia de aplicación que, basada en el marketing social, pueda responder a las siguientes preguntas:*

- *¿Con qué propuesta técnica lograremos el objetivo? (Producto)*
- *¿Quién lo implementará? (Canales)*
- *¿Qué resistencias puede haber del público objetivo? (Precio)*
- *¿Cómo convencer al público objetivo? (Comunicación) (p.174)*

Ahora bien, cada propuesta presentada por los diferentes autores mencionados busca que la organización tenga claro sus públicos de interés y sus objetivos para posteriormente diseñar la estrategia a emplear con el mensaje que se quiere difundir. Sin embargo, aparte de entender el papel de la comunicación al definir una estrategia de RSC, Orjuela (2011) considera que “la comunicación se debe gestionar desde los valores institucionales, para luego proyectarlos hacia la sociedad, convirtiendo a cada uno de sus colaboradores en los primeros voceros de lo que es y representa la organización.” (p. 150)

Si las empresas logran usar efectivamente la comunicación corporativa sus prácticas serán mayormente identificadas por la comunidad y sus clientes. Parra y Mira (2017) especifican que el crecimiento efectivo de la comunicación empresarial “aumentará la consciencia del mercado que permitirá potenciar la diferencia de actuación, con respecto de aquellas que no sean socialmente responsables, y conseguir la ventaja competitiva perseguida.” (p. 187) Para esto, como lo explican Parra y Mira (2017) es necesario que las organizaciones vean y entiendan la comunicación “como agente cohesionador entre lo que se dice y lo que se hace y ser un canal activo y abierto con los grupos de interés.” (p.187)

En este sentido, como se ha venido exponiendo la importancia de la comunicación frente a los grupos de interés, es importante que esta sea estratégica para lograr la conexión que se busca con dichos colectivos. Parra y Mira (2017) establecen que es necesario tener una actitud de escucha activa y constante con dichos colectivos, para poder recibir la realimentación sobre la comprensión de los mensajes enviados y poder incluir las respuestas recibidas a la estrategia comunicativa planteada por la empresa. Por todo lo anterior y como lo explica Orjuela (2011) en su artículo La comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial:

“es importante que la comunicación sea entendida como el eje transversal que coadyuva en la alineación de la estrategia y de la cultura organizacional, convirtiéndose (dentro de la empresa moderna) en el motor para motivar, informar, generar sentido de pertenencia y lograr cambios en la cultura desde la RSE, promoviendo la inclusión de la ética, la divulgación de los modelos y apropiación de prácticas para llegar a ser socialmente responsables.” (p. 150)

Como ya se expuso, comunicar de forma efectiva la responsabilidad social empresarial es fundamental para la comunicación corporativa en general. Sin embargo, para esta investigación pensar y plantear una propuesta de comunicaciones que sea un medio para gestionar y promover la alineación de intereses entre las distintas unidades de negocio y los programas de responsabilidad social empresarial. Esto último, con la finalidad de encaminar los esfuerzos de las organizaciones hacia la sostenibilidad en futuros escenarios y también cada vez más, hacia un mensaje positivo y coherente.

Equipos de trabajo como transmisores de conocimiento

Es importante hacer una revisión teórica de buenas experiencias que han tenido otras empresas en la transmisión de conocimientos al interior de sus equipos de trabajo. Esto, para lograr como resultado final la mejora constante de las labores previamente realizadas por cada miembro del equipo.

La constante formación y capacitación del personal en una organización, es una realidad en las empresas. El componente pedagógico en la búsqueda del cumplimiento de estrategias significativas de RSE, como lo plantean Urán & Grau Ruiz (2016), es fundamental pues se convierten en uno de los públicos más importantes a la hora de orientar los compromisos y metas que tiene la organización respecto a la gestión de la RSE, en cada una de las labores que se desempeñan en la empresa.

Existen investigaciones que dibujan, a grandes rasgos, experiencias positivas en la capacitación de personas en empresas constructoras colombianas. En la investigación previamente mencionada, Duran, Crissien Orellano , Virviescas Peña, & García (2017), hacen uso de una investigación de tipo descriptiva para esbozar distintas variables que componen las estrategias gerenciales y formativas alrededor de los equipos de trabajo en las empresas pertenecientes al gremio de la construcción.

En este sentido, Duran et. al (2017) concluyen que cuando existe un objetivo en común por parte del sistema, se debe propender por que los miembros de dichos grupos tengan objetivos comunes y que a su vez, puedan ser alcanzados con un trabajo conjunto. Otra de las observaciones más importantes que desarrolla esta investigación, es que se debe alcanzar un

grado de confianza considerable entre quienes conforman un equipo de trabajo, pues de no ser así, la transmisión de conocimiento no tendrá un efecto positivo.

Los aspectos anteriormente mencionados son valiosos para la aplicación de la presente investigación, pues desde la teoría se aportan elementos importantes para generar ambientes propicios a la hora de formar equipos de trabajo en unos objetivos particulares. No obstante, es desde la praxis de esa gestión del conocimiento que se generan cambios reales en el accionar de las empresas y particularmente en la implementación de la RSE.

En el libro presentado por Gutiérrez (2008), se trata de forma extensa la praxis que se debe tener en cuenta para la adecuada gestión del conocimiento en las organizaciones, teniendo en cuenta los escenarios más comunes en las empresas que exigen estrategias adaptativas. Incluso, dentro de lo que expone el autor, se establece que la supremacía del mercado ya no está determinada exclusiva y mayoritariamente por los activos materiales del negocio, sino que por el contrario, en los últimos años se ha evidenciado que en los aspectos más intangibles de una organización se encuentra el verdadero valor agregado de las empresas.

Conociendo que el interés de la presente investigación es lograr que los miembros de AR Fundación logren formarse en los conceptos y buenas prácticas de RSE, es necesario gestionar la comunicación organizacional de una forma efectiva. Otros autores como Fernández & Cordero Borjas (2008) exponen que las organizaciones han hecho un tránsito importante hacia modelos más flexibles. En dichos modelos, la comunicación será la encargada de encontrar significados a la gran cantidad de datos que circulan actualmente para promover cambios y transiciones en los negocios de forma regular.

Planteamiento del problema

Desde hace varios años la empresa privada, en el mundo entero, ha intentado impactar de forma positiva las comunidades cercanas a los lugares donde ejercen sus operaciones. Sin embargo, estas organizaciones han avanzado hacía iniciativas mucho más complejas que les permiten, no solamente generar programas y proyectos limitados en zonas estratégicas, sino ayudar a resolver problemas estructurales como el hambre, acceso a la educación, equidad de género, medio ambiente, entre otros problemas a través de su influencia en la creación de políticas públicas y una gestión asertiva con todos los públicos de interés que pueda tener una empresa.

Muchas organizaciones, como es el caso del Grupo AR, a través de AR Fundación, ha buscado contribuir a problemas como lo son el aumento al acceso de educación y la reducción de los índices de analfabetismo. No obstante, anualmente, durante 10 años, se ha desarrollado una planeación estratégica desde AR Fundación dónde los programas que ejecutan parten, según ellos, de la responsabilidad social empresarial.

La gestión que se ha hecho durante este intervalo de tiempo ha tenido resultados positivos, sin embargo, se recomienda en la presente investigación que la Fundación interiorice los conceptos esenciales de la RSE para que a futuro puedan mostrar la relevancia de su gestión dentro del Grupo empresarial.

Por lo mencionado anteriormente, esta investigación resulta relevante pues le permite a AR Fundación conocer el concepto de la RSE y sus buenas prácticas -para que con este conocimiento- puedan gestionar su comunicación para alinear su accionar con los intereses no solo de las comunidades sino con el nivel gerencial de la organización.

Justificación

Los resultados obtenidos de la investigación aplicada al caso de AR Fundación demuestran la necesidad de encontrar la pertinencia que tiene la comunicación en el proceso de visibilizar la importancia de la responsabilidad social empresarial, no solo para las comunidades, sino para el desarrollo de la empresa privada en Colombia. Además, el presente trabajo puede servir como herramienta para intervenir en casos similares dentro del gremio de la construcción, donde la mayoría de las organizaciones temen asumir el reto de emprender acciones socialmente responsables.

La fundación empresarial al no gestionar su comunicación de forma adecuada presenta una falta de conocimiento acerca de lo que significa emprender acciones de responsabilidad social empresarial y cómo alinear estas estrategias con la visión del negocio. Es por ello que la propuesta de comunicación organizacional que se desarrollará en esta investigación abre un camino para solucionar estas dificultades.

Pregunta de investigación

¿Es posible que a través de la comunicación AR Fundación logre identificar los mensajes claves para visibilizar dentro del Grupo Ar que la Responsabilidad Social Empresarial es una competencia gerencial relevante?

Objetivos

Objetivo general.

Identificar los mensajes estratégicos que AR Fundación debe comunicar al Grupo Ar para alinear progresivamente las expectativas que tienen ambas partes respecto a la función de la Fundación dentro de la organización.

Objetivos específicos

1. Determinar si AR Fundación efectivamente puede catalogarse como una estrategia de responsabilidad social empresarial.
2. Indagar a partir de entrevistas, el concepto de RSE que tienen los directivos del Grupo AR y de AR Fundación para determinar si es compatible con lo que hace actualmente AR Fundación.
3. Consultar cómo se encuentra el sector de la construcción, comparado con AR Fundación, en cuanto a programas de RSE para identificar los vacíos y oportunidades que presenta la Fundación.
4. Desarrollar una propuesta de comunicación que le permita a AR Fundación transmitir los mensajes estratégicos que actualmente no está comunicando a la organización.

Metodología

La presente investigación aplicada tiene como enfoque los fundamentos de la responsabilidad social empresarial y su impacto en las organizaciones privadas. Se basó en una intervención directa con el equipo de trabajo de AR Fundación y también con los miembros de la Junta Directiva del Grupo Ar. Esta intervención y acercamiento, se realizó con el objetivo de conocer las dinámicas de funcionamiento de la Fundación de forma aislada y también como parte de un negocio.

Teniendo en cuenta lo anterior, durante la presente investigación, se fortalecieron los procesos de diagnóstico, observación, planificación y evaluación para identificar los mensajes estratégicos que AR Fundación debería transmitir al nivel gerencial de la organización, con el fin de alinear las expectativas de la labor que se realiza.

El presente estudio es una investigación cualitativa pues tal como lo afirma Iñiguez (1999) “los métodos cualitativos se adecuan perfectamente al buscar la comprensión, más que la predicción, o si se prefiere, al pretender dar cuenta de la realidad social, comprender cuál es su naturaleza, más que explicarla.” (p.110)

Se optó por este tipo de investigación pues permite identificar mensajes, necesidades y realidades que necesitan ser descritas partiendo de la observación y el diálogo. Tal como lo propone Taylor & Bogdan (2000) el investigador cualitativo considera a las personas y sus escenarios como un todo y no se limita a sistematizar la experiencia a través de cifras o variables. Uno de los aportes que tiene esta metodología investigativa es que permite al investigador conocer el contexto de forma cronológica, hallando muchos más elementos para analizar y obtener conclusiones.

Perfiles de las personas alcanzadas por la investigación.

En este apartado se busca hacer una descripción de los públicos objetivos de la investigación para conocer sus perfiles y características esenciales a tener en cuenta para en el análisis de los resultados.

Equipo de trabajo AR Fundación

NOMBRE	CARGO	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Diana Marcela Mora	Directora AR Fundación	Ordenar las directrices y planeación estratégica de la Fundación, para lograr un mayor número de beneficiarios que acceden a los programas que promueve esta entidad. También le corresponde reportar mensualmente al Consejo Directivo los informes de gestión. Reportar anualmente a la Junta Directiva los avances y cifras alcanzadas por la fundación. Adicionalmente cumple con funciones administrativas distribuyendo y optimizando los recursos.
Maday Sabad Camacho	Coordinadora AR Fundación	<p>Su función principal es reportar a la directora de la Fundación el rendimiento de todos los programas. También es responsable de poner en marcha y hacer seguimiento a los programas de la fundación semanalmente.</p> <p>Tiene funciones de carácter técnico y de gestión pues tiene la capacidad de diseñar y modificar los programas.</p> <p>Por otro lado, debe procurar que la fundación consolide un número significativo de alianzas para llevar a cabo los programas formativos que adelante la entidad.</p> <p>Además, desde la coordinación se vela por hacer un acompañamiento a los gestores sociales para procurar la calidad de los programas y el bienestar del equipo que conforma la fundación.</p>
Nicolás Ayala	Gestor pedagógico programa Estudiar para Construir	El cargo de gestor pedagógico consiste en hacer un acompañamiento a todos los beneficiarios del programa Estudiar para Construir, de forma que pueda despejar las dudas de carácter académico que tengan los estudiantes.
Tatiana Rodríguez	Gestora social programa Bibliotecas para Educarte	Las capacidades que se tienen en cuenta para este cargo es planear, estructurar y desarrollar todos los procesos de acompañamiento a las comunidades objeto del proyecto Bibliotecas para Educarte. Esto, a través de la caracterización e identificación de necesidades que se vayan presentando en la comunidad donde esté ubicado el proyecto.
Lucía Benítez	Gestora social programa Bibliotecas para Educarte	Las capacidades que se tienen en cuenta para este cargo es planear, estructurar y desarrollar todos los procesos de acompañamiento a las comunidades objeto del proyecto Bibliotecas para Educarte. Esto, a través de la caracterización e identificación de necesidades que se vayan presentando en la comunidad donde esté ubicado el proyecto.
Mónica Rodríguez	Gestora social programa Bibliotecas para Educarte	Las capacidades que se tienen en cuenta para este cargo es planear, estructurar y desarrollar todos los procesos de acompañamiento a las

		comunidades objeto del proyecto Construyendo Comunidad. Esto, a través de la caracterización e identificación de necesidades que se vayan presentando en la comunidad donde esté ubicado el proyecto.
Henry Ramos	Auxiliar Administrativo	Este perfil tiene como principal función el apoyo administrativo y contable de todo lo relacionado a AR Fundación. Dentro de sus labores destacadas se encuentra hacer un compendio de toda la información relacionada con contratos y pagos, hacer seguimiento las solicitudes, contratos, comprobantes de pago, emisión de cheques y cierres de estado financieros, realizar reportes de gastos e ingresos y mantener un registro actualizado de los mismos.

Tabla 4. Perfiles del equipo de AR Fundación.

Junta directiva AR Fundación

Nombre	Cargo
Francina Hernández	Miembro del Consejo Directivo del Grupo AR
Miriam Moreno	Miembro del Consejo Directivo del Grupo AR
Sandra Vargas	Miembro del Consejo Directivo del Grupo AR
Andrés Agudelo	Miembro de la Junta Directiva del Grupo AR
Juan Agudelo	Miembro de la Junta Directiva del Grupo AR
Carlos Agudelo	Miembro de la Junta Directiva del Grupo AR
Katherine de Brigard	Miembro de la Junta Directiva del Grupo AR
Daniel Giraldo	Gerente de la Constructora AR
Luis Javier Reyes	Presidente de la Inmobiliaria AR
Natalia Casasbueno	Gerente del Hotel AR y del Centro de Convenciones
Juan Carlos Alfonso	Presidente Administrativo de la Torre AR

Tabla 5. Perfiles de la Junta Directiva del Grupo AR.

Expertos en responsabilidad social empresarial

NOMBRE	ENTIDAD	CARGO	DESCRIPCIÓN
Camilo Luengas	Concejo Colombiano de construcción sostenible	Coordinador técnico de la organización Green Building Council.	Ingeniero industrial de la Universidad de Los Andes. Trabajó en AR Constructora como instructor BIM. Ha trabajado durante los últimos años en el gremio de la construcción.
Johana Martínez	Camacol	Profesional Senior de Sostenibilidad de CAMACOL	Ingeniera industrial de la Universidad Autónoma de Colombia. Trabaja en Camacol desde hace dos años y medio en el área de Sostenibilidad y Responsabilidad Social.
Laura Rubio	Canadá Cogeco Communications	Senior Leader en CSR team	Administradora de empresas con experiencia en los departamentos de marketing de Cine Colombia, Avianca y Proexport Colombia. Trabajó para

			<p>promocionar a Colombia como destino turístico. Actualmente está cursando el Master Internacional de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Corporativa en la Escuela de Organización Industrial EOI. Colabora para un blog de la misma institución en temas de desarrollo sostenible, ambiente e innovación.</p>
Margui Paola Bautista	Alcaldía de Facatativá	Líder de los proyectos de RSE	<p>Politóloga de la Universidad Sergio Arboleda. Actualmente se encuentra realizando una maestría en temas de RSE en la Universidad de los Andes. Trabaja en la alcaldía de Facatativá liderando los proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.</p>
Oscar Pardo	Centro Interdisciplinarios de Estudios sobre Desarrollo (CIDER)	Profesor del Centro Interdisciplinarios de Estudios sobre Desarrollo (CIDER)	<p>Candidato doctoral de la Universidad de Tulane, en New Orleans, Estados Unidos. Magister en investigación en Management de la Universidad de Tulane, Magister en Diplomacia y Relaciones Internacionales, de la Universidad de Lancaster, Reino Unido y Magister en Administración, de la Universidad de los Andes. Especialista en Urbanismo y Ordenamiento Territorial de la Universidad Politécnica de Cataluña. Experto en Planeación Regional, Regionalización, Gobierno Corporativo en Juntas Directivas; Planeación Estratégica y Competitividad, Gestión y Política Pública.</p>
Oscar Pérez	Docente-investigador de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales Universidad Externado de Colombia	Universidad Externado de Colombia	<p>Economista y Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Ha sido docente de la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de los Andes e investigador del Centro Nacional de Memoria Histórica y la Fundación Paz & Reconciliación. Ha participado en la publicación de manuales de metodología de investigación, análisis del conflicto armado en Colombia, modelos empresariales para la construcción de paz, estudios de caso en responsabilidad social empresarial e historias de vida que evidencian el papel transformador de la mujer en escenarios públicos y privados. Además, soy bloguero, viajero y fotógrafo aficionado.</p>

Tabla 6. Perfiles de expertos en RSE consultados.

Instrumentos de investigación

A continuación, se busca describir todos los instrumentos que se emplearon para desarrollar la presente investigación. De acuerdo a Godínez (2013) los instrumentos son una pieza fundamental en el desarrollo de la investigación pues son el camino que conduce y orienta la recolección de datos operativizando la técnica.

Entrevistas

En el caso de este instrumento Godínez (2013) citando a Steinar Kvale expone que es una técnica que tiene como “propósito en la investigación cualitativa obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos.” (p.4)

En el caso particular de este trabajo se recurrió a entrevistar a los tres grupos objetivos descritos anteriormente. Para los cuestionarios realizados a los siete expertos que fueron fuentes capacitadas para hablar de responsabilidad social empresarial en el sector de la construcción se formularon cinco preguntas base para todos y dos preguntas enfocadas al sector de su especialidad. (Ver anexo A)

Lo que se buscó con estas preguntas era tener un sustento teórico que no proporcionaba la revisión bibliográfica realizada en los marcos de investigación de tal forma que se tuviera una mayor aproximación a cómo se manejan los temas de RSE en el sector de la construcción en Colombia.

Una de las mayores dificultades a la hora de aplicar este instrumento fue el tiempo de respuesta y los trámites de autorización para poder acceder a la información necesaria, además de asignar el cuestionario a la persona idónea de la organización que pudiera responder la entrevista. Sin embargo, una vez obtenida la información fue de gran aporte para la investigación

y la intervención realizada pues validan la pertinencia del presente trabajo y su impacto en la organización.

En lo que respecta a los miembros de la Junta Directiva del Grupo Ar, el cuestionario, planteó ocho preguntas encaminadas a conocer su nivel de conocimiento respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, qué referente de buenas prácticas de RSE tenían en cuanto a los demás miembros del mismo sector, qué tanto se involucran con la planeación estratégica de la Fundación, qué retos asumen como empresarios al tener una fundación empresarial, etc. La construcción de este cuestionario tuvo en cuenta todos los ejes temáticos que se desarrollaron en los marcos de investigación. Aunque eran doce miembros los que conforman el equipo de la Junta Directiva, se realizó cada entrevista de forma individual para evitar la falta de autonomía en sus respuestas.

Estas preguntas resultan importantes para la investigación aplicada pues era necesario conocer la compatibilidad de sus percepciones respecto a la labor de la Fundación y lo que realmente se estaba desarrollando dentro de la entidad misma.

Dentro de los principales retos a la hora de ejecutar este instrumento con la Junta Directiva del Grupo, se pudo percibir que, al no tener conocimientos amplios en responsabilidad social empresarial, divagaban mucho en sus respuestas sin llegar en muchas oportunidades a contestar lo que se preguntaba. Ante esta situación se intentaba encaminar al entrevistado al eje principal de la pregunta para lograr su respuesta.

La organización y sus directivos se caracterizaron durante el desarrollo de las entrevistas por ser muy diligentes y ágiles a la hora de abrir los espacios de diálogo. Adicionalmente, ellos en nombre de la organización, pusieron a disposición de la investigación cualquier información o dato necesario para el éxito de los resultados. Para el desarrollo de estas

entrevistas, y de las demás, se contó con autorización verbal de cada uno de los participantes para utilizar sus respuestas con fines académicos.

Instrumento de autoevaluación del Pacto Global

La elección de este instrumento para este trabajo se hizo teniendo en cuenta que según el Pacto Global Red Colombia (2018) “proporciona un lenguaje universal para la responsabilidad social empresarial y proporciona un marco para guiar a todas las organizaciones sin importar su tamaño, complejidad o ubicación.” (parr. 1)

Del párrafo anterior se desprende la necesidad de usar este instrumento pues es importante determinar en qué nivel de ese lenguaje se encuentra AR Fundación y tener un punto de partida más claro para hacer la intervención.

Para el caso puntual de esta investigación el instrumento se desarrolló junto a la directora de la Fundación, Diana Mora, de forma que los resultados arrojados fueran lo más cercanos a la realidad de AR Fundación.

El instrumento funciona a través de un formato predeterminado que proporciona las Naciones Unidas, en Excel, en el que se busca calificar todos los indicadores de los diez principios del Pacto Global. Este instrumento maneja una escala de 0 a 4, siendo 0 nunca y 4 siempre. Es relevante pues permite generar un balance del cumplimiento de estos principios, en este caso, en AR Fundación. (Ver Anexo B)

Aunque el instrumento es muy completo, la dirección de la Fundación, tuvo inconvenientes para responder algunos indicadores pues ni siquiera eran aspectos que se contemplaban dentro de la organización. De hecho, se manifestó en reiteradas oportunidades que muchas exigencias a nivel ético, las manejaba el comité ético de la organización, pero de forma superficial e intuitiva.

Los aspectos positivos que tuvo dentro de la investigación este instrumento fue, en primer lugar, obtener porcentajes desglosados y minuciosos de cada aspecto evaluado. Esto permite tener una visión detallada sobre cómo está AR Fundación frente a los parámetros del Pacto Global.

Módulos de diagnóstico

Este instrumento consistió en desarrollar 3 módulos para transmitir conocimiento a los integrantes de AR Fundación. Se buscaba llevarlos a entender un tema particular en relación a la RSE, a generar ideas en torno a ese tema y finalmente evaluar la eficacia de ese aprendizaje. Adicionalmente se pretendió diagnosticar el nivel de conocimiento de AR Fundación frente a los temas de RSE.

Dicho instrumento que fue de autoría propia se basó en la metodología de la auditoría del conocimiento, para soportar su viabilidad y correcto desarrollo. De acuerdo con Pérez-Montoro Gutiérrez (2008) en el caso de la auditoría del conocimiento, lo que se busca es indagar por los vacíos existentes en el conocimiento de un grupo determinado, para hacer una intervención en una problemática identificada.

La metodología de la auditoría del conocimiento que expone Montoro Gutiérrez (2008) propone cinco fases para estructurar un instrumento que permita identificar esos faltantes de conocimiento. Lo que se hizo fue trasladar esas fases para crear los módulos que serían aplicados para el caso de AR Fundación.

En este sentido en la primera fase para crear el instrumento se realizó, como lo describe Montoro Gutiérrez (2008), un mapeo del conocimiento que existe en la organización respecto a la RSE. Este primer acercamiento se apoyó en las entrevistas realizadas a expertos, Junta Directiva del Grupo Ar y con la directora de AR Fundación. También se acudió a fuentes documentales, como fueron los informes de gestión que reportaba la Fundación anualmente.

Adicionalmente como lo expone el mismo autor se tuvo que discriminar qué conocimiento de lo que se recolectó era relevante y qué no, para tener un punto de partida y de esta forma cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación. De esta forma lo que se obtuvo de esta clasificación fue:

CONOCIMIENTO RELEVANTE	OBSERVACIONES
Cifras de los beneficiarios de los programas que adelanta AR Fundación.	Existen documentos donde se ve reflejada la gestión de AR Fundación anualmente con cifras y distintas variables e indicadores que reflejan el progreso de los programas.
Saben que existe la RSE, pero no tienen claro para qué sirve y por qué es relevante.	A partir de las entrevistas se evidencia que los términos usados en las respuestas se acercan a algunas características de la RSE, pero también hay confusión con otras formas de programas sociales.
No conocen los Objetivos de Desarrollo Sostenible y como aportan desde la Fundación a su consecución.	Ninguno conocía la existencia de estos objetivos y tampoco de su importancia. Solamente la directora de la Fundación tenía nociones de la existencia de estos objetivos, pero no conocía de qué forma impactaban a la Fundación.
No hay claridad sobre buenas prácticas de RSE en otras empresas del sector. Nunca se ha hecho un estudio de mercado.	Se ratificó en diferentes oportunidades en las entrevistas que no existía interés ni se había hecho el ejercicio de estudiar el mercado o su competencia para conocer qué estrategias de RSE se adelantaban en el sector. Se expresó que sus principales competidores son ellos mismos.
No se tiene claro si AR Fundación es un órgano independiente de la organización o si debería ser transversal a todas las líneas del negocio.	De las entrevistas no se logró un consenso acerca de si las labores de la Fundación debían estar presentes en todas las unidades del negocio o si era una iniciativa independiente. El ideal de la mayoría es apuntarle a la transversalidad.
No hay participación activa por parte de los Directivos en la planeación estratégica de los proyectos de la Fundación.	La labor de la Junta directiva frente a la Fundación está completamente enfocada en autorizar los recursos para su funcionamiento y cada cierto tiempo ejercer control sobre los logros obtenidos.
No se sabe en qué categoría entran las labores desarrolladas en AR Fundación.	Ellos se catalogan a sí mismos como RSE y específicamente el compromiso social del Grupo Ar. No obstante, a través de las entrevistas se evidencia que su accionar corresponde a una fundación empresarial.

Tabla 7. Conocimientos previos por parte del equipo de AR Fundación.

Con esta información en el panorama investigativo se procede a elaborar unos ejes temáticos para nivelar la cantidad de conocimiento que tiene cada integrante de la Fundación con respecto a la RSE y lo que se espera de ella en las organizaciones. Esto con la finalidad de conocer si sus percepciones eran compatibles con las de los expertos y con la de la Junta Directiva.

De este ejercicio se obtuvo 3 ejes fundamentales los cuales comprendían:

MÓDULO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS DE LA SESIÓN
Primero: Mitos y realidades de la	Ahondar en las temáticas de RSE para empresas que han incursionado en	

RSE en el Mundo y en Colombia	<p>iniciativas filantrópicas -como primer paso- para impactar positivamente los entornos donde operan, supone un gran reto. Es necesario desmitificar lo que la RSE implica para una organización y el panorama actual de las empresas privadas que con el devenir de los años han incursionado en la gestión de este tipo de estrategias.</p>	<p>Dar a conocer a los miembros de AR Fundación el concepto de RSE y su evolución, para que logren entender su relevancia actualmente. Identificar los conceptos que se pueden confundir con RSE y determinar a qué concepto corresponde AR Fundación. Reconocer cuáles son las iniciativas internacionales que respaldan la RSE, para determinar a cuál de estas le podría apuntar AR Fundación.</p>
Segundo. Líderes, competencia y buenas prácticas.	<p>Una práctica sana dentro de las organizaciones es hacer un estudio de mercado para identificar las acciones que se realizan en el sector al que pertenecen, en este caso el gremio de la construcción. Esto les permite conocer cómo está el sector en temas de RSE y de esta forma identificar las mejores prácticas. Es necesario que a través de esta actividad los miembros de AR Fundación puedan reafirmar e identificar su valor diferencial y también encontrar oportunidades en sus programas que les permita mejorar continuamente.</p>	<p>Identificar a través de casos puntuales cómo está el sector de la RSE en Colombia y particularmente en el gremio de la construcción. Realizar un comparativo entre prácticas del sector y algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Promover la generación de ideas, a través del trabajo en equipo, para fortalecer los programas y estrategias que tiene AR Fundación de acuerdo a lo que está sucediendo en el sector de cara a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.</p>
Tercero. ¿Cómo estamos y cómo quisiéramos estar?	<p>Conocer cómo se encuentra una organización es importante para identificar las áreas de mejora y las oportunidades que esta puede tener. Así, para el módulo final se ve necesario la puesta en común frente al autodiagnóstico del Pacto Global realizado a AR Fundación y la percepción que los directivos del Grupo AR tienen de la misma, a miras de reconocer las acciones que pueden implementar para mejorar como organización y frente a la RSE. Es ahí, que la generación de ideas y plan de acción por parte de la fundación es esencial para establecer hacia dónde quieren llegar y cómo pueden utilizar la comunicación para alcanzar sus propósitos de mejora.</p>	<p>Identificar a partir del autodiagnóstico del Pacto Global y la percepción de los directivos del Grupo AR, la situación actual de AR Fundación como fundación y en cuanto a la RSE. Definir desde el equipo de AR Fundación su percepción como fundación y hacia dónde quieren dirigirse a partir de su autodiagnóstico. Establecer cómo la comunicación le puede ayudar a AR Fundación, para encaminar sus acciones o propósitos de una manera acertada ante sus públicos de interés.</p>

Tabla 8. Ejes temáticos para los módulos diagnósticos.

Siguiendo con el desarrollo de lo que propone Montoro Gutiérrez (2008) en la metodología de la auditoría del conocimiento, se continuó con la fase de diseño. Dentro de esta

fase se realizó toda la gestión de contenidos y el diseño de todos los recursos que se usarían para lograr gestionar los conocimientos del grupo intervenido.

La presente investigación desarrolló un diseño de recursos para los módulos de diagnóstico que se implementaron durante tres sesiones de dos horas y media cada una, con la finalidad de ser evaluados después de cada sesión. Con estos resultados, como se presentará posteriormente, se identificarán mensajes estratégicos que deben ser comunicados progresivamente desde AR Fundación a la Junta Directiva del Grupo Ar.

El diseño de los recursos se planteó de la siguiente manera:

Módulo 1. Mitos y realidades de la RSE en el Mundo y en Colombia

Contenidos

Temática	Descripción	Observaciones	Participantes	Duración
Introducción y familiarización con la investigación	Socializar con los participantes la finalidad y el alcance de la investigación que se pretende realizar en el presente trabajo.	Resolver dudas sobre la investigación y el propósito de la misma.	Miembros del equipo AR Fundación	10 minutos
Evolución del concepto de RSE	Se pretende hacer un resumen de los primeros acercamientos de la RSE en el mundo y la forma en la que se entiende actualmente la RSE para comprender los elementos claves que debe llevar una estrategia de RSE desde su conceptualización.	Utilizar una línea de tiempo para marcar los hitos más relevantes del concepto de RSE y de esta forma ir encontrando los elementos más relevantes del concepto.	Miembros del equipo AR Fundación	15 minutos
Beneficios de la RSE en la empresa privada	Visibilizar las oportunidades que trae para la organización una correcta y orientada implementación de la RSE. Mostrar que no es solamente una estrategia para impactar positivamente las comunidades, sino que también traen beneficios para las empresas que asumen este reto.	Tratar de que el grupo participante identifique a qué beneficios pueden tener acceso si se adoptan estrategias dirigidas hacia la consecución de una verdadera RSE.	Miembros del equipo AR Fundación	15 minutos
Principios y convenios de la RSE (parte 1)	Comprender los convenios y pactos a nivel internacional y regional que existen con la finalidad de parametrizar y	Entender los principios de voluntariedad que envuelven la RSE. Conocer los acuerdos que buscan un mejor	Miembros del equipo AR Fundación	15 minutos

	estandarizar los requerimientos básicos de la RSE en el mundo. Ver de qué forma estos principios y pactos se aplican en el caso colombiano.	desempeño a nivel global de la RSE.			
Tendencias de la RSE	Ampliar el panorama del equipo de trabajo frente a los casos y prácticas de éxito que hay en el mundo alrededor de la RSE.	Conocer hacia donde apuntan las tendencias de RSE en los próximos años y cómo impactan al sector.	Miembros del equipo Fundación	del AR	15 minutos

Tabla 9. Contenidos módulo diagnóstico uno.

Recursos y actividades del módulo

Actividad	Descripción	Programa	Duración
Presentación en Power Point con los temas del programa descrito con anterioridad	Uso de presentación de Power Point para ir presentando la teoría y ejes temático descritos anteriormente.	Power Point y otros recursos audiovisuales para la explicación de casos	1 hora y 10 minutos
Resolver dudas del contenido temático	Se desarrollará al finalizar la sesión en los últimos 20 minutos de la misma.	Ninguno. Se implementará la voz a voz y socialización de las dudas o aclaraciones a lugar.	30 minutos
Evaluación de los contenidos del curso	Se realizará un ejercicio de evaluación que tendrá 10 preguntas relacionadas con cada tema visto durante la sesión. Consta de respuestas individuales o múltiples. El ejercicio estará disponible en la plataforma.	Uso de Quizizz y el formato descrito en la parte de abajo	20 minutos

Tabla 10. Recursos del módulo diagnóstico uno.

Módulo 2. Líderes, competencia y buenas prácticas.

Contenidos

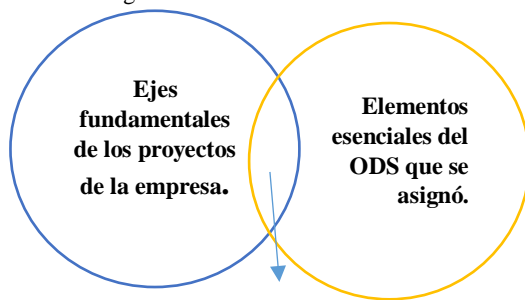
Temática	Descripción	Metodología de la actividad	Observaciones	Tiempo estimado
Recuento de la sesión anterior	Que los participantes de la sesión hagan un resumen de los conceptos más relevantes que se vieron en el módulo 1 de iniciación a la RSE.	Crear un mural donde cada participante escriba en post its las ideas más relevantes de la sesión anterior. Al finalizar esta actividad- y por medio del trabajo colaborativo- se tendrá un mural que resuma de forma concreta los temas más relevantes de la sesión anterior.	Dirigido a todos los miembros de AR Fundación. La actividad se debe realizar de forma individual para recolectar el mayor número de ideas y memorias posibles.	15 minutos
Casos de éxito	Desarrollar una página en WIX donde se aloja la información en forma de	A cada grupo se le asignará un caso de éxito de alguna empresa del sector y también un ODS sobre el cual va a trabajar.	Dirigido a todos los	40 minutos

infografía. La información corresponde a los casos que tratará cada grupo.
También estará alojada en la página web varios de los objetivos de desarrollo sostenible que deberán comparar.

El caso empresarial y el objetivo asignado, lo podrán encontrar en el formato de una infografía en un portal web que se diseñará para la presente actividad.

Cada grupo realizará un diagrama de Venn donde hará un comparativo entre el caso asignado y un Objetivo de Desarrollo Sostenible.

Deberán extraer elementos esenciales de cada caso empresarial y también los ejes fundamentales de cada ODS asignado. Como se muestra a continuación:



El resultado de cruzar estos datos en el diagrama de Venn es determinar de qué forma la empresa que les corresponde está cumpliendo o no con las metas para alcanzar ese ODS y consecuentemente determinar si se acercan a desarrollar programas de RSE.

****Ver plantilla que se les entrega para desarrollar la actividad.**

miembros de AR Fundación.

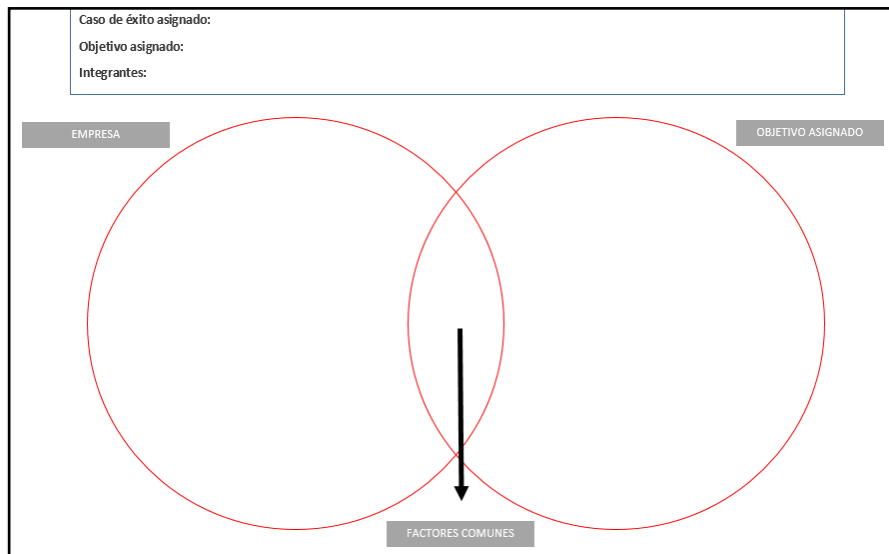
Se hará una explicación de cómo realizar el diagrama de Venn y como se debe desarrollar el comparativo.

Socialización del diagrama de Venn	Cada grupo socializará su caso de éxito con los demás miembros del equipo.	Cada grupo socializará los hallazgos y resultados del ejercicio anterior. Desde la construcción del diagrama, hasta los aspectos que encontraron relevantes en el caso de estudio y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Dirigido a todos los miembros de AR Fundación.	20 minutos
Lluvia de ideas	Con la socialización del diagrama de Venn se procederá a trasladar esas experiencias al caso de AR Fundación.	<p>El equipo identificará:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Las buenas prácticas que tienen otras empresas del mismo sector (las que revisaron previamente) y que pueden en un futuro cercano adoptar dentro de su accionar estratégico. 2.Las buenas prácticas que puedan ejecutar a largo plazo. 3. Aspectos que tiene la competencia y que ellos ya ejecutan. <p>Participarán y encontrarán estos aspectos ítems entre todos.</p>	Dirigido a todos los miembros de AR Fundación. Se hará una sistematización de toda la experiencia para tener un diario de campo de las ideas que plantearon todos los miembros del equipo.	30 minutos
Evaluación y cierre de la actividad realizada	Se realizará una evaluación de los aportes e ideas valiosas para el desarrollo y mejora de la planeación estratégica de AR Fundación.	La primera evaluación se hará bajo la forma de diario de campo y sistematización de la experiencia del diagrama de Venn. Se harán dos diarios de campo de forma simultánea pero independiente (Observador 1 y 2) Adicionalmente se hará a los participantes- al finalizar el módulo- una evaluación que medirá la pertinencia de los contenidos y si se cumplió con los objetivos de la sesión.	Dirigido a todos los miembros de AR Fundación. Se hará la sistematización durante la actividad y al finalizar se hará	10 minutos

la evaluación con el formato descrito en este documento.

Tabla 11. Contenidos módulo diagnóstico dos.

Plantilla del diagrama de Venn



Casos que se trabajarán durante el módulo

Empresa y ODS	Descripción del caso
<p>EMPRESA: Constructora Bolívar</p> <p>OBJETIVO 11: CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES</p>	<p><u>Acerca de la organización:</u></p> <p>Constructora Bolívar S.A. hace parte del grupo de empresas que conforman la Familia Bolívar y por lo tanto son consecuentes con los principios y valores de este Grupo Empresarial, cuyo propósito superior es: Enriquecer la Vida con Integridad.</p> <p>Entienden la sostenibilidad como un modelo de trabajo diario, y se percibe como el único camino para continuar a largo plazo. El desarrollo de su negocio está concebido como una actividad socialmente responsable, ambientalmente amigable y económicamente viable.</p> <p>Constructora Bolívar es pionera en formular un manual verde en propiedad horizontal. Este manual busca el mantenimiento de las zonas verdes, a través de fomentar capacidades en: siembra, poda, abonado y demás técnicas de revegetalización acordes con cada región donde operan.</p> <p><u>Ejes temáticos de los programas:</u></p> <p>Los Ejes Temáticos de Constructora Bolívar se estructuraron teniendo en cuenta los asuntos de interés comunitario que se identificaron en los conjuntos residenciales. A partir de esto, se construyeron apuestas que apuntan al trabajo conjunto, orientado a mejorar las situaciones que afectan la vida en comunidad y con el entorno. Es así que Constructora Bolívar, cuenta con los 3 ejes temáticos denominados: Convivo al Día, Convivo en Ambiente y Convivo Seguro, que a su vez cuentan con apuestas desarrolladas a través de alianzas.</p>

Proyectos que tienen como eje social en constructora Bolívar:

Proyecto Convivo Ambiente: consumo sostenible y manejo adecuado de residuos sólidos, arborización y manejo de zonas verdes y espacio público, gestión del riesgo, tenencia responsable de animales de compañía y gestión del ruido.

Convivo al día: Conocimiento, administración y uso de los bienes comunes, Capacitación en Gestión de la Propiedad Horizontal, Asesoría a órganos de gobierno de la Propiedad Horizontal, Finanzas del Hogar. Convivo seguro: Escuela Deportiva, Modelo de Seguridad y Convivencia para la Propiedad Horizontal, Movilidad Sostenible, Convivencia y Cultura de Paz.

Con y siempre juntos: En Con y Siempre Juntos identificamos, visibilizamos y reconocemos las iniciativas y buenas prácticas comunitarias orientadas en mejorar la vida en nuestros conjuntos residenciales de manera que puedan ser replicadas. Buscamos resaltar:

Momentos de valor compartido: En Constructora Bolívar enriquecen la cadena de valor de la compañía siendo la voz de sus comunidades para el diseño y planeación de los proyectos inmobiliarios. Aportan y realizan un análisis sobre los intereses y necesidades de las comunidades, con el fin de tenerlos en cuenta durante el ciclo de vida de los proyectos y mejorar así los procesos de la compañía. Se trabaja a través de momentos de interacción y sinergia de forma colaborativa con las diferentes áreas de la compañía.

** Información tomada y adaptada de: Constructora Bolivar. (2018). Nuestro Compromiso Social. Recuperado de Constructora Bolívar: <http://enconjunto.constructorabolivarbog.com/>

EMPRESA: Amarilo

OBJETIVO 9: INDUSTRIA,
INNOVACIÓN E
INFRAESTRUCTURA

Acerca de la organización:

Amarilo es miembro fundador del CCCS, una organización que cumple 10 años liderando el desarrollo sostenible de la industria de la construcción. El año pasado, el proyecto Pontevedra y el centro comercial Fontanar se certificaron en LEED Oro.

Proyectos que tienen como eje social en Amarilo:

Creciendo Juntos: Su programa de voluntariado corporativo Creciendo Juntos se basa en el cuidado y protección medioambiental y en el mejoramiento de espacios educativos y comunitarios. En 2017 desarrollaron tres actividades durante tres sábados al año, identificando en primer lugar los intereses de sus colaboradores y las necesidades sociales del entorno.

Fortaleciendo el presente, proyectando el futuro: En el 2017 su enfoque de gestión se fundamentó en el fortalecimiento del talento mediante la consolidación de un proceso de valoración integral y objetivo que permitiera identificar a las personas con alto potencial y así establecer planes de carrera y/o sucesión que motiven a los mejores para contar con su talento para resolver los diferentes retos organizacionales. Incorporar nuevas herramientas tecnológicas que permitieran agilizar los procesos de talento, facilitándole a cada colaborador obtener su información laboral en tiempo real y otorgándole a los líderes mayor autonomía en la gestión de información de su gente en cuanto a desempeño y desarrollo.

Consumo de materiales: Enfocados en el cuidado y protección del medioambiente, y alineados con nuestro principio de sostenibilidad, buscan priorizar la prevención y reducción de generación de residuos de construcción y demolición en cada uno de los proyectos. Para este fin, implementan buenas prácticas en el manejo de los materiales y almacenamiento que evitan pérdidas de los mismos. De esta forma buscan preservar los recursos naturales, optimizar los materiales y minimizar la cantidad de residuos no aprovechables y el impacto ambiental que se pueda generar por su disposición final.

Reutilización de materiales: Como segunda instancia de la jerarquía en la gestión integral de los residuos de construcción y demolición (RCD), seguido de la reducción, tuvimos como alternativa el aprovechamiento de los mismos.

Consumo y reutilización de agua: El agua consumida en los proyectos y áreas administrativas es adquirida través de proveedores autorizados para esta actividad, como empresas de servicios públicos de las zonas de influencia y/o compañías de suministro a través de carro tanques, con permisos de captación vigente.

** Información tomada y adaptada de: Amarilo. (2018). Informe Sostenibilidad Amarilo Colombia 2017. Recuperado de Amarilo: <http://amarilo.com.co/contenido/informe-sostenibilidad-amarilo-colombia-2017?contenido=g-s-gestionSst>

EMPRESA: Constructora Capital

Acerca de la organización:

OBJETIVO 4: EDUCACIÓN DE CALIDAD

Hoy en día es reconocida como una de las empresas más importantes en el sector; afiliada a La Lonja de Propiedad Raíz y CAMACOL, empresas que respaldan la solidez, calidez y compromiso de la Constructora Capital. (no tiene certificados en el ámbito de la RSE) La responsabilidad social es una filosofía central de CONSTRUCTORA CAPITAL, donde el impacto ambiental, social y vital son ejes prioritarios de la empresa.

Ejes temáticos de los programas:

La responsabilidad social es una filosofía central de CONSTRUCTORA CAPITAL, donde el impacto ambiental, social y vital son ejes prioritarios de la empresa.

Proyectos que tienen como eje social en Constructora Capital:

Sueños Capital: Es un programa que se dedica a la realización del sueño de muchos de quienes laboran diariamente con la constructora. Para cumplir este objetivo brinda un mejoramiento a las viviendas de nuestros trabajadores, dándole prioridad aquellos trabajadores que tienen mayores necesidades básicas en sus lugares de residencia.

Obras escuela: Donde los obreros que no han tenido acceso a ninguna clase de educación se formen en básica primaria y aprendan a leer y escribir, realizar operaciones matemáticas básicas, a conocer un poco de historia y geografía. Desde 2009 se han graduado casi cien obreros.

Capacitaciones: Capacitación de los obreros en aspectos técnicos más avanzados, como interpretación de planos, y diferentes labores de construcción, como pintura, mampostería, entre otros.

Auxilios educativos: Los empleados que no tienen estudio en pregrado o posgrado se preparen profesionalmente, como una forma de crecimiento personal y laboral. Con auxilios educativos para los empleados que tengan promedios altos en sus estudios; además, cuentan con una política de promoción, gracias a la cual los empleados van ascendiendo a cargos de mayor responsabilidad y su remuneración va mejorando.

Plano ambiental: En una sociedad donde lo ambiental cada vez cobra mayor importancia y preocupación y, considerando que el sector de la construcción genera gran impacto, la constructora va más allá de lo exigido con programas de reciclaje en las obras y de reutilización de los residuos de construcción entre otros. Han estado evaluando soluciones como retención y reutilización de aguas lluvias y el uso de paneles solares en los proyectos residenciales.

**Información tomada y adaptada: Constructora Capital. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de Constructora Capital: <https://www.constructoracapital.com/responsabilidad-social>

Tabla 12. Recursos del módulo diagnóstico dos.

Módulo 3. ¿Cómo estamos y cómo quisiéramos estar?

Contenidos

Temática	Descripción	Metodología de la actividad	Observaciones	Tiempo
Recuento de la sesión anterior	Quienes realizan los módulos mostrarán por medio del wix usado en el módulo 2, lo realizado en la sesión pasada y las conclusiones a las que se llegaron.	Se mostrará a los integrantes de AR Fundación, por medio del wix empleado en el módulo 2, las conclusiones a las que se llegó a través de la actividad.	Dirigido a todos los miembros de AR Fundación.	5 minutos
Respuestas a interrogantes para realizar la sesión	Individualmente, cada participante resolverá dos interrogantes, que surgen de las percepciones de los directivos del Grupo AR, propuestos en la investigación.	<p>Como primera actividad será necesario que los participantes resuelvan los siguientes interrogantes de manera individual:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo ve a AR Fundación actualmente? 2. ¿Cómo quisiera ver a AR Fundación a futuro? <p>Se les proyectarán estas preguntas claves (las dos anteriores) para orientarlos.</p> <p>Dichas respuestas se escribirán en un muro virtual realizado en Padlet. Este, estará dividido en diferentes posts, uno de AR Fundación vista actualmente y otra a futuro. Al final, se socializarán las respuestas con todos los participantes.</p>	<p>Dirigido a todos los miembros de AR Fundación.</p> <p>La actividad les permitirá conocer sus propias percepciones como fundación antes de mostrarles cómo los ven los directivos y el Pacto Global.</p>	10 minutos
Realización y socialización del autodiagnóstico del Pacto Global y las percepciones de los directivos	Se mostrará por parte de quienes realizan el módulo, los resultados del autodiagnóstico del Pacto Global para AR Fundación y las percepciones de los directivos del Grupo AR, con el fin de comparar las respuestas de AR Fundación.	<p>Para la socialización, se mostrará la herramienta del autodiagnóstico del Pacto Global a los participantes del módulo. Luego, se responderá con todos estos autodiagnósticos para compararlo con las respuestas de la directora de AR Fundación, quien ya realizó esta autoevaluación y conoce cómo se encuentra desde el Pacto Global.</p> <p>Asimismo, se les mostrará por medio de Padlet, cómo son percibidos como fundación por parte del grupo empresarial y se comparará esto con sus propias percepciones (realizadas en la primera parte de la actividad).</p> <p>Esto, les servirá para tener una idea clara sobre qué deben hacer para mejorar o cómo pueden potencializar lo que ya realizan.</p>	<p>Dirigido a todos los miembros de AR Fundación.</p> <p>La actividad les permitirá cómo fundación contrastar sus ideas y tener nociones de cómo son vistos por los directivos del Grupo AR y desde el Pacto Global para poder tomar acciones de mejora o que potencien lo que ya logran.</p>	25 minutos
Generación de ideas o acciones para mejorar y potencializarse a través de	Los participantes se dividirán en un trío y dos parejas para rotar en tres mesas de trabajo. Estas, tendrán tres preguntas con las que los grupos	Luego de la puesta en común y la comparación desde cómo se ven ellos y cómo son vistos, los participantes generarán ideas o propondrán acciones	Dirigido a todos los miembros de AR Fundación.	20 minutos

<p>mesas de discusión</p>	<p>generarán ideas o acciones que les permitan llegar a dónde quieren estar o cómo quieren ser vistos.</p>	<p>que puedan realizar para mejorar o potencializarse como fundación y frente a la RSE, por medio de una discusión. Estas ideas las realizarán rotando en tres mesas de trabajo, cada una con una pregunta. Así, los participantes generarán propuestas para casa una de las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué acciones o ideas pueden hacer para lograr acercarse a la visión del Grupo AR? 2. ¿Qué acciones pueden implementar para dirigirse o acercarse a la RSE? (A partir de lo aprendido en las sesiones pasadas) 3. ¿Cómo ve a AR Fundación apoyando a todo el grupo empresarial? <p>Al final se socializará con todos los participantes, las ideas a las que llegaron los grupos. Dichas ideas o iniciativas, se pondrán en el muro virtual creado para la actividad.</p> <p>Teniendo en cuenta la actividad, la rotación se haría de la siguiente forma:</p>	<p>La idea de trabajar en grupo es que logren ver que necesitan de la colaboración y compromiso de todos para poder llevar a cabo las acciones o ideas que propongan.</p>	
<p>Charla con invitado</p>	<p>Los participantes tendrán un espacio para conversar y escuchar las recomendaciones que pueden utilizar desde la comunicación para lograr lo que se propongan.</p>	<p>Charla puntual con invitado y espacio para preguntas de 10 minutos.</p> <p>La idea de la charla es que el invitado pueda hablar sobre el valor de la comunicación en los procesos de RSE. Asimismo, que brinde recomendaciones o tips a los</p>	<p>Dirigido a todos los miembros de AR Fundación.</p> <p>La charla les permitirá a los participantes contar con tips o sugerencias que pueden</p>	<p>60 minutos</p>

		<p>miembros de la fundación, acerca de cómo por medio de la comunicación, se puede difundir el mensaje que se busca desde la fundación a sus públicos de interés.</p> <p>Propuesta de invitado: Andrés Montoya</p> <p>Perfil de Andrés Montoya: Experto en comunicación estratégica con más de seis años de trayectoria como consultor para empresas del sector público y privado, con amplio conocimiento en áreas de asuntos públicos corporativos. Amplia capacidad para desarrollar estrategias y planes de acción que respondan a los objetivos de los clientes. Manejo efectivo de equipos de trabajo, con cualidades en comunicación asertiva, empática y significativa para relacionamientos clave con audiencias de interés.</p> <p>Comunicador Social y Periodista de la Universidad de la Sabana y Especialista en Gerencia de Mercadeo de La Pontificia Universidad Javeriana, con trayectoria profesional focalizada en la consultoría en comunicaciones corporativas e institucional, relaciones públicas, relaciones con medios de comunicación, y el manejo de situaciones de crisis, lo que le ha permitido brindar consultorías a empresas como Microsoft, LAN, Alimentos Polar, Gas Natural Fenosa, Bolsa de Valores de Colombia, la Agencia Nacional de Hidrocarburos, Codensa, Cerrejón, Diageo entre otras.</p>	<p>implementar para usar la comunicación al gestionar sus ideas o acciones frente a sus públicos de interés.</p>	
<p>Evaluación y cierre de la sesión</p>	<p>Se realizará una evaluación del módulo 3 y por último, como cierre de los módulos, se dará un espacio para conversar con los participantes.</p>	<p>La primera evaluación se hará bajo la forma de diario de campo y sistematización de la experiencia de las actividades planteadas en este módulo (realización de la autoevaluación del Pacto Global con todos los miembros de AR Fundación y las propuestas obtenidas en las mesas de trabajo en grupo) Se harán dos diarios de campo de forma simultánea pero independiente (Observador 1 y 2)</p> <p>Asimismo, se les dará a los participantes el formato de evaluación descrito en este documento para realizar (Formato de evaluación de formación). De igual manera, como cierre de los módulos, se abrirá el espacio para poder conversar acerca de</p>	<p>Dirigido a todos los miembros de AR Fundación.</p>	<p>15 minutos</p>

cómo les pareció la aplicación de los mismos. Esto, con el fin de obtener una realimentación y confirmar la pertinencia de las actividades realizadas de acuerdo con sus percepciones.

Tabla 13. *Contenidos módulo diagnóstico tres.*

Para finalizar con las etapas que describe Montoro Gutiérrez (2008) en la metodología para la auditoría del conocimiento, se hizo en la presente investigación una fase final de implementación donde lo que se busca es que a partir de los módulos de diagnóstico planteados surjan los insumos necesarios para construir una propuesta de comunicación encaminada a establecer cuáles son esos mensajes claves que AR Fundación debería transmitir a la Junta Directiva de AR, así como aprender a clasificar su accionar en la categoría que corresponde y no en la de RSE.

En este punto es importante hacer la aclaración, que para la presente investigación se hizo uso de una metodología cualitativa para toda la investigación. Sin embargo, para el diseño y creación de los módulos de diagnóstico, se usó la metodología para la auditoría del conocimiento y finalmente para lograr intervenir en el grupo de AR Fundación con el contenido de los módulos, se optó por aplicar los fundamentos de la teoría de la enseñanza para la comprensión.

De acuerdo a Jameson & Torres (2010) citando a Blythe y Perkins, la comprensión debe llevar al grupo intervenido a estimular el pensamiento de cada una de las personas que se impactan. En el caso particular de AR Fundación, con los módulos de diagnóstico lo que se propuso fue identificar los mensajes estratégicos que necesitaban ser comunicados e interiorizados, por los miembros de la Fundación y de la Junta Directiva, para que a través de la propuesta de comunicación que se hace en el presente trabajo se pudieran volver a presentar los temas vistos en los módulos, pero desde una perspectiva más informada y haciendo uso de los canales de comunicación adecuados.

Como se expuso en el párrafo anterior Jameson & Torres (2010) concluye que “de esta forma el aprendizaje puede estar al nivel de la comprensión y no de la memorización.” (p.3)

Es importante mencionar que Jameson & Torres (2010) tomaron los aportes de David Perkins y su planteamiento de los cuatro pilares de la pedagogía para cuestionarse acerca de la planeación y la instrucción para la enseñanza para la comprensión. De este modo las cuatro preguntas que se presentan en la figura a continuación se tuvieron en cuenta para la elaboración de los módulos de diagnóstico.

CUATRO PREGUNTAS ACERCA DE LA ENSEÑANZA	EL ELEMENTO DE LA ENSEÑANZA PARA LA COMPRENSIÓN QUE ABORDA CADA UNA DE LAS PREGUNTAS
¿Qué debemos enseñar?	Tópicos Generativos: son cuerpos organizados de conocimientos (son temas que combinan hechos, conceptos, generalizaciones y relaciones entre ellos).
¿Qué vale la pena comprender?	Metas de Comprensión: son enunciados o preguntas donde se expresan cuáles son las cosas más importantes que deben comprender los alumnos en una unidad (metas de comprensión por unidad que se ocupan de los aspectos centrales del tópico) o asignatura (meta de comprensión abarcadora que atraviesa los tópicos).
¿Cómo debemos enseñar para comprender?	Desempeños de Comprensión: actividades que desarrollada y a la vez demuestran la comprensión del alumno en lo referente a las metas de comprensión, al exigirles usar lo que saben de nuevas maneras.
¿Cómo pueden saber estudiantes y docentes lo que comprenden los estudiantes y cómo pueden desarrollar una comprensión más profunda?	Evaluación Diagnóstica Continua: proceso por el cual los estudiantes obtienen retroalimentación continua para sus desempeños de comprensión con el fin de mejorarlos.

Tabla 14. Tomada y adaptada de Jameson, M. S. C., & Torres, J. E. (2010) en “La Enseñanza para la Comprensión como Marco Conceptual para el Mejoramiento de la Calidad Educativa: la Estrategia de la Evaluación Integrativa.”

Instrumentos de evaluación

Dentro de los módulos de diagnóstico propuestos en la presente investigación era importante consolidar algún instrumento para medir los aportes de la sesión en la intervención. Es por esto que los planteamientos de Jameson & Torres (2010) soportan la relevancia de los instrumentos de evaluación dentro de la teoría de la enseñanza para la comprensión.

Los autores señalan que:

Uno de los componentes fundamentales del proceso de enseñanza y aprendizaje es la evaluación pues es proceso complejo y continuo de valoración de las situaciones pedagógicas y sus resultados. Forma parte intrínseca de los procesos de enseñanza y de aprendizaje y su función es la de proporcionar la comprensión de estos procesos para orientar la toma de decisiones que posibiliten su mejoramiento. (p.4)

Los instrumentos de evaluación permitirán más adelante, dentro de esta misma investigación, ser un apoyo para guiar las decisiones que se tomen al elaborar la propuesta comunicativa. Teniendo en cuenta lo anterior para el primer módulo de diagnóstico se seleccionó como instrumento de evaluación dos cuestionarios que se presentan a continuación:

Primer cuestionario

1. Mi nivel de conocimientos o competencias previos para el objetivo del módulo 1 era:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
Observaciones o comentarios:			
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos respecto al objetivo del módulo 1 es:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
Observaciones o comentarios:			
3. Qué porcentaje cree usted que de lo aprendido en el módulo 1 podrá aplicar en su trabajo.			
25%	50%	75%	100%

Si su respuesta es menor del 50% explique por qué:			
4. Qué nivel de importancia tiene el contenido del módulo 1 para su desarrollo profesional y laboral			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
Observaciones o comentarios:			
5. Su satisfacción respecto a las herramientas brindadas por el módulo 1 es:			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
Observaciones o comentarios:			

Segundo cuestionario

Se realizó un cuestionario en una plataforma digital llamada Quizizz para evaluar el contenido del primer módulo de diagnóstico. Las preguntas realizadas fueron:

1. ¿Es de carácter obligatorio tener programas de RSE en la empresa privada?

- Sí
- No
- No sé
- Tal vez

2. ¿Cuál de las siguientes opciones representa un beneficio de la RSE para la empresa?

- Mejora los salarios de los trabajadores de la organización
- Mejora la imagen y reputación de la organización haciéndola ver responsable
- Disminuye el mal genio del jefe
- Permite que los beneficios obtenidos sean solo económicos

3. La responsabilidad social empresarial debe ser vista como una:

- Estrategia gerencial
- Acciones esporádicas en fechas puntuales
- Departamentos independientes
- Fuente de egresos para la organización

4. ¿Cuándo se habla de Filantropía, esta se refiere a la RSE?

- Sí
- No
- No sé
- Un poco

5. Es una característica propia de la fundación empresarial:

- Las organizaciones buscan, a través de la fundación, aportar a la sociedad y contribuir con actividades de acción social.
- Las organizaciones buscan, a través de la fundación, ser reconocidas entre otras empresas de su gremio y mejorar su imagen.
- Las organizaciones buscan, a través de la fundación, ser amigables con la comunidad impactada por las labores que realizan.
- Las organizaciones buscan, a través de la fundación, reparar daños al medio ambiente.

6. Todos los pactos a nivel internacional que se han realizado en torno a la RSE han servido para:

- Obligar a las empresas a hacer caridad con los más necesitados.
- Examinar el grado de valor que está aportando una organización en su entorno
- Ser reconocidos como países desarrollados.
- Competir entre Estados para determinar quién invierte más dinero en iniciativas de carácter social.

7. ¿Qué iniciativa sirve como estándar mundial de directrices para la construcción de memorias de sostenibilidad?

- AA 1000 Accountability
- Libro Verde
- ISO 2600

- Global Reporting Initiative (GRI)

8. ¿Cuál de los siguientes principios NO hace parte del Pacto Global?

- Derechos Humanos
- Normas Laborales
- Retención del Personal
- Corrupción

9. ¿Cuál de las siguientes iniciativas internacionales puede dar una certificación a la organización?

- Global Reporting Initiative (GRI)
- AA 1000 Accountability
- ISO 26000
- Norma SGE 21

10. En el futuro, la RSE NO tenderá a:

- Usar diseños con arquitectura Bio Climática
- Aislar las iniciativas sociales de las demás del negocio
- Tener materiales que sean evaluados por los parámetros del análisis del ciclo de vida de un material
- Pensar en diseños que mitiguen el cambio climático

Para el segundo y el tercer módulo de evaluación se usó el mismo formato para el diario de observación que sería completado por el observador 1 y 2 de la investigación. El formato fue el siguiente:

MOMENTO DE SOCIALIZACIÓN	ACTIVIDAD	DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD	MOMENTOS CLAVES E IMPORTANTES DE LA EXPERIENCIA PARA EL DESARROLLO DEL MÓDULO

--	--	--	--

Tabla 15. Modelo de los diarios de campo usados por el observador 1 y 2.

El cuestionario que se usó como instrumento de evaluación para el segundo módulo de evaluación fue el siguiente:

ACERCA DEL PROGRAMA PROPUESTO

Siendo 1 el menor grado de conocimiento o satisfacción y 5 el mayor grado. **Evalúe el** **0 1 2 3 4 5**
módulo 2:

Se cumplió con el objetivo del módulo.

El contenido que se presentó se puede aplicar a la Fundación.

El material es útil para lograr objetivos como Fundación.

La utilidad de este módulo para su desarrollo profesional.

La metodología que se empleó en este módulo 2 sirve para identificar mejoras en la planeación o accionar de la Fundación.

Nivel de importancia que tuvo los temas tratados en el curso

Pertinencia de los métodos y recursos utilizados por quienes dirigen el módulo

Su grado de motivación para aprender y seguir las actividades propuestas de las clases.

TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 2?

¿Por qué cree que estas herramientas (módulos) son importantes para su desarrollo y desempeño profesional?

¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación?

Observaciones y comentarios:

El cuestionario que se usó en el tercer módulo de diagnóstico fue el siguiente:

1	2	3	4
Totalmente en	Medianamente en	Medianamente de	Totalmente de
Desacuerdo	Desacuerdo	acuerdo	acuerdo

CRITERIO DE EVALUCION	Factor			
1. Facilitador	1	2	3	4
1.1 Mostró dominio y experiencia aplicada acerca de los contenidos				
Observaciones:				

2. Contenido	1	2	3	4
2.1 Se ajustan a los objetivos del programa, son aplicables, aportan nuevos conocimientos y habilidades.				
Observaciones:				

3. Estrategias de aprendizaje - Metodología	1	2	3	4
3.1 La metodología seleccionada facilitó el cumplimiento de los contenidos.				
Observaciones:				

4. Equipos y materiales	1	2	3	4
4.1 Para el proceso de aprendizaje fueron adecuados.				
Observaciones:				

5. Tiempo	1	2	3	4
5.1 La duración del taller fue suficiente para alcanzar los objetivos.				
Observaciones:				

6. Charla	1	2	3	4
6.1 Pertinente y brinda nuevas herramientas de aplicación como cierre del curso.				
Observaciones:				

¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 3?

¿Por qué cree que las aplicaciones de estos módulos son importantes para su desarrollo y desempeño profesional?

¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación?

Diarios de observación

Esta herramienta resulta ser de gran ayuda para la investigación pues según Godínez (2013) quien cita a su vez a Buffor Junker (1969) la observación cuenta con distintas categorías. Para esta investigación se hará uso de la tercera categoría en donde los investigadores se unen a la situación intervenida y observada, adquiriendo responsabilidades en las actividades que desarrolla el grupo.

Incluso autores como Albertín (2007) citando a Velasco y Díaz De Rada (1997) expresan que “el fundamento del diario de campo está ahí: probablemente es el instrumento de investigación óptimo para recoger al propio investigador, por un lado, y por otro, para captar la investigación como situación.” (p.14)

Este instrumento en particular se usó durante el desarrollo de los módulos de diagnóstico 2 y 3 para sistematizar la experiencia y poder abstraer información de las actividades que se iban desarrollando en los módulos. Los formatos de los diarios de campo contemplaban la duración de cada actividad, los participantes, la descripción de los momentos de socialización y sus momentos claves. (Ver Anexo C)

Una de las dificultades que se presentó con este instrumento fue desarrollar varias actividades al tiempo, pues como se mencionó en Godínez (2013) también desde la perspectiva de investigador se participó del desarrollo de las actividades propuestas.

No obstante, el instrumento fue importante para el desarrollo de la investigación pues permitió en la fase de análisis de resultados ser fiel a lo sucedido en la sesión.

Resultados

Los resultados que se presentan a continuación muestran el concepto de RSE que tienen los directivos del Grupo AR y AR Fundación. Asimismo, se reconoce la noción que tienen los directivos del grupo empresarial frente a AR Fundación y su aporte a la organización. En segunda instancia se muestran los resultados de la autoevaluación del Pacto Global para el caso de AR Fundación, siendo esta útil para mostrar a los miembros de la Fundación qué tantos requisitos cumplen de cara a los parámetros que exigen los diez principios del Pacto Global.

Finalmente, esta investigación consultó una serie de expertos en temas de RSE y algunos de ellos especialistas en temas de sostenibilidad dentro del sector de la construcción para complementar aquellos interrogantes que la teoría no resolvió durante los marcos de investigación de este trabajo.

Punto de partida

El punto de partida de este trabajo se ve reflejado en la pregunta de investigación que se plantea al principio del presente documento. Allí se quiere esclarecer si la gestión de la comunicación organizacional puede servir para identificar los mensajes estratégicos que AR Fundación debe transmitir al interior del Grupo Ar para demostrar que la RSE es vital como competencia gerencial. Además, lograr conocer las expectativas que tiene la Junta Directiva del Grupo Ar y equipos de trabajo frente a la función de la Fundación.

Posteriormente se quiso indagar a través de entrevistas qué conocían los miembros de la Junta Directiva del Grupo Ar acerca de la RSE, con la finalidad de saber si sus respuestas coincidían con lo que actualmente realiza AR Fundación.

Se establecieron ocho preguntas para la directora de AR Fundación, los directivos del Grupo AR y los líderes de las distintas áreas de negocio. Estas áreas de negocio corresponden a:

la constructora, inmobiliaria, hotel y torre administrativa. Las entrevistas fueron uno a uno con cada entrevistado, de forma que ninguno pudiese viciar sus respuestas al escuchar las de otro miembro de su equipo. El total de entrevistados fue de doce personas. A continuación, se muestra el cuestionario de entrevista:

¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?

¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?

¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?

¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?

¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?

¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?

¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación? ¿Por qué?

¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?

Conociendo las preguntas realizadas, se muestran a continuación las respuestas de dichas entrevistas. Para ver el consolidado de las respuestas a cada pregunta por cada entrevistado (Ver Anexo D)

Entrevistas a los directivos del Grupo AR, líderes de los distintos negocios del grupo empresarial y la dirección de AR Fundación.

En primera instancia, se realizaron las entrevistas a los directivos del Grupo AR, la dirección de AR Fundación y a los líderes de las diferentes áreas del negocio que componen al Grupo AR para un total de 12 personas entrevistadas. Las entrevistas tuvieron lugar en la torre

empresarial donde se encuentran las oficinas directivas y la Fundación, entre el 21 de septiembre del 2018 hasta el 04 de octubre del presente año.

Con este primer grupo de personas, se tuvo como objetivo conocer desde el Grupo AR y AR Fundación lo que se entiende por responsabilidad social empresarial, teniendo como finalidad realizar un diagnóstico de la interiorización del concepto y encontrar las oportunidades de mejora, en cuanto a la apropiación y entendimiento del término de la RSE.

¿Qué entiende usted por responsabilidad social empresarial?

Se puede identificar la existencia de palabras comunes al responder la primera pregunta del cuestionario, ¿qué entiende usted por responsabilidad social empresarial? Sin embargo, la mayoría de los entrevistados que ocupan altos cargos de gerencia no tienen una definición clara y precisa acerca de la RSE, salvo la Directora de la Fundación quien domina más terminología de este tema.

En la siguiente nube de palabras se muestran los términos más mencionados en las respuestas de los entrevistados frente a la primera pregunta. Se resaltan las palabras ayuda, retribución, obligación social con el país y/o comunidad, compromiso, compartir, aportar a la sociedad, acciones que van más allá y bienestar de la sociedad como las más usadas dentro de las respuestas de los entrevistados.



Figura 4. Imagen realizada a partir de las respuestas de los entrevistados a la pregunta ¿qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial? propuesta en el cuestionario de entrevista. Elaboración propia.

Es importante resaltar que, al responder esta pregunta, las respuestas tienden a enfocarse a definir la responsabilidad social como una ayuda a las personas que lo necesitan y a los menos favorecidos. Se utilizan las siguientes palabras para definir qué resultado debe tener la RSE: contribuir con el desarrollo, contribuir de forma positiva y devolverle a la sociedad. Tal y como lo menciona Carlos Alberto Agudelo, miembro de la Junta Directiva del Grupo AR, “la RSE es el compromiso que tenemos los empresarios con la sociedad, de alguna manera una obligación que uno tiene de devolverle a la sociedad parte de lo que uno tiene, por medio de obras que impacten directamente.”

Lo anterior, demuestra una idea acerca de los conceptos que los entrevistados relacionan al preguntarles sobre Responsabilidad Social Empresarial, más no existe una definición clara o académica por parte de los ejecutivos del Grupo AR, exceptuando a la dirección de la fundación quien conoce y define a la RSE, haciendo uso de sus características. Diana Mora, Directora de Ar Fundación, establece que “la RSE es una decisión voluntaria que toma una compañía o un grupo empresarial de desarrollar acciones encaminadas a contribuir de forma positiva con las comunidades que están relacionados con sus colaboradores y con todos sus stakeholders.”

En este sentido, se muestra la pertinencia de transmitir el conocimiento y lograr la apropiación del concepto de RSE en la organización, para que todas las líneas de negocio del Grupo AR trabajen de la mano de la Fundación.

Teniendo en cuenta los términos anteriores, vale la pena resaltar las respuestas de algunos participantes que llaman la atención sobre el tema en cuestión, pues son estas las que más se aproximan al significado de RSE. Es así que, para Andrés Agudelo, miembro de la Junta

Directiva del Grupo AR, “la RSE son todas esas acciones que hace la empresa que van más allá de su objeto social para el bienestar de la sociedad en general.”

Natalia Casasbueno, Gerente del Hotel AR, considera que la RSE se ve “como un tema de 360 grados, decidir ser socialmente responsable implica ocuparnos del bienestar no solo de las personas que trabajan con nosotros, sino también con todos los actores que están involucrados con nosotros.”

Para Katherine de Brigard, miembro de la Junta Directiva del Grupo AR, la RSE debe verse “como la responsabilidad que tiene una empresa con la sociedad, más allá de lo que es individual de la empresa misma de ganar plata y hacer negocios, de crear un patrimonio, de estar dejándole algo bueno a la sociedad”

¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?

Por otro lado, a la respuesta a la segunda pregunta ¿cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE? se logra evidenciar que los referentes mencionados por los entrevistados trabajan temas de educación como lo hace AR Fundación. De ahí, el acercamiento y la consideración de estos como referentes para ellos. Es así que se mencionan organizaciones como Amarilo, en cuanto al gremio de la construcción y que funciona como referente debido a su Programa de Acompañamiento Social (PAS), es por esto que para Amarilo (2018) con el que buscan educar y contribuir a la construcción de comunidades, cultura ciudadana y desarrollo social.

También se mencionan como referidos de buenas prácticas al Grupo Carvajal SA, Grupo Corona, Ecopetrol, Kimberly Clark, Cine Colombia, Argos y la cadena de hoteles Radisson. Hubo tres personas que fueron claros en no tener ningún referente y una sola que considera únicamente a AR Fundación como ejemplo para otras organizaciones.

¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?

Frente a la tercera pregunta ¿cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la fundación? se evidencia que la mayoría de los entrevistados se involucran únicamente desde la dirección al aprobar y destinar los recursos. Sin embargo, hay respuestas interesantes en las que se logra intuir una breve reflexión por parte del entrevistado, de acuerdo con el área de negocio que desempeña y cómo se podría apoyar a AR Fundación desde la misma.

Para Miriam Moreno, miembro del Consejo Directivo del Grupo AR, su involucramiento se da desde su posición en dicho consejo, en el que “analizamos las alternativas que se nos presentan y tomamos decisiones en cuanto a los recursos, cómo se destinan. Tratamos de buscar cosas con amigos o conocidos también para canalizarlos a través de la Fundación para los proyectos.”

Asimismo, Juan Agudelo, miembro de la Junta Directiva del Grupo AR, especifica que “participamos poniendo recursos, opinando de alguna actividad que se desarrolla, colaborando en el área que uno sepa.” De igual manera Sandra Vargas, miembro del Consejo Directivo del grupo, responde que su rol en los planes y/o proyectos se da desde la dirección.

Natalia Casasbueno, Gerente del Hotel AR, responde que desde su rol la relación con la fundación no ha sido proactiva, al no dar ideas para poner en práctica dentro de los programas de la Fundación. Sino que a partir de las acciones e iniciativas que genera la Fundación, el Hotel se adhiere a estas y empieza a trabajar en equipo.

Juan Carlos Alfonso, Presidente Administrativo de la Torre AR, responde que frente a los planes y/o proyectos de AR Fundación, su dependencia ha estado alejada de participar en dicho desarrollo. Sin embargo, se han vinculado directamente con las campañas que realiza la fundación. Desde la presidencia de la Inmobiliaria AR, Luis Javier Reyes establece una visión

más comercial a dicha respuesta. A pesar que actualmente no hay un apoyo directo a la fundación por parte de ellos, aclara que sí se podría entrar a colaborar y ayudarse mutuamente, resaltando que AR Fundación es una buena carta de presentación ante posibles clientes.

Finalmente, Daniel Giraldo, Gerente de la Constructora AR, realiza una breve reflexión ante la pregunta al responder que “la fundación nos apoya más a nosotros porque nosotros impactamos comunidades a través de nuestros proyectos, que son proyectos muy grandes.”

En este sentido como comentó Giraldo, la Fundación apoya desde el inicio de los proyectos hasta cuando estos son entregados. De esta manera, su colaboración influye por esa cercanía a las personas o clientes con la que cuenta la fundación y que les permite conocerlos más de cerca, para lograr brindar un insumo o valor agregado a cada proyecto presentado.

¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?

En cuanto a la cuarta pregunta del cuestionario de entrevista, ¿cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted? se destacan las respuestas de cinco entrevistados que resultan interesantes y que cuentan con una visión clara sobre el tema en cuestión.

Para la dirección de AR Fundación, liderada por Diana Mora, “el reto más grande es convertirnos en aliados estratégicos de todas las compañías, que nos vean como la carta de presentación de ellos ante cualquier entidad pública, privada o del exterior.”

Dentro de esa misma línea, Luis Javier Reyes, presidente de la Inmobiliaria AR, no ve que existan retos de la Fundación en el negocio, más bien considera que la fundación permite mayores oportunidades y ventajas para el negocio. Por su parte, desde la Constructora AR liderada por Daniel Giraldo, no se concibe que la Fundación represente retos al grupo. Con esto se remonta a que el fundador de AR siempre inculcó a sus trabajadores darle y aportarle algo a la

sociedad, más allá de proyectos financieros y rentables. Aseguró que “los directivos dicen que la Fundación es la empresa más grande del Grupo y que todos trabajamos por ella.”

Juan Carlos Alfonso, Presidente Administrativo de la Torre AR, también coincide en que AR Fundación no representa retos al negocio, él ve a la Fundación como una parte integral del proceso del Grupo y dentro de ese mismo contexto, el reto está en apoyar los programas que plantea la Fundación desde las distintas áreas. Para finalizar esta pregunta Natalia Casasbueno, Gerente del Hotel AR, asegura que en cuanto al tema de retos la Fundación no representa ningún reto, sino que el reto está en trabajar alineados con la Fundación y bajo el direccionamiento y conocimiento de Diana Mora y su equipo. Para así, lograr introducir dentro de los planes estratégicos de la compañía esa línea de RSE.

¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas de negocio?

La pregunta número cinco ¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas de negocio?, se dividirá en dos partes para lograr observar con facilidad los resultados de los entrevistados.

En el siguiente cuadro se muestran las respuestas de cada uno de los participantes a la primera parte de la pregunta número cinco ¿Cómo describe a AR Fundación? El cuadro demuestra lo que representa AR Fundación dentro del Grupo empresarial para cada entrevistado.

Nombre	Cargo	Pregunta	Respuesta
Francina Hernández	Miembro del Consejo Directivo del Grupo AR	¿Cómo describe a AR Fundación?	Una fundación que me llena de orgullo y satisfacción por la labor que cumple con todas las personas que hemos impactado.
Miriam Moreno	Miembro del Consejo Directivo del Grupo AR	¿Cómo describe a AR Fundación?	Una identidad que nació de la voluntad de compartir y ayudar.
Sandra Vargas	Miembro del Consejo Directivo del Grupo AR	¿Cómo describe a AR Fundación?	Un grupo de personas que quieren beneficiar a la sociedad y que cuentan con un gran sentido de responsabilidad social.

Andrés Agudelo	Miembro de la Junta Directiva del Grupo AR	¿Cómo describe a AR Fundación?	El esfuerzo de la Familia AR por mejorar el bienestar de las personas cercanas a la empresa.
Juan Agudelo	Miembro de la Junta Directiva del Grupo AR	¿Cómo describe a AR Fundación?	Una fundación que está tratando de hacer las cosas bien.
Carlos Agudelo	Miembro de la Junta Directiva del Grupo AR	¿Cómo describe a AR Fundación?	Un emprendimiento para llevar principalmente educación y programas a a las comunidades.
Katherine de Brigard	Miembro de la Junta Directiva del Grupo AR	¿Cómo describe a AR Fundación?	Una fundación que tiene mucha incidencia en la educación, se preocupa por el bienestar de la comunidad, es profundamente humana y cercana a las personas.
Daniel Giraldo	Gerente de la Constructora AR	¿Cómo describe a AR Fundación?	La parte bonita que tenemos todos por dentro y nos pone los pies en la tierra. Como un premio muy lindo de llegarle a las personas.
Luis Javier Reyes	Presidente de la Inmobiliaria AR	¿Cómo describe a AR Fundación?	Un sueño hecho realidad, como una misión de todo el grupo de poder trabajar para que AR Fundación cumpla su labor.
Natalia Casasbueno	Gerente del Hotel AR y del Centro de Convenciones	¿Cómo describe a AR Fundación?	Como si fuera una persona dulce y sabía que se esfuerza en darle amor a las personas. Como organización y ente funcional, me parece que es un equipo que, siendo pequeño, logra muchas cosas bonitas.
Juan Carlos Alfonso	Presidente Administrativo de la Torre AR	¿Cómo describe a AR Fundación?	Un sueño que dejó de legado el creador de la compañía enfocado a contribuir al desarrollo de la sociedad.
Diana Mora	Directora de AR Fundación	¿Cómo describe a AR Fundación?	Un sueño hecho realidad que inició con el fundador del Grupo AR. Con una visión de ayudar a las personas a través de la educación y que poco a poco se ha venido logrando.

Tabla 16. Descripción de lo que es AR Fundación.

Dentro de las respuestas, las palabras que más se resaltan por parte de los entrevistados para relacionar su descripción con AR Fundación se logran mostrar en la siguiente imagen:



Figura 5. Imagen realizada a partir de las respuestas de los entrevistados a la primera parte de la pregunta número cinco, ¿Cómo describe a AR Fundación? Elaboración propia.

¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?

En cuanto a la segunda parte de la pregunta cinco, ¿es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio? De los 12 entrevistados seis contestaron que AR Fundación es en ese sentido transversal a todas las áreas del negocio, cinco respondieron que la fundación es una organización independiente, aunque dos de esos cinco creen que se está en la transición para ser transversal. Por último, solo una persona no contestó a esa parte de la pregunta.

Vale la pena resaltar las respuestas de cuatro de los participantes frente a este cuestionamiento que logran dar una noción sobre lo que es o debería ser AR Fundación para el negocio. Según Sandra Vargas, miembro del Consejo Directivo, “AR Fundación es independiente, pero realmente debería ser transversal a todo el Grupo AR.” Del mismo modo piensa Luis Javier Reyes, presidente de la Inmobiliaria AR, al decir que “actualmente la Fundación es independiente, pero perfectamente puede ser transversal de todas las compañías. Ser como la fundación de todos.”

Siguiendo esta misma línea, Juan Carlos Alfonso, quien lidera la administración de la Torre AR, responde que “AR Fundación es transversal porque todos somos parte del mismo grupo y todos debemos velar por que todo salga bien, no como una unidad grande o pequeña sino como un todo, un grupo.” En otras palabras y tal como lo afirma Carlos Agudelo, miembro de la Junta Directiva, “AR Fundación es una unidad de negocio transversal, porque impacta a toda la organización.”

¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?

En cuanto a la pregunta seis, ¿considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio? Diez de las 12 personas entrevistadas contestaron que sí, mientras una contestó que no y otra respondió que no sabía con seguridad cuáles podrían ser esas nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, hubo respuestas que se asemejan y permiten ver que, en esta línea, la mayoría de los participantes concuerdan.

Para Francina Hernández, miembro del Consejo Directivo, “la Fundación abre nuevas oportunidades de negocios como lo son los bancos, que antes de prestar el dinero le interesa saber si las empresas están impactando positivamente al país, ayudando socialmente a la comunidad.” Del mismo modo piensa Andrés Agudelo, miembro de la Junta Directiva y quien

con su respuesta respalda el pensamiento de Francina Hernández, “AR Fundación sí abre nuevas oportunidades de negocio. Hoy en día los bancos nos preguntan qué hacemos por el país y nos hemos encontrado que la Fundación es una carta de presentación estratégica para el financiamiento.”

Sandra Vargas, miembro del Consejo Directivo, coincide con las dos respuestas anteriores al decir que “la Fundación es una carta fundamental de presentación para el Grupo, es un beneficio para todos, es la imagen completa del grupo.” En este sentido Juan Carlos Alfonso, Presidente Administrativo de la Torre AR, se encuentra de acuerdo con lo anteriormente mencionado al reconocer que AR Fundación sí permite oportunidades de negocio. “Si nosotros hacemos un buen trabajo social, un buen acercamiento a la comunidad, pues eso nos va a dar a conocer y nos va a dar un punto de valor frente a la competencia en esos temas.”

Según la visión comercial que plantea Daniel Giraldo, Gerente de la Constructora, AR Fundación “nos hace reconocer como una compañía amable con la sociedad y eso se atribuye intangiblemente en ventas, recomendados y sin que sea el fin último, lo aprovechamos para que nos reconozcan como grupo empresarial.” Teniendo en cuenta esta postura, Carlos Agudelo, miembro de la Junta Directiva, afirma que “AR Fundación es una oportunidad, pero no he visto casos concretos de nuevas oportunidades. He visto reconocimiento y la marca le llega más a la gente.”

¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación?

¿Por qué?

Siguiendo con la pregunta siete, ¿a cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación? ¿Por qué? Vale la pena destacar que, en la primera ronda de entrevistas realizadas, en las que se entrevistaron a tres de los participantes, estos

intentaban acomodar la respuesta para no mostrar desconocimiento en el tema más no respondían lo que se estaba preguntando. Por esta razón se decidió que antes de realizar la pregunta, se le diera a cada participante un breve contexto acerca de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para saber si los conocía o no.

De las 12 personas entrevistadas, 11 de ellos contestaron que no conocen a qué ODS le apunta el grupo empresarial y la Fundación. Solo Diana Mora, Directora de AR Fundación, respondió lo siguiente “yo creo que el Grupo AR ayuda a que las personas tengan vivienda digna, por eso su enfoque es población vulnerable que necesiten vivienda de interés social.” Sin embargo, esta respuesta no apunta directamente a ningún ODS en concreto.

¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?

Para finalizar el cuestionario se preguntó ¿cómo visualiza a AR Fundación en 10 años? En dicha pregunta los 12 entrevistados mencionaron las palabras que se muestran en la siguiente imagen que la percepción común recae en ver a AR Fundación siendo más grande, con sus recursos propios y sólidos, reconocida por tener más proyectos que puedan impactar a una mayor cantidad de personas y beneficiar a más comunidades. También siendo integrada dentro del grupo empresarial.

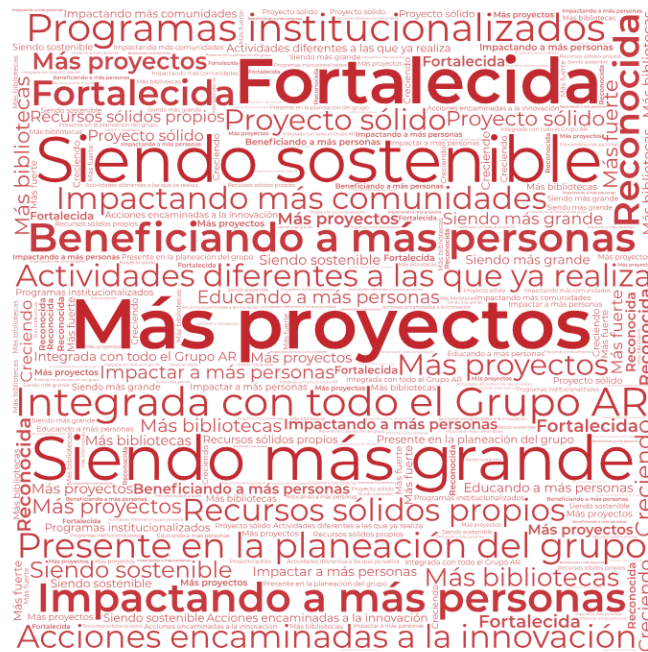


Figura 6. Imagen realizada a partir de las respuestas de los entrevistados a la pregunta número ocho y número cinco, ¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años? Elaboración propia.

Ante la pregunta propuesta se presentaron respuestas similares y que apuntan al crecimiento y solidez de AR Fundación en los próximos años. Así Juan Carlos Alfonso, Presidente Administrativo de la Torre AR, expone que en diez años ve a la fundación “como un proyecto sólido que hace que el Grupo AR sea reconocido como una organización que apoya y trabaja por y para la gente.”

Coincide Juan Agudelo, miembro de la Junta Directiva, quien proyecta a AR Fundación como una organización “más fortalecida, más robusta y con actividades diferentes adicionales a las que actualmente se realizan.”. En esta dirección Diana Mora, directora de la fundación, la visualiza “como una fundación reconocida en la ciudad y en el país por desarrollar acciones encaminadas a la innovación.”

Hablando del desarrollo a futuro de AR Fundación, Francina Hernández, miembro del Consejo Directivo, responde que, como grupo empresarial, ven a la Fundación con más

proyectos, siendo sostenible en el largo plazo, impactando y beneficiando a más personas con la ayuda de un mayor número de voluntarios. A esta visión se suma Carlos Agudelo, miembro de la Junta Directiva, quien se imagina a AR Fundación siendo “activa, con recursos sólidos propios auto sostenibles, impactando cada vez más a las comunidades.”

Natalia Casasbueno, Gerente del Hotel AR, visualiza a AR Fundación como la organización que maneje las directrices para cada una de las empresas del grupo en temas de RSE. Eso sí, siendo conscientes que habrá iniciativas transversales como grupo empresarial. Por último, Daniel Giraldo, Gerente de la Constructora, concluye que en los próximos diez años la fundación debe “estar presente en más que proyectos de vivienda de interés social, debe estar más presente en la planeación de todo el grupo empresarial, administrando y desarrollando proyectos en inmuebles que hemos hecho ligados a temas de educación.”

Entrevistas a los expertos

Dentro de la investigación se consultó a una serie de expertos en RSE y algunos de ellos expertos en temas de responsabilidad social empresaria aplicada al sector de la construcción. El cuestionario utilizado para los expertos cuenta con cinco preguntas base, indistintamente, del sector y de la especialidad de cada fuente. Las respuestas a las cinco preguntas mencionadas se evidencian en la figura que se presenta a continuación:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué entiende usted por Responsabilidad social empresarial?	Las respuestas de los expertos se encaminan a términos y a definir la finalidad de la RSE de una manera similar. Uno de ellos, considera que la RSE se enfoca en que las actividades de la empresa se realicen de manera responsable, al conocer los impactos de esta en el entorno. Otro de ellos, expone que la RSE es uno de los pilares fundamentales que deben tener las organizaciones al generar acciones responsables en torno de sus operaciones y que construya reputación. Asimismo, uno de ellos explica que la RSE es una línea de trabajo en donde las organizaciones son conscientes de que sus acciones e impactos influyen en la sociedad, por lo que deben ir más allá, hacia una preocupación por el tema social y ambiental. De igual manera, otro de ellos explica que la RSE debe entenderse como un conjunto de acciones sociales y económicas que trascienden el utilitarismo de las empresas, al generar un bienestar social y mejorar la calidad de vida de la comunidad. También, se entiende la RSE como una herramienta que genera valor con los distintos grupos de interés, al mismo tiempo que, contribuye al desarrollo social y empresarial del país. Otra visión de la RSE se encamina al compromiso de las industrias que van más allá de los aspectos financieros, al contemplar el impacto que realizan en las esferas sociales y ambientales de su operación. Por último, otro de los expertos establece que la RSE es entendida como un conjunto de prácticas voluntarias sostenibles que

	realizan las organizaciones que tienen en cuenta el cumplimiento de las leyes, el comportamiento ético, el impacto de sus externalidades y el beneficio de sus stakeholders.
¿Qué empresa tiene usted como referente de buenas de buenas prácticas de RSE en el sector de la construcción?	Esta pregunta tuvo respuestas divididas pues los expertos que conocían de RSE en el área de la construcción mencionaron organizaciones como: Acerías de Colombia, Acesco, Terranum, Constructora Bolívar, Holcim de Colombia, Conalvías y Amarilo. Por otro lado, tres de los expertos aseguraron no conocer casos de éxito o con buenas prácticas en el sector de la construcción.
¿Desde su experiencia cuáles son los retos que enfrentan las empresas que desean iniciar un programa de RSE?	La mayoría de las fuentes consultadas concuerdan en que el principal reto de la RSE es lograr una coherencia desde los altos mandos hasta todos los empleados de la organización. Así, cuatro de ellos consideran que el desafío de la RSE está en lograr convencer, acerca de la importancia de la RSE, a la alta gerencia para que posteriormente haga parte de la gestión de la organización y se pueda materializar acciones transversales a la empresa. Asimismo, que exista coherencia y compromiso por parte de ellos para poder influir de manera correcta en la comunidad donde operan. Otro de los expertos expone que el dialogar con los grupos de interés, identificar los asuntos materiales y saber comunicar el avance de la RSE que desarrolla la empresa, compone la lista de retos en RSE. Asimismo, uno de ellos expone que otro reto de las organizaciones es lograr identificar la comunidad que quiere impactar y las necesidades de la misma, para aplicar las estrategias o programas que atiendan esos vacíos. Por último, otro de los entrevistados explica como reto mantener una comunicación eficaz con respecto al valor, los beneficios y bondades de la ejecución que realiza la organización entre todos los miembros de la empresa.
¿Considera usted que la RSE debe ser vista como un área independiente de la organización o transversal a la organización? ¿Por qué?	Para la totalidad de los expertos consultados la RSE debe ser una gestión transversal a todas las áreas de la organización. Dentro de las justificaciones que dieron, se establece que la transversalidad les permite encontrar metas comunes con los líderes dentro de las organizaciones y que además permite concretar lineamientos estructurales en toda la organización. Uno de los expertos afirmó estar en contra de la concepción donde las áreas en las empresas son meramente funcionales o ajenas a lo que sucede en las demás dependencias.
¿Qué oportunidades de negocio abre la RSE?	Seis de los expertos utilizados en esta investigación coinciden que la RSE sí abre oportunidades de negocio, salvo uno que no considera esto como necesario para lograr nuevas ganancias. Es así que, exponen a la RSE como una oportunidad para generar valor comercial entre los clientes potenciales de una organización y construir una buena imagen y reputación ante sus consumidores. El único experto que dio una respuesta contraria dijo que la RSE no necesariamente proporcionaba una oportunidad de negocio, sino que hacía parte del negocio y la ética de la empresa. Puesto que, la organización adquiere un compromiso con su planta interna como en la sociedad que se encuentra impactada por el desempeño de sus actividades.

Tabla 17. Consolidado de respuestas a preguntas generales. Elaboración propia.

Las dos últimas preguntas del cuestionario corresponden a preguntas específicas del sector en el que se desempeña cada fuente. En este sentido se presentará en la siguiente figura un consolidado de las respuestas:

NOMBRE	CARGO	PREGUNTA NÚMERO 6	RESPUESTA
Laura Rubio	Senior Leader CSR LATAM	¿Qué tipo de políticas e indicadores se toman en cuenta a la hora de realizar un programa de RSE?	Diferentes políticas se toman en cuenta para realizar un programa de RSE. Por un lado, debe haber una política de responsabilidad social, donde se describa cuál es el enfoque, la visión, visión, pilares, etc. Puede haber otras políticas como por ejemplo política de aprovisionamiento responsable (ligado a un código conducta de proveedores). Igualmente, debe haber un código de ética que establezca estándares de conducta de la empresa. Algunas empresas tienen políticas separadas de respeto a los derechos humanos o políticas de manejo ambiental, esto depende del tipo de negocio.

Camilo Luengas	Coordinador técnico de la organización Green Building Council.	¿Actualmente, cómo los altos directivos están promoviendo el desarrollo sostenible como estrategia de negocio?	El sector privado ha venido entendiendo su rol en el desarrollo sostenible del país y la factibilidad de invertir en proyectos inmobiliarios sostenibles por una conjunción de argumentos a distintas escalas. A nivel de los compromisos internacionales, los empresarios reconocen que sí tienen una gran responsabilidad respecto a incrementar la efectividad de la aplicación del concepto integral de “construcción sostenible”, el cual está íntimamente relacionado con proyectos de mayor calidad, los compromisos de reducción de emisiones de gases con efecto invernadero del Acuerdo de París y también con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
Johanna Martínez	Profesional Senior de Sostenibilidad de Camacol	De acuerdo con el premio que entrega Camacol sobre el mejor programa de gestión para la comunidad, ¿qué características y acciones debe tener la organización para llevarse este premio?	Esta categoría exalta los proyectos relacionados con el fortalecimiento de las comunidades, en busca de un progreso sostenible en su calidad de vida. Se premian las organizaciones que promuevan la solución de problemáticas sociales y el fortalecimiento de capacidades, generando posibilidades de desarrollo humano integral, en áreas tales como generación de ingresos, educación, salud, nutrición, dinamización de mercados locales, promoción y respeto de los derechos humanos, además de otras áreas que promuevan el progreso social y el mejoramiento de la relación entre empresa y comunidades.
Andrés Felipe Montoya	Consultor en una agencia de comunicaciones	¿Cuáles son los desafíos y las tendencias en comunicación y mercadeo social?	Las personas están viendo como un tabú este tipo de cosas, que tu utilices a las personas y lo que haces para posicionarte, eso no es así, el mercadeo social lo que busca es a través de las buenas prácticas de RSE y valor compartido que se realice es una opción para tu vender. El mercadeo social puntualmente es como las empresas está transformándose para crear soluciones, servicios o productos para hacer un mercadeo social clave.
Margui Paola Bautista	Líder de los proyectos de RSE en Alcaldía de Facatativá	¿Considera usted que la RSE tiene implicaciones importantes dentro de las organizaciones? ¿por qué?	Sí. La RSE ayuda a que las empresas tomen conciencia de las externalidades positivas y negativas que generan en la comunidad. Así mismo, les permite evaluar la calidad de vida en la que se desenvuelven los trabajadores de la compañía en el día a día. Esto, puede conllevar a que las empresas sean innovadoras en sus actividades.
Oscar Iván Pérez	Docente e investigador (maestría de RSE) de la Universidad Externado.	Teniendo en cuenta la línea de investigación del Eje social: Empresa, Conflicto y Derechos Humanos ¿qué desafíos puede enfrentar las empresas desean tener unos programas de RSE?	La realización de una debida diligencia en derechos humanos.
Oscar Pardo	Profesor CIDER Universidad de los Andes	¿Cómo a partir de iniciativas de Responsabilidad Social se puede (y debe) contribuir de	A partir de la RSE se puede contribuir en los procesos de desarrollo, ya que todas las empresas son ciudadanos corporativos o

manera efectiva en los procesos de Desarrollo?	empresarios y todos tienen que ayudar a que la sociedad sea mejor.
---	--

Tabla 18. Consolidado de respuestas a preguntas específicas. Elaboración propia.

NOMBRE	CARGO	PREGUNTA NÚMERO 7	RESPUESTA
Laura Rubio	Senior Leader CSR LATAM	¿Cómo logra una empresa u organización la implementación de un programa de RSE y que recomendaciones les daría a las empresas de construcción?	La implementación de un programa de RSE es un proceso. Es algo que se logra si las iniciativas vienen de los directivos. Es un proceso que requiere paciencia, pues los resultados no son inmediatos. A las empresas de construcción les recomendaría mirar cada fase de sus actividades para analizar los impactos.
Camilo Luengas	Coordinador técnico de la organización Green Building Council.	¿Cómo las empresas de construcción en Colombia están enfocando sus programas de RSE?	Como se observa en la ilustración del World Green Building Council (WorldGBC), la “construcción sostenible” (CS) está enlazada con nueve de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Esto obedece a que la industria de la construcción tiene un rol trascendente en combatir los efectos del cambio climático, evitar que la temperatura del planeta suba más de 1,5°C y mejorar la calidad de vida para todos. Así los ODS son un marco de referencia esencial para que la construcción y las ciudades avancen en una agenda de eficiencia y de responsabilidad social y ambiental, con acciones medibles, verificables y concretas
Johanna Martínez	Profesional Senior de Sostenibilidad de Camacol	¿Qué debe tener una constructora a la hora de denominarse socialmente responsable? ¿Y cómo es el ámbito de RSE en Colombia?	Desde la concepción del premio se estableció que la estrategia de RSE debe demostrar un impacto en la generación de cambios y transformaciones positivas en la población o beneficiarios a los cuales se encuentra dirigida; que involucre a los beneficiarios en el proceso de diseño, formulación e incorpora y posteriormente en las actividades de ejecución, generando apropiación del proyecto.
Andrés Felipe Montoya	Consultor en una agencia de comunicaciones	Actualmente en Colombia ¿cómo las empresas está enfrentando el mercadeo social?	Creo que esto está avanzando a pasos cortos, pero ya las empresas se están dando cuenta que tienen que hacerlo, que lo tienen que hacer porque es un valor reputacional muy grande. Cuando se dan cuenta que las empresas le apuntan a lo medio ambiental el posicionamiento y reputación crece inmediatamente, entonces las empresas que no lo están haciendo se están quedando atrás. Creo que hay mucho camino por abonar seguimos un poquito en el pasado, pero ya estamos avanzando para que sea un conjunto una sinergia que se mueva alrededor de esto.

Margui Paola Bautista	Líder de los proyectos de RSE en Alcaldía de Facatativá	¿Cómo logra una empresa u organización la implementación de un programa de RSE y que recomendaciones les daría a las empresas de construcción?	Lo primero que necesita la empresa es mostrar la voluntad de incorporar actividades de responsabilidad social empresarial. Luego, a partir de la misión y de la visión de la organización, la legislación, entre otros, planear y diseñar las políticas y lineamientos que van a funcionar como el eje rector de la responsabilidad social, y que van a estipular los compromisos de la organización. Posteriormente, identificar el nivel interno y externo al que se quiere impactar. Para así, finalmente poder construir los programas que van a desarrollar el proceso de RSE.
Oscar Iván Pérez	Docente e investigador (maestría de RSE) de la Universidad Externado.	De acuerdo con sus ejes de gestión sobre Suministro Responsable, ¿Cómo las empresas pueden aplicar esta gestión?	Por medio de la realización de negocios inclusivos con población vulnerable, para este sector en especial con empleo inclusivo y con compras inclusivas.
Oscar Pardo	Profesor CIDER Universidad de los Andes	Teniendo en cuenta la Especialización en Organizaciones, Responsabilidad Social y Desarrollo, de CIDER ¿Considera usted que la RSE tiene implicaciones importantes dentro de las organizaciones? ¿por qué?	Nosotros vemos la RSE como una responsabilidad de todos los sectores, las empresas, el sector público, el estado social y civil, ONGS, y esto tiene implicaciones prácticas en el territorio, nosotros no solamente vemos los temas de las empresas sino en todos los aspectos.

Tabla 19. Consolidado de respuestas a preguntas específicas II. Elaboración propia.

Autoevaluación del Pacto Global para AR Fundación

Luego del desglose anterior frente a la primera fase de resultados, se realizó el modelo de autoevaluación del Pacto Global el 17 de octubre del 2018 a Diana Mora, directora de AR Fundación. Para la investigación se tomó el Pacto Global de las Naciones Unidas (2018) como ejemplo de autoevaluación, al ser esta una iniciativa internacional que busca a través de diez principios aceptados universalmente, alinear las estrategias y operaciones del sector privado, público y la sociedad civil, al mismo tiempo que busca contribuir a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Teniendo esto claro, se prosiguió a realizar la autoevaluación con la dinámica pregunta-respuesta luego de explicar cómo se componía la evaluación. Así pues, esta se dividía según los diez principios del Pacto Global conformando cuatro ejes temáticos, siendo estos Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Lucha Contra la Corrupción. Con lo anterior en mente y para comenzar, se aclaró el rango válido de calificación de cada enunciado, siendo 4 - siempre, 3 - casi siempre, 2 - ocasionalmente, 1 - casi nunca y 0 - nunca.

En este sentido, los resultados arrojados por el autodiagnóstico del Pacto Global para AR Fundación son los siguientes. Si se desea consultar los resultados obtenidos por indicador (Volver a consultar el Anexo B).

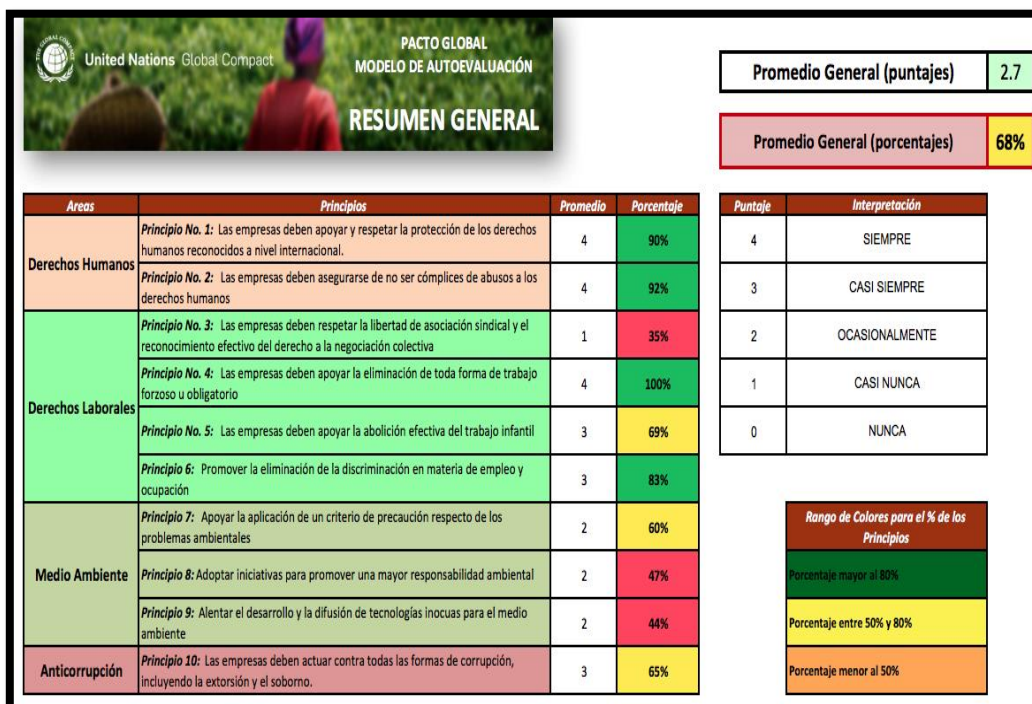


Figura 7. Imagen tomada de los resultados del autodiagnóstico del Pacto Global practicado a AR Fundación.



Figura 8. Imagen tomada de los resultados del autodiagnóstico del Pacto Global practicado a AR Fundación.

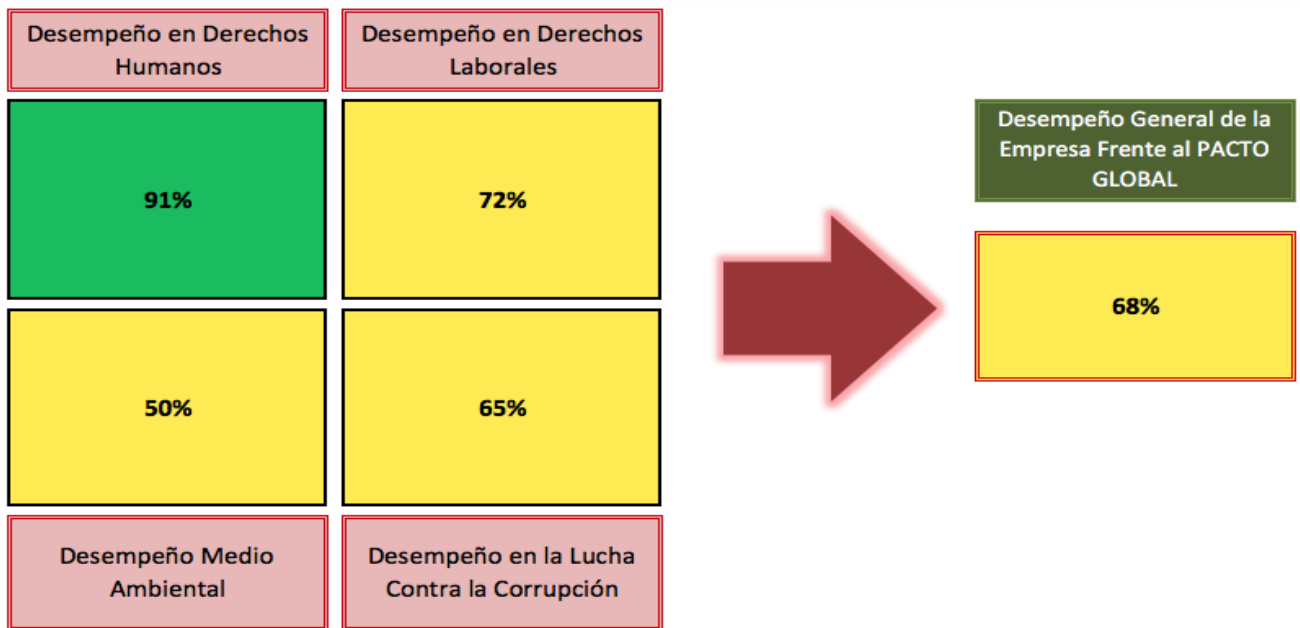


Figura 9. Imagen tomada de los resultados del autodiagnóstico del Pacto Global practicado a AR Fundación.

Resultados de los módulos de diagnóstico

Después de intervenir en el equipo de trabajo de AR Fundación con los módulos de diagnóstico se pretende en este apartado consolidar los resultados de los instrumentos de evaluación. Las

primeras gráficas corresponden a los resultados que arrojaron los cuestionarios para evaluar la pertinencia de este instrumento para el ejercicio profesional de cada uno de los participantes. Posteriormente se presentarán los gráficos de las preguntas que se les hizo a los participantes acerca de los conocimientos teóricos del módulo. Los resultados se presentarán para cada uno de los tres módulos diagnósticos. (Ver Anexo E)

De esta forma finalizando este apartado se podrá desarrollar un DOFA para analizar los mensajes y acciones a tratar con la propuesta de comunicación.

Resultados primer módulo

Pertinencia de este instrumento para el ejercicio profesional. Para estos resultados se tiene un total de 7 participantes.



Tabla 20. Nivel de conocimiento o competencias previas para el objetivo del módulo 1. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

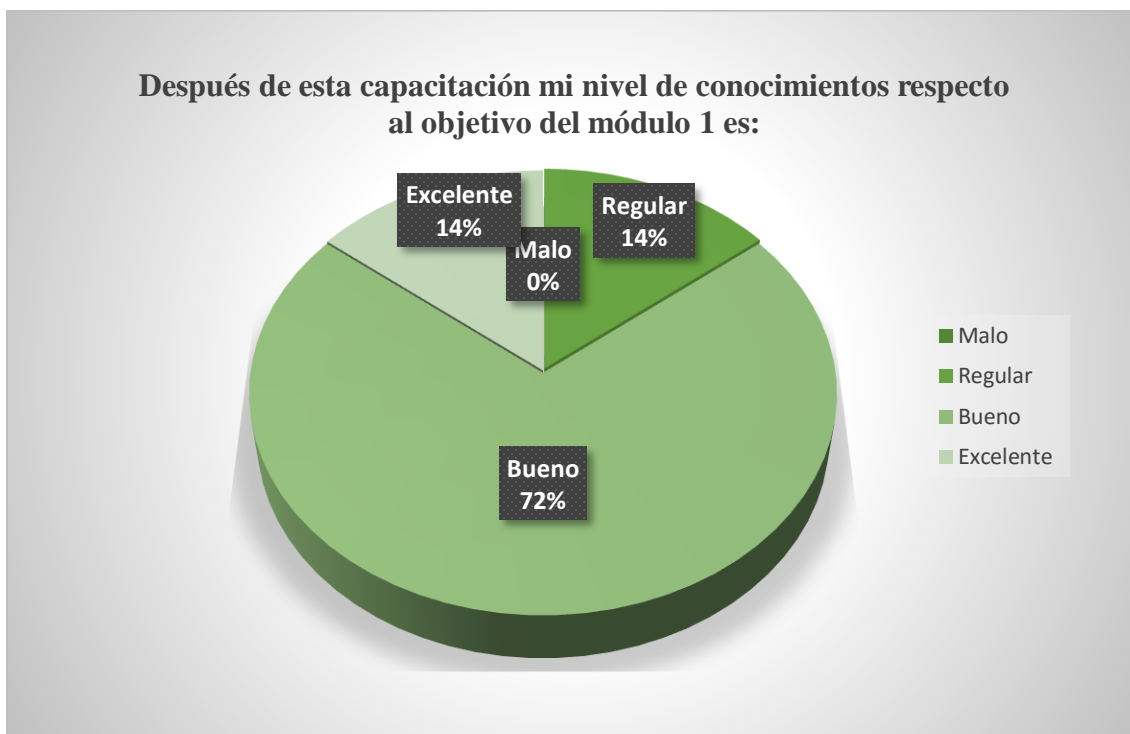


Tabla 21. Conocimientos respecto al objetivo del módulo 1. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.



Tabla 22. Porcentaje de lo aprendido en el módulo. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

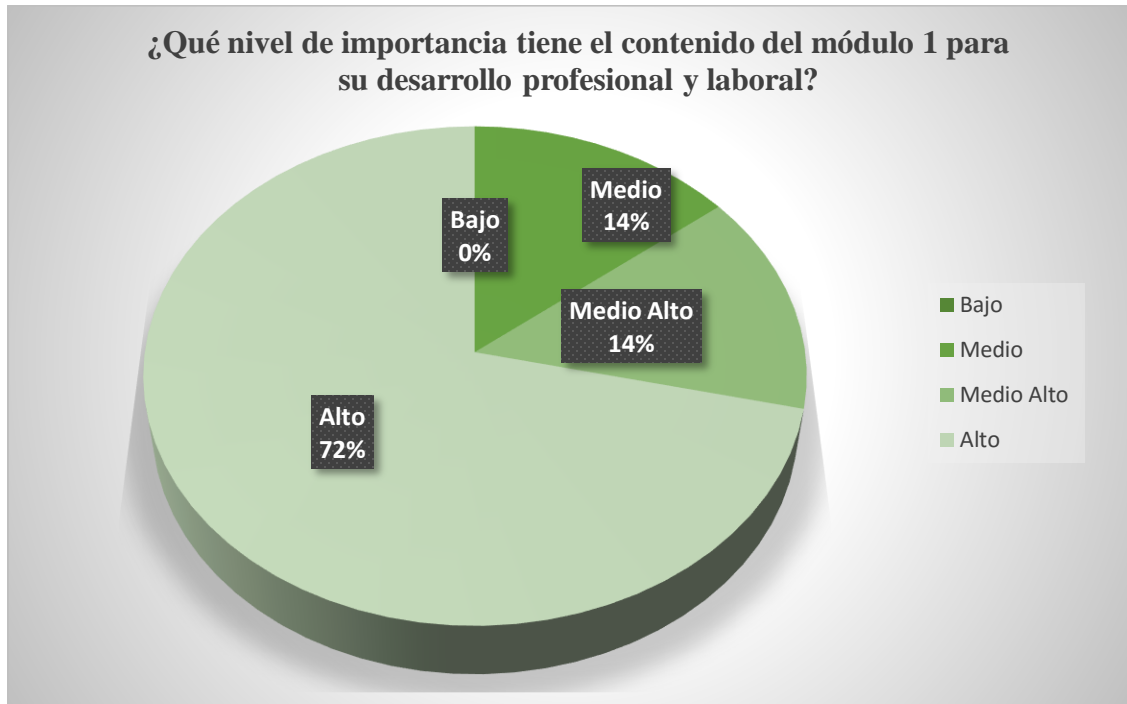


Tabla 23. Nivel de importancia del contenido del módulo 1. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

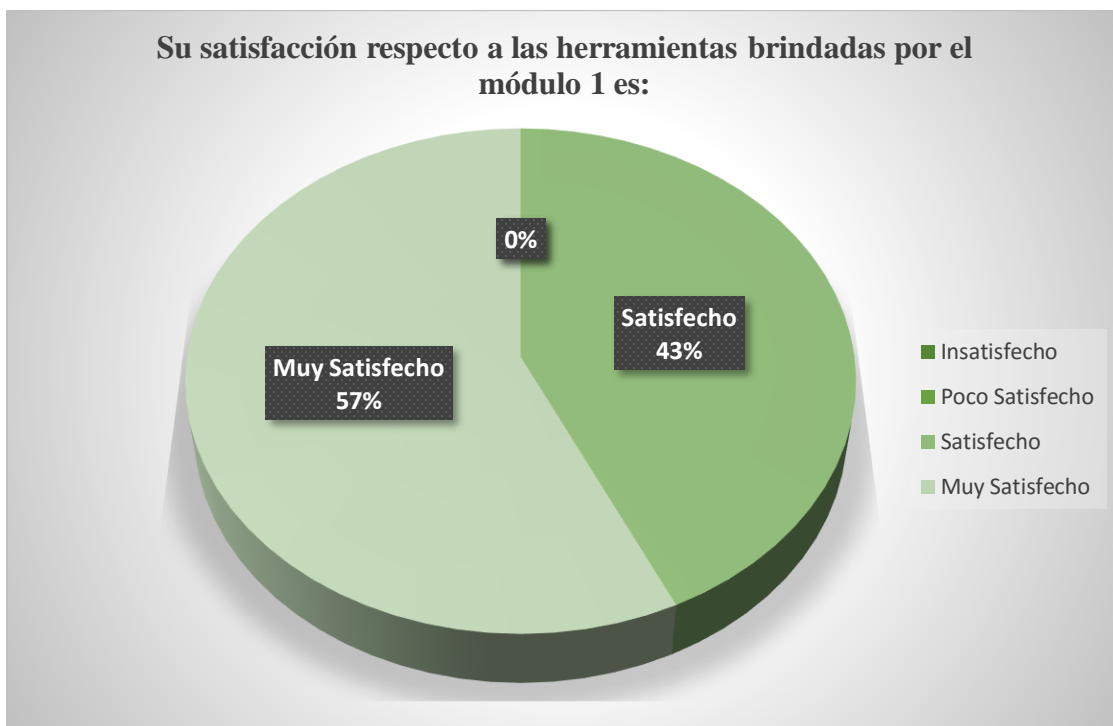


Tabla 24. Satisfacción respecto a las herramientas del módulo. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Cuestionario acerca de los conocimientos teóricos del módulo. Para estos resultados se tiene un total de 7 participantes. Este es un cuestionario de opción múltiple por lo que se pueden observar todas las opciones (Ver Anexo F).

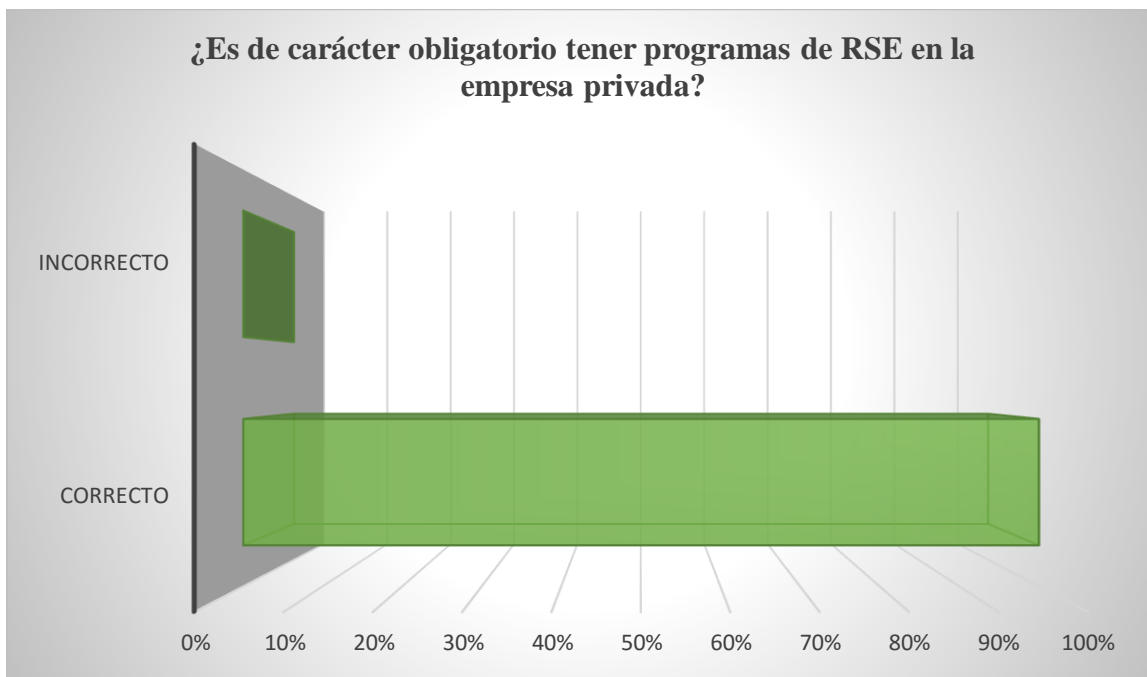


Tabla 25. Pregunta 1 del cuestionario. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

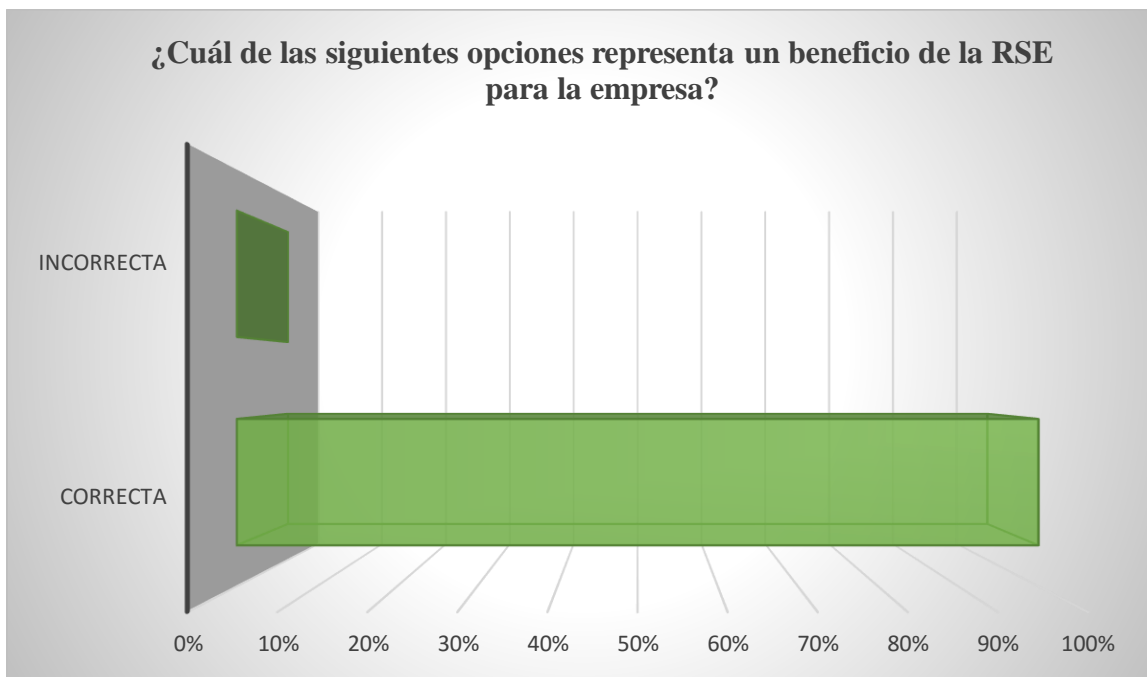


Tabla 26. Pregunta 2 del cuestionario. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

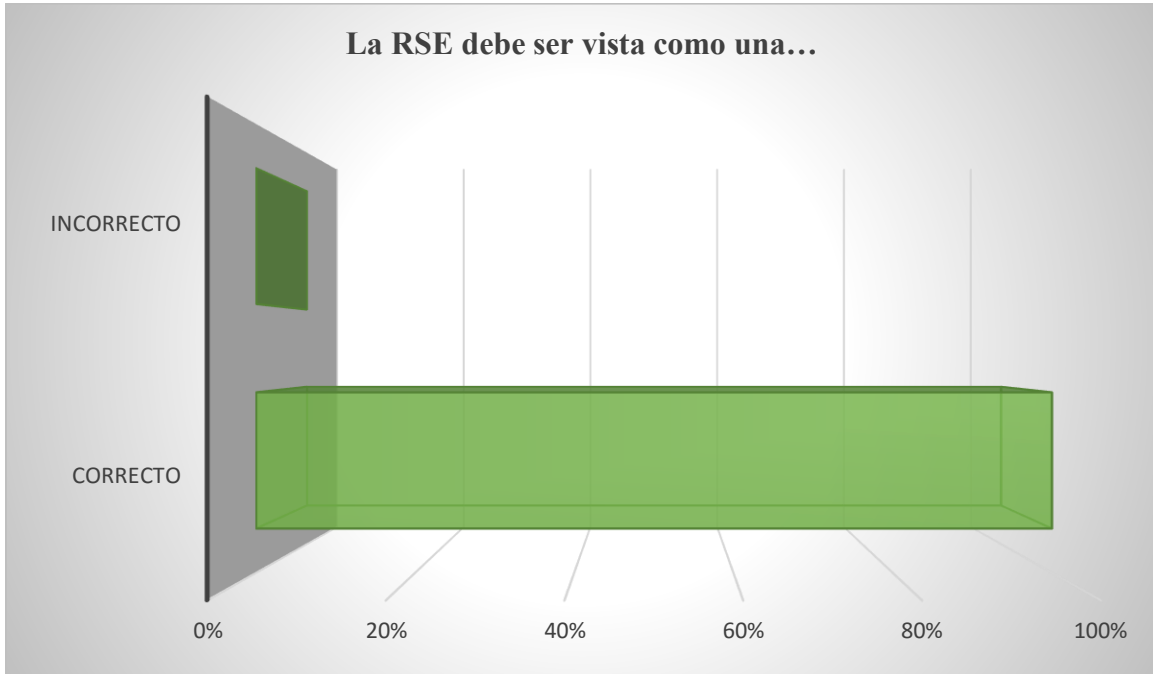


Tabla 27. Pregunta 3 del cuestionario. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

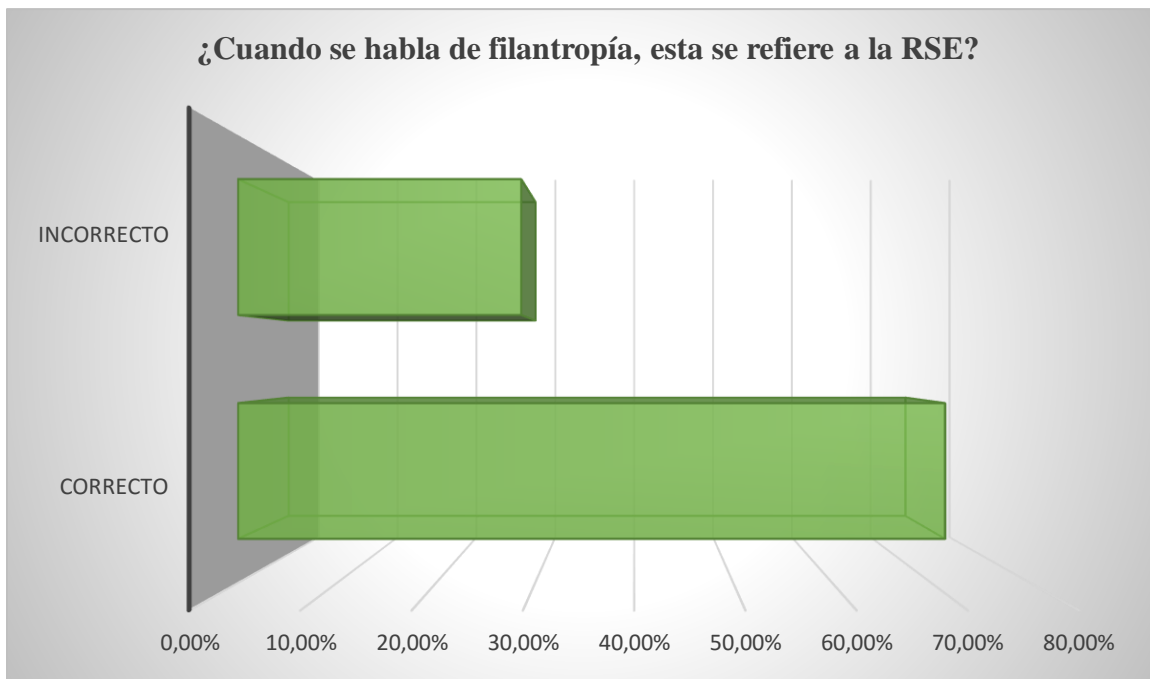


Tabla 28. Pregunta 4 del cuestionario. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados.

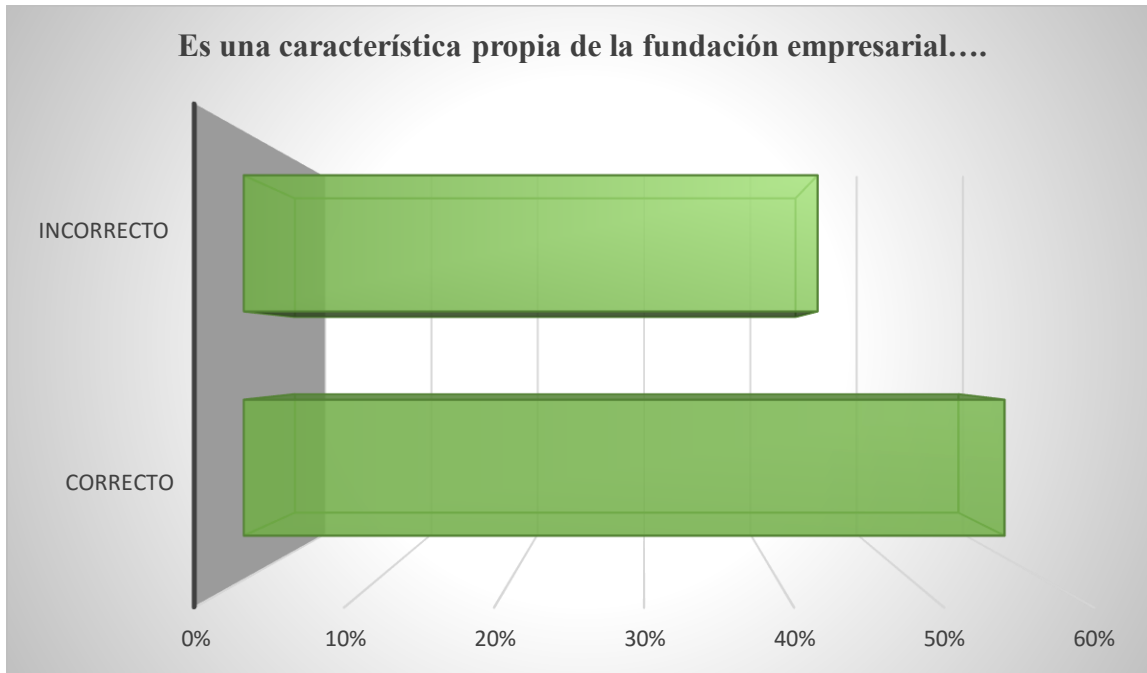


Tabla 29. Pregunta 5 del cuestionario. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

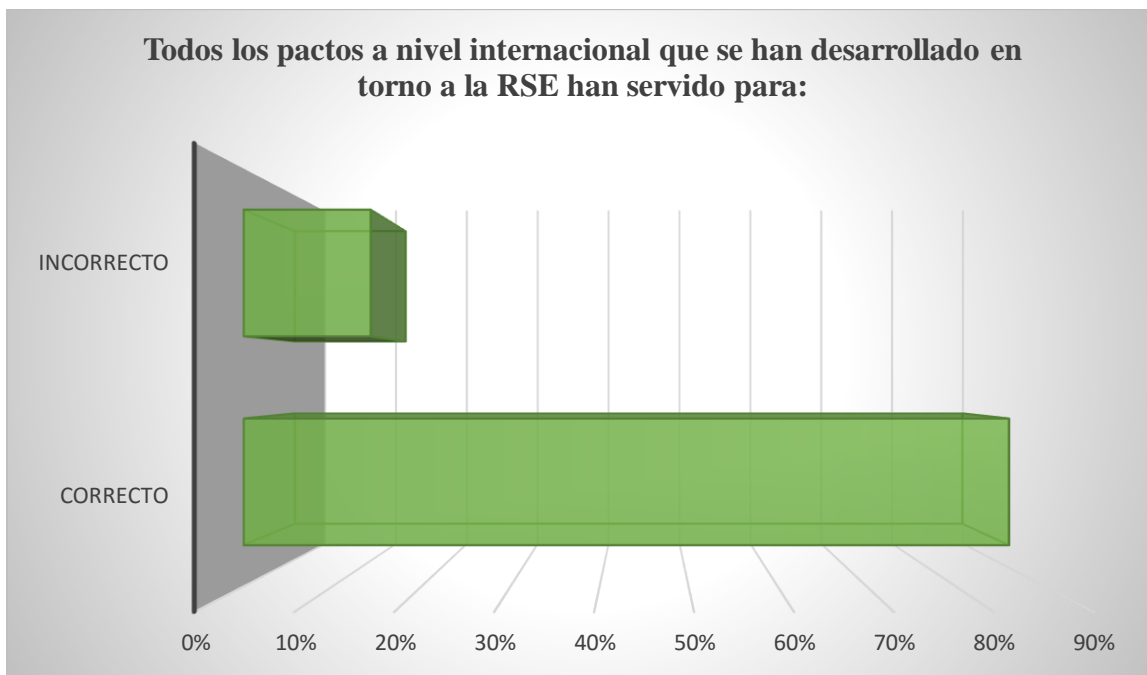


Tabla 30. Pregunta 6 del cuestionario. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

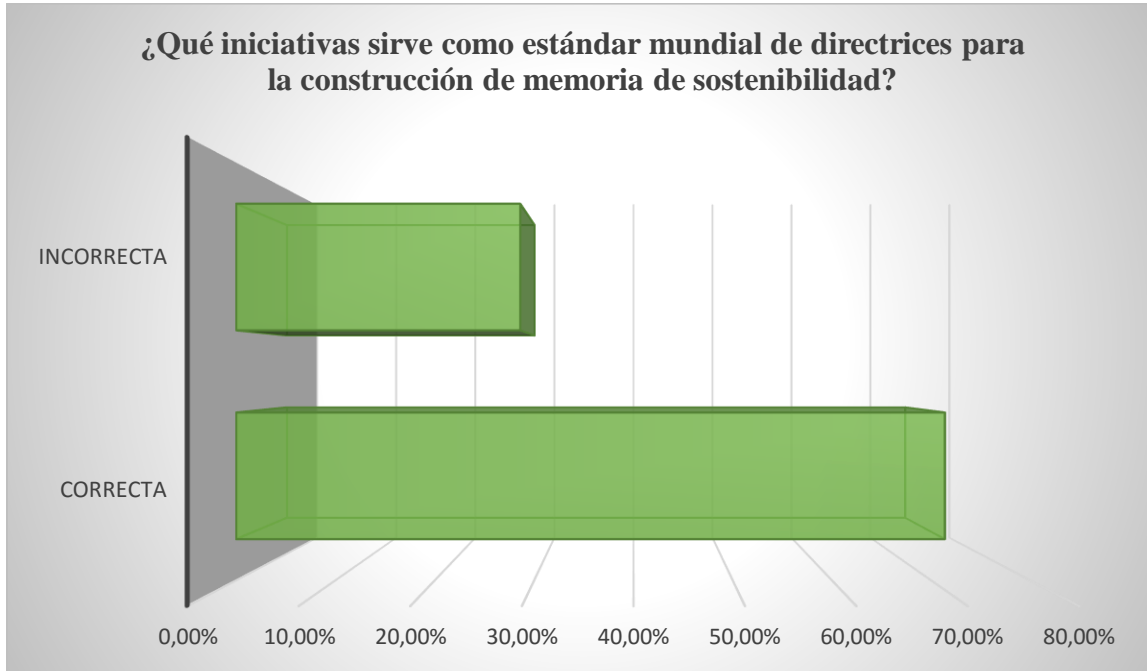


Tabla 31. Pregunta 7 del cuestionario. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

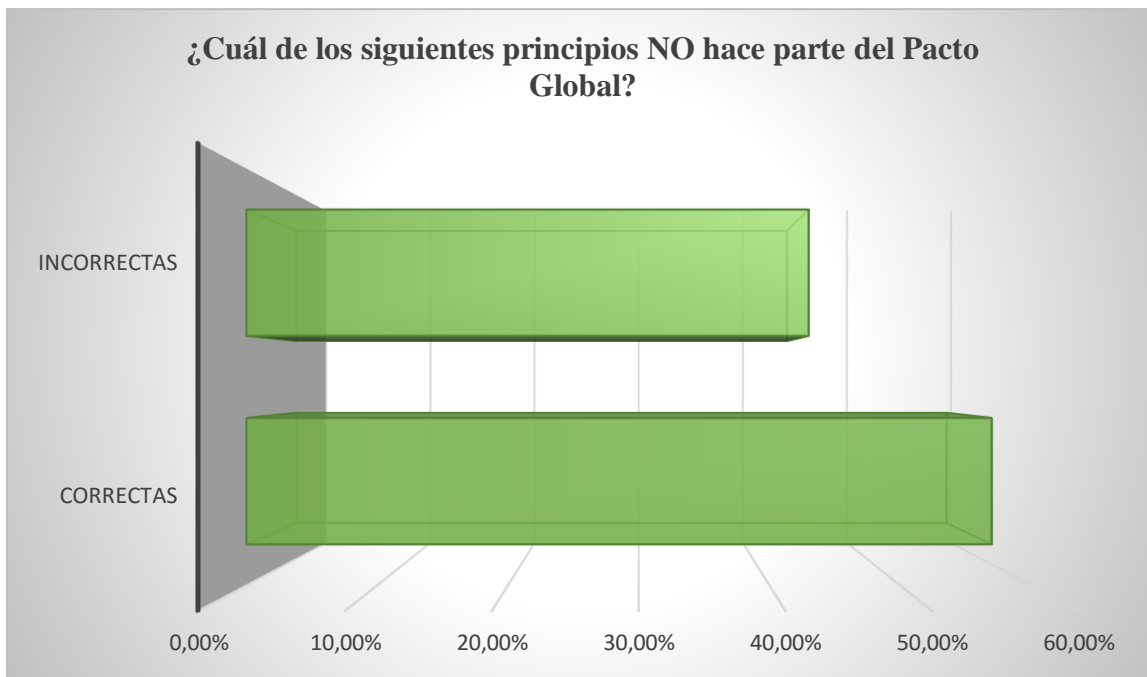


Tabla 32. Pregunta 8 del cuestionario. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

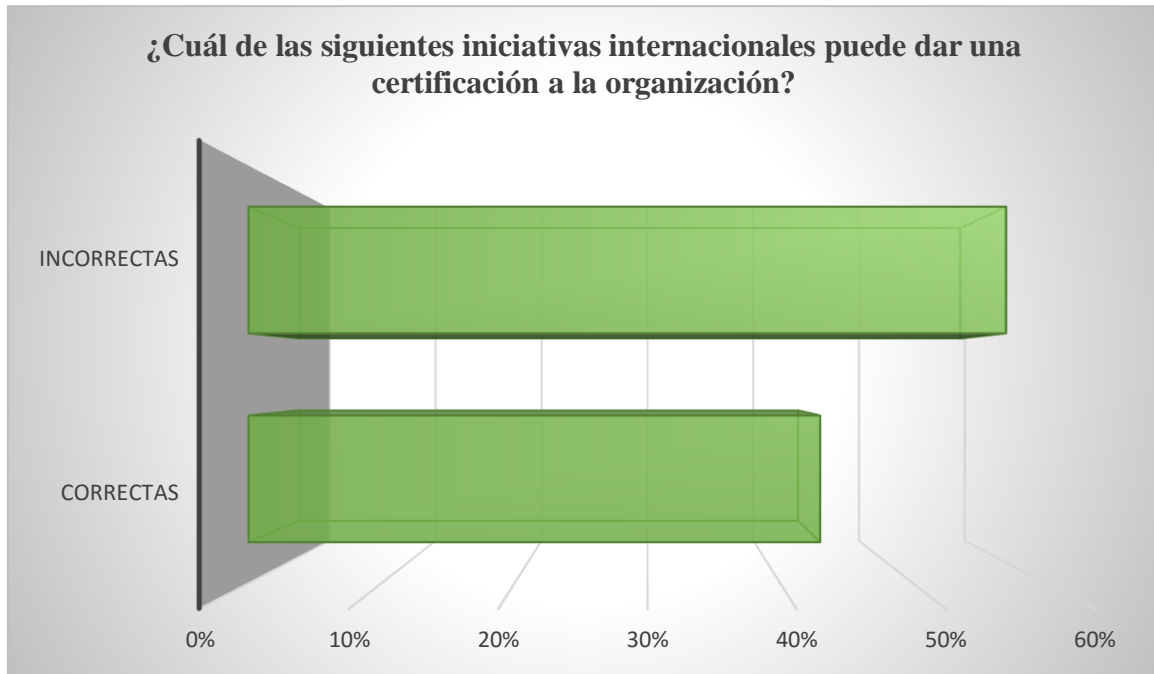


Tabla 33. Pregunta 9 del cuestionario. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

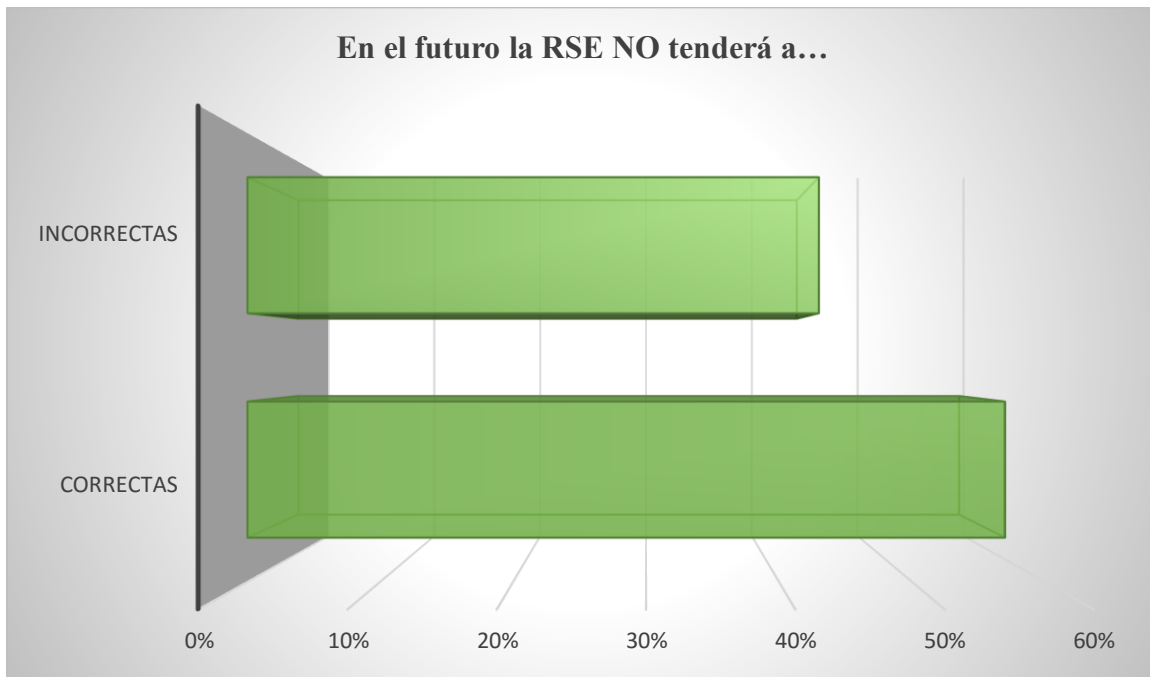


Tabla 34. Pregunta 10 del cuestionario. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Resultados segundo módulo

Evaluación de los conocimientos recibidos y la pertinencia de los mismos para el ejercicio profesional y laboral de los miembros de AR Fundación

Para estos resultados se tiene un total de 7 participantes, quienes calificaron el programa propuesto en el módulo dos en una escala de 0 a 5, siendo 0 el menor grado de conocimiento o satisfacción y 5 el mayor grado. Con este cuestionario se buscó medir el programa propuesto y su pertinencia para el equipo de AR Fundación. Asimismo, respondieron a tres preguntas abiertas acerca del módulo dos:

¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 2?

¿Por qué cree que estas herramientas (módulos) son importantes para su desarrollo y desempeño profesional?

¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación?

Resultados de la evaluación numérica del cuestionario usado en el módulo dos

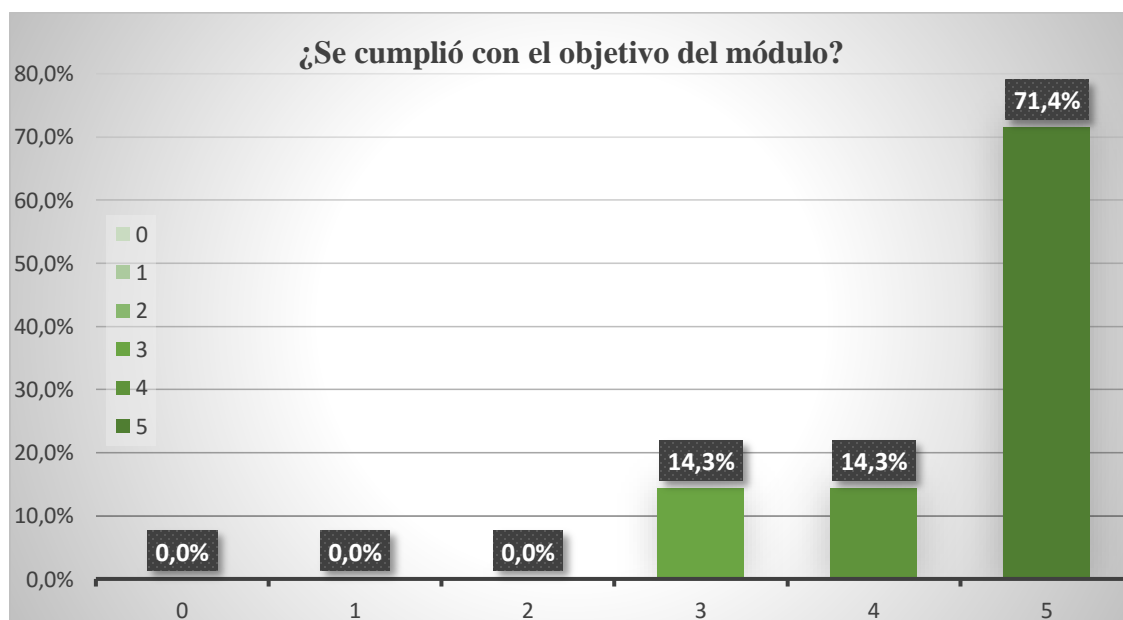


Tabla 35. Cumplimiento de los objetivos del módulo 2. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

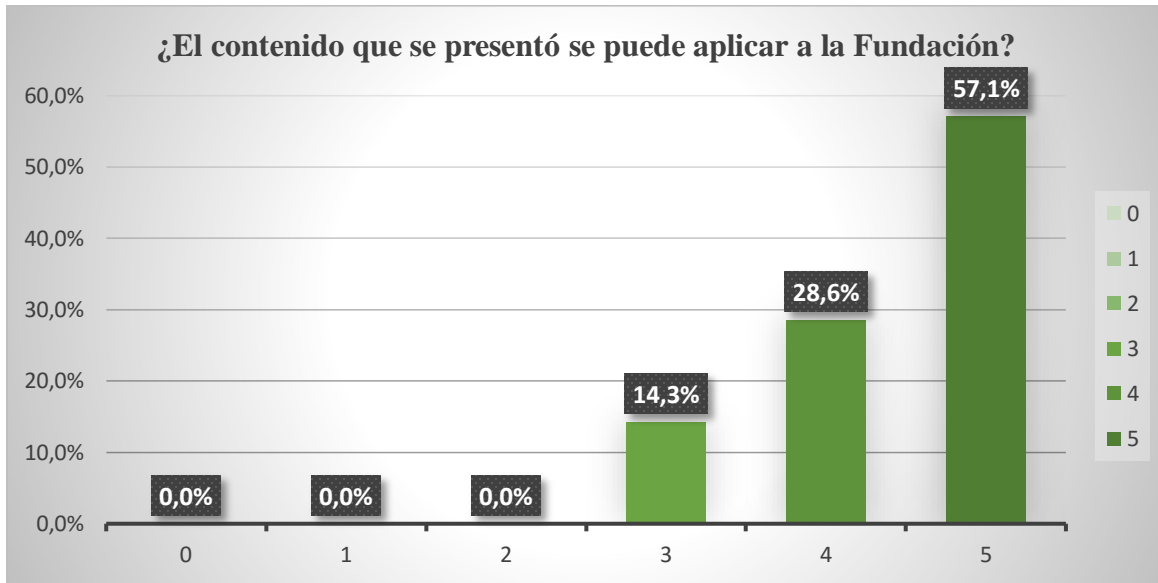


Tabla 36. Contenido y su aplicación en la Fundación. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

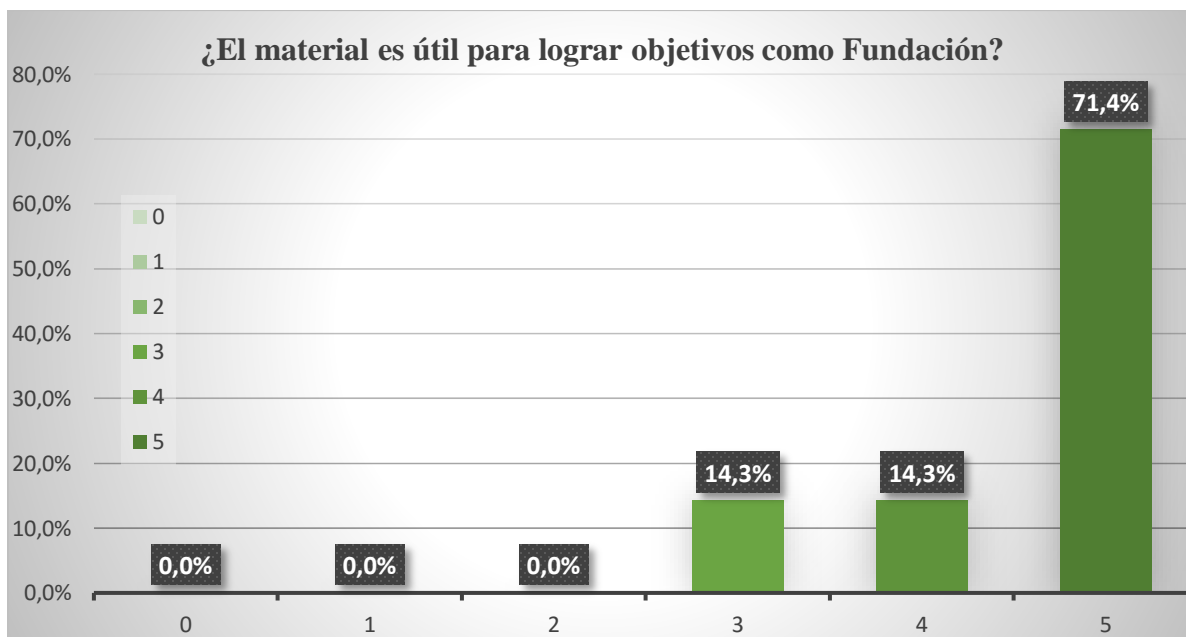


Tabla 37. Utilidad del material para consecución de objetivos. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

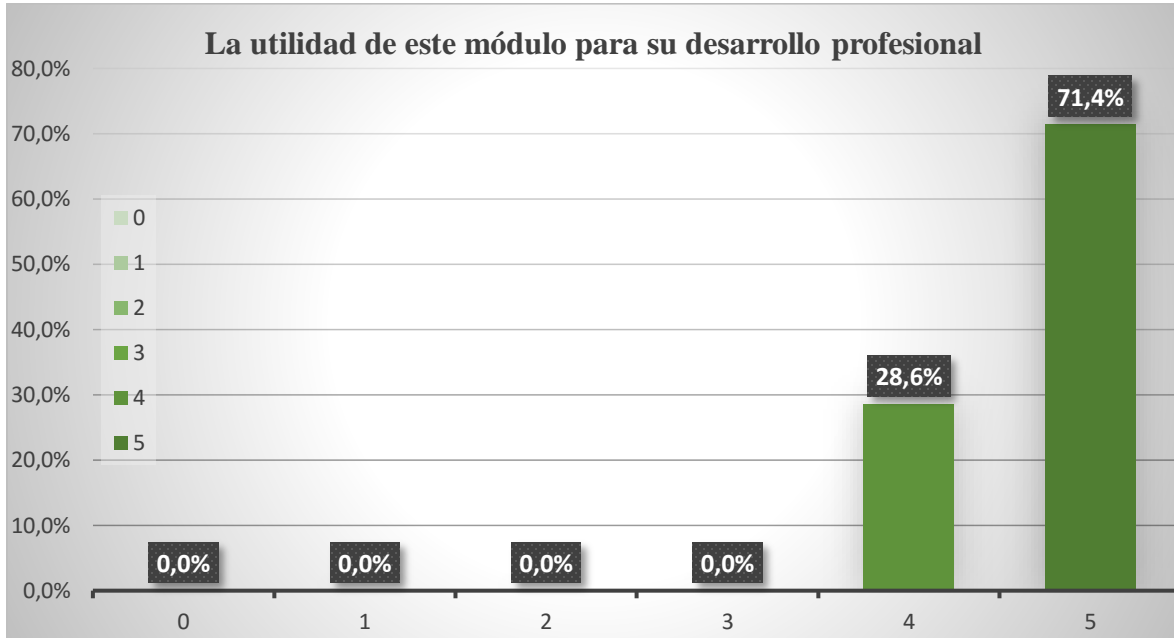


Tabla 38. Utilidad del módulo para el desarrollo profesional. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

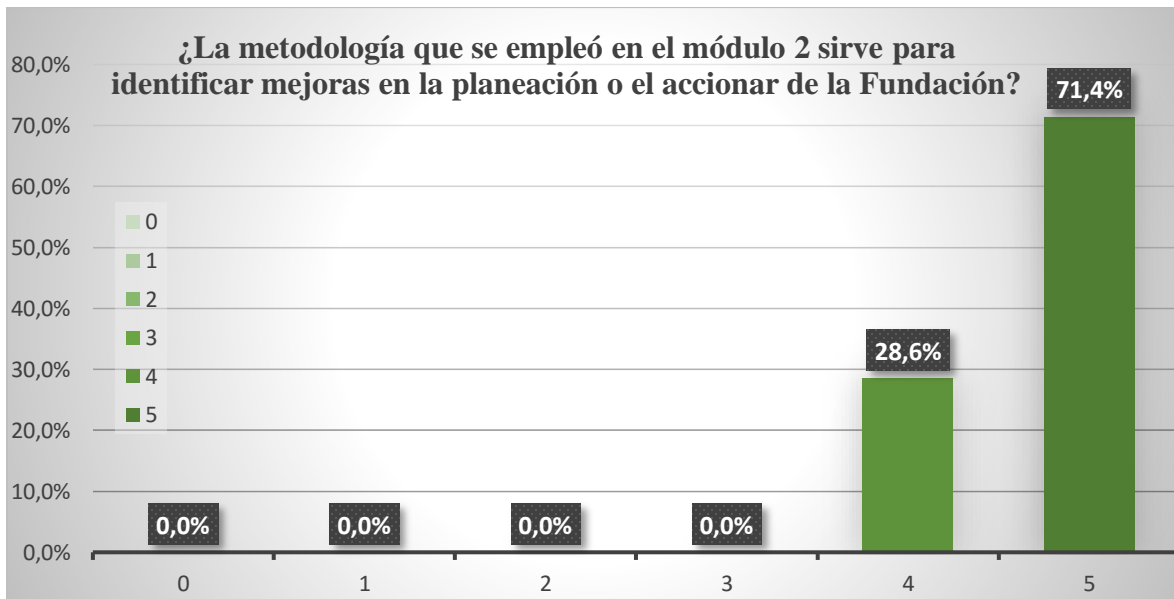


Tabla 39. Mejoras en la Fundación a partir de la metodología empleada. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

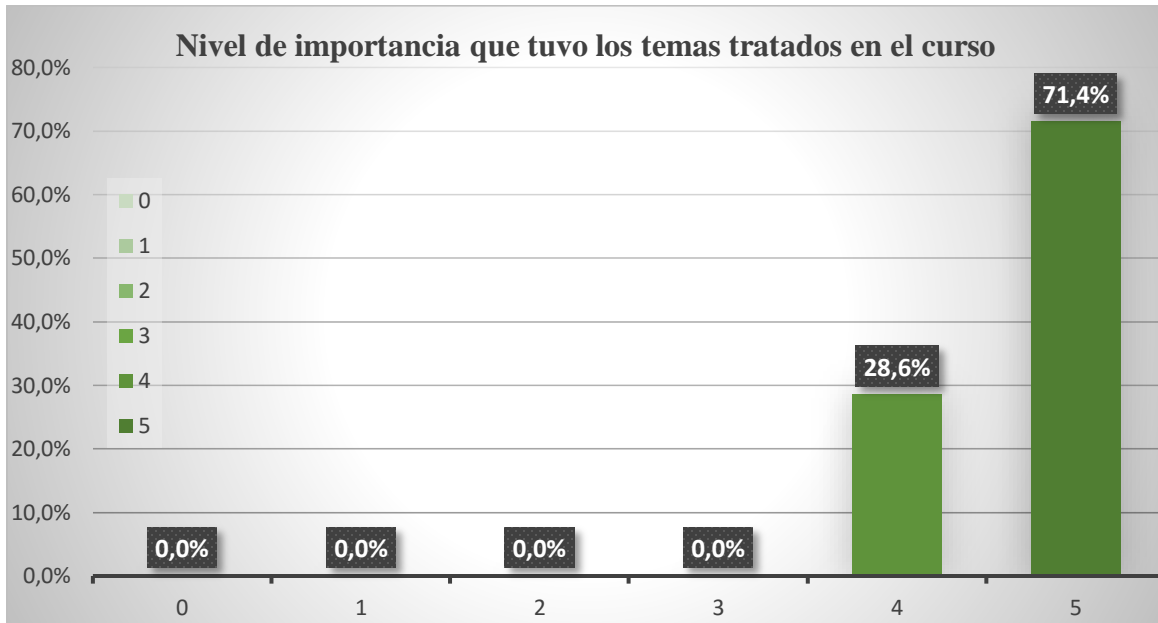


Tabla 40. Nivel de importancia de los temas tratados. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

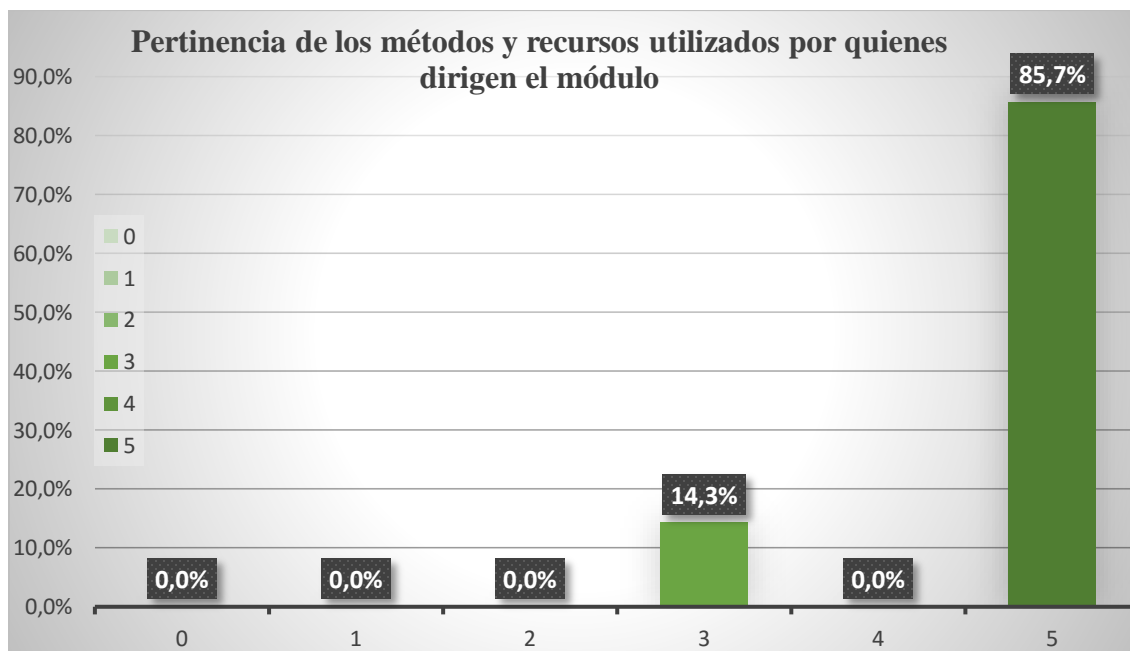


Tabla 41. Pertinencia de los métodos usados en el módulo. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

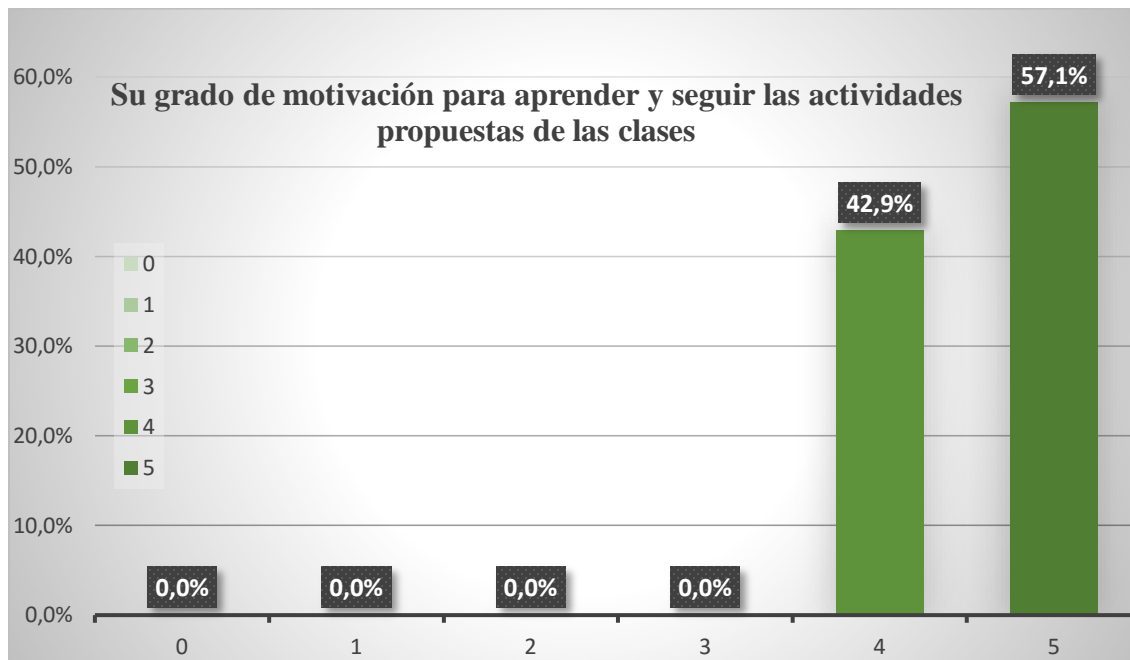


Tabla 42. Grado de motivación para el seguimiento de las actividades. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Recopilación de respuestas frente a las preguntas abiertas del cuestionario usado en el módulo dos:

¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo dos?	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento sobre lo que se lleva a cabo en otras constructoras con relación a la RSE. - Ampliar opciones sobre casos de acción para la Fundación. - Reconocer otras empresas del sector de la construcción y los objetivos con los que trabajan. - Conocer sobre voluntariados corporativos y educación ambiental.
¿Por qué cree que estas herramientas (módulos) son importantes para su desarrollo y desempeño profesional?	<ul style="list-style-type: none"> -Permiten conocer mejor el concepto de RSE y su aplicación. - Acercamiento al conocimiento global en el que se mueve lo social actualmente. -Conocer buenas prácticas de otras empresas y sus fundaciones para mejorar y aplicar en la Fundación como en las prácticas laborales. - Innovar en las acciones transformadoras que se realizan desde la Fundación. -Se convierten en una forma sencilla de aprender sobre RSE y las prácticas existentes en el gremio.
¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación?	<ul style="list-style-type: none"> -Orientar las planeaciones y proyectos hacia conceptos más cercanos de la RSE. -Ampliar la visión existente. - Apoyar el desarrollo de iniciativas que fortalezcan o promuevan los programas de la Fundación. - Elaboración de planes de acción y estrategias nuevas para la planeación de nuevos programas y servicios. - Ver la labor de la Fundación desde una perspectiva más amplia y comprender de qué manera puede crecer para llegar a más personas. -Fortalecer las acciones comunitarias y con los colaboradores del Grupo Ar.

Tabla 43.Consolidado respuestas módulo dos.

Diarios de Observación

Observaciones del desarrollo de las actividades propuestas en el módulo dos para los miembros de AR Fundación

Para estos resultados se contó con la recopilación de las percepciones del observador 1 y 2 presentes en el desarrollo de las actividades del módulo dos.

Recopilación de información del observador 1

Momento de socialización	Actividad	Duración de la actividad	Momentos claves de la experiencia para el desarrollo del módulo
Socialización de casos de otras empresas del sector y Objetivos de Desarrollo Sostenible	Diagrama de Venn	40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> -Se inicia la actividad ingresando al blog y leyendo el caso. - También se hace la lectura del ODS asignado. - Encontrar elementos característicos de los objetivos. - Se explican entre ellos. -Si hay miembros que no tratan directamente temas sociales (administrativos) las personas que sí lo hacen (trabajadores sociales) tratan de explicarles. - En esta sesión hay mayor interés por parte de otros miembros que antes eran apáticos al tema.
Socialización de los diagramas de Venn	Presentación por grupo del caso asignado	Cada grupo toma 3 minutos exponiendo	<ul style="list-style-type: none"> -Grupo 1- Constructora Bolívar: Este grupo hace la relatoría y la socialización de su caso. Hacen énfasis en el eje medio ambiental y en administración de propiedad horizontal. -Grupo 3- Constructora Capital: Relatoría del caso. Hacen énfasis en educación inclusiva y alfabetización. -Grupo 2- Amarillo: Relatoría del caso. Hacen énfasis en energías sostenibles, en voluntariados corporativos y en innovación.
Lluvia de ideas para AR Fundación	Todos los grupos están generando ideas	15 minutos aprox.	<ul style="list-style-type: none"> -Los grupos que tenían menos presencia de directivos se permitían innovar más durante la sesión y no se limitaban. - En algunos grupos empezaron a nombrar nuevas ideas que involucraran a todo el Grupo Empresarial. -Hubo limitantes a la hora de plantear propuestas por los conceptos o conocimientos en temas tributarios o administrativos. - También hubo limitantes para proponer debido al presupuesto y a la gestión de recursos. - Se habló de crear un voluntariado corporativo. -Creación de una línea ambiental

Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Diarios de campo • Evaluación en formulario 	10 minutos aprox.	No hay dudas frente a estos formatos de evaluación por parte del grupo.
-------------------	--	-------------------	---

Tabla 44. Consolidado respuestas módulo dos.

Recopilación de información del observador 2

Momento de socialización	Actividad	Duración de la actividad	Momentos claves de la experiencia para el desarrollo del módulo
Socialización de casos de otras empresas del sector de la construcción y Objetivos de Desarrollo Sostenible	División por grupos para relacionar ODS con caso real a partir del diagrama de Venn	40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> -Se inicia la actividad ingresando al blog y explicando cuál es la actividad por realizar. - Se hace la lectura del ODS asignado y brevemente se da un ejemplo sobre lo que deben realizar, pues no quedó muy claro. - Se realizan pequeños debates entre los grupos para encontrar los aspectos comunes de los casos con los ODS. - Trabajan en equipo para llegar a una deliberación y estar de acuerdo en lo común. - Se dividen las tareas al sacar primero las ideas más relevantes y luego conversan para encontrar los aspectos comunes.
Socialización de los diagramas de Venn de cada grupo	Presentación por grupo del caso asignado	Cada grupo toma 3 minutos exponiendo	<p>-Grupo 1- Constructora Bolívar: Este grupo presenta su caso y el objetivo con el que lo relacionaron (ODS 11). Resaltan el impacto medio ambiental.</p> <p>-Grupo 3- Constructora Capital: Presentan el caso y el objetivo con el que lo relacionaron (ODS 4). Encuentran similitudes en los programas que presenta el caso con AR Fundación en temas de educación. Resaltan aspectos de inclusión en la educación.</p> <p>-Grupo 2- Constructora Amarillo: Presentan el caso y el objetivo con el que lo relacionaron (ODS 9). Resaltan la energía renovable, además de la importancia de la innovación en los procesos corporativos.</p>
Lluvia de ideas para AR Fundación	Todos los grupos generan ideas sobre qué aspectos de los casos podrían aplicar para AR Fundación	15 minutos aprox.	<ul style="list-style-type: none"> -Los grupos empezaron a generar ideas relacionadas con temas ambientales. - Resaltaron el crear un voluntariado corporativo y la inclusión de un programa ambiental que apoye a la constructora. - Se presentaron limitantes a la hora de generar ideas por temas de presupuesto y recursos de la Fundación. - Se dieron comentarios por parte de personas con rangos más altos en la jerarquía, que limitaron las propuestas del equipo.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Diarios de campo • Evaluación en formulario 	10 minutos aprox.	Los participantes realizan la evaluación propuesta sin ninguna duda o contratiempo.

Tabla 45. Consolidado diario de observación número dos.

Resultados tercer módulo

Evaluación del programa presentado en el tercer módulo por parte del equipo de AR Fundación

Para estos resultados se tiene un total de 5 participantes, pues dos miembros del equipo de la Fundación faltaron a la última sesión. Estos fueron: Henry Ramos (Auxiliar Administrativo) y Lucía Benítez (Trabajadora Social).

Los cinco miembros de AR Fundación evaluaron el programa propuesto en el módulo tres en una escala de 1 a 4, siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 4 “totalmente de acuerdo” por medio de un cuestionario. Asimismo, respondieron a tres preguntas abiertas acerca del módulo tres:

¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 3?

¿Por qué cree que la aplicación de estos módulos es importante para su desarrollo y desempeño profesional?

¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación?

Resultados de la evaluación numérica del cuestionario usado en el módulo tres

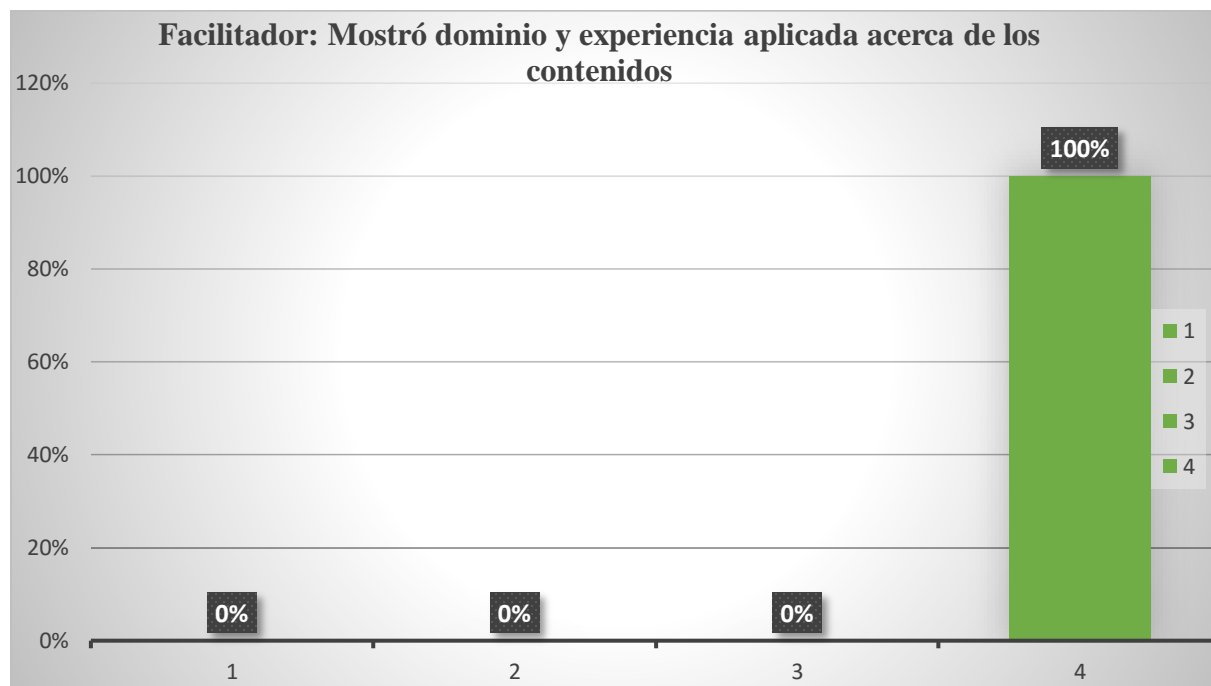


Tabla 46. Dominio de contenidos por parte del facilitador. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

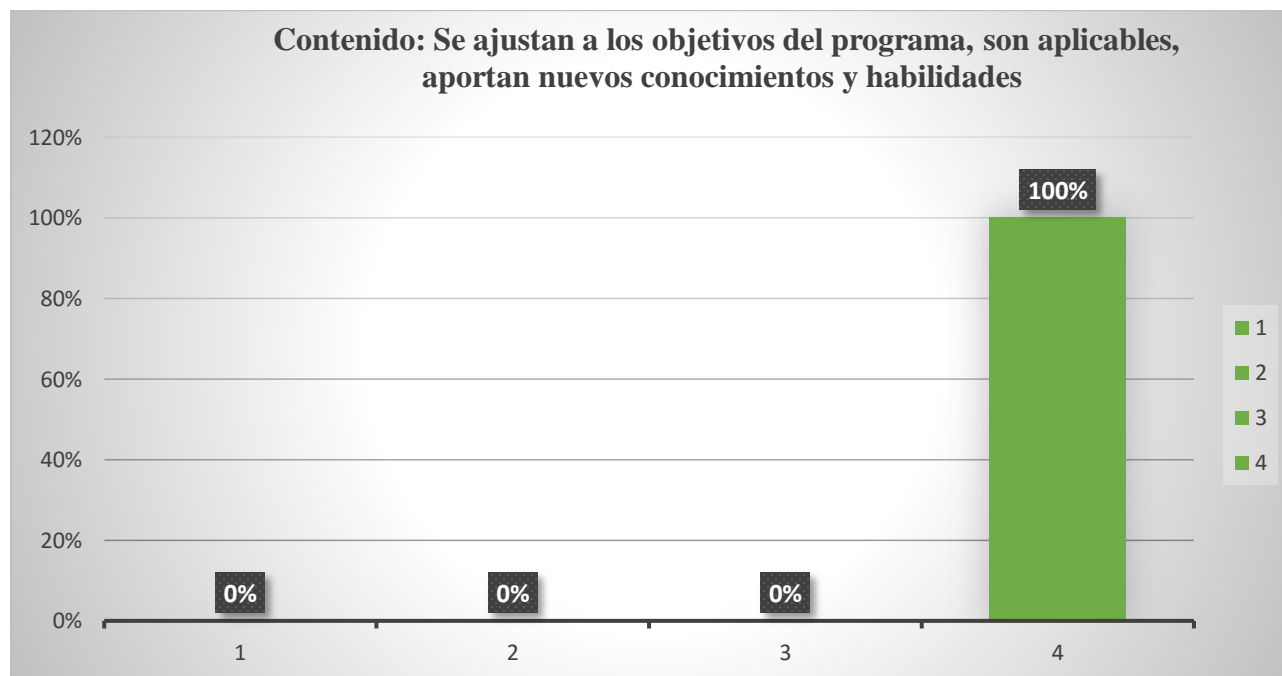


Tabla 47. Ajuste de los objetivos del programa, son aplicables, aportan nuevos conocimientos y habilidades.

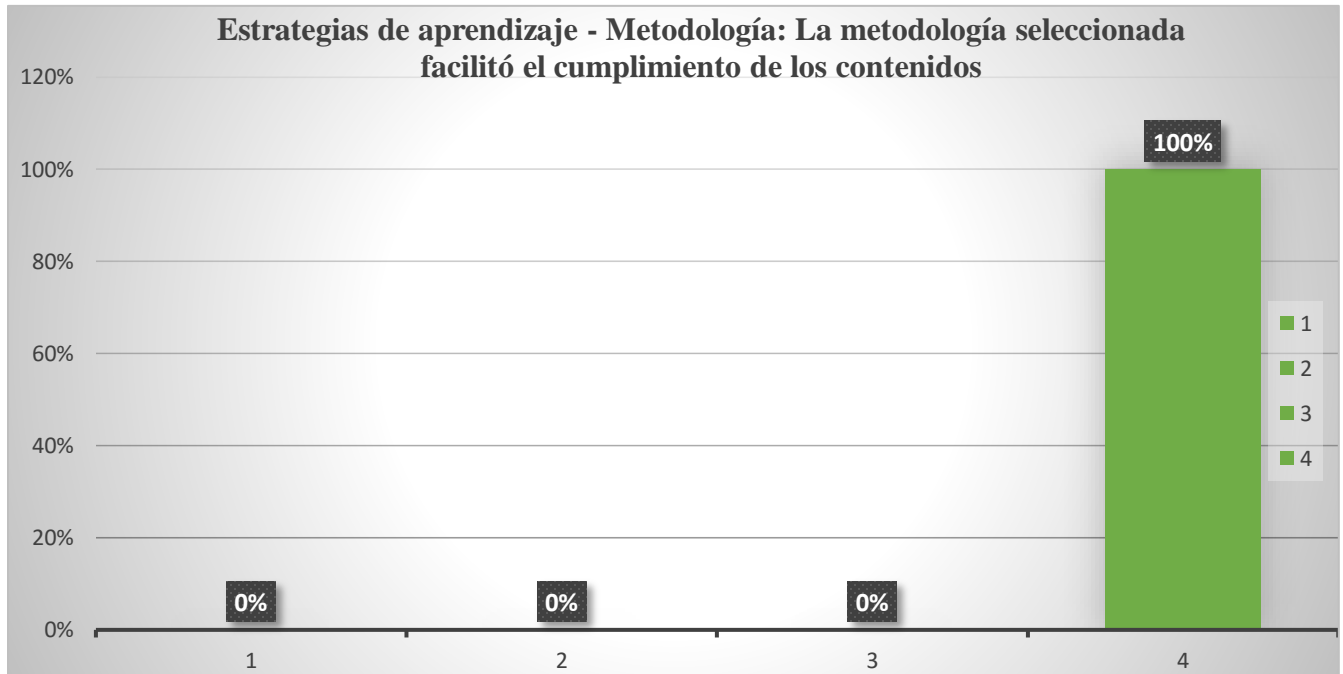


Tabla 48. Pertinencia de las estrategias de aprendizaje. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

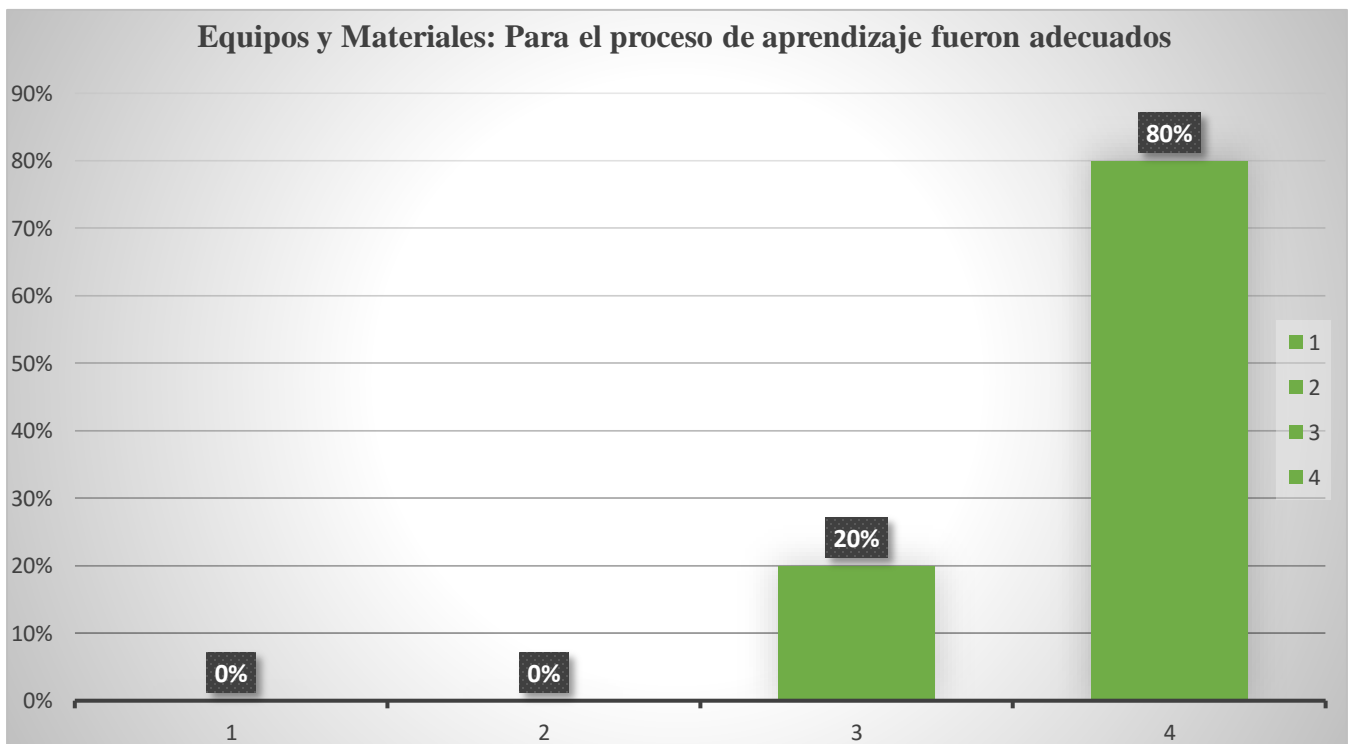


Tabla 49. Equipos y materiales para el proceso de aprendizaje. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

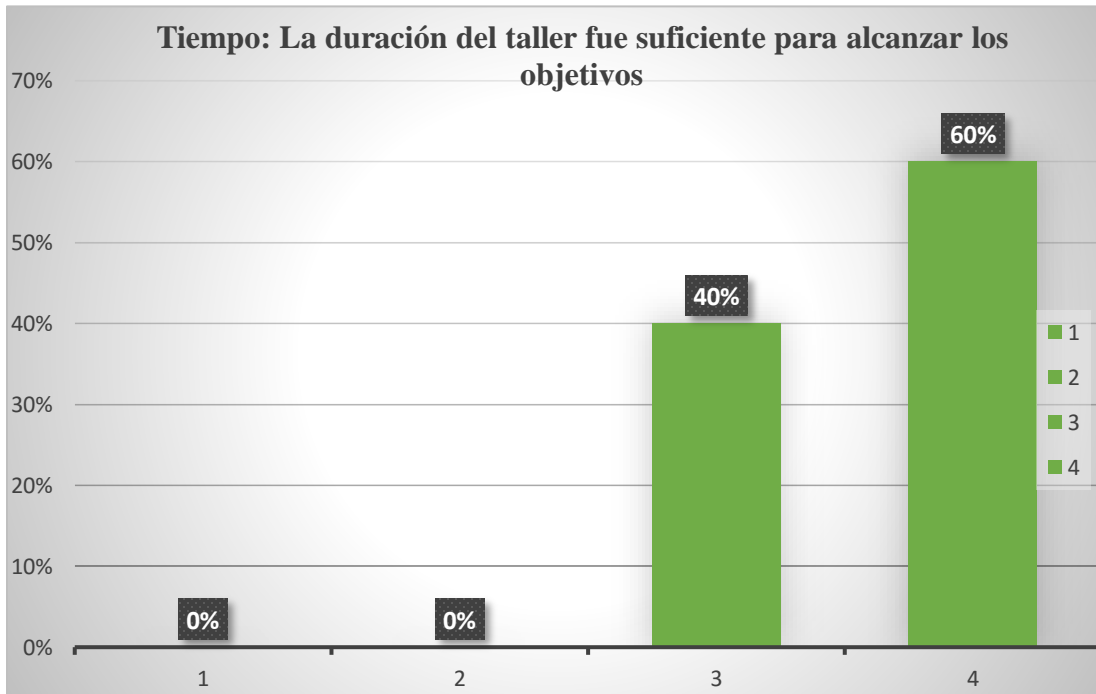


Tabla 50. Duración de los talleres. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

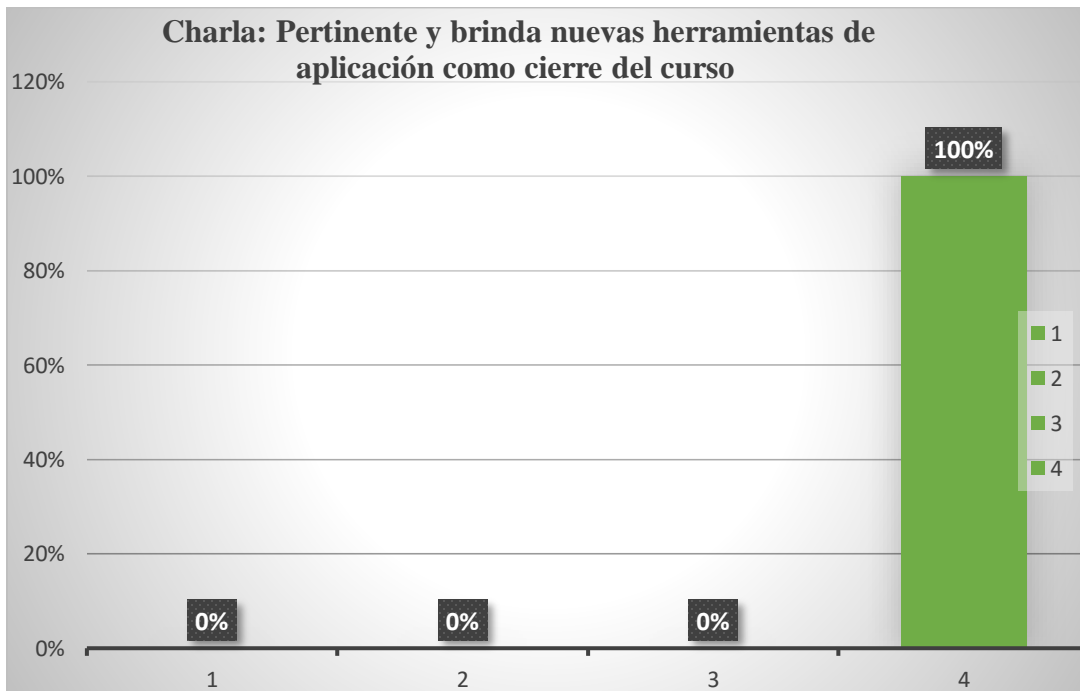


Tabla 51. Pertinencia de las nuevas herramientas dentro del módulo. Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Recopilación de respuestas frente a las preguntas abiertas del cuestionario usado en el módulo tres

<p>¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo tres?</p>	<ul style="list-style-type: none">-Aclarar conceptos sobre RSE y ver mayores posibilidades de integrar el trabajo de la Fundación con los demás equipos del Grupo Ar.-La importancia de implementar estrategias de comunicación tanto interna como externamente acerca de lo que realiza AR Fundación.-El uso de la comunicación para transmitir lo que hace AR Fundación y saber cómo se quiere mostrar.-Cómo comunicar la RSE y las herramientas que permiten saber cómo ese está según los principios del Pacto Global.- El ser conscientes de la imagen empresarial y la reputación que esta brinda a la organización.
<p>¿Por qué cree que la aplicación de estos módulos es importante para su desarrollo y desempeño profesional?</p>	<ul style="list-style-type: none">-Apoyan con material para estar alineados y actualizados con la realidad social mundial.- Permiten identificar desde lo global, lo que se está buscando a nivel social, económico y ambiental.- Ayudan a reconocer y aplicar los temas de RSE con el fin de crecer como Fundación.- Conocer de estos temas es una prioridad para la Fundación.
<p>¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación?</p>	<ul style="list-style-type: none">- Proporciona conocimiento y opciones de integrar a la organización lo que se desarrolla en AR Fundación.-Permite conocer herramientas que se pueden aplicar en el funcionamiento de la Fundación como la Autoevaluación del Pacto Global.-Ayuda a saber y entender la importancia de la comunicación como estrategia para lograr los objetivos propuestos.- Brinda ideas para poder aplicarlas y promoverlas en este marco.

Tabla 52. Consolidado de respuestas obtenidas en el cuestionario del módulo tres.

Diarios de Observación

Observaciones del desarrollo de las actividades propuestas en el módulo tres para los miembros de AR Fundación

Para estos resultados se contó con la recopilación de las percepciones del observador 1 y 2 presentes en el desarrollo de las actividades del módulo tres.

Recopilación de información del observador 1

Momento de socialización	Actividad	Duración de la actividad	Momentos claves de la experiencia para el desarrollo del módulo
Socialización de preguntas individuales	Respuestas a preguntas individuales (puesta en común)	15 minutos	<p>- ¿Cómo ve a AR Fundación actualmente? Comentan que ven a la Fundación con programas consolidados, pero con mucho por mejorar.</p> <p>-Resaltan el programa de Bibliotecas para educarte como un potencial que tienen.</p> <p>-También, ven a la Fundación en un proceso de maduración, pues los programas necesitan fortalecerse (de lo micro a lo macro).</p> <p>-¿Cómo quisiera ver a AR Fundación a futuro? Coinciden en que la Fundación podría posicionarse como un referente en iniciativas de políticas públicas, además de fortalecer más sus programas en las comunidades y ponerlos a disposición del distrito.</p>
Elaboración de la Autoevaluación del Pacto Global (realizado por el equipo)	Realización de la Autoevaluación del Pacto Global por los miembros de AR Fundación	25 minutos	<p>-Al momento que van realizando la autoevaluación, hablan sobre la importancia de implementar un programa de difusión de derechos humanos. (se dan discusiones en este tema)</p> <p>-Coinciden en que no existe un mecanismo que determine y vigile los Derechos Humanos de los trabajadores.</p> <p>-Reconocen que no tienen una línea o políticas en materia ambiental.</p> <p>- Su promedio general total fue de 53% para los principios del Pacto Global.</p>
Realización de las mesas de trabajo (3 mesas, cada una con un pregunta diferente)	Los grupos rotan y responden a cada una de las preguntas de cada mesa de trabajo	10 minutos	<p>-Participación de los miembros del equipo de AR Fundación frente a las tres preguntas propuestas en cada mesa de trabajo.</p> <p>-Deliberación en los grupos para generar ideas que le aporten a la Fundación.</p>

Socialización de las mesas de trabajo	Puesta en común de las ideas que se obtuvieron en las tres mesas de trabajo	10 minutos aprox.	<p>-Mesa 1: ¿Qué acciones o ideas pueden hacer para lograr acercarse a la visión del Grupo AR?</p> <p>-Comentan que pueden involucrarse en más proyectos, crear más bibliotecas, generar alianzas con otras fundaciones y empresas del gremio para gestionar más recursos.</p> <p>-Mesa 2: ¿Qué acciones pueden implementar para dirigirse o acercarse a la RSE?</p> <p>- Concluyen que deben incluir indicadores para medir sus resultados.</p> <p>-Deben establecer el ODS al que apuntan sus acciones.</p> <p>-Hablan de diseñar planes de trabajo en conjunto con otras áreas de negocio del Grupo Ar.</p> <p>- Comentan la importancia de ser más estratégicos a la hora de realizar proyectos.</p>
Charla y socialización final	Charla con el invitado Andrés Montoya sobre la importancia de la comunicación en los procesos de RSE	30 minutos	<p>-Mesa 3: ¿Cómo ve a AR Fundación apoyando a todo el Grupo Empresarial?</p> <p>-Resaltan que para apoyar a todo el Grupo Ar deben hacerlo interna y externamente, para así dar un respaldo en las acciones socialmente responsables y mejorar la imagen como reputación.</p> <p>-Comentan que la segunda generación del Grupo Ar viene con la mentalidad de la comunicación y la RSE para ser aplicadas a la organización.</p> <p>-Reconocen que actualmente su comunicación no es estratégica para mostrar lo que hacen y que deben identificar los canales para transmitir sus mensajes.</p>

Tabla 53. Consolidado diario de campo observador 1.

Recopilación de información del observador 2

Momento de socialización	Actividad	Duración de la actividad	Momentos claves de la experiencia para el desarrollo del módulo
Socialización de preguntas individuales	Respuestas a preguntas individuales (puesta en común)	15 minutos	<p>- ¿Cómo ve a AR Fundación actualmente? La ven como una propuesta innovadora en el área social (se refieren al programa de bibliotecas para educarte que consideran cuanta con potencial).</p> <p>-Se encuentra en un proceso de maduración, con programas consolidados, pero con mucho por hacer todavía.</p>

			<p>-Consideran que está en un proceso de reestructuración, en el que buscan el fortalecimiento de sus programas.</p> <p>-¿Cómo quisiera ver a AR Fundación a futuro? Comentan que quisieran verla posicionada y consolidada a nivel nacional para luego ser ejemplo internacionalmente.</p> <p>-Creen que puede ser vista como una institución referente en políticas públicas y que podrían vincular los programas que tienen con el distrito.</p>
Elaboración de la Autoevaluación del Pacto Global (realizado por el equipo)	Realización de la Autoevaluación del Pacto Global por los miembros de AR Fundación	25 minutos	<p>-Esta parte de la actividad fue difícil porque causó discusión entre los miembros del equipo de AR Fundación.</p> <p>-Ante la lectura de cada enunciado de los principios del Pacto, nadie responde o quiere participar.</p> <p>-Ante la situación, interviene la Directora (Diana Mora) y hace un llamado de atención al equipo para que participen.</p> <p>-Son conscientes en que no tienen mecanismos establecidos en materia de Derechos Humanos y tampoco aspectos escritos en algún manual sobre esta temática.</p>
Realización de las mesas de trabajo (3 mesas, cada una con una pregunta diferente)	Los grupos rotan y responden a cada una de las preguntas de cada mesa de trabajo	10 minutos	<p>-Rotación de grupos de acuerdo a la pregunta de cada mesa de trabajo</p> <p>-Trabajo en equipo para coincidir en las posibles respuestas a las preguntas.</p>
Socialización de las mesas de trabajo	Puesta en común de las ideas que se obtuvieron en las tres mesas de trabajo	10 minutos	<p>-Mesa 1: ¿Qué acciones o ideas pueden hacer para lograr acercarse a la visión del Grupo AR?</p> <p>-Comentan que para acercarse a la visión del Grupo deben apostarle al crecimiento de la Fundación en todos sus aspectos (incluyendo más bibliotecas, realizando alianzas, etc.)</p> <p>-Mesa 2: ¿Qué acciones pueden implementar para dirigirse o acercarse a la RSE?</p> <p>-Hablan acerca de lo fundamental en orientarse con instituciones encargadas en asesorías de RSE.</p> <p>-También, en identificar las acciones que los llevan a cumplir con los indicadores establecidos.</p> <p>-Mesa 3: ¿Cómo ve a AR Fundación apoyando a todo el Grupo Empresarial?</p> <p>-Coinciden que para apoyar a todo el Grupo Ar deben hacerlo desde el interior como del exterior, para así lograr visibilizar la imagen socialmente responsable de todo el grupo empresarial.</p>
Charla y socialización final	Charla con el invitado Andrés Montoya sobre la importancia de la comunicación en los procesos de RSE	30 minutos	<p>-Intervención por parte de Andrés Montoya (invitado)</p>

-
- Preguntas por parte del equipo de AR Fundación para ser estratégicos en sus mensajes.
 - Concluyen que la comunicación es crucial para transmitir los mensajes de manera interna y externa.
 - Reconocen que lo primero para hacer es enfocarse en sus públicos internos y transmitir lo que ellos quieren.
 - Se cierran los módulos de diagnóstico dando las gracias por el tiempo y la apertura a la intervención realizada.
-

Tabla 54. *Consolidado diario de campo observador 2.*

Análisis de resultados

Si bien en el marco investigativo del presente trabajo se expone que no hay un consenso respecto a la definición de la RSE, existen características propias de estas estrategias que permiten diferenciarla de otro tipo de iniciativas sociales en las organizaciones como lo son los voluntariados, las donaciones, el marketing social, la sostenibilidad, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior para el caso de estudio de esta investigación se logró comprobar que los directivos del Grupo AR e incluso algunos miembros del equipo de la Fundación no tienen claridad sobre lo que significa la RSE y las características que debe adoptar una empresa cuando asume la gestión de la misma. Este desconocimiento por parte de los directivos repercute negativamente en la percepción que tienen los demás líderes de unidades de negocio frente a la función y relevancia de la Fundación para el Grupo empresarial.

A partir de los resultados obtenidos se debe plantear que AR Fundación no puede ser catalogado como RSE, sino que por su gestión, resultados y características cabe dentro del grupo de las fundaciones empresariales. No obstante, sus programas y lineamientos tienen una amplia proyección para avanzar y convertirse en un área de RSE.

Otro de los resultados relevantes que arroja esta investigación es que nunca se ha hecho un análisis de mercado que contemple las acciones que emprenden los pares de AR Fundación en términos de gestión social. Sin embargo, algunos de los directivos del Grupo están en la capacidad de mencionar algunas empresas que admiran, incluso si no son del sector, por sus iniciativas sociales.

Se hizo una revisión de la gestión social que adelantan algunas de las empresas mencionadas por los entrevistados. En el caso de organizaciones como Grupo Carvajal SA, Grupo Corona, Kimberly Clark y Argos, organizaciones que fueron mencionadas como

referentes en las respuestas, se encontró que cuentan con componentes en educación dentro de sus proyectos. La relevancia de nombrar estas empresas reside en que ellas cuentan con las características propias de la RSE. Por ejemplo, la rendición de cuentas, la voluntariedad, la adhesión al cumplimiento de algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otras características.

Otro de los análisis más relevantes de esta investigación es que desde la alta gerencia del Grupo AR, el relacionamiento con la Fundación se da únicamente desde la donación de recursos económicos, la toma de decisiones y de algunas opiniones y controles administrativos frente alguna actividad. No existe un involucramiento directo en la ejecución de planes y/o proyectos que realiza AR Fundación, en tanto no se contempla por parte de los entrevistados de qué forma pueden aportar a la planeación estratégica. Se limitan a patrocinar la gestión sin integrarse de forma que ayuden a lograr la visión que se tiene de la Fundación.

Existen algunos miembros dentro de la Junta Directiva que presiden algún negocio del Grupo, como lo son la inmobiliaria, el hotel, la torre administrativa y la constructora. En estos perfiles se logra comprobar que a pesar de no tener una participación activa en los planes y/o proyectos que ejecuta AR Fundación, procuran colaborar y apoyar a la Fundación cuando alguno de sus proyectos incide en su área de negocio.

Desde la teoría propuesta en el marco de investigación se expuso que muchas empresas temen asumir el reto de desarrollar alguna iniciativa de carácter social, principalmente por los costos y cambios estructurales que supone la implementación de algunas estrategias de RSE.

En el caso de los directivos de AR Fundación se demostró todo lo contrario a dicha teoría pues en la mayoría de las respuestas se percibía a la Fundación como una oportunidad para el negocio y no como un reto. Adicionalmente se hizo énfasis en que puede llegar a ser un reto de

forma positiva pues alienta a la organización para abrir sus puertas ante posibles negocios, alianzas o beneficios para el Grupo.

Con la finalidad de generar un consenso de lo que significa AR Fundación para el nivel gerencial de la organización se les preguntó como la describirían. A partir de las respuestas brindadas, por los entrevistados, se logró entender que AR Fundación para cada uno, representa una parte fundamental y esencial dentro del Grupo empresarial. Esta Fundación hace parte de la misión y de la visión Grupo AR. Teniendo en cuenta que cada participante respondió según su percepción y su relación con la Fundación, se evidencia que hay claridad en cuanto a los ejes de trabajo que lidera la Fundación. No obstante, la finalidad y la relevancia de la Fundación para el negocio sigue sin estar clara.

Frente al grado de relacionamiento las entrevistas revelan que actualmente no hay consenso acerca de si AR Fundación es transversal o independiente a todas las áreas del grupo empresarial. Algunos de los directivos consideran, sin conocer de fondo las características de la RSE, que la transversalidad reduce la autonomía de la Fundación. Aunque hay un número considerable de directivos que son partidarios de que AR Fundación sea transversal al negocio no se comprende la dimensión que conlleva la transversalidad de la RSE. Uno de los expertos consultados dentro de esta investigación asegura que cuando existen estrategias de RSE de forma obligatoria debe haber transversalidad para poder cumplir los objetivos y metas comunes que hay en toda la organización.

Abrir oportunidades de negocio es de vital importancia para cualquier empresa. La RSE se presenta como un canalizador para fomentar alianzas estratégicas y otro tipo de beneficios. En este sentido, la mayoría de las personas entrevistadas concuerdan en la importancia que tiene la

Fundación como una carta de presentación para la apertura de nuevas oportunidades de negocio y de buenas relaciones con todos sus públicos estratégicos.

Por otro lado, uno de los resultados más preocupantes que arrojó la investigación es el inminente desconocimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible desde los directivos del Grupo Ar y de la Fundación. Si no se conocen estos objetivos, tanto el Grupo como la Fundación, podrían perder con facilidad la oportunidad de lograr negocios y apertura de otros mercados, que intentan contribuir al desarrollo sostenible de su país. Lo que se evidencia en un posible retraso al hablar de la agenda internacional.

Por último, al querer conocer las proyecciones que tienen los directivos del Grupo y la Fundación sobre la labor que esta realiza, se les preguntó cómo la visualizan en 10 años. A partir de dicha pregunta, se logró comprobar un consenso por parte de todos los entrevistados al visualizar el crecimiento de AR Fundación dentro de la organización empresarial. En este sentido concuerdan en que la Fundación puede llegar más lejos e impactar más en el país, al mismo tiempo que, dos de los doce entrevistados, comentaron la importancia de la Fundación como líder de las directrices de RSE en la empresa.

Análisis de las entrevistas a los expertos

El uso de expertos en RSE y algunos de ellos expertos en temas de responsabilidad social empresarial aplicada al sector de la construcción, permite tener una visión más clara acerca de la adopción y aplicación de la RSE en las organizaciones para esta investigación. Es así que, a pesar de sus diferentes especialidades y sectores, se les preguntó qué entienden por responsabilidad social empresarial.

Para el marco de investigación de este trabajo se establece que no existe una definición puntual de RSE, pero se exponen diferentes aproximaciones al término que se pueden conjugar

con las respuestas de los expertos a esta pregunta. A pesar de utilizar distintas palabras para definir a la RSE y su finalidad, los seis expertos coinciden en que la RSE son esas acciones responsables que realizan las organizaciones en torno a los impactos de sus operaciones y que buscan generar valor como bienestar a sus públicos de interés.

Sin embargo, al preguntarles sobre referentes de buenas prácticas de RSE en el sector de la construcción solo los expertos relacionados con esta área mencionaron algunos casos puntuales. Dos de los seis expertos no conocen referentes en el sector de la construcción, mientras que tres resaltan las empresas con buenas prácticas, por el contacto que tienen estas con las comunidades que impactan para mejorar su calidad de vida. Siendo solo uno de ellos, quien define los referentes en buenas prácticas por haber ganado el concurso de Responsabilidad Social de Camacol.

Al preguntarles cuáles son los retos que enfrentan las empresas que desean iniciar programas de RSE, la mayoría de los expertos consultados coinciden en que el principal reto es lograr coherencia desde los altos mandos hasta todos los miembros de la organización. Es así que al lograr dicha coherencia y convencimiento acerca de la RSE, esta pasaría a hacer parte de la gestión en la empresa y se vería evidenciada en acciones transversales. Lo que es de gran utilidad en el caso de esta investigación aplicada.

Por otro lado, todos los expertos concuerdan que la RSE debe ser vista como un área transversal a la organización. Explican que esa transversalidad permite encontrar metas comunes, integrar prácticas en sus actividades y lograr los objetivos planteados para permear los procesos de la organización. Teniendo un horizonte claro el éxito de las estrategias aplicadas se enfocará en la gestión total de la compañía, pues cada área de la empresa entiende cómo sus actividades están relacionadas con la RSE e integra prácticas para su aporte.

La mayoría de los expertos coinciden que la RSE sí abre nuevas oportunidades de negocio para las empresas. La plantean como la oportunidad para generar valor entre posibles clientes y construir una buena imagen y reputación ante ellos. Así pues, exponen que hoy en día, las decisiones sobre inversiones se toman con base en el desempeño social, ambiental y de gobierno corporativo de una empresa, por lo que es necesario alinear la cadena de valor de la misma. Concluyen que la tendencia actual se evidencia en cómo los consumidores finales están escogiendo los productos y/ o servicios de acuerdo con el compromiso que las organizaciones tienen con el entorno, de ahí la importancia de generar proyectos que impacten y generen valor agregado.

Teniendo en cuenta la especialidad de cada experto, se les hizo dos preguntas relacionadas con el sector donde operan con el fin de conocer sus aportes puntuales al tema de investigación. En este sentido Laura Rubio, quien trabaja liderando el área de responsabilidad social en Cogeco Communications (Canadá), comenta que las organizaciones deben tener en cuenta tanto políticas como indicadores para implementar un programa de RSE dentro de una organización. Resalta que se emplean diferentes políticas, pero se debe tener una enfocada a la RSE que describa el enfoque, los pilares, la visión, etc., para alinear a la empresa.

Asimismo, expone que la implementación de un programa de RSE en una organización es un proceso que se logra si las iniciativas parten de los directivos. Como el desarrollo de estos programas es lento no se puede pretender ver resultados inmediatos. Su recomendación para las empresas de construcción que quieren aplicar programas de RSE radica en observar cada fase de sus actividades para analizar los impactos generados.

Por su parte Camilo Luengas, Coordinador Técnico de la Organización Green Building Council, considera que los altos directivos están promoviendo el desarrollo sostenible como una

estrategia de negocio al incrementar la efectividad de la aplicación del concepto integral de construcción sostenible. Con esto se refiere a la entrega de proyectos con una mayor calidad, que no causen consecuencias en el medio ambiente y que apunten a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Al preguntarle sobre cómo las empresas de construcción están enfocando sus programas de RSE en el país, Luengas es enfático en los ODS. Siendo consciente del rol trascendente que tiene la industria de la construcción en el medio ambiente, explica que los ODS son un marco de referencia para el avance del sector de la construcción en materia de responsabilidad social y ambiental. Dicho progreso se puede evidenciar mediante acciones medibles, verificables y concretas que permitan combatir los impactos medioambientales.

Johanna Martínez, Profesional Senior de Sostenibilidad de Camacol, habla acerca del premio a la responsabilidad social que entrega esta entidad. Dicho reconocimiento se divide en tres categorías, siendo este mejor programa de gestión con la comunidad, mejor experiencia ambiental y mejor práctica de gestión socio laboral con las personas que integran a la organización. Es así que las empresas afiliadas a este gremio pueden participar al postular sus iniciativas en las categorías mencionadas.

Puntualmente, en la categoría sobre el mejor programa de gestión para la comunidad y que aplica para el caso de estudio, Martínez exalta los proyectos relacionados con el fortalecimiento de las comunidades y que buscan un progreso sostenible de las mismas. De igual manera, las organizaciones premiadas son aquellas que promueven la solución de problemáticas sociales y el fortalecimiento de capacidades para generar desarrollo humano integral. Así como también, aquellas que buscan mejorar la relación entre la empresa y sus comunidades impactadas.

A la pregunta sobre qué debe tener en cuenta una constructora para denominarse socialmente responsable, Johanna Martínez aclara que la estrategia de RSE aplicada debe demostrar un impacto y transformar de forma positiva a los beneficiarios de esta. Asimismo, ve importante la inclusión de su grupo de interés en el proceso de diseño y luego en la ejecución de las actividades, para generar apropiación de estos con el proyecto.

Frente a las implicaciones que puede tener la RSE dentro de las organizaciones, Margui Paola Bautista, Líder de los proyectos de RSE en la Alcaldía de Facatativá, concluye que la RSE sí impacta a las empresas en su interioridad. Es así que la RSE tiene en cuenta la calidad de vida en la que se desenvuelven los trabajadores de una compañía, a fin de buscar ser innovadores en las actividades que plantean. La RSE también impacta la labor que desempeña la organización en la comunidad donde opera y se encamina a la toma de conciencia de las externalidades positivas como negativas que generan.

Desde su experiencia, Bautista especifica los pasos que debe tener en cuenta una empresa para implementar programas de RSE. Así, primero la organización debe mostrar la voluntad de incorporar actividades de RSE, luego a partir de las características propias de la empresa (como su misión, visión, etc.) se deben plantear y diseñar los lineamientos que van a regir el programa de RSE y que estipulan los compromisos de la empresa. Teniendo esto claro, se pasa a identificar el nivel interno como externo que se quiere impactar para luego construir y poner en forma el programa que se va a desarrollar.

Óscar Iván Pérez, Docente e investigador en la maestría de RSE de la Universidad del Externado, comparte una visión desde la academia. A partir de la línea de investigación del eje social, Pérez comenta que el mayor desafío que pueden enfrentar las empresas que desean tener programas de RSE, se enfoca en la debida diligencia de los derechos humanos. En el eje de

gestión sobre suministro responsable que trata la investigación, las empresas pueden aplicar dicha gestión al realizar negocios inclusivos con población vulnerable, así como también propiciar empleo y compras inclusivas para esta población en específico.

Por su parte Óscar Pardo, Profesor del CIDER de la Universidad de los Andes, habla acerca de cómo a partir de las iniciativas de responsabilidad social se puede contribuir en los procesos de desarrollo. Expone que esto se puede lograr entendiendo a todas las empresas como ciudadanos corporativos o empresarios, y que estos, tienen un compromiso con la sociedad al buscar que esta sea mejor. Por último, Pardo explica que la intervención de la RSE no solo se ve en las organizaciones, sino que esta responsabilidad es de todos los sectores (empresas, sector público, Estado, sociedad civil, entre otros), por lo que tiene implicaciones prácticas en el territorio.

Análisis de la autoevaluación del Pacto Global para AR Fundación

Ahora bien, en la figura 7 se expone cómo se encuentra AR Fundación al respecto de cada uno de los diez principios del Pacto Global. Demostrando así que, sin la fundación estar actualmente adherida a dicha iniciativa internacional y sin conocer a profundidad sus principios, el componente más fuerte de AR Fundación es el área de derechos humanos. Esto debido a que sus porcentajes en el principio no.1 y no. 2, relacionados con la protección de los derechos humanos y el rechazo a posibles abusos, se encuentran en el 90% y 92% respectivamente. Frente al cumplimiento de estos principios dentro de la organización, las preguntas o enunciados referentes a estos se respondieron en un promedio de 4, siendo este equivalente a siempre.

En el área de derecho laboral priman los principios no. 4 y no.6, que tratan la eliminación del trabajo forzoso y la eliminación de la discriminación al ocupar un empleo. Los principios

mencionados cuentan con un porcentaje del 100% y del 83% respectivamente, para las preguntas enfocadas en estos principios. Sin embargo, en cuanto a los aspectos de mejora dentro de esta área se encuentra el principio no. 3, enfocado a la libertad de asociación sindical y la negociación colectiva, con un 35%. Vale la pena recalcar que, durante la realización de la autoevaluación en este apartado, la directora de la Fundación, Diana Mora, señaló que desde la labor ejecutada por la Fundación no existen mecanismos para la asociación sindical dentro de la organización, puesto que nunca se han presentado los casos asociados.

El principio no.5, dirigido a la abolición del trabajo infantil y también comprendido en dicha área, cuenta con un 69% representando un promedio de 3, es decir que, ante los enunciados propuestos las respuestas tendieron a estar en el rango del casi siempre. Esto se dio debido a que en AR Fundación no se han presentado casos de trabajo infantil, puesto que los voluntarios o trabajadores cumplen con las normas legales.

En cuanto al área de medio ambiente, el principio no.7 se encuentra en un 60% frente a los principios no.8 y no.9, que representan un porcentaje del 47% y 44% respectivamente. Estos se enfocan en el criterio respecto a problemas ambientales, la adopción de iniciativas para impulsar una responsabilidad ambiental e incitar la difusión de tecnologías para el medio ambiente. En este sentido los dos principios mencionados con rangos bajos (no.8 y no.9) en la calificación, se deben a que la Fundación, frente a las preguntas propuestas, desempeña acciones de manera ocasional o no las realiza del todo. Sin embargo, es importante tener en cuenta la observación de Diana Mora, directora de la Fundación. Quién al realizar los enunciados de esta sección concluyó que muchos de ellos no corresponden a la labor propia de AR Fundación, por lo que en algunas respuestas el promedio fue de 0.

Por último, en el área de anticorrupción compuesta por el principio no.10, orientado a la actuación de las empresas contra todas las formas de corrupción, el porcentaje de AR Fundación se encuentra en un 65%. Lo que indica un promedio de 3 correspondiente al casi siempre de las preguntas propuestas en este tema. Teniendo en cuenta lo anterior y tomando como ejemplo la figura 9, el desempeño general para AR Fundación frente al Pacto Global, sin ser conscientes de dichos principios y su implementación, es del 68%. Lo que demuestra que la organización está ubicada en un rango medio, al hablar de la aplicación de los principios de esta iniciativa internacional.

En este mismo sentido, el consolidado del desempeño por cada área se establece así: Derechos humanos 91%, Derechos Laborales 72%, Medio Ambiente 50% y Lucha Contra la Corrupción 65%. Sin embargo, ante estos resultados se debe tener en cuenta los comentarios expresados por Diana Mora, directora de AR Fundación. Quien al final de la autoevaluación comentó que explícitamente hay aspectos que no están definidos como políticas en contra de algo o favor de algo como se exponen en algunas preguntas, así como no todos los enunciados de cada principio aplican al caso de la Fundación por la labor que esta ejecuta. De igual forma, dichos rendimientos especifican las áreas de mejora que debe tener en cuenta AR Fundación en caso de querer adherirse y regirse por los principios del Pacto Global.

Análisis de resultados para los módulos de diagnóstico

análisis de resultados primer módulo (primer cuestionario). Como se explicó anteriormente los instrumentos de investigación elegidos para medir los aportes de la intervención realizada a AR Fundación, en el primer módulo, fueron dos cuestionarios de evaluación empleados a los siete participantes. Es así que a partir del primer cuestionario se buscó medir el nivel de satisfacción de los miembros de la Fundación, luego de haber recibido la información del módulo uno.

Para la primera pregunta de dicho cuestionario enfocada al nivel de conocimiento o competencias previos para el objetivo del módulo uno, el 43% de los participantes estableció que se encontraban en un nivel regular acerca del contenido presentado en esta intervención. Dicho porcentaje representa a Maday Camacho, Coordinadora de la Fundación, Henry Ramos, Auxiliar Administrativo de la Fundación y a Nicolás Ayala, Gestor Pedagógico del programa Estudiar para Construir.

Por otro lado, el 28%, compuesto por Diana Mora, directora de AR Fundación y Mónica Rodríguez, Gestora Social del programa Bibliotecas para Educarte, especificó tener un conocimiento bueno antes de empezar la implementación del módulo uno. El otro 28%, conformado por Lucía Benítez y Tatiana Rodríguez, ambas Gestoras Sociales del programa Bibliotecas para Educarte, estableció encontrarse en un rango malo antes de conocer la información suministrada en el primer módulo. En ese sentido, la implementación de los módulos de diagnóstico parte de un desconocimiento sobre la RSE por parte de los miembros de AR Fundación.

A la pregunta sobre el nivel de conocimientos después de haber obtenido la información del módulo uno, el 72% de los participantes respondió que su nivel de conocimiento se

encontraba en el rango de bueno. Sin embargo, solo una persona, representando el 14%, especificó encontrarse en un nivel excelente de conocimiento, siendo esta la directora de la Fundación. El 14% restante respondió estar en un rango regular, pues considera que es necesario indagar más sobre el tema.

Lo expuesto en este módulo se enfocó a lograr que lo aprendido se pudiera aplicar en el trabajo cotidiano de los miembros de AR Fundación. Por esto, se les preguntó el porcentaje que podrían aplicar de lo estudiado. Así, el 43% respondió que podría aplicar un 75% de lo visto en el primer módulo. El 29% de los participantes estableció que podría manejar un 50% de lo expuesto en dicha intervención. Sin embargo, Diana Mora, marcó que podría utilizar el 100% de lo presentado en el módulo, simbolizando un 14% de los participantes. Por último, el otro 14%, representado por Nicolás Ayala, contestó que del módulo uno solo podría aplicar el 25% de lo aprendido. A esto comentó que según su cargo como Gestor Pedagógico del programa Estudiar para Construir, los temas presentados no son aplicables de forma directa en su proyecto.

Ante la pregunta de saber el nivel de importancia que tiene el contenido del módulo uno para el desarrollo profesional y laboral de los miembros de AR Fundación, el 72% coincidió en que dichos contenidos se encuentran en el rango alto de relevancia. Un 14% de los participantes respondió que la información del módulo se encuentra en una categoría medio alta para su desempeño profesional. Así, el otro 14% restante contestó que el nivel de significancia de los contenidos presentados está en una condición media. Este fue, Nicolás Ayala, quien en la pregunta anterior respondió que los temas no le aplican directamente en su labor.

Al finalizar el primer cuestionario empleado, se les preguntó a los miembros de AR Fundación con respecto a la satisfacción del primer módulo. Así pues, el 57% de los

participantes respondió encontrarse muy satisfechos con las herramientas brindadas en la primera intervención. Dejando un 43% que se encontró satisfecho con la resolución final del módulo uno.

Análisis de resultados primer módulo (segundo cuestionario). Ahora bien, como segundo cuestionario del módulo uno se usó la implementación de diez preguntas acerca de los conocimientos teóricos obtenidos, a través de la plataforma Quizizz. Dicho cuestionario se realizó con la finalidad de evaluar el contenido del primer módulo de diagnóstico que aprendieron los siete miembros del equipo de AR Fundación. Al preguntarles si es de carácter obligatorio tener programas de RSE en la empresa privada, el 100% de los participantes acertó al responder que no lo es.

En cuanto a la segunda pregunta, acerca de cuáles son los beneficios de la RSE para las empresas, el 100% coincidió en la respuesta de mejorar la imagen y reputación de la organización haciéndola ver responsable, como una de las principales ganancias de la RSE para las empresas. Asimismo, el 100% de los miembros de AR Fundación concordó en que la responsabilidad social empresarial debe ser vista como una estrategia gerencial para las organizaciones.

Si bien es cierto que cuando se habla de RSE este término suele ser confundido con otras iniciativas sociales, se les preguntó a los miembros de AR Fundación si al hablar de Filantropía esta se refería a la RSE. El 71% de los participantes respondió que no, mientras un 29% contestó incorrectamente, diciendo que sí o que un poco. Por otro lado, al cuestionarlos sobre una característica propia de las Fundaciones Empresariales, el 57% respondió correctamente al decir que las organizaciones buscan, a través de la Fundación, aportar a la sociedad y contribuir con actividades de acción social. El 43% de los participantes se equivocó al escoger que las

organizaciones buscan, a través de la Fundación, ser amigables con la comunidad impactada por las labores que realizan.

Al preguntarles sobre la finalidad de los pactos a nivel internacional, el 86% de los miembros de AR Fundación coincidió en que dichas iniciativas sirven para examinar el grado de valor que está aportando una organización en su entorno. Frente a un 14%, que contestó incorrectamente al decir que los pactos internacionales sirven para mostrar el desarrollo de un país.

Cuando se les cuestionó acerca de la iniciativa que sirve como estándar mundial de directrices para la construcción de memorias de sostenibilidad, el 71% contestó correctamente al escoger al GRI. Solo el 29% se equivocó al responder que la iniciativa que genera memorias es la norma AA 1000 de Accountability, que se utiliza como una guía para la rendición de cuentas de las empresas.

Ante la pregunta de saber cuál área no hace parte del Pacto Global, el 57% de los participantes contestó que la respuesta enfocada a la retención del personal, siendo esta la correcta. Sin embargo, el 43% se equivocó al responder que el área de Normas Laborales y Corrupción no corresponde al Pacto Global. Como se ha expuesto en el marco de investigación para este trabajo, el Pacto Global se encuentra compuesto de diez principios divididos en cuatro áreas: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.

En cuanto al tema referente a las iniciativas internacionales que pueden dar una certificación a la organización, el 57% respondió incorrectamente al escoger que la norma ISO 26000 y la AA 1000 de Accountability dan dicho reconocimiento. Sin embargo, el 43% que escogió como respuesta la Norma SGE 21, la obtuvo correcta. Solo dicha norma y la SA 8000

son las iniciativas internacionales que pueden dar una certificación. Las demás funcionan como guías de orientación.

Por último, ante la pregunta dirigida al futuro de la RSE, se preguntó a qué no tenderá esta posteriormente. Es así que, el 57% de los participantes coinciden en que las iniciativas sociales no se van a aislar de las demás del negocio, siendo esta la realidad venidera de la RSE para las organizaciones. No obstante, el 43% de los miembros de AR Fundación se equivocó al contestar esta pregunta y escoger una respuesta enfocada a las tendencias del sector de la construcción.

Teniendo claro este panorama, el porcentaje de exactitud en las respuestas para el equipo de AR Fundación fue de un 65%. Lo que demuestra que después de lograr un primer acercamiento con los temas de RSE en el primer módulo de diagnóstico, la Fundación cuenta ahora con un conocimiento básico para seguir profundizando y entendiendo la pertinencia de la RSE en el crecimiento de las organizaciones.

Análisis de resultados segundo módulo (cuestionario)

Teniendo en cuenta lo expuesto en los instrumentos de investigación, para el módulo dos se aplicó un cuestionario empleado a los siete participantes como método de evaluación y se elaboraron dos diarios de observación realizados por el observador 1 y 2 presentes en las actividades propuestas. Por medio del cuestionario se buscó medir el programa propuesto en el módulo dos y la pertinencia de este para el ejercicio profesional y laboral de los miembros de AR Fundación.

Como se mencionó en los resultados del segundo módulo el cuestionario se calificó de 0 a 5, siendo 0 el menor grado de conocimiento o satisfacción y 5 el mayor grado. Frente al apartado del programa propuesto, se les preguntó a los siete participantes si este cumplió con los

objetivos presentados para el módulo dos. El 71.43% respondió que a través de las actividades sí se cumplió con los objetivos del módulo. Mientras que, un 14.29% eligió en un rango de cuatro y el otro 14.29 restante contestó en un rango de tres, en el que expuso estar medianamente de acuerdo.

Lo anterior demuestra que para la mayoría del equipo de AR Fundación, el objetivo de identificar cómo está el sector de la RSE en Colombia con respecto al gremio de la construcción, sí se cumplió para luego tomar ideas que puedan ser replicadas por la Fundación. De igual manera, la calificación mencionada apunta al reconocimiento de casos de éxito que demuestran características propias de programas robustos de RSE.

En cuanto al poder aplicar el contenido presentado en la Fundación, el 57% respondió que este sí se puede adoptar y utilizar por AR Fundación. El 29% de los participantes también cree que se puede aplicar, pero no del todo, al responder en un rango de cuatro. Por último, el 14% restante contestó en un rango de tres, lo que demuestra estar parcialmente de acuerdo con el poder emplear el contenido presentado en la Fundación.

Estos resultados del 29% y del 14% demuestran que no hay un consenso en el equipo de la Fundación frente a las posibles acciones o actividades que se pueden adoptar de los casos de éxito presentados. Sin embargo, la idea de presentar tres casos de RSE en el sector de la construcción se planteó para brindar ideas acerca de lo que se está realizando en el gremio, cómo lo están ejecutando, cuáles son los reportes que entregan reportes por medio de iniciativas internacionales, cuál es el ODS al que apuntan, entre otras características, para lograr que la Fundación se proyecte y reconozca que sí es posible estar en un rango de RSE desde sus iniciativas.

Al cuestionarles si el material del módulo dos es útil para lograr objetivos como Fundación, el 71.43% de los participantes coincidió en que este sí es totalmente beneficioso para ellos. El 14.29% respondió en un rango de cuatro, siendo este bueno para la favorabilidad del material presentado. El otro 14.29% contestó estar medianamente de acuerdo en que el material utilizado en el módulo dos sea útil y aplicable para el caso de AR Fundación.

Estos resultados del 29% y del 14% demuestran que no hay un consenso en el equipo de la Fundación frente a las posibles acciones o actividades que se pueden adoptar de los casos de éxito presentados. Sin embargo, la idea de presentar tres casos de RSE en el sector de la construcción se planteó para brindar ideas acerca de lo que se está realizando en el gremio, cómo lo están ejecutando, cuáles son los reportes que entregan reportes por medio de iniciativas internacionales, cuál es el ODS al que apuntan, entre otras características, para lograr que la Fundación se proyecte y reconozca que sí es posible estar en un rango de RSE desde sus iniciativas.

Ante la pregunta acerca de la utilidad del módulo dos para el desarrollo profesional de los miembros de la Fundación, el 71.43% de los participantes contestó que lo presentado en el módulo es completamente valioso para su desarrollo profesional como laboral. Frente a un 28.57% que respondió sobre un rango de cuatro, en el que se está de acuerdo con la utilidad del módulo, pero no en su generalidad.

Con estos porcentajes sobre el rango del cuatro y el cinco, se puede decir que el módulo dos les proporcionó herramientas y conocimientos sobre la RSE, cómo se encuentra esta y cómo es su desarrollo en el sector de la construcción, con la finalidad de lograr la aplicabilidad de estos conocimientos al caso concreto de AR Fundación y poder replicar las buenas prácticas que se ajusten a su labor social. Dichos conocimientos del sector, les permite a los miembros del equipo

identificar cuáles son las acciones que desde su trabajo realizan para el crecimiento y la proyección de la Fundación.

Cuando se les preguntó sobre si la metodología que se empleó en el módulo dos sirve para identificar mejoras en la planeación o el accionar de la Fundación, el 28.57% mostró estar de acuerdo al responder bajo un rango de cuatro. Sin embargo, el 71.43% de los miembros de la Fundación coincidió en que el módulo dos sí sirve en su totalidad para reconocer mejoras que se pueden aplicar posteriormente en AR Fundación.

El consenso presentado por parte del equipo en este criterio de evaluación percibe una redirección estratégica de la Fundación hacia la RSE dentro de sus planes de acción. Ahora, el verdadero reto para la dirección de la Fundación será establecer una cultura y ambiente laboral (proporcionando recursos, contratando más talleres, aliándose con otro tipo de instituciones) que permita un mejoramiento en la ejecución de sus planes.

Lo expuesto en este módulo dos se enfocó en identificar cómo está el sector de la construcción en Colombia en cuanto a buenas prácticas de RSE, para luego poder reconocer qué se está haciendo desde la Fundación. Por esto, se les preguntó acerca del nivel de importancia de los temas tratados en el módulo. Es así que el 71.43% de los participantes consideró fundamental el tratar la temática mencionada, frente a un 28.57% que también coincidió en la significancia de dichos temas, pero no en su totalidad.

En lo referente a la pertinencia de los métodos y recursos utilizados por quienes dirigen el módulo, solo el 14.29% se encontró medianamente de acuerdo. No obstante, el 85.71% de los participantes consideró que la manera en que se presentó el módulo dos fue la adecuada por parte de los expositores.

Por último, al preguntarles sobre el grado de motivación para aprender y seguir las actividades que se propusieron en las clases, el 57.14% respondió estar totalmente de acuerdo. Sin embargo, el 42.86% restante mostró estar convencidos en seguir aprendiendo y realizando actividades, al responder en un rango de cuatro.

Los porcentajes obtenidos en cuanto a la motivación son positivos para la implementación y desarrollo de los módulos de diagnóstico, puesto que demuestran la apertura a los temas y el interés por seguir aprendiendo de parte de los miembros de AR Fundación. Además, que señalan el reconocimiento y el valor que están generando los módulos para todo el equipo.

Ahora bien, como se comentó anteriormente el cuestionario del módulo dos contó con tres preguntas abiertas. A las que los siete participantes contestaron y coincidieron en varios puntos. Así, al cuestionarles sobre cuáles fueron los conceptos o competencias nuevas que desarrollaron con el módulo dos, los miembros de AR Fundación resaltaron la adquisición de conocimiento sobre lo que realizan otras constructoras con relación a la RSE, el poder conocer casos de acción para replicar en la Fundación, así como reconocer los ODS a los que apuntan las diferentes empresas del sector de la construcción.

A partir de esto, se logró ampliar la visión de los participantes al conocer casos reales de su gremio y lo que estos realizan como parte de su acción social. Por otro lado, ante la pregunta de la importancia de los módulos para el desarrollo y desempeño profesional del equipo de AR Fundación, los participantes coincidieron en que estos módulos les permiten conocer mejor el concepto de RSE y su aplicación, los acerca a entender en donde se está moviendo el aspecto social actualmente y se enteran de las buenas prácticas que realizan otras empresas en el sector y sus fundaciones para mejorar a AR Fundación en la innovación de las acciones que realizan.

En este sentido, se reconoció la importancia de comprender lo que otras empresas del sector realizan como parte de su línea de RSE, para poder adoptar ideas que le puedan ser de utilidad a AR Fundación en su ejecución. Como última pregunta, se les preguntó de qué manera las herramientas brindadas en el módulo dos ayudan a la labor puntual que desempeña cada miembro del equipo en AR Fundación.

Ante esto, los participantes consideraron que los módulos les permite orientar las planeaciones y proyectos hacia conceptos más cercanos de la RSE y a apoyar en el desarrollo de iniciativas que fortalezcan o promuevan los programas de la Fundación para su crecimiento. Lo anterior, les sirvió para notar y analizar lo que se está realizando en el gremio actualmente, con el fin de tener nociones que les pueden brindar ideas o nuevas iniciativas para realizar en la Fundación y encaminarla hacia la RSE.

Teniendo un panorama más claro acerca de cómo se mueve el sector, el equipo de AR Fundación deberá enfocarse a establecer qué de lo aprendido puede ser replicado para su caso puntual y así fortalecer sus programas y estrategias. Este reconocimiento al interior de la institución les permitirá saber cuáles son los temas de prioridad en este momento para tomar acciones de acuerdo a los objetivos que quieran cumplir.

Análisis de resultados segundo módulo (diarios de observación)

Como segundo instrumento de investigación para el módulo dos se utilizó el diario de observación. De esta forma, se tuvo en cuenta la información recopilada por el observador 1 y 2 presentes en el desarrollo de las actividades realizadas en este módulo. Estos diarios permitieron sistematizar la experiencia y ser fieles a lo sucedido durante la sesión.

La actividad propuesta para el módulo dos se concentró en tres casos reales de otras empresas del sector de la construcción que cuentan con una línea de RSE. Para estos casos, los

participantes debían relacionar sus iniciativas o programas con un ODS que les fuera entregado y consignar la información en un Diagrama de Venn, con la finalidad de conocer más a fondo el gremio y a lo que este apunta. Es así que se dividieron los siete participantes en grupos, uno de tres y dos parejas como se muestra a continuación:

Número del caso	ODS para relacionar	Integrantes
Constructora Bolívar	Objetivo 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles	<ul style="list-style-type: none">• Lucía Benítez (Gestora Social)• Maday Camacho (Coordinadora)
Constructora Amarilo	Objetivo 9: Industria, Innovación e Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">• Henry Ramos (Auxiliar Administrativo)• Nicolás Ayala (Gestor Pedagógico)
Constructora Capital	Objetivo 4: Educación de Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Mónica Rodríguez (Gestora Social)• Tatiana Rodríguez (Gestora Social)• Diana Mora (directora)

Tabla 55. Casos a trabajar asignados para cada integrante de AR Fundación.

A partir de esa división y asignación de caso, se procedió a ingresar al blog en el que se encontraba la información para su posterior explicación. Asimismo, se tuvo que realizar un ejemplo para que la instrucción quedara clara.

La actividad duró 40 minutos, en la que el observador 1 resaltó un mayor interés en la sesión por parte de otros miembros de la Fundación que antes eran apáticos al tema. Durante el ejercicio, el observador 2 notó el trabajo en equipo y la presencia de pequeños debates para llegar a una deliberación de los aspectos comunes que se debían estipular en los diagramas. De igual forma el observador 1 especificó que los gestores sociales, que tratan estos temas de forma directa, fueron los encargados de explicarles a los miembros administrativos cuando estos no tenían claridad en materia social.

Al terminar los Diagramas de Venn, se le dio tres minutos a cada grupo para exponer y socializar el caso que les había sido asignado y el objetivo con el que lo debían relacionar. Frente a la exposición del grupo uno, con el caso de la Constructora Bolívar, tanto el observador 1 como el 2 coincidieron al resaltar como línea importante en este caso el impacto medio ambiental, como mencionó el grupo uno. El observado 1 también hizo énfasis en la administración de propiedad horizontal como comentó el grupo uno. Para el caso de la Constructora Amarillo, designada al grupo dos, los dos observadores mencionaron el interés de los expositores en temáticas de energía renovable y la innovación en los procesos corporativos que comentaron los miembros del equipo dos. No obstante, el observador 1 captó la relevancia que mostraron en incluir voluntariados corporativos.

Lo anterior demuestra una consciencia generalizada respecto a los temas de impacto ambiental, energía renovable e innovación dentro de los grupos. Ahí, el reto que enfrentará la dirección de AR Fundación será poner en marcha un plan de acción para priorizar los temas y conseguir aliados estratégicos que les permitan alcanzar estos objetivos.

En cuanto al grupo tres, encargado de exponer el caso de la Constructora Capital, el observador 1 captó el énfasis que realizaron los exponentes en lo fundamental que es la

educación inclusiva y la alfabetización. Por otro lado, el observador 2 destacó la reflexión que realizó el grupo al encontrar similitudes en los programas que presentó el caso de la Constructora Capital y AR Fundación en temas de educación. Concluyeron que el programa Obra Escuela se asemeja a la iniciativa Estudiar para Construir de AR Fundación. En ese sentido, se logró entender que su labor no está alejada a un posible camino hacia la RSE. De igual forma, el observador 2 concordó con el observador 1 en cuanto a realzar la inclusión en la educación.

Luego de la socialización de los Diagramas de Venn con todos los participantes, se pasó a generar una lluvia de ideas para el caso de AR Fundación. En esta se tuvo en cuenta las buenas prácticas que notaron en los casos y que pueden ser incluidas en la gestión que ejecutan en la Fundación. En esos 15 minutos que duró la actividad, el observador 1 y 2 lograron percibir comentarios que limitaron el planteamiento de las propuestas a causa de temas financieros o tributarios. Ambos observadores coincidieron en que los comentarios que causaron las limitaciones se produjeron por parte de los directivos de la Fundación, quienes muestran una especie de miedo para proponer.

Un aspecto a mejorar en una posible replicación interna del ejercicio sería no comenzar la actividad con una generación de ideas grupal, sino realizarla inicialmente de manera individual. En este sentido, se podrían reducir las barreras sociales o de poder y aumentar la creatividad de los participantes. Incluir la figura de moderador es clave, pues esta es la persona que debe explicar: “es una generación de ideas, no se debe juzgar o desechar propuestas, sino combinar los buenos aspectos de algunas ideas con otras para generar soluciones creativas. De modo que se debe abogar por una sesión sin restricciones.

Ante esto, el observador 1 percibió que los grupos sin presencia de directivos se permitían innovar más en las ideas que aquellos que sí contaban con su participación. No

obstante, las ideas a las que se llegaron se enfocaron en la creación de una línea o programa ambiental en la Fundación, así como la inclusión de un voluntariado corporativo. En el siguiente cuadro se exponen las ideas de los miembros de la AR Fundación con respecto a estas dos nuevas iniciativas:

Programa Ambiental de AR Fundación	<ul style="list-style-type: none">-Conseguir un aliado en el tema ambiental para capacitar en este aspecto a los miembros de AR Fundación y de la Constructora.- A partir de la capacitación, se podría pensar en un eje de prevención antes de intervenir en el entorno y luego de la actuación de la Constructora en el mismo.- Empezar realizando actividades micro para luego contribuir con acciones macro. (hacer proyectos desde los programas de la Fundación con materiales reciclables o empezar a educar en estos temas)
Voluntariado Corporativo de AR Fundación	<ul style="list-style-type: none">-Establecer una cercanía desde la Fundación con el área de Gestión Humana para proporcionar un acompañamiento.- Elaborar una planeación estratégica para poder desarrollar el voluntariado.- Formalizar y constituir una estructura de las acciones puntuales que va a realizar el voluntario.-Proporcionar las herramientas adecuadas que necesitará el voluntariado para ejercer acciones en el entorno intervenido. (debe conocer las comunidades en donde va a trabajar)- Destinar un presupuesto para cumplir los objetivos determinados con este mismo dinero.- Entregar un kit de bienvenida para el voluntario con instrucciones claras de su labor.

Tabla 56. Consolidado lluvia de ideas.

Con respecto al programa ambiental para incorporar en AR Fundación, los participantes comentaron que esta iniciativa podría entrar a apoyar a la constructora. Sin embargo, son conscientes que necesitan orientación y capacitación en estos temas para poder ejecutarlos con precisión.

Por último, se habló de un voluntariado corporativo, en el que se les sugirió olvidarse de los temas financieros para poder imaginarse cómo se desarrollaría este. Sin aquel limitante, todos los miembros del equipo comenzaron a decir numerosas ideas acerca del programa del voluntariado. Concluyeron diciendo que este debía elaborarse de una manera formal en la

organización e incluir las características de las acciones que aquellos voluntarios deben realizar y cumplir.

Asimismo, coincidieron en que esta iniciativa debe contar con el acompañamiento del área de Gestión Humana para lograr trabajar de la mano con la Fundación. Así como la importancia de establecer una planeación estratégica que lidere toda esta acción y fijar un presupuesto para lograr los objetivos del voluntariado con el dinero asignado.

Análisis de resultados tercer módulo (cuestionario)

De acuerdo con los instrumentos de investigación, para el módulo tres se aplicó un cuestionario que fue empleado a cinco de los siete participantes del equipo, pues dos de ellos no pudieron asistir al módulo final. Asimismo, tuvieron que responder a tres preguntas abiertas que se incluyeron dentro de la evaluación.

Por medio del cuestionario utilizado, se buscó medir y calificar el programa propuesto en el módulo tres para los miembros de AR Fundación. Dicho cuestionario se calificó de 1 a 4, siendo 1 “totalmente en desacuerdo” y 4 “totalmente de acuerdo”. En cuanto al criterio de evaluación del facilitador, se les preguntó si este mostró dominio y experiencia aplicada acerca de los contenidos, a lo que el 100% de los participantes coincidió y estuvo totalmente de acuerdo.

Al preguntarles sobre el contenido y si este se ajustó a los objetivos del programa, siendo aplicable y aportando nuevos conocimientos y habilidades para los miembros de la Fundación, el 100% de los participantes también estuvo totalmente de acuerdo. Frente a la metodología de aprendizaje utilizada, el 100% de los miembros de la Fundación coincidió en que la selección de esta facilitó el cumplimiento de los contenidos propuestos. Estos porcentajes en los criterios

mencionados permitieron mostrar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el módulo tres.

Ante la pregunta acerca de los equipos y materiales usados, y si estos fueron adecuados para el proceso de aprendizaje, el 80% de los participantes respondió estar totalmente de acuerdo frente a un 20% que contestó estar medianamente de acuerdo. En este criterio de evaluación se presentaron dichas cifras, puesto que durante el desarrollo del módulo se presentaron imprevistos que se fueron mejorando en la marcha.

Cuando se les preguntó sobre la duración del taller y si este fue suficiente para alcanzar los objetivos, el 40% estuvo medianamente de acuerdo frente a un 60% que sí estuvo totalmente de acuerdo con el tiempo empleado. Estas cifras se presentaron, porque durante las dos horas del módulo se realizaron diversas actividades y no se pudo dar toda la realimentación que se esperaba de cada una de ellas.

Por último, se les pidió calificar la charla con el invitado Andrés Montoya para conocer si esta fue pertinente y brindó nuevas herramientas de aplicación como cierre de los módulos de diagnóstico. A lo que el 100% de los participantes contestó estar totalmente de acuerdo. Este 100% obtenido en la evaluación se relaciona directamente con el cumplimiento del tercer objetivo propuesto para este módulo empleado.

Como se comentó anteriormente, el cuestionario del tercer módulo contó con tres preguntas abiertas que obtuvieron respuestas similares por parte de los cinco participantes de la última sesión. A la pregunta acerca de los conceptos o competencias nuevas que se desarrollaron con el módulo tres, los participantes coincidieron en elementos propios que se trataron como la importancia de la comunicación. Respondieron que a través del módulo lograron comprender

que al implementar estrategias de comunicación interna como externamente podrían lograr mostrar a sus diferentes públicos lo que realiza AR Fundación.

Otras competencias nuevas que lograron desarrollar fue el ser conscientes del alcance que tiene la imagen empresarial para brindar una mayor reputación a la organización. Así como también, el aclarar conceptos sobre RSE y la posibilidad de integrar a la Fundación con los demás equipos del Grupo Ar. A partir de esto, el equipo pudo reconocer lo fundamental que es incluir a la comunicación en sus procesos internos como externos.

Con estas respuestas, se logró evidenciar que los participantes entendieron lo fundamental que es la comunicación para poder posicionarse dentro del grupo empresarial de una manera acertada, dándole cumplimiento a unos de los objetivos propuestos en este módulo. De esta manera, se estableció la importancia de la comunicación como estrategia para alcanzar los objetivos que se propongan como Fundación y transmitir de una mejor manera los mensajes clave a sus públicos de interés.

También, se les preguntó si la aplicación de los módulos de diagnóstico fue importante para el desarrollo y desempeño profesional que realizan en AR Fundación. Los participantes contestaron que estos módulos les permitieron conocer y aplicar temas de RSE que ayuden a crecer a la Fundación, así como el lograr identificar desde lo global, lo que se está buscando a nivel social, económico y ambiental actualmente. En este sentido, los miembros de AR Fundación contaron con un material que les proporcionó conocimientos para estar alineados y actualizados con la realidad social mundial.

Para finalizar el cuestionario, los cinco participantes del módulo tres respondieron a la pregunta sobre la utilidad de las herramientas brindadas en la sesión para la labor que desempeñan en AR Fundación. Ante esto, los miembros del equipo respondieron que conocer

dichas herramientas les permitió ampliar su conocimiento y posteriormente poder incluirlas en el funcionamiento de la Fundación. Aquí, se refirieron al uso de la Autoevaluación del Pacto Global y la calificación por principios que les permitió conocer sus aspectos de mejora.

Análisis de resultados tercer módulo (diarios de observación)

Para el módulo tres también se utilizó el diario de observación como segundo instrumento de investigación. Es así que se tuvo en cuenta la información recopilada por el observador 1 y 2 presentes en el desarrollo de las actividades realizadas en este módulo. Dichos diarios permitieron sistematizar la experiencia y ser fieles a lo sucedido durante la sesión.

Las actividades propuestas para el módulo tres se enfocaron en cuatro secciones encaminadas a conocer cómo se ve actualmente AR Fundación y cómo se quisiera ver a futuro, desde la perspectiva del equipo que la compone. Asimismo, a partir de las diferentes socializaciones de información realizadas en el módulo, los participantes generaron ideas para lograr mejorar como Fundación y aportar el valor que quieren a todo el grupo empresarial.

En este sentido, el módulo tres se desarrolló de la siguiente manera:

Sección	Actividad
Primera sección	Preguntas individuales que responder: <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo ve a AR Fundación actualmente?2. ¿Cómo quisiera ver a AR Fundación a futuro?
Segunda sección	Breve socialización grupal <ol style="list-style-type: none">1. Elaboración de la Autoevaluación del Pacto Global entre todo el equipo de AR Fundación y socialización de la realizada con la directora, Diana Mora.2. Puesta en común de las percepciones de los directivos del Grupo Ar frente a cómo ven a AR Fundación y cómo quisieran verla.

Tercera sección	Realización de mesas de trabajo y respuesta a cada pregunta propuesta en grupos: Mesa 1: ¿Qué acciones o ideas pueden hacer para lograr acercarse a la visión del Grupo AR? Mesa 2: ¿Qué acciones pueden implementar para dirigirse o acercarse a la RSE? Mesa 3: ¿Cómo ve a AR Fundación apoyando a todo el Grupo Empresarial? Breve socialización grupal
Cuarta sección	Charla con el invitado Andrés Montoya y cierre de los módulos de diagnóstico.

Tabla 57. Desarrollo módulo 3.

Primera sección del módulo tres

Teniendo en cuenta las divisiones mencionadas, la primera sección del módulo 3 se desarrolló por medio de dos preguntas individuales que cada participante respondió. Al pasar a la socialización de las respuestas, el observador 1 y el 2 captaron que el equipo ve a AR Fundación como una institución con programas consolidados, pero que se encuentra en un proceso de maduración para seguir mejorando y fortaleciendo los programas con los que cuenta.

Así pues, se demostró que los empleados tienen una visión conjunta de las oportunidades de mejora y de sus fortalezas actuales. Lo que presenta indicios de una posible comunicación efectiva de la visión del equipo, que se podría transformar en planes de acción para seguir creciendo por medio de la RSE.

De igual manera ambos observadores resaltaron el programa de Bibliotecas para Educarte, pues los miembros de la Fundación reconocieron que este programa tiene un gran potencial para aportar en el área social del país. Esto muestra que en el grupo existe una cohesión positiva hacia programas con impacto social directo. De modo que futuras iniciativas

involucrando otros sectores de la sociedad vulnerable o programas ambientales, podrían ser opciones atractivas para el equipo, pues generan motivación grupal hacia la colaboración y el cumplimiento de objetivos (posicionar la Fundación a nivel nacional).

Por otro lado, al preguntarles su proyección a futuro de AR Fundación el observador 2 resaltó que ellos quisieran verla posicionada y consolidada a nivel nacional para luego ser un ejemplo internacionalmente. Mientras que, el observador 1 destacó el posicionarse como un referente en iniciativas de políticas públicas en el país. En esta pregunta tanto el observador 1 como el 2 coincidieron en que los miembros de la Fundación ven una posibilidad de vincular sus programas con el distrito para ser una institución distinguida en estos temas.

Con estos resultados se puede concluir que el grupo comparte una estrategia de crecimiento que contempla alianzas con el sector público, por lo que los directivos deben analizar a profundidad su red organizacional y elaborar estrategias de comunicación que le permitan a la Fundación crear relaciones sostenibles (lazos) con estos actores.

Siendo estas las respuestas que se socializaron de las preguntas individuales, a continuación, se muestra el consolidado de las preguntas que se realizaron cada miembro del equipo de AR Fundación y su visión al respecto:

Preguntas	Consolidado de respuestas
1. ¿Cómo ve a AR Fundación actualmente?	<ul style="list-style-type: none">-En consolidación, con un proceso de madurez en sus acciones y objetivos, pero con muchas cosas por mejorar y por hacer.-Como una Fundación innovadora que aporta significativamente a las comunidades con las que trabaja. Sin embargo, podría crecer más.-Como una organización con deseos y potencial para expandirse tanto en programas, como en infraestructura y equipo. -También, como una entidad que se ha posicionado al interior del Grupo Ar por su tenacidad, entrega, disposición y resultados.-Es una Fundación con potencial, pero es desaprovechada. Se ha fortalecido, pero a nivel global se encuentra atrasada en comunicación, voluntariado, alcances y mediciones.-Como una corporación que está constituida y que está fortaleciendo sus programas para beneficiar a más

comunidades. Además de contar con un equipo de trabajo sólido y estable.

2. ¿Cómo quisiera ver a AR Fundación a futuro?	<ul style="list-style-type: none">-Como una Fundación reconocida, que incluya más programas y que cuente con un consejo más participativo, al mismo tiempo que con una operación a nivel nacional.-Como una Fundación más grande, reconocida nacional e internacionalmente y que funcione en todas las obras de AR Construcciones.-Como una Fundación posicionada a nivel nacional y consolidando a futuro más proyectos o expandiendo los ya existentes en otras unidades de negocio de la constructora.-Creciendo y llegando a más personas con sus programas, contando con recursos de diferentes fuentes y con un posicionamiento importante en el Grupo Ar y en Bogotá.-Como una entidad fuerte al interior y exterior del grupo empresarial, así como un referente en la/para la construcción/gestión de políticas públicas referente a la educación y desarrollo de las diversas comunidades con las que trabaja.
---	--

Tabla 58. Consolidado preguntas individuales del módulo 3.

Segunda sección del módulo tres

Luego de la socialización de las preguntas individuales, se realizó la Autoevaluación del Pacto Global entre todo el equipo de AR fundación. La finalidad de esta actividad fue acercarlos a una herramienta internacionalmente reconocida para la medición de la RSE y que determine en qué nivel se encuentra la Fundación con respecto a la RSE.

En ese sentido, se les mostró cómo funcionaba la autoevaluación y se procedió a realizarla por medio de una puesta en común de cada enunciado para escoger la calificación del mismo. Como primera área de evaluación se trató la de Derechos humanos y fue esta la que generó discusiones entre el equipo de trabajo. Ante esto, el observador 2 resaltó el debate que se empezó a dar entre los miembros del equipo por no estar de acuerdo en dichos puntos.

Ambos observadores intervinieron para continuar con la actividad, pero ninguno de los miembros del equipo quería dar su opinión o hacer del ejercicio uno ágil. Por esta razón, la directora de la Fundación, Diana Mora, tuvo que intervenir y hacer un llamado de atención para la participación. Desde ahí todos empezaron a dar sus opiniones y concordar una respuesta, pero se siguió notando la mala actitud.

La discusión presentada fue la causante de no contar con el tiempo suficiente para realizar las realimentaciones a profundidad de las actividades posteriores. Aunque en la Autoevaluación del Pacto Global los resultados sugieren una homogeneidad de percepciones sobre la Fundación y su nivel de RSE, en la discusión se observó un alto grado de desacuerdo, lo que puede deducir que existe una fragmentación (en algunos puntos) de opiniones del estado actual de la Fundación frente a los estándares internacionales. Esto sugiere que la dirección de la Fundación debe trabajar para establecer canales de comunicación claros con el fin de llegar a estar en “la misma página”.

Como resolución de esta situación, el observador 1 captó que el equipo coincidió en la importancia de implementar un programa de difusión de Derechos Humanos, pues concluyeron que no cuentan con un mecanismo que determine y vigile dichos derechos en la Fundación. Así como en el caso de la autoevaluación realizada por la directora, los participantes estuvieron de acuerdo en que algunos de los principios no son aplicables para su caso puntual.

El equipo también reconoció una falta en la implementación de políticas medio ambientales y la importancia de incluir una línea de esta materia en la Fundación. Así pues, el eje medio ambiental mencionado podría verse soportado por medio de alianzas que también fueron sugeridas por los trabajadores de AR Fundación. Dichas alianzas servirían para recibir capacitaciones u orientación en la implementación de toda la materia ambiental de la Fundación y su posterior apoyo a todo el grupo.

Al final del ejercicio se les mostró su desempeño general frente al Pacto Global, obteniendo un 53%, según la calificación dada por el equipo de AR Fundación. Esta no fue muy lejana al porcentaje final de la autoevaluación realizada por Diana Mora, directora de la Fundación, quien tuvo una calificación del 68%. Aunque la diferencia entre las dos cifras mencionadas es de 15 puntos, ambos resultados se encuentran dentro de la tonalidad amarilla que ofrece la Autoevaluación del Pacto Global para porcentajes entre el 50% y el 80%.

En el siguiente cuadro se pueden ver los porcentajes por área del Pacto Global para la autoevaluación realizada por el equipo de AR Fundación en comparación con los porcentajes obtenidos por la directora, Diana Mora:

Áreas evaluadas	Directora AR Fundación	Equipo AR Fundación
Derechos Humanos	91%	65%
Derechos Laborales	72%	76%
Medio Ambiente	50%	0%
Lucha Contra la Corrupción	65%	100%
Promedio	68%	53%

Tabla 59. Consolidado Pacto Global propuesto por Naciones Unidas, equipo AR Fundación durante el módulo 3.

Teniendo en cuenta estas cifras, es importante resaltar que la discusión entre el equipo se dio por el área de Derechos Humanos, en la que se ve una diferencia notable entre las respuestas.

Asimismo, el equipo fue honesto al responder que en el eje medio ambiental están atrasados y deben incluir una línea dentro de la Fundación para estar al día.

Dichas respuestas también se ven sujetas a los cargos de las personas que respondieron la autoevaluación, de ahí las diferencias en respuestas y percepciones frente a los enunciados de cada principio del Pacto Global. En el anexo G se muestran las respuestas por principio de la autoevaluación elaborada por el equipo de AR Fundación (Ver Anexo G).

Por último, en esta segunda sección, se hizo una integración de las visiones de los directivos del Grupo Ar acerca de cómo ven a la Fundación hoy y cómo quisieran verla a futuro a través de audio. Esta socialización les permitió comparar sus respuestas de la primera sección e ir pensando cómo apuntar a las percepciones del grupo empresarial.

Tercera sección del módulo tres

A partir de la puesta en común de cómo se encuentra AR Fundación frente a la iniciativa internacional del Pacto Global y las perspectivas del Grupo Ar, acerca de la labor que ejecuta la Fundación hoy en día y la que podría realizar a futuro, se plantaron unas mesas de trabajo para hacer en grupo.

Dicha actividad contó con la generación de distintas ideas a las tres preguntas planteadas para las mesas de trabajo, en las que los grupos giraron al sentido de las manecillas del reloj para ir pasando por cada mesa y responder a cada interrogante. En esta dinámica, tanto el observador 1 como el 2 destacaron la participación activa de los grupos, así como una deliberación constante en el trabajo en equipo para acordar las respuestas.

Luego de este ejercicio se pasó a la socialización de las ideas generadas en cada mesa de trabajo. El observador 2 tomó la vocería e inició preguntando acerca de las acciones que la Fundación podría realizar para acercarse a la visión del Grupo Ar. Ante la pregunta, el observador 1 señaló que los participantes hablaron sobre el involucramiento en más proyectos y potenciar los que ya tienen.

Asimismo, ambos observadores recalcaron que los miembros de la Fundación creen imprescindible el poder lograr alianzas con otras fundaciones y empresas del gremio para obtener más recursos y apuntarle al crecimiento de AR Fundación. En cuanto a la pregunta de las acciones que pueden implementar para dirigirse o acercarse a la RSE, el observador 2 recalcó que los participantes consideran fundamental orientarse con instituciones encargadas en asesoría de RSE.

Por su parte, el observador 1 concluyó que dentro de las acciones para dirigirse a la RSE la Fundación comentó el incluir indicadores para medir sus resultados, establecer el ODS al que apuntan sus acciones, diseñar planes de trabajo en conjunto con otras áreas de negocio del grupo empresarial y el ser más estratégicos a la hora de ejecutar o proponer proyectos.

Como última pregunta se trató la visión de la Fundación apoyando a todo el grupo empresarial. Ambos observadores coincidieron en que el equipo cree fundamental establecer el soporte desde lo interno y lo externo. Explicaron que de esta forma pueden lograr visibilizar la imagen socialmente responsable de todo el grupo, respaldarlos en sus acciones y mejorar su reputación.

En las mesas de trabajo se presentó un común denominador que surge de las ideas generadas por el equipo. Establecieron que una comunicación organizacional efectiva es fundamental para lograr todas las propuestas que se comentaron, así como también, la inclusión de indicadores que midan el desempeño de forma transversal, por lo que cada área debe estar involucrada en el proceso.

De igual forma, un intercambio de información efectiva es fundamental para conseguir homogeneidad dentro de la Fundación y lograr ser el soporte que quieren desde lo interno y lo externo en la organización. El buscar alianzas con otras fundaciones y empresas del gremio,

involucra mapear la red organizacional para identificar actores clave encargados de conectar estrategias internas con actores externos y asegurarse que estos actores estén recibiendo toda la información pertinente de una manera integral y transparente. Eso sí, para que esto se pueda dar es necesario que los demás actores estén alineados con los objetivos de RSE.

Siendo estas las ideas que se socializaron en el ejercicio, a continuación, se muestra el consolidado de las respuestas a las que llegó el equipo de AR Fundación mediante la actividad planteada:

Mesas de trabajo	Consolidado de generación de ideas
<p>Mesa 1: ¿Qué acciones o ideas pueden hacer para lograr acercarse a la visión del Grupo AR?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar acciones (como alianzas institucionales) que permitan visibilizar a la Fundación a nivel distrital y nacional. -Gestionar más recursos (becas, convocatorias, pasantías) que permitan mejorar la calidad del servicio de cada uno de los proyectos. -Generación de alianzas con fundaciones y empresas del gremio interesadas en la promoción de la educación y la cultura. -Participación en foros sobre educación y cultura que permitan visibilizar los proyectos y resultados de la Fundación. -Contar con más recursos para poder participar en más eventos de orden social y para la creación de más bibliotecas que operen en la mayoría de los conjuntos, así como tener más estudiantes en el programa Estudiar para Construir que no sean de Ar Fundación. -Ofrecer el modelo de programas para otras empresas y así recibir más recursos para financiar las ideas del enunciado de arriba, a miras de un mejor posicionamiento y reconocimiento para la Fundación.
<p>Mesa 2: ¿Qué acciones pueden implementar para dirigirse o acercarse a la RSE?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar a cuáles de los 17 ODS (o no) apuntan o se acercan como Fundación. -Identificar acciones que encaminen a la Fundación a ser auto sostenible y/o a cumplir los indicadores establecidos. -Crear alianzas con otras fundaciones o instituciones que permitan el acercamiento a objetivos de RSE. -Alinear los indicadores con los que cuenta la Fundación y reportar los resultados obtenidos. -Vincular a la Fundación con otras instituciones encargadas o que pueden brindar asesoría sobre la RSE y su presentación de resultados.
<p>Mesa 3: ¿Cómo ve a AR Fundación apoyando a todo el Grupo Empresarial?</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Visibilizándose de forma interna y externa como imagen socialmente responsable.

-Siendo más estratégica al impulsar las ventas desde sus acciones sociales y estando presentes en todos los proyectos.
-Haciendo parte de las mesas de trabajo gerenciales y diseñando planes laborales en conjunto con áreas de AR Construcciones.
-Desde dos frentes: hacia fuera como imagen y respaldo en lo concerniente a las acciones socialmente responsables.
-Al interior respondiendo a las demandas del medio empresarial, en las que se orienta el trabajo hacia el apoyo a las comunidades con las que se trabaja.
- También, impulsando las iniciativas orientadas a los colaboradores y las comunidades con las que trabaja cada unidad de negocio.

Tabla 60. Consolidado de ideas AR Fundación ante las preguntas realizadas durante el módulo 3.

Cuarta sección del módulo tres

Como última parte del módulo tres se tuvo como invitado a Andrés Montoya, quién es experto en Comunicación Estratégica y cuenta con experiencia en el desarrollo de planes de acción que respondan a los objetivos planteados por las distintas instituciones que ha manejado. En este espacio, la charla que dio Montoya se enfocó en la importancia de la comunicación en los procesos de RSE.

Montoya compartió con el equipo de AR Fundación un breve contexto sobre los desafíos y tendencias en RSE y cifras sobre la demanda de las compañías frente a la RSE como un pilar estratégico, para luego dirigir su exposición a la importancia de comunicar la RSE. En ese punto, les explicó a grandes rasgos lo que implica la comunicación interna como externa en las organizaciones.

Hablaron sobre el caso puntual de AR Fundación para identificar sus canales de comunicación internos y sus audiencias en primera instancia, para luego enfocar su comunicación hacia los públicos y canales externos. Ahí, Andrés Montoya se detuvo y les explicó los pasos que deben seguir para establecer una política de comunicación integral que repercuta en la reputación de toda la organización.

Los participantes recibieron toda la información suministrada por el invitado y al terminar la charla, se hicieron comentarios al respecto sobre cómo la percibieron. El observador 2 recalcó que el equipo consideró crucial el uso de la comunicación para transmitir los mensajes que requieren de manera interna y externa.

Mientras que el observador 1, percibió que los miembros de AR Fundación reconocen que actualmente su comunicación no es estratégica al mostrar lo que hacen y que, por eso, deben identificar cuáles son los canales con los que cuentan para transmitir sus mensajes.

El observador 2 se acentuó en la conclusión a la que llegaron como equipo los participantes, pues concluyeron que el primer paso que deben hacer para comunicar bien sus mensajes es reconocer y enfocarse en sus públicos internos para enviarles el mensaje adecuado de su accionar.

Finalizando esta parte del módulo, la directora de AR Fundación comentó que la segunda generación del Grupo AR, que se está incursionando en la compañía, ya viene con la mentalidad del uso de la comunicación y la RSE para ser aplicadas a la organización, pues la generación actual no le ha apostado a ninguna de estas dos. Dicho comentario fue destacado por el observador 1.

Al cerrar los módulos de diagnóstico, los observadores dieron unas palabras finales a los participantes y agradecieron al equipo de AR Fundación por el tiempo y el espacio para la intervención.

Con lo expuesto anteriormente, se puede concluir que AR Fundación si está abierta a generar e incluir nuevas iniciativas que se encaminen hacia la RSE y que puedan ser provechosas para el grupo empresarial. Sin embargo, se debe entrar a trabajar con los limitantes o supuestos que no les permiten avanzar en propuestas innovadoras y que no los deja salir de su zona de confort.

Cuadro comparativo y análisis DOFA para AR Fundación

criterio	Lo que dice la teoría	Lo que dicen los directivos
Concepto de la RSE	<p>Actualmente no existe un significado específico acerca de la RSE. Sin embargo, se dan aproximaciones al concepto tal y como lo expone Meroño et al. (2017) al destacar la voluntariedad de su integración en la estrategia de la organización, la inclusión de las preocupaciones sociales y medio ambientales que trascienden los requerimientos legales o administrativos.</p> <p>Asimismo, para los expertos consultados en esta investigación la RSE son esas acciones responsables que realizan las organizaciones en torno a los impactos de sus operaciones y que buscan generar valor como bienestar a sus públicos de interés.</p>	<p>Frente al concepto, no se cuenta con claridad acerca de lo que implica o caracteriza a la RSE. Para definirla utilizan palabras como retribución social, obligación social, ayuda a los más necesitados, entre otras, que demuestran una falta de consenso sobre el término y un conocimiento sobre lo que implica el mismo.</p> <p>Estas palabras que más se resaltaron en sus respuestas se refieren a otras iniciativas de carácter social, más no directamente a la RSE.</p>
Transversalidad del Concepto de la RSE en la organización	<p>Los expertos consultados en esta investigación, coinciden en que la RSE debe ser vista como un área transversal a la organización.</p> <p>Esta transversalidad permite encontrar temas comunes, integrar prácticas en sus actividades y lograr los objetivos planteados para permear los procesos de la organización.</p>	<p>No tienen un consenso acerca de si AR Fundación es transversal o independiente a todas las áreas del grupo empresarial.</p> <p>Algunos directivos consideran, sin conocer a fondo las características de la RSE, que la transversalidad reduce la autonomía de la Fundación.</p>
Valor agregado que aporta la RSE a las organizaciones	<p>Para autores como Solano (2017) son muchos los beneficios que aporta la RSE dentro de las organizaciones. Dentro de los más significativos está: más beneficios a la sociedad y a sus trabajadores, impacta positivamente el ambiente interno y externo de las organizaciones y a disminuir los impactos que las actividades ejecutadas</p>	<p>En este sentido las opiniones están divididas pues al ser una iniciativa que surge desinteresadamente para aportar en las zonas donde opera el negocio, muchos de los directivos consideran que es un accionar que debe ejecutarse de forma silenciosa y sin esperar retornos a la organización. Sin embargo, quienes ven a la Fundación como algo positivo para el Grupo en términos de alianzas estratégicas y mejor reputación organizacional.</p>
Proyecciones de la RSE en el mundo y en el gremio	<p>No se espera de la RSE que exclusivamente emprenda acciones en temas medio ambientales, sino que también se proyecta a que sean conscientes de las externalidades negativas de su accionar y aporten considerablemente desde esa óptica.</p>	<p>Se proyectan con un número mayor de beneficiarios, pero hay pocas proyecciones a futuro de poder emprender en proyectos nuevos o que toquen de forma importante al negocio. Generar alianzas con sus públicos de interés no es mencionado como una proyección a la que como directivos le apunten.</p>

Importancia de reconocer los ODS	Según el PNUD (2017), los Objetivos de Desarrollo Sostenible son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.” (párr.1)	Los directivos no conocen los ODS, su implicación a nivel mundial ni a cuál apuntan como organización.
	En marzo del 2018, se presentó el CONPES 3918 de 2018 nombrado “Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia”, siendo este una ruta para la implementación y cumplimiento de los objetivos a nivel del país.	

Tabla 61. Cuadro comparativo entre la teoría, los expertos y el panorama en AR Fundación.

DOFA

El siguiente esquema DOFA parte de la intervención realizada al equipo de AR Fundación con los módulos de diagnóstico y demás instrumentos propuestos en esta investigación.

<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -La Fundación no tiene claro el ODS al que podría apuntar. -Existe una falta de consenso sobre la calificación de los Principios del Pacto Global entre los miembros del equipo, que les permita identificar sus mejoras. -La Fundación no reporta ni visibiliza su gestión de manera estratégica dentro de sus públicos internos y externos. -Hay una ausencia de canales de comunicación desde la Fundación para todo el grupo empresarial, que les permita transmitir sus mensajes. -No han establecido alianzas estratégicas clave con otros actores que les permita potencializar sus acciones. -Hay limitaciones al proponer ideas o acciones que requieran de un mayor financiamiento. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -En sus 10 años de trayectoria han cultivado excelentes relaciones con sus públicos externos y pueden a futuro consolidar aliados estratégicos. -Con estrategias robustecidas y encaminadas a la RSE pueden acceder a mayor financiación internacional y convocatorias gubernamentales para gestionar recursos. -El fortalecimiento de sus programas y vinculación con el distrito puede conducir a la Fundación a ser una institución ejemplo a nivel nacional. -Identificar los mensajes clave para transmitir, así como los canales adecuados, les puede permitir visibilizar su accionar en el interior de la organización como en el exterior de la misma mejorando su imagen y reputación.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hay trabajo adelantado para emprender en la gestión de RSE con los programas que ya existen en la Fundación. -Son líderes en el sector al preocuparse por temas educativos y de lecto escritura. -Cuentan con credibilidad en el sector por las comunidades que intervienen con sus programas. -Cuentan, de acuerdo al diagnóstico, con interés y apoyo de otras áreas del mismo negocio para innovar y fortalecer las iniciativas sociales del Grupo AR y por ende de la Fundación. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Otras organizaciones del sector están invirtiendo considerablemente en sus programas sociales y son más visibles en el mercado. Puesto que cuentan con programas más robustos, indicadores que reportan a alguna iniciativa internacional y la claridad del ODS al que apuntan. -Si quieren como organización salir del país con la empresa, deberán empezar a adaptarse a la reglamentación necesaria para lograrlo. Entre esos requerimientos una estrategia bien planteada de RSE.

Propuesta de comunicación ante los hallazgos

Ante los hallazgos encontrados en el presente trabajo a continuación se expone una propuesta para gestionar la comunicación de modo, que no sea únicamente una herramienta para ayudar a solucionar temporalmente un problema, sino que, por el contrario, sea un fin para hacer cambios organizacionales profundos y que se puedan mantener en el largo plazo.

Tal como lo expone Córdoba (2011) las organizaciones y sus visiones de negocio crecen constantemente igual que la gestión comunicativa. Este crecimiento implica tener presente más públicos objetivos y los compromisos que se adquieren con cada uno de ellos. En el caso particular de la RSE el mismo autor aseguró que es un componente fundamental de la comunicación corporativa, pues es un elemento que mejora las relaciones con todos sus públicos y les permite ser un engranaje entre ambas partes.

Del rol de la comunicación Córdoba (2011) expresa que:

Es de vital importancia entender que no basta con tener un departamento encargado de planificar y emitir mensajes unificados referidos a la identidad corporativa, sino que debe tener conciencia de su alta responsabilidad como constructor social, ya que como expresa Drucker, la empresa también influye sobre la cultura de las personas y de la sociedad a través de la comunicación. (p. 139)

Objetivos de la propuesta

- Identificar y definir los mensajes con los que iniciará su exposición AR Fundación hacia sus públicos objetivos, especialmente los niveles directivos del Grupo Empresarial AR.
- Contribuir a crear y fortalecer relaciones con los niveles directivos que son clave para alinear las expectativas que se tiene respecto a la Fundación dentro del Grupo empresarial.

- Proponer posibles acciones y herramientas comunicativas con la que empezará a tener una presencia ante los públicos objetivo claves para su gestión.

Conocimientos previos para la propuesta

Factores a tener en cuenta para la propuesta de comunicación	
Antecedentes de la propuesta	<p>Los antecedentes tomados en cuenta para esta propuesta de comunicaciones fueron extraídos de los resultados y análisis de resultados de la presente investigación.</p> <p>Se tuvo como principal eje de trabajo el equipo de AR Fundación, teniendo en cuenta que son ellos quienes deben estar en la capacidad de convertirse en embajadores del trabajo que se desarrolla al interior de esta entidad. Posteriormente se proponen acciones y herramientas para otros públicos estratégicos de manera que se pueda alinear las expectativas que tienen todos los públicos frente a lo que hace, lo que es y lo que se espera de AR Fundación.</p> <p>Lo anterior fue relevante para la presente propuesta, pues se identificó que los funcionarios de la Fundación, en su mayoría, no están familiarizados con la relevancia del tejido social dentro y fuera del grupo empresarial. Adicionalmente, se evidenció que el nivel directivo de la organización apoya financieramente a la Fundación, sin embargo, no tienen claridad sobre la planeación estratégica de esta división del Grupo Empresarial y su impacto real dentro del negocio. No hay canales comunicativos efectivos que les permitan alinear expectativas.</p>
Grupos de interés	Tabla presentada a continuación.
Control y seguimiento	<p>El control y el seguimiento que se propone es cada dos meses. Esto con la finalidad de ver los avances que se tiene, sobre todo, en la comunicación que tienen todas las áreas del Grupo Empresarial con la Fundación, y medir su nivel de involucramiento en el accionar y la planeación estratégica.</p> <p>Dentro de la evaluación y monitoreo de las acciones propuestas se busca evaluar que siempre se refleje: el propósito de la Fundación dentro del grupo empresarial, un componente racional donde se evalúen los pro y contras de la Fundación dentro del Grupo empresarial y finalmente el factor emocional que conecte a todas las áreas del negocio (e incluso fuera del negocio) con la labor social que se realiza.</p>

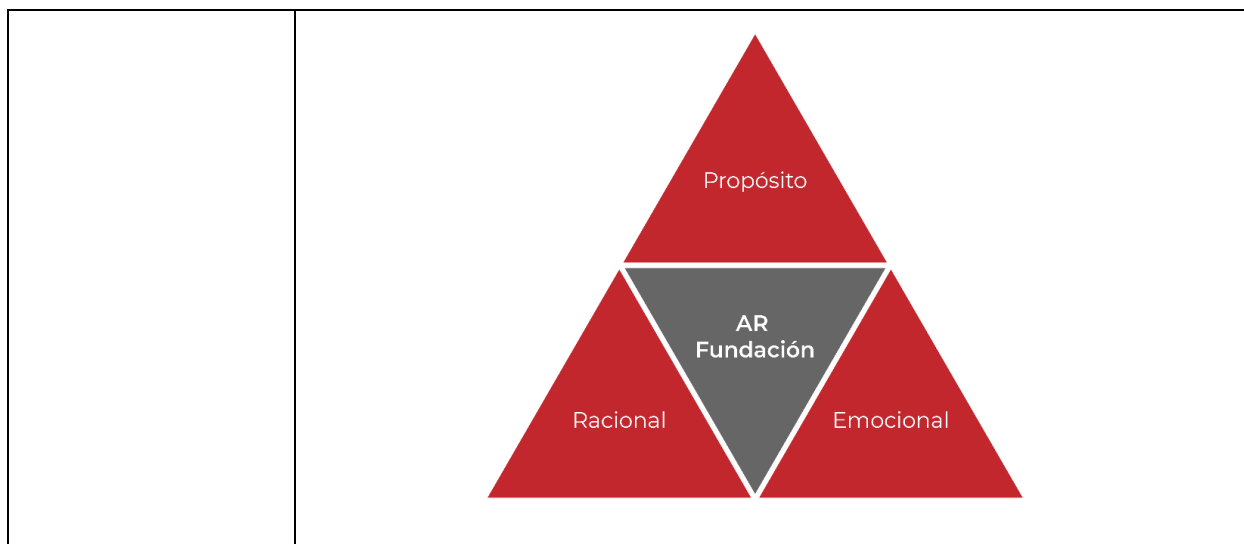


Tabla 62. Conocimientos previos para la propuesta comunicativa.

Segmentación de los grupos de interés

Grupo de interés	Objetivos o Metas	Nivel de interés	Nivel de Influencia	Impacto		Posibles acciones
				Positivo: cumplir con los objetivos	Negativo: retrasos, falta de apoyo, falta de información, etc.	
Proveedores de AR Fundación	Conocer sus objetivos y motivaciones para alinearlos con la planeación estratégica de la Fundación.	Alto	Medio	Ayudar a ejecutar de forma ética los objetivos estipulados en la planeación de la Fundación.	Ocultar información y no cumplir con la normatividad.	Solicitar toda la documentación pertinente para corroborar los objetivos y las motivaciones dentro del accionar corporativo.
Usuarios de las bibliotecas	Diseñar y ejecutar programas y servicios a la comunidad.	Alto	Alto	Apropiación del espacio, dinámicas y recursos de las bibliotecas.	Mal uso de los recursos proporcionados por las bibliotecas.	-Identificar los intereses de los usuarios. -Diseñar, divulgar y ejecutar el plan de trabajo -Informar acerca del uso y reglas de las bibliotecas.
Consejos de Administración	Diseñar y ejecutar programas y servicios a la comunidad.	Bajo	Alto	Préstamo del espacio.	Negación del préstamo del espacio y rotación del personal del consejo.	-Vincular un miembro del consejo administrativo para desarrollar plan de trabajo. -Conocer intereses del consejo Admón. -Presentar el informe del proyecto.

Administración	Diseñar y ejecutar programas y servicios a la comunidad.	Bajo	Alto	Préstamo del espacio ejecución para las actividades.	Prórroga del préstamo del espacio	-Presentar informe del proyecto. -Comunicar de manera activa las actividades que desarrollan las bibliotecas.
Consejo Directivo AR	Gestionar alianzas público privadas y gestión de recursos	Alto	Alto	Aprobación del presupuesto-recursos para gestionar los programas actuales y la posible apertura de otros.	No dar continuidad del proyecto.	- Informes de Gestión. -Participar de las actividades del proyecto.
Junta Directiva	Aumentar el número de colaboradores del Grupo ar y externos que tengan acceso a los programas que ofrece la Fundación a través de la entrega de recursos económicos y humanos.	Alto	Alto	Interés por la continuidad del proyecto.	Desinterés por la continuidad del proyecto.	-Presentar con mayor frecuencia los planes de trabajo. - Identificar mensajes clave para mostrar los beneficios que tiene la Fundación para la compañía.
Dirección AR Fundación	Gestionar alianzas público privadas y gestión de recursos	Alto	Alto	Direccionamiento en la gestión de nuevas alianzas y recursos.	No apoyar ni estar al tanto de las novedades en los proyectos.	-Gestionar estrategias para obtener recursos y ampliar el alcance de los proyectos. - Recibir asesoría para encaminarse hacia la RSE.
Coordinación de AR Fundación	Gestionar alianzas público privadas	Alto	Alto	Acompañamiento en la ejecución del proyecto.	No realizar seguimiento y evaluación de los proyectos.	-Mantener información constante acerca de la ejecución de los proyectos e innovar con nuevas posibilidades y escenarios para la Fundación.
Jardines infantiles cercanos a los proyectos	Acceder y promover la asistencia dentro de las comunidades a los programas de la Fundación.	Alto	Bajo	Cobertura local en promoción de lectura.	Disolución de los acuerdos para la continuidad del proyecto.	-Alinearlas con los objetivos de las bibliotecas para promover la lectura en una mayor escala.
Bibliored	Gestionar recursos para el funcionamiento de las bibliotecas	Alto	Bajo	Gestión de recursos físicos y de conocimiento.	Disolución de los acuerdos para la continuidad del proyecto.	-Mejorar la revisión de las cláusulas, aplicar a becas, recursos y capacitaciones.
Red De Bibliotecas Comunitarias	Gestionar alianzas	Alto	Bajo	Reconocimiento a nivel distrital.	La no participación en los encuentros.	-Continuar participando y además convertirse en líderes dentro de los encuentros de la red

						de bibliotecas comunitarias.
Colaboradores Ar	Proveer recursos y la implementación de un voluntariado corporativo.	Alto	Bajo	Donación y vinculación con los proyectos.	No contar con los estudiantes para apoyar los proyectos.	-Brindar información y vinculación a las actividades del proyecto.
Universidad Monserrate	Monitorear y acompañar los procesos de práctica social y servicio social de los estudiantes que colaboran en AR Fundación.	Alto	Bajo	Apoyo en la ejecución de las actividades	No contar con los estudiantes para apoyar los proyectos.	-Garantizar la continuidad de alianzas en servicio social.
Colegio Fe y Alegría		Alto	Bajo	Apoyo en la ejecución de las actividades	No contar con los estudiantes para apoyar los proyectos.	-Garantizar la continuidad de alianzas en servicio social.
Estudiantes programa Estudiar para Construir	Permanecer y cumplir con los requisitos del programa para finalizar sus procesos académicos de forma satisfactoria.	Alto	Bajo	Finalización de su proceso académico	Retiro del proyecto.	- Acompañamiento Integral durante su formación escolar. -Encontrar alianzas para darle continuidad al proceso educativo de los colaboradores, por ejemplo, en pregrado.
Residentes de Obra	Aumentar el número de colaboradores de Grupo AR que tengan sus estudios de primaria y secundaria culminados a través de la entrega de recursos económicos y humanos para que los realicen en la sede del aliado educativo del proyecto	Medio	Bajo	Apoyo para el desarrollo de las actividades académicas	Desconocimiento e incumplimiento de los acuerdos establecidos con la dirección de obra.	-Reuniones informativas con la dirección de obra y gestores pedagógicos.
Directores de Obra/ Administración	Aumentar el número de colaboradores de Grupo AR que tengan sus estudios de primaria y secundaria culminados a través de la entrega de recursos económicos y humanos para que los realicen	Medio	Bajo	Establecimiento de acuerdos para avance y asistencia de los estudiantes.	Incumplimiento de los acuerdos por operatividad de la obra.	-Establecer acuerdos, a través de reuniones y comités, con la coordinación de la Fundación para apoyar los programas formativos de los estudiantes.

	en la sede del aliado educativo del proyecto.					
Gestión Humana	Aumentar el número de colaboradores de Grupo AR que tengan sus estudios de primaria y secundaria culminados a través de la entrega de recursos económicos y humanos para que los realicen en la sede del aliado educativo del proyecto.	Bajo	Bajo	Apoyo en las actividades de nómina e identificación de posibles beneficiarios.	Retrasos en los reintegros de nómina. Desconocimiento del nivel educativo de los nuevos colaboradores.	<p>-Presentación del proyecto con el fin de mostrar el rol estratégico que poseen ambos equipos para los resultados de los proyectos.</p> <p>-Incluirlos en la presentación de informes de gestión para identificar oportunidades de apoyo.</p>

Tabla 63. Públicos objetivos de AR Fundación y sus programas.

Mensajes identificados

A continuación, se presenta un compendio de tres grandes grupos de interés para AR Fundación. Para cada uno de ellos se propuso unos mensajes estratégicos que necesitan ser enviados de forma que se cumpla con el objetivo del presente trabajo: identificar mensajes estratégicos que puedan ser transmitidos, a través, de la gestión de la comunicación organizacional, y así lograr alinear expectativas frente a lo que hace la Fundación y lo que representa esta entidad desde una perspectiva de negocio para el Grupo AR.

Público	Descripción del Público	Mensajes que se quieren enviar
Miembros de AR Fundación	Este público lo compone un equipo aproximado de 8 personas, conformado por la dirección, la coordinación, auxiliar administrativo cinco gestores sociales a cargo de los proyectos. Eventualmente la Fundación cuenta con el apoyo de practicantes sociales por parte de varias instituciones educativas de nivel superior como la Universidad de La Sabana y la Universidad Monserrate.	<p>-Son una Fundación empresarial con muy buenas bases para migrar hacia la gestión de la RSE.</p> <p>-Los miembros de AR Fundación son los primeros voceros de esta entidad dentro y fuera del Grupo Empresarial.</p> <p>-Por qué como unidad son relevantes para el negocio y qué oportunidades tienen para</p>

		ofrecer al Grupo empresarial, no solo a las comunidades.
Junta Directiva Grupo AR y otros niveles gerenciales	La Junta directiva está compuesta por todos los presidentes de las distintas divisiones del negocio y también por los dueños y accionistas mayoritarios de todo el Grupo Empresarial. Es un aproximado de 15 personas las que conforman esta Junta.	<ul style="list-style-type: none"> -Mostrar la relevancia de la Fundación para el negocio y no solo como una iniciativa positiva para las comunidades. -Demostrar que las expectativas en ocasiones no están alineadas con la realidad de la Fundación. -Hacer ver la necesidad de mayor involucramiento por parte de todas las áreas de negocio con la Fundación.
Proveedores y aliados de los proyectos	Son todas las organizaciones que prestan servicios a la Fundación. También dentro de esta categoría se contemplan aquellas organizaciones que a través de convenios o alianzas hacen uso de los programas de AR Fundación.	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicar oportunamente la planeación estratégica de AR Fundación para que conozcan las metas que se tienen a corto, mediano y largo plazo. -Manifiestar la importancia que tiene para AR Fundación la ética y transparencia corporativa y cómo son requisitos para poder ser un proveedor de la Fundación.

Tabla 64. Descripción de mensajes estratégicos para los públicos objetivos.

Propuestas para comunicar mensajes estratégicos

A continuación, se proponen varias herramientas que permitirán, de acuerdo al diagnóstico y el análisis de los resultados, comunicar progresivamente los mensajes estratégicos. La forma en la que se propusieron estas acciones está pensadas de forma que, como primera instancia, transforme a los miembros del equipo de la Fundación en los principales voceros de las iniciativas. Posteriormente, la siguiente acción permitirá poder integrar progresivamente a las demás áreas del negocio dentro de la planeación estratégica de la Fundación para integrarse, desde su área, a las labores cotidianas de la Fundación y poder llevarlas al siguiente nivel.

Las últimas dos acciones son planteadas con la finalidad de integrar públicos externos a las dinámicas que suceden dentro de la Fundación para que tengan conocimiento de las metas y de la filosofía de la entidad.

A continuación, se procederá a explicar las cuatro herramientas propuestas:

Propuesta	Descripción	Objetivos de la propuesta	Público al que va dirigido
<p>Cartilla de capacitación “Ruta hacia la RSE”</p>	<p>Creación de una cartilla digital e interactiva de formación para los integrantes de AR Fundación. Esta cartilla tendrá como principal interés, mostrar lo que significa la RSE y cómo se pueden dar pequeños pasos para ser catalogados en un futuro como una estrategia de RSE. Este documento servirá para miembros nuevos, antiguos y pertenecientes a otras áreas del negocio como insumo para entender la importancia de estrategias socialmente responsables en una organización como el Grupo AR.</p>	<p>-Formar inicialmente a los miembros de AR Fundación en la ruta que progresivamente los llevará a convertirse en la estrategia de RSE del Grupo AR.</p> <p>-Consolidar un material que le permita a miembros antiguos y recientes del Grupo, formarse en todos los temas relacionados a la RSE y de esta forma conocer de qué forma pueden contribuir a la planeación de AR Fundación.</p> <p>-Visibilizar la importancia que tienen las iniciativas sociales dentro de una organización privada y con diversos negocios como lo es Grupo AR.</p>	<p>Equipo AR Fundación y nuevos miembros de la organización durante los procesos de inducción.</p>
<p>Networking AR</p>	<p>Generar convocatorias para hacer comités interdisciplinarios dentro de la organización, liderados por AR Fundación, con la finalidad de que las demás áreas de negocio se empapen de la labor de la Fundación.</p>	<p>-Integrar distintas áreas del negocio con la finalidad de encontrar herramientas que contribuyan al desarrollo de la Fundación.</p>	<p>Todas las áreas y divisiones de negocio del Grupo AR.</p>

	<p>Producto de estas reuniones se espera construir una red de apoyo y de contactos que permitan crear oportunidades desde las áreas de negocio hacia la Fundación y viceversa.</p> <p>Con estas reuniones también se busca generar compromisos y desarrollar proyectos internos para aprovechar la multiplicidad de conocimientos existentes en el Grupo AR.</p>	<p>-Fomentar la generación de ideas entre diversas disciplinas para poder apuntarle a la transversalidad de AR Fundación dentro del negocio.</p> <p>-Incrementar el nivel de compromiso de otras áreas con la labor social de la organización representada en AR Fundación.</p>	
<p>Comunidad par</p>	<p>Generar alianzas es vital para que los proyectos de AR Fundación puedan alcanzar muchas más poblaciones y también para que puedan crecer hacia lo que se conoce como RSE. Les permitirá conocer buenas prácticas y también compartir las propias. Es por esto que se propone que AR Fundación empiece a liderar y a conformar encuentros a gran escala con organizaciones similares para problematizar, discutir, compartir y fortalecer relaciones con otras empresas.</p>	<p>-Convocar distintas organizaciones del sector para emprender proyectos y/o discusiones que satisfagan intereses y expectativas comunes.</p> <p>-Liderar, desde AR Fundación, espacios para relacionarse de forma eficiente con aliados potenciales.</p> <p>- Presentar a la Fundación y sus planes de acción como relevante dentro del gremio al cual pertenece.</p>	<p>Ar Fundación y aliados estratégicos para los proyectos.</p>

Tabla 65. Descripción de los objetivos que se pretenderían alcanzar para cada acción de la propuesta.

Mock up de cada acción

Cartilla de capacitación “Ruta hacia la RSE”

En el siguiente link: <https://en.calameo.com/read/005778008645d26c9357d> se encuentra la cartilla modelo propuesta para satisfacer la necesidad que se encontró dentro de la

investigación, de manera que los colaboradores de AR Fundación y los demás interesados puedan capacitarse en la gestión de RSE desde niveles básicos.

Networking AR

Dentro de esta acción en particular la presente investigación se encontró con que la organización, hasta la fecha, no cuenta con un organigrama. Sin embargo, se puede plantear la división del Grupo AR de la siguiente forma:

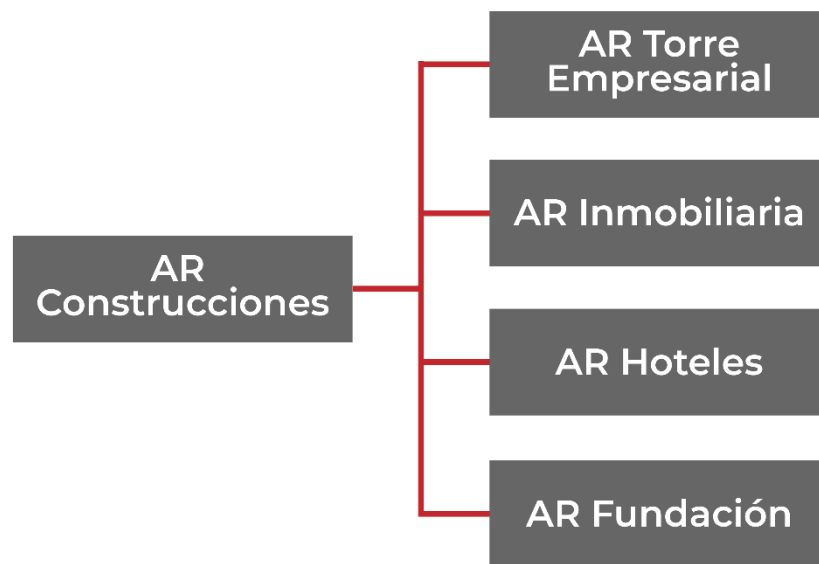


Figura 10. Organigrama del Grupo AR. Construcción propia ante la falta de un organigrama oficial.

Por otro lado, la Fundación cuenta con un organigrama que es el siguiente:



Figura 11. Organigrama AR Fundación.

No obstante, dentro de la organización es posible organizar siete comités (liderado cada uno por un miembro de AR Fundación) donde se propongan temas puntuales durante cada sesión para generar ideas y compromisos para poder contribuir desde varias áreas a la Fundación. Cada líder de la Fundación será el encargado de recopilar los aportes y de hacer seguimiento a los compromisos.

A continuación, se propone un modelo de cómo estaría conformado una sesión de Networking Ar:

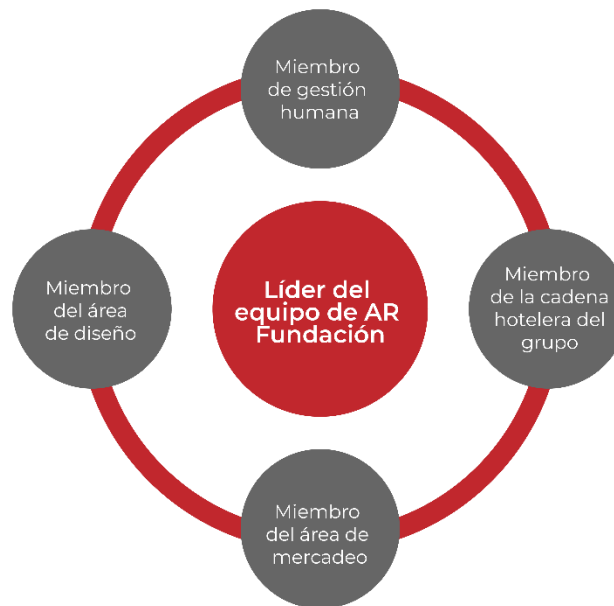


Figura12. Modelo de una reunión Networking AR.

La interdisciplinariedad del equipo permitirá generar ideas diversas frente a cómo podría ser el apoyo de distintas áreas a la Fundación. Aunque en el ejemplo anterior se presentan algunas áreas del negocio, otros grupos deberán estar conformados por otros departamentos de la organización. No obstante, estos comités estarán siempre liderados por un miembro de la Fundación, teniendo como base que las personas de la Fundación estarían ya formadas para ser voceros y representantes eficientes.

Comunidad par

Actualmente AR Fundación no cuenta con alianzas estratégicas que permitan alivianar gastos operativos de los proyectos o generar propuestas innovadoras para los programas que actualmente están en curso. Tienen un servicio de prestación de servicios con entidades como Cafam. Sin embargo, si se deja de pagar a la entidad la prestación del servicio cesa. Es por esto que se presenta la necesidad de crear una comunidad perteneciente en el gremio de la construcción,

donde se puedan compartir con mayor periodicidad las buenas prácticas empresariales. También, estos espacios se pueden emplear para desarrollar nuevos programas entre todos los participantes que generen un impacto mucho mayor en las comunidades donde operan.

Etapa	Objetivo	Piezas/Actividad	Medio
Planeación de la convocatoria para la comunidad par	Identificar los actores a los que se puede aproximar la Fundación para compartir su planeación y proyectos.	Diseño, ejecución y seguimiento de planes de relacionamiento con entidades claves para AR Fundación: mapeo de audiencias, construcción de protocolos para acercarse de forma efectiva a las audiencias, preparación de voceros, construcción de mensajes a comunicar.	Desarrollo que contemple el protocolo de acercamiento y las alianzas estratégicas.
	Plantear las posibles formas de acercamiento con los futuros aliados.	Desarrollo de un plan de RRPP para ejecutarlo cuando se definan los actores que se quieren vincular al proyecto.	Mailings, piezas infográficas, comunicados dirigidos a aliados estratégicos, reuniones o visitas informales.
	Filtrar la búsqueda de aliados para conocer quienes tienen interés real en hacer parte de la comunidad par.	Establecer contacto con los aliados previamente definidos y confirmar posibles fechas de respuesta o de reunión para ir consolidando una base de datos.	Despliegue de los Mailings, comunicados de prensa, seguimiento telefónico, envío de presentaciones explicativas y posibles reuniones.
	Estructurar protocolos y vías de comunicación pertinentes para cada uno de los públicos de interés a través de los voceros de Ar Fundación.	Construcción de <i>talking points</i> para quien haga las veces de vocero de Ar Fundación ante los posibles aliados en futuros encuentros y reuniones.	Documentos con los Talking Points y ayuda para preparación de voceros, dependiendo del perfil del vocero.
	Ejecutar el primer encuentro presencial de aliados estratégicos	Primer encuentro de aliados estratégicos para conocerse entre sí y empezar a identificar	Instalaciones de la Fundación y los elementos necesarios

	en las instalaciones de la Fundación.	intereses y expectativas comunes.	para el desarrollo de la reunión o encuentro.
	Trazar un seguimiento efectivo a los acuerdos logrados en la primera reunión general del proyecto.	Enviar nota de agradecimiento a los aliados que asistieron al encuentro y también enviar recordatorios de los compromisos.	Mailings y contacto telefónico con los representantes de las otras organizaciones.
	Incluir a los colaboradores en el desarrollo del proyecto	Incluir dentro de la propuesta comunicativa a los públicos internos del Grupo Ar para que siempre estén actualizados del accionar de la Fundación. Esta es una acción conjunta y paralela al Networking Ar.	Mailings, comunicados digitales, notificación a los correos, incluirlo en la agenda de Networking AR, etc.
	Evaluar los avances del proyecto para conocer si se está realizando una gestión efectiva para la creación de alianzas.	Evaluación parcial de los avances que se ha hecho en términos de alianzas estratégicas y medir el interés de los posibles miembros de la comunidad par en la iniciativa.	Reunión del equipo de AR Fundación que lidera la gestión de la comunidad par, que permita conocer la trazabilidad de las tareas desarrolladas y pendientes. Al final quedar con compromisos para continuar con el proyecto.
	Mantener relaciones cercanas con los aliados que han asistido a las reuniones pasadas.	Planeación de las siguientes reuniones de la comunidad par con los aliados que sigan adheridos al proyecto para plantear ruta de trabajo con ellos.	Citaciones vía correo electrónico y por teléfono.

Tabla 66. Plan de trabajo tentativo para la ejecución de la comunidad par.

Línea del tiempo de la propuesta

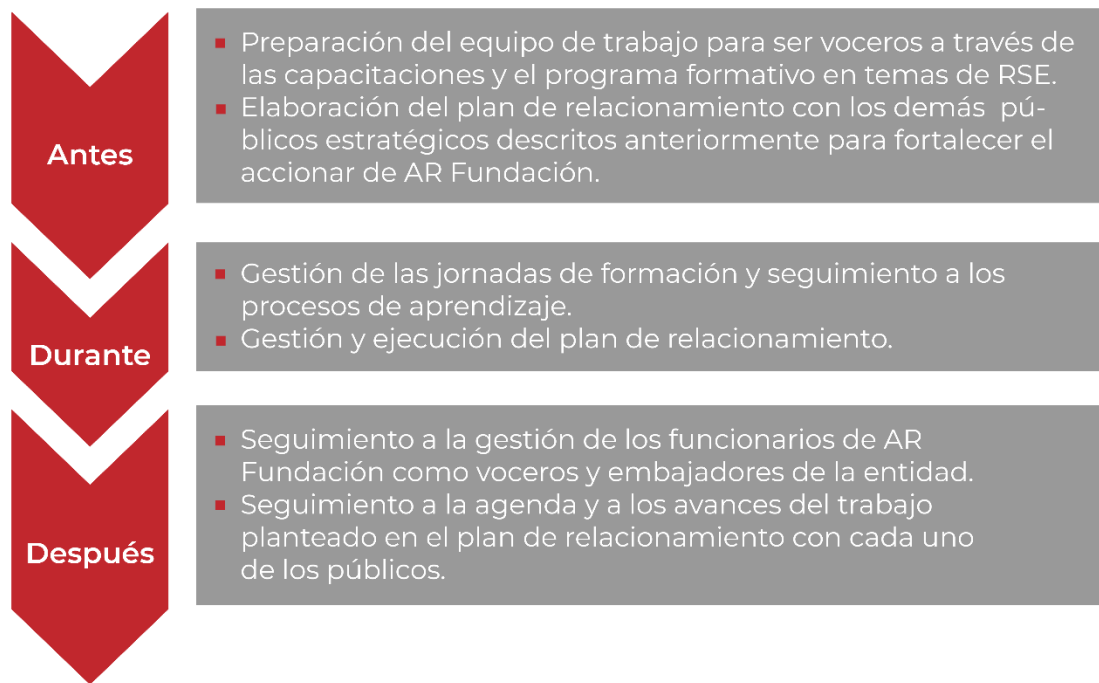


Figura 13. Línea de tiempo de la propuesta comunicativa.

Ejecución de la propuesta

Como se mencionó anteriormente esta propuesta de comunicaciones debe realizarse progresivamente para que pueda impactar de forma íntegra y significativa cada grupo de interés donde pueda permear. El primer paso indiscutiblemente deberá ser tener un equipo de embajadores y voceros sólidos al interior de AR Fundación para que comuniquen asertivamente las funciones, beneficios y oportunidades que trae la Fundación para la organización. Posteriormente con un grupo de apoyo sólido al interior del actor estudiado en el presente trabajo, se podrá proceder a alinear las expectativas que tienen los demás grupos frente a la Fundación.

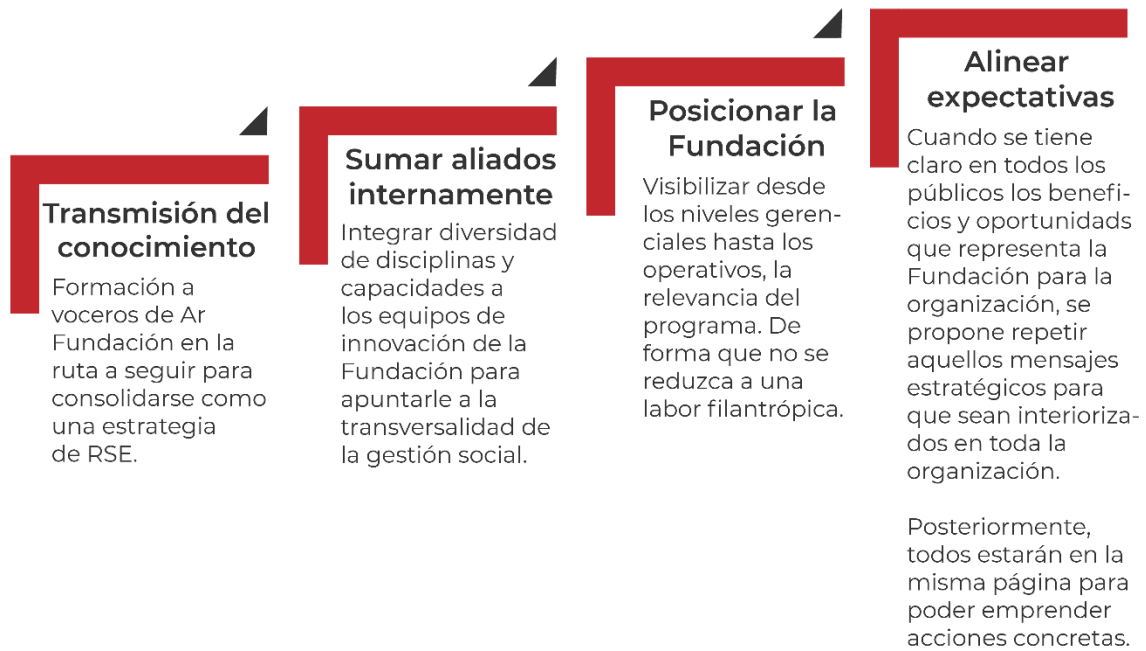


Figura 14. Etapas de ejecución propuestas para la gestión comunicativa.

Conclusiones

La responsabilidad social en el sector de la construcción y específicamente para el caso de AR Fundación es un componente fundamental a la hora de ampliar la visión de negocio y emprender nuevos escenarios empresariales. No solamente por su intención e interés en reducir las externalidades negativas que generan sino por los beneficios que tiene internamente para la organización.

La presente investigación deja como uno de sus aportes principales la creación de tres módulos de diagnóstico para conocer el nivel de relevancia, experticia, conocimientos previos y disposición para innovar en AR Fundación en temas de RSE. Para llevar a cabo lo anterior, se desarrolló guías e instrumentos de evaluación con el fin de indagar sobre los vacíos existentes en el conocimiento de AR Fundación y elaborar una propuesta sobre la problemática identificada. Aunque este modelo se creó teniendo en cuenta las necesidades particulares del caso, se puede aplicar este tipo de instrumentos en otros escenarios con características similares.

De acuerdo con los resultados que se desprendieron de esta investigación, se creó una propuesta de acciones comunicativas, donde se identificaron mensajes estratégicos que facilitarán la transición de fundación empresarial a RSE. Esta es una guía práctica para que la investigación sea de largo aliento dentro de AR Fundación y permita abrir nuevas líneas de investigación dentro de otras empresas con condiciones similares que puedan incursionar, a futuro, en la gestión de RSE y no quedarse exclusivamente en la planeación.

En lo que respecta a la comunicación, se abrieron espacios para identificar los públicos internos a quienes deben dirigirse y establecer qué mensajes claves se debían comunicar. A través de las entrevistas realizadas a la Junta Directiva de la organización se concluyó que, así como los mensajes son fundamentales, los canales por los que se transmiten dichos mensajes también son determinantes al momento de buscar apoyo y mostrar la relevancia de la Fundación

dentro del negocio. Generar consenso entre los distintos públicos es un proceso complejo y que requiere cambios organizacionales y de percepción en todos los niveles del negocio para que sea efectivo y duradero.

Se demostró que cuando una organización, como el Grupo AR, se inclina hacia una estructura vertical y rígida, muchos de sus integrantes no logran involucrarse significativamente con la gestión de la Fundación. Esta falta de contacto entre áreas no les permite visualizar de qué forma una iniciativa, como la de AR Fundación, puede ser transversal a todas las áreas del negocio y apoyarse mutuamente. Dentro de los módulos de diagnóstico se comprobó la necesidad de incluir a la Fundación en otros proyectos liderados por los distintos negocios que lleva el Grupo AR.

Cuando se diagnosticó que AR Fundación no tenía a sus públicos internos identificados y un canal de comunicación óptimo se concluyó que las expectativas y visiones del nivel gerencial diferían sustancialmente de lo que estaba sucediendo en la Fundación; no existe claridad frente a qué acción social emprenden. Siendo una fundación empresarial se autodenominaban a sí mismos como una estrategia de RSE sin conocer todos los requerimientos y transformaciones necesarias antes de poder serlo en la praxis.

La investigación arrojó la importancia de darle continuidad al trabajo de comunicación propuesto con la finalidad de alinear las expectativas dentro de los niveles directivos y en el equipo de AR Fundación. Este tipo de medidas, de acuerdo con lo observado, impacta de forma significativa y positiva la confianza y el alcance de lo que AR Fundación puede hacer dentro y fuera del Grupo AR.

Finalmente, en aspectos metodológicos resultó de suma importancia hacer un diagnóstico completo para plantear una propuesta comunicativa acorde, no solo a la Fundación, sino a todo el

Grupo, que les permita proyectarse progresivamente hacia la RSE. Se hizo evidente la necesidad de formar a sus colaboradores como embajadores y primeros voceros en el tema, de manera que exista constantemente un equipo preparado para asumir los retos de las tendencias que se avecinan en el gremio de la construcción en los próximos años.

Recomendaciones

Ante la posibilidad de poder interactuar de forma directa y con un amplio acceso a la información de la organización, se pudo hacer un balance de todas las lecciones aprendidas y de las futuras posibilidades que se abren en el panorama de la RSE, no solo para AR Fundación sino también para casos similares. Teniendo en cuenta todas las etapas de investigación y depuración de resultados se hacen las siguientes recomendaciones:

- Es importante, darles continuidad a los espacios que ya se abrieron durante esta investigación para alimentar el interés del equipo de AR Fundación por conocer y aprender acerca de la RSE.
- Se recomienda que para próximas planeaciones estratégicas de AR Fundación involucren otras áreas del negocio para lograr la transversalidad deseada.
- Se propone abrir nuevas líneas de investigación usando como insumo los hallazgos de los diagnósticos que obtuvo esta investigación, así como ejecutar la propuesta de comunicación para poder alinear exitosamente las expectativas e intereses de la mayoría de los grupos objetivos, frente al accionar de AR Fundación.
- Se recomienda que, a partir del ejercicio realizado en la investigación, se dé continuidad periódicamente a un análisis de mercado para comprender mejor su gremio y cómo se encuentran frente al mismo.
- Conocer de manera más profunda los ODS resulta crucial para la organización de manera que tengan parámetros universales a la hora de gestionar sus proyectos y progresivamente dar pasos hacia la RSE.

- Se invita, de acuerdo con lo dialogado con el grupo intervenido, a mejorar los informes de gestión bajo los cuales reportan a sus públicos internos y externos guiándose por parámetros internacionales.
- De acuerdo con lo que se observó durante las entrevistas se hace necesario encontrar mejores canales de comunicación hacia la Junta Directiva para que sus expectativas sean más cercanas al día a día de la Fundación.
- Se considera valioso ajustar los canales de comunicación que se emplean para transmitir los mensajes a los niveles directivos de la organización pues no todos logran visibilizar los beneficios de la Fundación para el Grupo AR.

Anexos

Anexo A. Entrevistas a expertos consultados en la investigación

Entrevistado: Camilo Luengas

Cargo: Coordinador Técnico de la organización Green Building Council

Entidad: Consejo Colombiano de Construcción Sostenible

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad social empresarial?*

La Responsabilidad Social Empresarial representa el compromiso de las industrias con aspectos más allá de lo financiero, al contemplar el impacto en las esferas sociales y ambientales de su operación.

2. *¿Qué empresa tiene usted como referente de buenas de buenas prácticas de RSE en el sector de la construcción?*

No responde

3. *¿Desde su experiencia cuáles son los retos que enfrentan las empresas que desean iniciar un programa de RSE?*

El principal reto es comprender la importancia de implementar estrategias que atiendan las necesidades de todos sus grupos de interés. Así como también materializar acciones transversales a las organizaciones.

4. *¿Considera usted que la RSE debe ser vista como un área independiente de la organización o transversal a la organización? ¿Por qué?*

No, es un trabajo integrado, en el que los profesionales de cada una de las áreas aportan su conocimiento en pro del desarrollo empresarial, pues son estos los que conocen a profundidad el negocio, las ventajas, las barreras y las oportunidades.

5. *¿Qué oportunidades de negocio abre la RSE?*

Cada vez es más común que las decisiones de inversión se tomen con base en el desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo que representan igualmente el factor financiero. Por ejemplo, si una compañía no tiene programas ambientales robustos

que controlen y den cumplimiento a la normativa ambiental está expuesta a una posible sanción que impactará financieramente la compañía y sus inversionistas.

6. *¿Actualmente, como los altos directivos están promoviendo el desarrollo sostenible como estrategia de negocio?*

El sector privado ha venido entendiendo su rol en el desarrollo sostenible del país y la factibilidad de invertir en proyectos inmobiliarios sostenibles por una conjunción de argumentos a distintas escalas. A nivel de los compromisos internacionales, los empresarios reconocen que sí tienen una gran responsabilidad respecto a incrementar la efectividad de la aplicación del concepto integral de “construcción sostenible”, el cual está íntimamente relacionado con proyectos de mayor calidad, los compromisos de reducción de emisiones de gases con efecto invernadero del Acuerdo de París y también con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A nivel nacional también ya hay políticas urbanas de crecimiento verde y bajo en carbono, las cuales es necesario cumplir para la evolución de la industria de la construcción hacia la sostenibilidad integral.

7. *¿Cómo las empresas de construcción en Colombia están enfocando sus programas de RSE?*

Como se observa en la ilustración del World Green Building Council (WorldGBC), la “construcción sostenible” (CS) está enlazada con nueve de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Esto obedece a que la industria de la construcción tiene un rol trascendente en combatir los efectos del cambio climático, evitar que la temperatura del planeta suba más de 1,5°C y mejorar la calidad de vida para todos. Así los ODS son un marco de referencia esencial para que la construcción y las ciudades avancen en una agenda de eficiencia y de responsabilidad social y ambiental, con acciones medibles, verificables y concretas.

En el nivel nacional, durante la primera fase de la Misión de Crecimiento Verde se llevaron a cabo diversos análisis sobre el estado y los retos en materia de crecimiento verde para Colombia. De esta investigación se desprende la “Encuesta cambio climático, crecimiento verde y competitividad: percepción de empresarios en Colombia” en la que participaron 151 empresarios de distintos sectores económicos. Este ejercicio arrojó interesantes resultados y deja

ver que las empresas en Colombia comprenden mejor el impacto que tienen los asuntos ambientales y el cambio climático en sus cadenas de valor, así como también el compromiso y rol activo del sector privado para materializar el desarrollo sostenible. El 70,2% de los empresarios en Colombia conocen y entienden qué es cambio climático y el compromiso del país en el marco de los Acuerdos de París.

Además, este tipo de desarrollos impactan de manera positiva la productividad, la salud, el bienestar y la felicidad de las personas. Recientes estudios del World Green Building Council (WorldGBC), en los que participa activamente el CCCS, coinciden en que el acceso a visuales exteriores mejora las funciones mentales y la memoria en un 10% a 25%, el procesamiento de llamadas se realiza hasta un 12% más rápido.

En cuanto a luz natural, los estudiantes mejoran su rendimiento académico hasta un 14% y sus calificaciones mejoran en un 25%, los colaboradores en oficinas son un 18% más productivos y en los comercios que incorporan esta estrategia ven un incremento en el nivel de ventas de hasta un 40%.

En particular tener control sobre los sistemas de la edificación, por ejemplo, en la iluminación, la ventilación y la temperatura del ambiente, generan mejoras en la productividad del 23%, 11% y 3% respectivamente.

Entrevistado: Johana Martínez

Cargo: Profesional Senior de Sostenibilidad de Camacol

Entidad: Camacol

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad social empresarial?*

La Cámara Regional de la Construcción de Bogotá y Cundinamarca entiende la responsabilidad social como la gestión transparente, coherente y ética de la actividad empresarial, incorporando los criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental en la estrategia corporativa, adelantando así, acciones que van más allá del cumplimiento de la

normatividad. Para Camacol B&C, la responsabilidad social es una herramienta para la generación de valor con los distintos grupos de interés, contribuyendo al desarrollo social y empresarial del país.

2. *¿Qué empresa tiene usted como referente de buenas de buenas prácticas de RSE en el sector de la construcción?*

En buenas prácticas como referente podemos referencias las empresas que han ganado el concurso de Responsabilidad Social Camacol Bogotá y Cundinamarca:

2017

Mejor programa de gestión con la comunidad:

ACERIAS DE COLOMBIA S.A.S. – ACESCO

Mejor experiencia ambiental:

TERRANUM CORPORATIVO S.A.S.

Mejor práctica de gestión sociolaboral con las personas que integran la organización:

APIROS SAS

2018

Mejor programa de gestión con la comunidad:

Constructora Bolívar Bogotá SA

Holcim Colombia SA

Mejor experiencia ambiental:

PRABYC INGENIEROS S.A.S

ALFAGRES S.A.

Mejor práctica de gestión socio laboral con las personas que integran la organización:

SODIMAC COLOMBIA S.A

TERRANUM DESARROLLO

3. *¿Desde su experiencia cuáles son los retos que enfrentan las empresas que desean iniciar un programa de RSE?*

El reto que las organizaciones tienen al iniciar programas de RSE es el compromiso de la alta dirección entorno al presupuesto, continuidad e inclusión en la agenda estratégica. Por otra parte, el establecimiento de programas que trascienden entre los grupos de interés, que se mantenga una comunicación eficaz respecto al valor, beneficios y bondades de la ejecución entre todos los miembros de la organización.

4. *¿Considera usted que la RSE debe ser vista como un área independiente de la organización o transversal a la organización? ¿Por qué?*

La RSE debe ser una línea transversal a la organización y cada actividad que esta desarrolle debe tener un enfoque al cumplimiento de los objetivos plateamos, sean sociales o ambientales; para que la RSE pueda permear todos los procesos de negocio de la organización, se debe planear con los líderes de negocio con el fin de identificar oportunidades comunes en las metas que la organización busque cumplir con el establecimiento de un área de responsabilidad social empresarial.

5. *¿Qué oportunidades de negocio abre la RSE?*

La RSE más que oportunidades negocio para una organización, son la oportunidad de generar un valor comercial entre sus clientes potenciales, un diferencial y construcción de una buena imagen ante los consumidores finales, quienes cada vez más eligen productos/servicios que demuestren un compromiso con su entorno.

6. *De acuerdo con el premio que entrega Camacol sobre el mejor programa de gestión para la comunidad, ¿Qué características y acciones debe tener la organización para llevarse este premio?*

Esta categoría exalta los proyectos relacionados con el fortalecimiento de las comunidades, en busca de un progreso sostenible en su calidad de vida. Se premian las organizaciones que promuevan la solución de problemáticas sociales y el fortalecimiento de capacidades, generando posibilidades de desarrollo humano integral, en áreas tales como generación de ingresos, educación, salud, nutrición, dinamización de mercados locales, promoción y respeto de los derechos humanos, además de otras áreas que promuevan el progreso social y el mejoramiento de la relación entre empresa y comunidades.

7. *¿Qué debe tener una constructora a la hora de denominarse socialmente responsable? ¿Y cómo es el ámbito de RSE en Colombia?*

8.

Desde la concepción del premio se estableció que la estrategia de RSE debe demostrar un impacto en la generación de cambios y transformaciones positivas en la población o beneficiarios a los cuales se encuentra dirigida; que involucre a los beneficiarios en el proceso de diseño, formulación e incorpora y posteriormente en las actividades de ejecución, generando apropiación del proyecto.

Que las acciones que adelante demuestren que la empresa sobrepasa las obligaciones de ley y posee un proceso de mejoramiento continuo en las iniciativas de responsabilidad social que emprende y por último que haga parte del Core del negocio generando valor para la compañía.

Entrevistado: Laura Rubio

Cargo: Senior Leader en CSR Team

Entidad: Cogeco Communications (Canadá)

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad social empresarial?*

La responsabilidad social empresarial es hacer las actividades de la empresa de una manera responsable. Por un lado, conocer los impactos generados por la operación. Por el otro, hacerse responsable de esos impactos, mitigar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos.

2. *¿Qué empresa tiene usted como referente de buenas de buenas prácticas de RSE en el sector de la construcción?*

No conozco el sector de la construcción. Sin embargo, he tenido algún contacto con Constructora Bolívar, y sé que tienen contacto constante con las comunidades y los residentes para mejorar su calidad de vida.

3. *¿Desde su experiencia cuáles son los retos que enfrentan las empresas que desean iniciar un programa de RSE?*

El primer reto, y creo que uno de los más comunes es vender la idea internamente. La RSE es una iniciativa que debe ser iniciada por los altos ejecutivos y a la vez entendida e implementada por las personas de la operación. Por lo tanto, que todo el mundo este a bordo es un reto importante que requiere bastante educación. Atado a este reto, está también demostrar los beneficios de la inversión en RSE y poder medir el retorno de las diferentes inversiones en este campo. Otro gran reto, es conseguir recursos, incluyendo recursos humanos y presupuesto para la adecuada implementación de las iniciativas. Terminaría diciendo que un reto importante al iniciar es entender los impactos y priorizar el enfoque de las acciones.

4. *¿Considera usted que la RSE debe ser vista como un área independiente de la organización o transversal a la organización? ¿Por qué?*

Idealmente, la RSE debería ser transversal a la organización. Es decir, cada área de la empresa entiende cómo sus actividades están relacionadas con la responsabilidad social e integra prácticas de sostenibilidad. En este escenario, debe haber una o algunas personas encargadas de temas como los reportes. Sin embargo, esto es difícil de lograr. Normalmente, se empieza con un área independiente y la estrategia evoluciona a tal punto que la integración de la RSE en el día a día de la empresa. Ver la RSE como algo transversal está ligado a la primera respuesta, pues es una forma de hacer negocios. Por lo tanto, debe ser algo que se tenga en cuenta en cada una de las decisiones y actividades.

5. *¿Qué oportunidades de negocio abre la RSE?*

Los beneficios de la RSE son varios. Por un lado, puede ayudar con el manejo y la disminución de costos. Por otro lado, puede ayudar a identificar riesgos y oportunidades de la empresa. Además, ayuda a tener mejores relaciones con los grupos de interés y por lo tanto, a tener una mejor reputación. Hay varios estudios que demuestran que los resultados de las empresas que tienen programas de RSE sólidos tienen mejores resultados financieros.

6. *¿Qué tipo de políticas e indicadores se toman en cuenta a la hora de realizar un programa de RSE?*

Diferentes políticas se toman en cuenta para realizar un programa de RSE. Por un lado, debe haber una política de responsabilidad social, donde se describa cuál es el enfoque, la visión, visión, pilares, etc. Puede haber otras políticas como por ejemplo política de aprovisionamiento responsable (ligado a un código conducta de proveedores). Igualmente, debe haber un código de ética que establezca estándares de conducta de la empresa. Algunas empresas tienen políticas separadas de respeto a los derechos humanos o políticas de manejo ambiental, esto depende del tipo de negocio.

Hay un gran universo de indicadores que se pueden usar en RSE. Deben ser indicadores sociales, ambientales y económicos o de gobernanza. Dentro de los indicadores sociales se pueden encontrar indicadores relacionados con el manejo de empleados (por ejemplo, satisfacción de los empleados, salud y seguridad, composición de la fuerza de trabajo, condiciones laborales, entre otros). También se tienen en cuenta indicadores con respecto a las comunidades que impacta la empresa. Dentro de los indicadores ambientales se encuentran por ejemplo las emisiones, manejo de agua, manejo de energía y de desechos. Finalmente, dentro de los indicadores económicos y de gobernanza se pueden tener indicadores relacionados de cómo la empresa distribuye el valor con sus grupos de interés, el manejo con sus clientes, las multas que recibe y el monitoreo que tiene de su cadena de valor.

En lo posible, los indicadores deben ser cuantitativos y medidos periódicamente para poder comparar y monitorear el desempeño. Este tema es infinito. Una buena guía para empezar es el GRI.

7. *¿Cómo logra una empresa u organización la implementación de un programa de RSE y que recomendaciones les daría a las empresas de construcción?*

La implementación de un programa de RSE es un proceso. Es algo que se logra si las iniciativas vienen de los directivos. Es un proceso que requiere paciencia, pues los resultados no son inmediatos. A las empresas de construcción les recomendaría mirar cada fase de sus actividades para analizar los impactos. Por ejemplo, en la fase de planeación, revisar muy bien los impactos con los habitantes de los alrededores. En la fase de construcción, los impactos ambientales son muy importantes. También les recomendaría mucha comunicación con sus grupos de interés y mucha transparencia. Finalmente, recomendaría tener metas ambiciosas.

Entrevistado: Margui Paola Bautista

Cargo: Líder de Proyectos en RSE

Entidad: Alcaldía de Facatativá

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad social empresarial?*

La responsabilidad social empresarial se puede entender como un conjunto de acciones sociales y económicas (que van más allá del sentimiento utilitarista de las empresas) que desarrollan las empresas a nivel interno y externo de éstas. Estas acciones tienen el objetivo de generar un bienestar social y mejorar la calidad de vida de la comunidad. Esto a partir de las externalidades positivas y negativas que la empresa causa en el entorno en el que se desenvuelve.

2. *¿Qué empresa tiene usted como referente de buenas de buenas prácticas de RSE en el sector de la construcción?*

En Colombia existen varias empresas tanto grandes como medianas y pequeñas (PYMES) que desarrollan actividades de responsabilidad social. Sin embargo, no conozco la responsabilidad social desde las empresas que hacen parte del sector de la construcción.

3. *¿Desde su experiencia cuáles son los retos que enfrentan las empresas que desean iniciar un programa de RSE?*

El primer reto y el principal es que la empresa logre identificar la sociedad objeto a la cual desea impactar, así mismo como sus necesidades. Pero a la vez, lograr articularse con los programas que ya viene desarrollando el gobierno local sobre la población. De no ser así, otro posible reto es la capacidad de poder crear, convencer e implementar programas nuevos que no estén estipulados en una agenda política. Asimismo, se enfrentan a que el programa o proyecto que desarrollen realmente le aporte a la necesidad primaria.

4. *¿Considera usted que la RSE debe ser vista como un área independiente de la organización o transversal a la organización? ¿Por qué?*

La responsabilidad social empresarial no puede ser tenida en cuenta como un área independiente, sino más bien, como un área que atraviesa todas las dependencias de la entidad. Lo anterior, debido a que como se mencionó anteriormente, la RSE es una respuesta a las acciones y actividades que desempeña la organización, y, por ende, debe guiarse por las políticas y lineamientos estructurales de la organización.

5. *¿Qué oportunidades de negocio abre la RSE?*

La responsabilidad social empresarial no necesariamente es una oportunidad de negocio. Hace parte del negocio y de la ética de la empresa. Adicionalmente, como lo dice su nombre, es una responsabilidad, es un deber que la empresa adquiere tanto con su planta interna, como con la sociedad que se encuentra a su alrededor, o que recibe los impactos de sus actividades.

6. *¿Considera usted que la RSE tiene implicaciones importantes dentro de las organizaciones? ¿por qué?*

Sí. La RSE ayuda a que las empresas tomen conciencia de las externalidades positivas y negativas que generan en la comunidad. Así mismo, les permite evaluar la calidad de vida en la que se desenvuelven los trabajadores de la compañía en el día a día. Esto, puede conllevar a que las empresas sean innovadoras en sus actividades.

7. *¿Cómo logra una empresa u organización la implementación de un programa de RSE y que recomendaciones les daría a las empresas de construcción?*

Lo primero que necesita la empresa es mostrar la voluntad de incorporar actividades de responsabilidad social empresarial. Luego, a partir de la misión y de la visión de la organización, la legislación, entre otros, planear y diseñar las políticas y lineamientos que van a funcionar como el eje rector de la responsabilidad social, y que van a estipular los compromisos de la organización. Posteriormente, identificar el nivel interno y externo al que se quiere impactar. Para así, finalmente poder construir los programas que van a desarrollar el proceso de RSE.

Entrevistado: Óscar Pardo

Cargo: Profesor del Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (CIDER) de la Universidad de Los Andes

Entidad: CIDER

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad social empresarial?*

La responsabilidad social empresarial es una línea de trabajo en donde las empresas están siendo conscientes de que su accionar y sus impactos tienen que ver con la sociedad. Por lo tanto, tienen que ir más allá, en un trabajo de mercado, ventas, productos etc. hacia una preocupación por el tema social, ambiental en su conjunto.

2. *¿Qué empresa tiene usted como referente de buenas de buenas prácticas de RSE en el sector de la construcción?*

Se encuentran muchos referentes, muchas compañías que están trabajando, por ejemplo, Amarilo, Con concretos, hacen trabajos con las comunidades y con los proveedores.

3. *¿Desde su experiencia cuáles son los retos que enfrentan las empresas que desean iniciar un programa de RSE?*

Uno de los mayores retos, es que tienen que ser coherentes, este no es un tema de mercadeo ni de fachadas ni de utilitaristas, la RSE es un tema que tiene que existir una coherencia desde el gerente, presidente, junta directiva y todos los empleados para hacer las cosas bien para poder influir de

manera correcta para la comunidad. Esto no es cosmético ni mercadeo, por lo tanto, lo más importante es coherencia y compromiso.

4. *¿Considera usted que la RSE debe ser vista como un área independiente de la organización o transversal a la organización? ¿Por qué?*

Es preferible que sea transversal, yo no estoy de acuerdo que sea funcional o una oficina, tiene que permear a toda la organización.

5. *¿Qué oportunidades de negocio abre la RSE?*

Cuando uno hace el alineamiento con la cadena de valor demuestras que con proyectos con el entorno puedes generar valor a la comunidad y valor a tu empresa y es rentable.

6. *¿Cómo a partir de iniciativas de Responsabilidad Social se puede (y debe) contribuir de manera efectiva en los procesos de Desarrollo?*

A partir de la RSE se puede contribuir en los procesos de desarrollo, ya que todas las empresas son ciudadanos corporativos o empresarios y todos tienen que ayudar a que la sociedad sea mejor.

7. *Teniendo en cuenta la Especialización en Organizaciones, Responsabilidad Social y Desarrollo, de CIDER ¿Considera usted que la RSE tiene implicaciones importantes dentro de las organizaciones? ¿por qué?*

Nosotros vemos la RSE como una responsabilidad de todos los sectores, las empresas, el sector público, el estado social y civil, ONGS, y esto tiene implicaciones prácticas en el territorio, nosotros no solamente vemos los temas de las empresas sino en todos los aspectos.

Entrevistado: Óscar Pérez

Cargo: Docente – investigador de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia

Entidad: Universidad Externado de Colombia

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad social empresarial?*

"La Responsabilidad Social puede entenderse como el conjunto de prácticas voluntarias y sostenibles adelantadas por organizaciones de distinta naturaleza, que se basan en el cumplimiento de la ley, el comportamiento ético, el control de las externalidades y el beneficio de los *stakeholders*", Romero y Pérez, 2016, en Pérez, 2016, *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*.

2. *¿Qué empresa tiene usted como referente de buenas de buenas prácticas de RSE en el sector de la construcción?*

La única empresa del sector construcción que tengo en mente en materia de RSE es Conalvías.

3. *¿Desde su experiencia cuáles son los retos que enfrentan las empresas que desean iniciar un programa de RSE?*

Convencer a la alta gerencia sobre la importancia de la RSE, hacer de la RSE parte de la gestión de la organización, dialogar con los grupos de interés, identificar los asuntos materiales, comunicar los avances en materia de la RSE

4. *¿Considera usted que la RSE debe ser vista como un área independiente de la organización o transversal a la organización? ¿Por qué?*

Debe ser vista como algo transversal a la organización, como parte de la gestión de la organización. Las organizaciones deben pasar de "hacer" responsabilidad social -por medio de proyectos, por ejemplo- a "ser" socialmente responsables -por medio de su gestión, por ejemplo.

5. *¿Qué oportunidades de negocio abre la RSE?*

Mejoras en reputación, mayores puntajes en contratación pública, formación de mercados, crecimiento al unísono con la sociedad de la cual hace parte

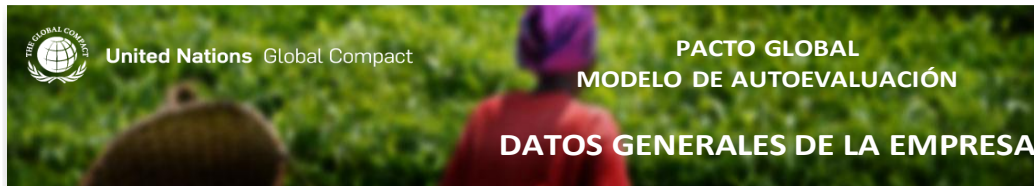
6. *Teniendo en cuenta la línea de investigación del Eje social: Empresa, Conflicto y Derechos Humanos ¿Qué desafíos puede enfrentar las empresas desean tener unos programas de RSE? ¿Por qué?*

La realización de una debida diligencia en derechos humanos.

7. *De acuerdo con sus ejes de gestión sobre Suministro Responsable, ¿Cómo las empresas pueden aplicar esta gestión?*

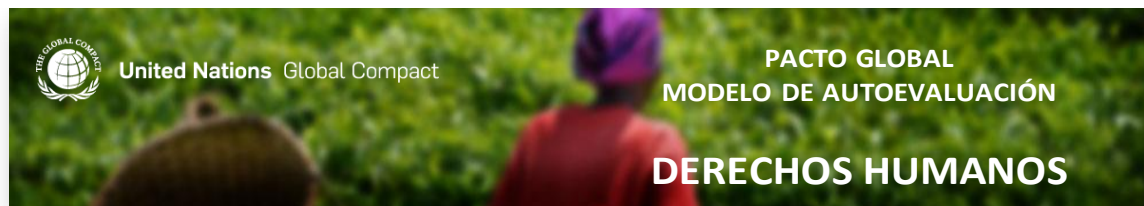
Por medio de la realización de negocios inclusivos con población vulnerable, para este sector en especial con empleo inclusivo y con compras inclusivas.

Anexo B. Resultados de la Autoevaluación del Pacto Global realizada por la Directora de AR Fundación




Fecha de la Evaluación (dd/mm/aa)	17 de octubre de 2018
Nombre de la Empresa	AR Fundación
Ciudad de ubicación	Bogotá
País de Ubicación	Colombia
Dirección de correspondencia	Calle 113 #7-80
Teléfono (incluir código de País y Area)	
Fax (incluir código de País y Area)	
Dirección Página WEB	
Nombre de la Persona Responsable del Informe	Diana Mora
Cargo del Responsable del Informe	Directora AR Fundación
Correo Electrónico del Responsable del Informe	dmora@arfundacion.org

Comentarios, observaciones o sugerencias sobre este modelo de AUTOEVALUACIÓN	
<p>Explicitamente hay aspectos que no están definidos como políticas en contra de algo o a favor de algo, además hay preguntas que no corresponden al caso puntual de AR Fundación.</p>	



No	Concepto evaluado	Calificación	Promedio	Calificación en porcentaje
Principio No. 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos a nivel internacional.				
1	Periódicamente se aplican mecanismos en la empresa con el propósito de evaluar y vigilar que se respeten los derechos humanos de los trabajadores	4	4	90%
2	Periódicamente se aplican mecanismos para la difusión de los derechos humanos con el personal de la empresa, la comunidad, los proveedores y otras partes interesadas	3		
3	Se tienen establecidos mecanismos para evaluar si las decisiones que toma la empresa impactan, tanto positiva como negativamente, los derechos humanos de los trabajadores y partes interesadas	3		
4	Se tienen establecidos los medios en la empresa para la atención de los reclamos de violaciones los derechos humanos en la empresa	4		
5	Se tienen establecidos mecanismos para mejorar el cumplimiento y respeto de los derechos humanos de los trabajadores y de las partes interesadas	4		
Principio No. 2: Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de abusos a los derechos humanos				
6	Se tiene establecidos mecanismos para determinar y vigilar que no se realicen en la empresa acciones de violación de los derechos humanos en forma directa	4	4	92%
7	Se tiene establecidos mecanismos en la empresa para determinar y vigilar que no se compren o contraten bienes o servicios de proveedores que realizan acciones de violación de los derechos humanos (complicidad beneficiosa)	3		
8	Se tiene establecidos mecanismos en la empresa para determinar y vigilar que no se realicen acciones de violación de los derechos humanos en la comunidad en la que se pertenece (complicidad silenciosa)	4		

 United Nations Global Compact					PACTO GLOBAL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN	
					DERECHOS LABORALES	
No	Concepto evaluado	Calificación	Promedio	Calificación en porcentaje		
Principio No. 3: Las empresas deben respetar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva						
9	¿Se cuentan con mecanismos en la empresa (políticas, programas, sistemas de administración, etc.) que protejan la libertad de asociación y sindical independientes a la legislación local?	3	1	35%		
10	¿Cuenta con los mecanismos para demostrar que los trabajadores cuentan con la libertad para formar y unirse al sindicato de su elección sin temor a ser intimidados o a sufrir represalias?	0				
11	¿Se reconocen a los sindicatos o representantes de los trabajadores para realizar con ellos la negociación colectiva de las condiciones y metas del trabajo?	0				
12	¿Se utilizan los convenios o contratos colectivos de trabajo como medio de información sobre los términos y condiciones laborales, así como para reforzar las relaciones entre los contratantes y empleados?	4				
13	¿Se tienen mecanismos para determinar la eficacia de las acciones establecidas en este principio?	0				
Principio No. 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio						
14	¿Se cuenta en la empresa con mecanismos de información sobre políticas establecidas en contra del cualquier tipo de trabajo forzoso u obligatorio?	4	4	100%		
15	¿Los empleados conocen los términos y condiciones del servicio para el que fue contratado, así mismo, es de su conocimiento la naturaleza voluntaria del trabajo y la libertad de abandonarlo, en apego a los procedimientos adecuados para este fin?	4				
16	¿Se cuentan con mecanismos para que cualquier trabajador denuncie condiciones de trabajo forzoso u obligatorio (ejemplo: amenazas de despido, solicitud de depósitos o garantías para realizar el trabajo, condiciones inadecuadas de trabajo que pongan en riesgo su integridad)?	4				
17	¿Se cuentan con mecanismos para verificar que el salario otorgado se encuentra dentro de los límites establecidos en la regulación laboral?	4				
18	¿Se cuentan con mecanismos para vigilar las condiciones laborales, el análisis de la información obtenida y la implantación de acciones correctivas, preventivas o de mejora con el propósito de mejorar el cumplimiento de este principio?	4				
Principio No. 5: Las empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil						
19	¿Se tiene establecidos en la empresa mecanismos y políticas para que sólo se contraten niños que tengan la edad mínima para trabajar según las leyes y regulaciones nacionales?	4	3	69%		
20	¿Si es el caso, se tienen establecidos mecanismos para que los niños trabajen solo las horas establecidas en las leyes y regulación nacional?	4				
21	¿Cuentan con programas o apoyos para que los niños continúen sus estudios, reciban capacitación o asesoramiento (incluyendo, si es necesario a los padres del menor)?	0				
22	¿Cuentan con programas de capacitación y/o auditoría para los proveedores de la empresa con respecto a que estas apoyen que se elimine el trabajo infantil?	3				
Principio 6: Promover la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación						
23	En los procesos de gestión del personal se tienen mecanismos que previenen la discriminación, la supervisan y le dan seguimiento, a fin de evitarla en todas sus formas	4	3	83%		
24	En el proceso de selección y contratación del personal se evita la discriminación por edad, religión, raza, género, opinión política, nacionalidad, etc.	4				
25	En el proceso de administración de sueldos y promociones al personal se mantiene una política de igualdad de oportunidades considerando las competencias.	4				
26	En los programas de capacitación y desarrollo del personal se mantiene la igualdad de oportunidades considerando las competencias	4				
27	Existen mecanismos de revisión periódicos que aseguren la no discriminación del personal en cualquiera de sus formas	4				
28	Se cuenta con indicadores que muestren la igualdad de oportunidades en aspectos de género, edad, etc.	0				



No	Concepto evaluado	Calificación	Promedio	Calificación en porcentaje
Principio 7: Apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales				
29	Se cuenta con una política de prevención de impacto al medio ambiente.	4	2,4	60%
30	Los proyectos o actividades susceptibles de causar impacto al medio ambiente se encuentran sometidos al sistema de evaluación periódica correspondiente.	4		
31	Se adoptan medidas para prevenir el gasto excesivo de energía y agua en el desarrollo de sus actividades	4		
32	Se tienen identificadas las áreas y procesos críticos en materia de impacto ambiental, se cuenta con medidas preventivas.	0		
33	Las medidas preventivas contemplan un sistema de indicadores para dar seguimiento periódico a su cumplimiento.	0		
Principio 8: Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental				
34	En los procesos y el manejo de productos existe una gestión responsable y ética con respecto a la salud, la seguridad y los aspectos ambientales.	4	2	47%
35	En los procesos se mantiene una política de reciclaje en los materiales que utiliza.	4		
36	En el enfoque medioambiental se contempla la creación de conciencia ambiental entre su personal	4		
37	Se cuentan con la descripción de los impactos medioambientales de sus principales productos o servicios	0		
38	El control de emisión de gases y sustancias perjudiciales previenen el impacto al medio ambiente	0		
39	Se garantiza el manejo limpio en las cadenas de abastecimiento	0		
40	Se aplican medidas correctivas al detectar alguna no conformidad en sus procesos críticos de impacto ambiental	0		
41	Se mantienen registros de accidentes y multas por la falta de cumplimiento a las leyes y normas existentes	3		
Principio 9: Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente				
42	Se está al tanto de los adelantos en la tecnología en materia ambiental para implementarla según las posibilidades de la empresa	1	2	44%
43	Dentro de los planes a futuro se pretende cambiar los procesos o técnicas de manufactura hacia una tecnología más ecológicas.	0		
44	Se utilizan materiales biodegradables, y de reducidos niveles de toxicidad.	3		
45	Se reutilizan materiales: Separando, tratando y recuperando los desperdicios y materiales útiles.	3		



No	Concepto evaluado	Calificación	Promedio	Calificación en porcentaje
Principio 10: Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno				
46	Se tienen identificados los procesos susceptibles de corrupción y cohecho	4	3	65%
47	Los procesos cuentan con candados para evitar los sobornos y el cohecho	0		
48	Existe una política que prevenga los actos de corrupción y se capacita al personal contra la corrupción y el soborno	4		
49	Existen mecanismos de revisión internos que identifican los actos de corrupción y soborno del personal de manera periódica	2		
50	Se adoptan las medidas necesarias para corregir los actos de corrupción identificados en las revisiones	3		



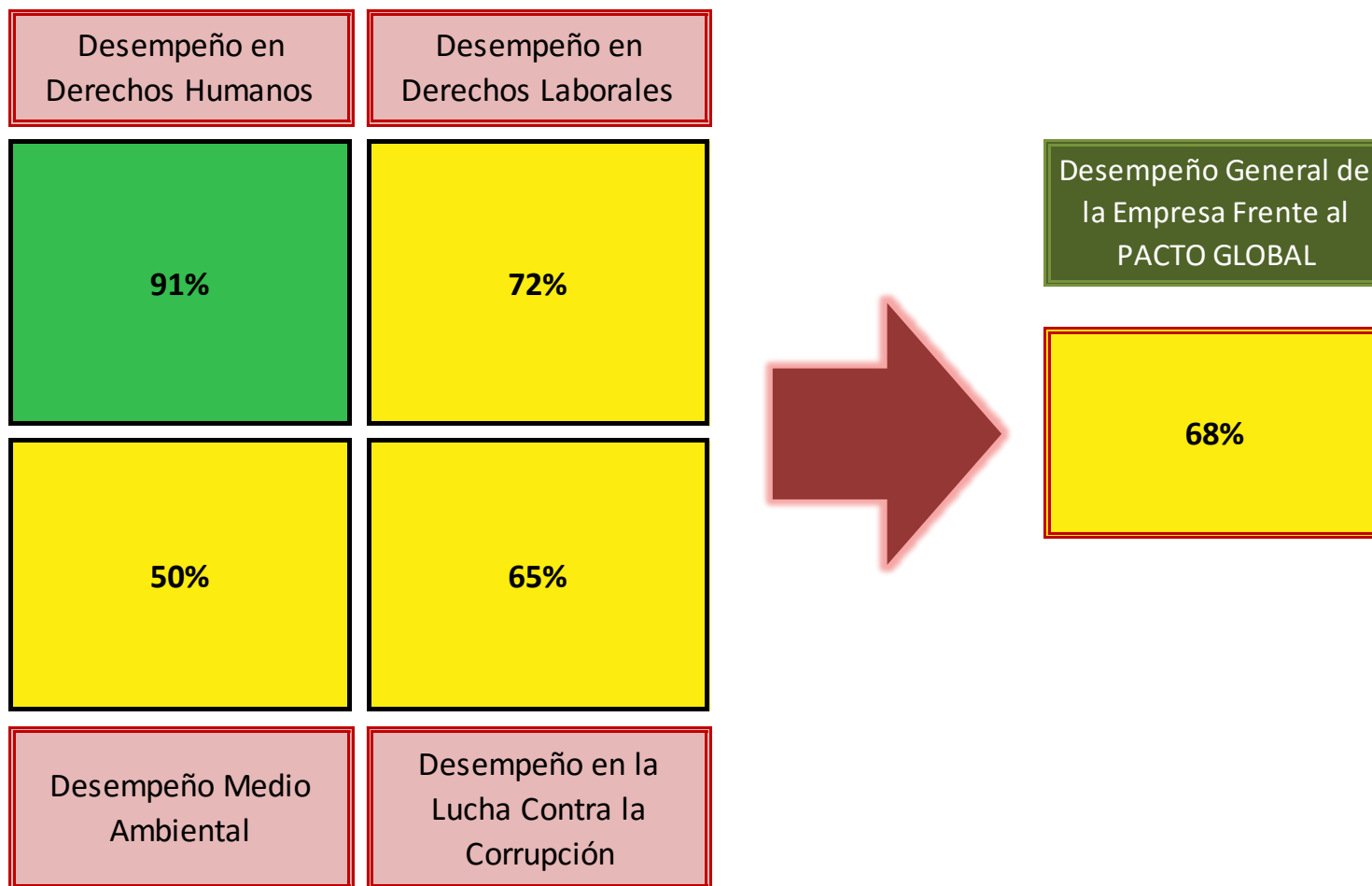
Promedio General (puntajes) 2,7

Promedio General (porcentajes) 68%

Áreas	Principios	Promedio	Porcentaje
Derechos Humanos	Principio No. 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos a nivel internacional.	4	90%
	Principio No. 2: Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de abusos a los derechos humanos	4	92%
Derechos Laborales	Principio No. 3: Las empresas deben respetar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva	1	35%
	Principio No. 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio	4	100%
	Principio No. 5: Las empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil	3	69%
	Principio No. 6: Promover la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación	3	83%
Medio Ambiente	Principio No. 7: Apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales	2	60%
	Principio No. 8: Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental	2	47%
	Principio No. 9: Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente	2	44%
Anticorrupción	Principio No. 10: Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.	3	65%

Puntaje	Interpretación
4	SIEMPRE
3	CASI SIEMPRE
2	OCASIONALMENTE
1	CASI NUNCA
0	NUNCA

Rango de Colores para el % de los Principios
Porcentaje mayor al 80%
Porcentaje entre 50% y 80%
Porcentaje menor al 50%



Anexo C. Soporte de diarios de observación empleados en los módulos 2 y 3 por los observadores 1 y 2

19/11/18

En esta sesión hay mayor interés + parte de otros miembros \leftarrow \rightarrow si hay miembros que no tratan temas sociales (administrativos) las personas que sí lo hacen (t. sociales) tratan de explicarles.

antes eran apáticos

MOMENTO DE SOCIALIZACIÓN	ACTIVIDAD	DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD	MOMENTOS CLAVES E IMPORTANTES DE LA EXPERIENCIA PARA EL DESARROLLO DEL MÓDULO
socialización de casos de otras empresas del sector y ODS.	Diagrama de Venn.	40 min.	<ul style="list-style-type: none"> - Lectura del caso. - Lectura ODS asignado. - Encontrar elementos característicos de los objetivos - se explican entre ellos.
socialización de los diagramas de Venn.	Grupo 1 cons. B/na	min	<ul style="list-style-type: none"> - Relación y socialización del caso. - Énfasis en eje med. amb. y adm. durap.
	Grupo 3 cons. cap	min	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en educación - inclusiva / Alfabetización.
	Grupo 2 Arriba	min.	<ul style="list-style-type: none"> - Energías sostenibles. - Voluntariado e innovación.
Lluvia de Ideas para AR Fundación	Todos los grupos generando ideas.	15 min	<ul style="list-style-type: none"> - los grupos que tenían menos presencia de directivos se permitían innovar más. - Empezaron a nombrar nuevas ideas para todo el grupo
Evaluación.	- Planes de campo. - Evaluación familiar.		

- limitantes

- Hay límites x conceptos o conocimientos en temas tributarios o administrativos.
- Limitantes x presupuesto y gestión de recursos.

VOLUNTARIADO - Abrir el volunt

- Integrar otra parte del negocio
- Voluntarios comprometidos.
- Planificación estratégica | 4 años

Línea medio ambiental

- Desde cada punto de trabajo (De lo más amable)
- Con aliados y los emente.
- Para implementar
- Manejo con propósito de los residuos.
- Programas de prevención

- Relación, con acceso de la información indistintamente.
- Con esa información visualizar su future.

AMDEMO

→ Inversión / Infraestructura

Lluvia de ideas

amarillo = Creencias juntas

- Implementar voluntariado corporativo.
- No se les ocurren ideas en otros ejes.
- Los demás. competen más al grupo.

C. Capital =

- Reutilización de recursos.

C. Bolívar =

- Construyendo comunidad. programas ambientales
- medio ambiente / impacto.

19/11/2018

• El equipo 1 resalto cuáles eran los temas comunes para lograr cruzar el ODS con el caso y conversaron para sacar lo común.

MOMENTO DE SOCIALIZACIÓN	ACTIVIDAD	DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD	MOMENTOS CLAVES E IMPORTANTES DE LA EXPERIENCIA PARA EL DESARROLLO DEL MÓDULO
Ejercicio de casos de éxito (Ejemplos)	División por Grupos para relacionar ODS con caso real	40 min	<ul style="list-style-type: none"> • Debate por parte del Grupo 2 (compuesto por 3 personas) para encontrar lo común del caso con el ODS. • Equipo 1 y 3 sacaron las ideas más relevantes para luego incluirlas en el Diagrama de Venn (Trabajo en equipo para la cooperación)
Socialización de los diagramas de Venn por Grupos		3 min	<ul style="list-style-type: none"> - Constructora Bolívar y ODS 11 (socialización con todo el equipo de AR fundación) ↳ Impacto Ambiental * lo resaltarón. - constructora Capital cuenta con 1 programa similar al de AR (terminar los estudios)
Lluvia de ideas para AR Fundación		15 min	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Resaltaron inclusión a la educación, el programa lo socializaron con directores de las Bibliotecas escuela de Constructora (Capital) (cuenta con potencia) - los grupos empezaron a generar ideas relacionadas con temas ambientales.
Evaluación		5 min	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Voluntariado corporativo, (Grupo Amarillo) cuidado medio ambiental ↳ (Grupo C. Capital) programas de reciclaje en los obras. apalancar a la constructora en la generación de acciones que fertilización de residuos).
		Generar un Programa en la fundación	<ul style="list-style-type: none"> (Grupo C. Bolívar) → Encontraron un programa relacionado a AR fundación tomar el tema de medio ambiente. Mitigar el impacto que genera la Constructora

Se realizó la evaluación propuesta sin ningún contra tiempo

Constructora Amarillo traía temas de energía renovable y lo económico. lo relacionaron con ODS 9, resultando la innovación en los procesos.

Limitaciones

- Reinvertir los excedentes que da el grupo en sus mismos trabajadores.
- No se cuenta con más presupuesto (financiación)
 - ↳ durante la lluvia de ideas generada por el Equipo de Ar Fundación, se escucharon comentarios por parte de personas con un rango más alto de jerarquía que limitan las propuestas para mejorar la fundación.
 - ↳ Existe un espesor de miedo para proponer

Programa de voluntariado (Ideas por parte del Equipo)

- Presupuesto para kit de Bienvenida para el voluntariado.
- Cercanía con gestión humana y fundación para trabajar de la mano.
- Hacerlo formal y también incluir las características de lo que deben hacer y cumplir.
- formalización y estructura clara de las acciones que va a realizar el voluntario.
- Proporcionar herramientas para ejercer acciones (conocer las comunidades con las que trabajan)
- Planificación estratégica
- establecer un presupuesto → para realizar una acción con ese presupuesto llegar a cumplir los objetivos
- Realizar actividades Micro (Hacer proyectos en la fundación con materiales reciclables) para luego hacer algo macro.
- Conseguir un aliado en el tema ambiental para capacitar en el tema a la fundación y a la Constructora.
 - ↳ incluir un eje de prevención
 - ↳ cómo se puede ayudar luego de la intervención de la constructora.

26/11/18

MOMENTO DE SOCIALIZACIÓN	ACTIVIDAD	DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD	MOMENTOS CLAVES E IMPORTANTES DE LA EXPERIENCIA PARA EL DESARROLLO DEL MÓDULO
Socialización de Preguntas Individuales	respuestas a preguntas individuales	15 minutos	- Propio inroad por familiares. - Proceso de maduración. - Programas charreladas pero con metodol. mejor. - fundación se enfrenta a realidad. - se lo mico a lo mico. - con otras poblaciones. - institución referencial.
Elaboración autoevaluación pacto global (realizado por el equipo).	realización de la auto evaluación pacto global de los miembros de la fundación	25 minutos	- implementación de programas de dirección de empresas modernas. - instrumento de hechos modernos. - 7 mecanismos de eliminar y vigilar no hay. - no hay un manual (manuales). - en la fundación también realizar. - si con los términos de trabajos y medio ambiente.
reificación mesa de trabajo	Los grupos rotan y se responden por cada pregunta a la mesa de trabajo.	10 minutos	- Participación de los empleados por cada grupo de dos sobre la profesión de la fundación. - mesa 1. - se realizó unos ideas de como se podían hacer en la fundación, por medio de más proyectos. - mesa 2. - se llegó a la conclusión de reparar los indicadores y resultados para así medirse. - se había de diseñar planes de trabajo conjunto con ideas de mejorar el grupo. - Asimismo, definir los objetivos en desarrollo sostenible en que se le aspira. - Ser más estratégicos a la hora de realizar proyectos.
Socialización metas de trabajo	Puesta en común de las ideas que se realizaron en las metas de trabajo	10 minutos	- Comunicación corporativa = non podido conocer gracias a normal no es estratégica. - Segundo generación importancia de RSE. - realizar un marco sobre los stakeholders.
Charla y socialización final.	Charla con Andrés Aboniga Preguntas por parte de la empresa de Ar fundación.	30 minutos	- Comunicación corporativa = non podido conocer gracias a normal no es estratégica. - Segundo generación importancia de RSE. - realizar un marco sobre los stakeholders.

mesa 3.
 En la realización de la mesa de trabajo, se ~~trabaja~~ ^{habla} de ~~trabajo~~ como AR fundación operando todo el grupo empresarial, ~~se debe que no se realiza~~ por dos temas = interno comunicando a sus empleados y por fuera como imagen y respeto en las acciones socialmente responsables.

26/11/18

- Vinculación de programas con el distrito
- Fortalecer los programas en las comunidades
- Institución referente en políticas públicas

MOMENTO DE SOCIALIZACIÓN	ACTIVIDAD	DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD	MOMENTOS CLAVES E IMPORTANTES DE LA EXPERIENCIA PARA EL DESARROLLO DEL MÓDULO
Socialización de preguntas individuales	Respuestas a las preguntas individuales (puesta en común)	15 min	Lo ven como una propuesta innovadora ↳ Bibliotecas Proceso de maduración, programas consolidados, mucho por hacer todavía Reestructuración → programas para fortalecerse. ⇒ Posicionamiento, consolidar a nivel nacional, internacional.
Elaboración de la Autoevaluación del Pacto Global (Realizado por el equipo)	Elaboración de la Autoevaluación del Pacto Global por parte de todo el equipo. (Deliberaron para llegar a las respuestas)	25 min	- Esta parte de la actividad fue difícil porque causó discusión entre el equipo de Ar Fundación. - Ante las preguntas de cada enunciado nadie responde o quiere responder. ↳ Intervención de la Directora (llamado de atención a participación) - Reconocen que no tienen aspectos establecidos en la Fundación.
Realización de las mesas de trabajo (3 mesas, 3 preguntas)	Rotación de los grupos a cada mesa de trabajo (cada una con una pregunta)	10 min	- Rotación de Grupos de acuerdo a la pregunta de cada mesa de trabajo ↳ ofrecer modelos para otras empresas * Mesa de trabajo 1: Los grupos que pasaron deliberaron para llegar a las ideas o acciones que pueden realizar para acercarse a la visión del Grupo Ar.
Socialización de mesas de trabajo	puesta en común de las ideas trabajadas	10 min	- Durante este tiempo, los grupos comentaron las ideas principales a las que llegaron en las mesas. (Se comentaron ideas para crecer como Fundación, acercarse a la RSE y apoyar al grupo Ar.)
Charla y Socialización final	Invitado a la charla Andrés Mantoya sobre el uso de la comunicación en procesos de RSE	30 min	- Intervención por parte de Andrés Mantoya (invitado), preguntas por parte de los miembros de AR Fundación. - Reconocen la importancia de la com para transmitir la labor realizada con estos módulos de aplicación y se dieron los agradecimientos. ↳ Se habló de la pertinencia de la labor realizada con estos módulos de aplicación y se dieron los agradecimientos. a los públicos internos y externos

Mesa de trabajo 2

- Los grupos hablaron sobre las acciones que pueden implementar para dirigirse o acercarse a la RSE.
- Revisión de cuáles son los 17 objetivos de desarrollo sostenible para identificar a cuál se acerca AR Fundación.
- Reportar los resultados
- Vinculación con instituciones encargados en asesoría de RSE.

Mesa de trabajo 3

- los grupos hablaron sobre su visión como fundación al apoyar a todo el Grupo Empresarial.
- Apoyo hacia afuera como imagen y al interior respondiendo a las demandas del medio empresarial
- Visibilizando interna y externamente la imagen socialmente responsable del Grupo

Anexo D. Entrevistas a los directivos del Grupo AR, líderes de las distintas áreas de negocio y dirección de AR Fundación

Entrevistado: Francina Hernández

Cargo: Miembro del Consejo Directivo del Grupo AR

1. ¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?

En un país como Colombia donde hay tanta pobreza, gente desplazada y necesidades el tema es en qué medida nosotros los empresarios tenemos una obligación, de cómo podemos hacer una retribución de ingresos. Nosotros como empresarios tenemos una obligación social de ayuda, especialmente porque uno tiene que pensar que cuando uno trabaja impacta a mucha gente entonces en esa medida pues nosotros nos preguntamos qué podemos hacer por ayudar a las personas más necesitadas de este país.

Por esta razón, hace quince años, empezamos a pensar cómo podemos nosotros hacer donaciones, en esa forma el primer contacto que tuvimos fue con las personas de “Corazón Verde” que son las personas que ayudan a las viudas de los soldados heridos en combate, que les ayudaban con casas y materiales para construcción. Nosotros empezamos a donar casas a las viudas de los soldados heridos en combate o a los soldados heridos. De esa forma fue el primer paso de impactar y ayudar a la gente más necesitada o poblaciones más vulnerables.

Después nos preguntamos que estamos impactando a comunidades en general pero que estamos haciendo nosotros por nosotros propios empleados. Esta parte es realmente importante, porque hay un tema de responsabilidad social como ayuda uno a las personas, pero al mismo tiempo como hace uno que sus empleados mejoren y tengan calidad de vida mejor y de esa manera también impacta el trabajo de los empresarios por lo que si los empleados tienen bienestar y viven en buenas condiciones es bueno para todos, todos ganamos.

Este fue el primer paso. Más tarde iniciamos como un departamento donde podamos empezar a impactar y ayudar a nuestros propios empleados. Lo primero que se hizo fue hacer unas encuestas para conocer qué es lo que necesita la gente porque quiere ayudar, pero no sabe muchas veces en qué, porque en tema de Responsabilidad Social uno tiene que ser responsable, porque el tema de las donaciones y la caridad tiene un segundo problema es que la gente se acostumbra a recibir, pero después se sienten con el derecho de recibir las cosas.

A partir de eso, empezamos a investigar como hacíamos para responsablemente ayudar a la gente y beneficiar, impactar y mejorar la calidad de vida de la gente. Las encuestas se las hicimos a la población más vulnerable de nuestros empleados que en este caso son los obreros. Los resultados nos arrojaron que existía personas desplazadas y vulnerables, sin educación y la mayoría de las personas no saben leer ni escribir, muchos no habían terminado la primaria. Ahí, empezamos a realizar un programa que se llama “proyectos de vivienda de interés social”. Al entregar estas viviendas, nos dimos cuenta de que había un problema de vandalismo, donde habíamos hecho un esfuerzo muy grande para entregar unas zonas comunes muy buenas entregando salones comunales y espacios para toda la familia.

En estos programas el vandalismo lo trae niños y jóvenes que hace que se pierda todo lo que se está brindando. Por esta razón, creamos unas bibliotecas para que estos niños puedan ir a leer y tener actividades lúdicas como tardes de plastilina. Esto nos permitió darnos cuenta de que teníamos que tener una fundación y un grupo de personas que nos colaboraran para llevar a cabo estos proyectos. Esto surge de una necesidad que siente uno de ayudar y aportar a la gente de este país que no tiene cubiertas sus necesidades básicas. En últimas, es un agradecimiento que uno recibe en la vida.

2. *¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?*

Nosotros hemos intentado coordinar con otras constructoras, la primera oportunidad fue con Camacol, donde buscábamos unirnos como gremio de constructores para poder intercambiar trabajo y conocimiento ya que las constructoras es uno de los gremios que más personas desplazadas tiene, en este caso son los obreros. En este tema no se llegó a nada y por ello, se sigue trabajando.

El tema de RSE ha sido muy complicado. Yo me reuní con la constructora Amarilo, ellos tienen unos proyectos diferentes a los nuestros, pero tienen un proyecto que nos interesa mucho que se llama “proyecto de líderes comunitario” donde brindar becas, esta constructora tiene una asociación con otra fundación, dándoles oportunidades de estudiar afuera a niños de escasos recursos. En este caso, AR Constructora y Amarilo quedo en intercambiar ideas con el programa de darle educación a los obreros.

En este caso, somos los únicos porque nadie se ha encargado de darle educación a las personas mayores. Hicimos un acuerdo con Cafam ya que queríamos darle bachillerato, y que asistieran a las escuelas los sábados, pero muchos no se presentaban, por ello pusimos transporte y almuerzo, pero esto tampoco dio resultados porque no asistían. Por esta razón, decidimos poner tutores que asistieran a las obras, acondicionamos los campamentos para las clases donde pusimos mesas y libros. Esto ha traído resultados positivos ya que hemos ayudado a 208 personas a recibir su bachiller.

3. *¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?*
Iniciamos con un equipo de trabajo, hemos crecido mucho, ha habido gente motivada y hemos tenidos más programas de interés social, donde tratamos de duplicar el programa de bibliotecas lúdicas, donde se prestan libros y actividades donde se busca impactar no solo a los niños sino a la comunidad entera. Estas bibliotecas se convirtieron en un espacio que impacta socialmente. A raíz de este programa, surgió las ganas de ayudar y colaborar a las personas que viven y adquieren nuestros proyectos con el “programa de vivienda horizontal” por qué hay personas que no saben cómo vivir en comunidad, como convivir con las mascotas, el ruido y el buen manejo de sus apartamentos.

4. *¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?*
El principal reto que se tiene en la fundación es de sostenibilidad, estamos un poco limitados a nuestros empleados, con los proyectos de las bibliotecas estamos impactando también a otras comunidades porque también estamos haciendo acuerdos con jardines del ICBF, donde les prestamos libros etc.

Con las bibliotecas podemos impactar a más personas. La fundación se sostiene con nuestros propios recursos, del Grupo AR y las otras empresas del grupo. Lo que buscamos es ser sostenibles a largo plazo con donaciones de otras personas. En este momento nuestra meta es como hacemos nosotros para que no seamos vistos como algo local o como solo estamos impactando a nosotros mismos. La meta a largo plazo es ser conocida como una fundación no solo en el gremio sino más integral, impactando a más personas y que al mismo tiempo podamos recibir recursos de otras organizaciones y nos podamos articular con otras fundaciones.

5. *¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?*

AR fundación me llena de mucho orgullo, pienso que hemos realizado una labor increíble, bastante satisfactoria con todas las personas que hemos impactado. Yo creo que en la medida en la que uno recibe uno debe dar.

Me llena de satisfacción poder aportar un granito de arena a la situación del país, que es algo que nosotros todos tenemos que ser muy conscientes de que vivimos en un país de mucha pobreza, violencia y desplazamiento muchas personas ni siquiera tienen las tres comidas diarias ni un techo decente, en la medida en la que uno entienda eso, puede pensar cómo hacemos para ayudar a más personas, pero ayudar de forma responsable.

Tenemos que saber cómo dar de forma responsable, en este caso, en la fundación a nuestros obreros les damos pero también tienen ellos que aportar. Una de las mayores preocupaciones que tenemos es seguir impactando a la gente. Trabajadores contentos, ayudan e impacta a la organización. La fundación es parte transversal de la organización, hasta en el tema de financiación impacta al grupo de forma positiva. Ya las personas están tomando más en cuenta esto. Un estudio dice, que las personas más nos realizamos no con nuestro trabajo sino con el voluntariado.

6. *¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?*

La fundación abre nuevas oportunidades de negocios como lo son los bancos que antes de prestar el dinero le interesa si las empresas están impactando positivamente al país, ayudando socialmente

a la comunidad. Increíble que la financiación esté condicionada ha como uno impacta a la sociedad. Cuando uno no da, lo que hace uno es acumular riqueza. Hemos dedicado que dentro de la empresa las personas hagan voluntariado. Necesitamos que las personas nos ayuden, porque los recursos son escasos.

7. *¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación?
¿Por qué?*

La idea es seguir impactando a la gente entre más personas se impactan mejor, la idea es recoger los recursos para impactar cada vez más, y cómo hacer para que los proyectos en que se trabajan puedan ser sostenibles en el tiempo.

8. *¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?*

La fundación en 10 años la vemos teniendo más proyectos, impactando a más personas, teniendo más proyectos y más voluntarios, logrando beneficiar a una mayor cantidad de personas y lograr ser sostenible a largo plazo.

Entrevistado: Miriam Moreno

Cargo: Miembro del Consejo Directivo del Grupo AR

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?*

Entiendo la RSE desde las personas dentro de las empresas que tienen acceso a medios y facilidades deben compartirlas con los menos favorecidos. Las empresas deben compartir los beneficios con las personas que menos tienen.

2. *¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?*

Un referente es el grupo Corona, ya que tienen fundaciones que ayudan a las personas en la educación, salud. Argos en el gremio de la construcción.

3. *¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?*

Nosotras conformamos un consejo directivo en el analizamos las alternativas que se nos presentan y tomamos decisiones en cuanto a los recursos, como se destinan, para donde van y tratamos de buscar cosas con amigos o conocidos también para canalizarlos a través de la fundación para los proyectos.

4. *¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?*

Retos en AR fundación no voy a decir que económicas, porque si uno la gestiona, uno la puede conseguir, pero si es una responsabilidad muy grande y hay que asumirla porque esta uno impactando personas de muchas maneras. Por esa razón yo pienso que la responsabilidad es la más difícil.

5. *¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?*

AR fundación es como una identidad que se creó hace 10 años, nació de la voluntad de compartir y ayudar, es una fundación con gente supremamente comprometida, con personas que se apropian de ella, y que dan todo de manera desinteresada para ayudar a las personas de las que están enfocadas los proyectos. La fundación es trasversal porque tenemos que ver con los empleados, los obreros por medio de los distintos proyectos como lo es el de educar para construir. Asimismo, hacen parte de la contribución de los proyectos.

6. *¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?*

Es una entidad sin ánimo de lucro, la fundación produce ciertas cosas que hace para recibir dinero, pero en este caso no sabría decir cuáles.

7. *¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación?
¿Por qué?*

No conozco, pero me gustaría saber más sobre estos puntos de la ONU.

8. *¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?*

AR fundación en diez años busca que impacte a más personas, creciendo. En un principio era solo los empleados, pero ahora vamos por una población más grande, ya no solo son los empleados sino las personas que viven en los edificios que nosotros hacemos, y ya está yendo a los alrededores.

Entrevistado: Sandra Vargas

Cargo: Miembro del Consejo Directivo del Grupo AR

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?*

La RSE es la obligación que tiene una empresa de devolverle a la sociedad parte de lo que ha recibido.

2. *¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?*

AR fundación como referente

3. *¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?*

Yo me involucro solamente desde la dirección.

4. *¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?*

Los retos de AR fundación es poder mantener todos sus proyectos y todas las cosas que emprende y en todos los campos. Porque en estas acciones se ayuda a la gente con los fondos y con guías.

5. *¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?*

AR fundación es un grupo de personas que quieren beneficiar a personas, con un gran sentido de responsabilidad social y que siempre está buscando como beneficiar e impactar a más personas con los proyectos que tiene. AR fundación es independiente pero realmente debería ser transversal a todo el Grupo AR.

6. *¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?*

La fundación es una carta fundamental de presentación para el grupo, es un beneficio para todos, la imagen completa del grupo.

7. *¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación?
¿Por qué?*

No conozco

8. *¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?*

AR fundación en diez años creo que debe ser todavía más fuerte, el colegio es fundamental para tener un centro de impacto en esa zona que nos permita realizar muchas más actividades. El tema de las bibliotecas que tiene un impacto en la niñez grandísimo. Es importante tener ambientes sanos para los niños y que en diez años tengamos muchísimas más bibliotecas y ojalá podamos mantener los programas de educación para los obreros, y que podamos abrir el campo e impactar a muchas más personas.

Entrevistado: Andrés Agudelo

Cargo: Miembro de la Junta Directiva del Grupo AR

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?*

La RSE son todas esas acciones que hace la empresa que vaya más allá de su objeto social para el bienestar de la sociedad en general. Esto va enfocado o en sus propios empleados o a un grupo más grande.

2. *¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?*

Cuando estaba en el colegio me hablaron del grupo Carvajal SA, que tenía por objetivo que todos sus empleados tuvieran vivienda. Es un modelo que me impacto mucho.

3. *¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?*

Mi papá que fue el emprendedor fue un abanderado de la educación, siempre me decía si uno no estudia, queda a medias, uno tiene que tener educación para las puertas que se te abren. Siempre nos decía que la vida no es comprada, había que tener el título profesional, siempre nos inculco eso, por esa razón desde muy pequeños tenemos la idea de la educación es primordial, por eso buscamos que las personas aprendan. Por eso casi todos los proyectos de la fundación, van dirigido a ese sentido. Dar educación es un bien reciproco, damos educación y termina siendo algo positivo para la empresa, la sociedad y el país.

4. *¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?*

El principal reto ha sido en ponernos de acuerdo en los proyectos a ejecutar, porque uno siempre quiere lograr muchas cosas, pero a la vez tiene que ser realista a nivel de costos, de tiempo. Nos

cuesta ponernos de acuerdo en cómo invertir nuestros recursos para poder impactar a las personas. Maximizar los recursos para llegarle a las personas. Personalmente, la vida es de tomar decisiones que a veces surgen circunstancias que hacen que las cosas cambien, la clave es amoldarse a las situaciones sin miedo y sin temores. La fundación busca a ser un bien a la sociedad, entonces cuando uno toma decisiones con fundamento no tiene por qué tener miedo los cambios.

5. *¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?*

AR fundación es el esfuerzo de la familia AR por mejorar el bienestar de las personas cercanas a la empresa, empleados, familia, compradores de nuestros proyectos, contratistas. AR fundación es independiente en el sentido que tiene estructura para tomar decisiones de forma autónoma, tiene un consejo para la toma decisiones y en el soporte para el funcionamiento si tiene apoyo de todo el grupo. En este caso es una ayuda para llevarle la contabilidad y la administración.

6. *¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?*

Hoy en día los bancos nos preguntan qué hacemos por el país, nos hemos encontrado que es una carta de presentación estratégica para el financiamiento. Esto hace que sea más fácil hacer negocios, porque nos ven como personas que no buscan hacerse ricos sino hacerle un bien a la sociedad.

7. *¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación? ¿Por qué?*

En los proyectos de construcción se está desarrollando un mecanismo de construcción que se minimicen los desperdicios de obra. No conozco mucho del tema.

¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?

AR fundación en 10 años sea más grande, tenga más proyectos y más bibliotecas. El tema de Cine Colombia de llevarle cine a lugares que no tienen acceso a este le acondicionan un cine a estas personas, esto se podría aplicar en llevarle bibliotecas a lugares que no tienen oportunidad de tenerlas cerca.

Entrevistado: Juan Agudelo

Cargo: Miembro de la Junta Directiva del Grupo AR

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?*

La RSE es que una empresa se dedique a ayudar a la gente que más lo necesita o resolver un problema de la comunidad. Ayudar a la gente de su organización o las personas a las que uno de relaciona.

2. *¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?*

No tengo un referente en el momento, pero si hay ciertas cosas que se debería implementar en la fundación. Ayudar a la educación de las personas, sepan que hacer o posibilidad de mejorar la calidad de vida, por medio de la educación.

3. *¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?*

Participamos poniendo recursos, participamos opinando de alguna actividad que se esté desarrollando, colaborando en el área que uno sepa. No es mucho tampoco.

4. *¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?*

Los retos de tener una fundación es mantenerla en el tiempo, que tenga posibilidad de seguir, que la gente que está con nosotros que está contenta y quería seguir trabajando en lo que hace. Buscar nuevos espacios donde proporcionar los programas para impactar a las personas.

5. *¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?*

AR fundación la describo como una fundación que está tratando de hacer bien las cosas que tiene ideas interesantes que se pueden mejorar un poco y que debemos ser más realistas en lo que nos proponemos. Hay cosas que son muy difíciles de hacer entonces proponer cosas más pequeñas para llevarlas a cabo. Conseguir plata es de las cosas más difíciles que hay. La fundación es independiente y tiene que serlo.

6. *¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?*
AR Fundación no tiene nuevas oportunidades de negocios, no me interesa tratar de sacar provecho de la fundación. Nosotros solo buscamos colaborar desinteresadamente.

7. *¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación?*
¿Por qué?
No conozco

8. *¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?*
AR fundación en 10 años sea una fundación más fortalecida, más robusta y con actividades diferentes adicionales a las que actualmente se realiza.

Entrevistado: Carlos Agudelo

Cargo: Miembro de la Junta Directiva del Grupo AR

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?*
La RSE es el compromiso que tenemos los empresarios con la sociedad de alguna manera una obligación que uno tiene de devolverle a la sociedad parte de lo que uno tiene por medio de obras que impacten directamente.

2. *¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?*
Hay empresas que tienen grandes proyectos de trabajo social, no conozco en detalle los proyectos para poder aplicarlos en AR. Hay un punto muy importante y es que son auto sostenibles que finalmente las empresas han creado fundaciones con sus propios recursos, dándoles utilidades lo que permite que se conviertan en auto sostenibles por sus propios negocios.

3. *¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?*
La forma de vincularnos en AR fundación es poner a disposición el tiempo y las capacidades para la fundación.

4. *¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?*
La parte financiera es muy importante porque son recursos que hay que destinar de la empresa para sostener a la fundación, pero más que todo es el convencimiento para demostrar que es un

proyecto que vale la pena ya que no todos los accionistas están en la misma sintonía y no todos aportan por igual al desarrollo y a las ideas de la fundación. La organización también se debe alinear para la fundación, en tema de tiempo y espacio.

5. *¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?*

AR fundación es un emprendimiento para llevar principalmente educación y programas a las comunidades, y es un emprendimiento que ayuda a la educación dentro de las comunidades que nosotros creamos. AR fundación es una unidad de negocio transversal, porque impacta a toda la organización.

6. *¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?*

AR fundación es una oportunidad, pero no he visto casos concretos de nuevas oportunidades. He visto reconocimiento y la marca le llega más a la gente.

7. *¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación?
¿Por qué?*

No los conozco

8. *¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?*

AR fundación en los próximos diez años me la imagino activa, con recursos sólidos propios auto sostenibles, impactando cada vez más a las comunidades. Crecimiento acordó a los diez años, donde haya más bibliotecas, una cada dos años.

Entrevistado: Katherine de Brigard

Cargo: Miembro de la Junta Directiva del Grupo AR

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?*

Entiendo la RSE como la responsabilidad que tiene una empresa con la sociedad más allá de lo que es individual de la empresa misma de ganar plata y hacer negocios crear un patrimonio, de estar dejándole algo bueno a la sociedad.

2. *¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?*

La fundación Corona es muy interesante, la fundación de cine Colombia, para llevarle cine a los niños es muy chévere. Crepes también ayuda a las mujeres cabeza de familia.

3. *¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?*

Yo no me involucro directamente pero siempre estamos hablando de como la constructora puede aportarle a la fundación, siempre estamos dando ideas, oportunidades, ayudándonos mutuamente. Desde mercado que es mi área usamos la fundación para brindar un servicio completo a nuestros clientes, dando un valor agregado.

4. *¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?*

Yo creo que los grandes retos son entender que no solo es donar plata conseguir las personas correctas que puedan llevar a cabo estos programas de forma responsable, que perdure en el tiempo y creo que lo más importante es que el beneficio de la fundación lo sientan nuestros empleados como nuestros clientes.

5. *¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?*

AR fundación la describo como una fundación que tiene mucha incidencia en la educación de las personas, se preocupa por el bienestar de la comunidad, es profundamente humana y cercana a las personas. Muy profesional y una pasión increíble. Mucho compromiso y ha logrado muchas cosas. Lo ideal sería transversal, en este momento la veo en muy buen camino para eso, me parece interesante en entregar viviendas integrales, porque normalmente entregan casas, nosotros por medio de la fundación buscamos una relación más duradera con los clientes entregándoles un buen servicio. Y si el caso de la fundación es entregar casas de interés social es importante lo que se realiza de enseñar cómo vivir en comunidad, para entender las necesidades que tienen.

6. *¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?*

AR fundación abre oportunidades porque a través de la fundación se tiene contacto con muchas personas y gremios donde se pueden hacer alianzas para lograr que las bibliotecas sean guarderías o tener jornadas de vacunación. También se podría tener alianzas con Alpina, Nutresa para que así nos den refrigerios para esas bibliotecas.

7. *¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación?
¿Por qué?*
No conozco.

8. *¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?*

AR fundación en diez años con ocho bibliotecas más, debería ser un programa de la mano de la alcaldía para institucionalizarlos. Creo que deberíamos tener 0% personas que no sean bachilleres en nuestra empresa

Entrevistado: Daniel Giraldo

Cargo: Gerente de la Constructora AR

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?*

La RSE es un término muy comercial se usa mucho en el marketing social, yo creo que lo tenemos que ver como las empresas privadas le retribuyen a la sociedad por los proyectos que desarrollan. No solamente lo veo como para la población que está al lado de los proyectos sino también con todos los colaboradores y empleados de AR.

2. *¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?*

Sé que existen otros programas en otras compañías de hecho en compañías donde he trabajado anteriormente, pero no los conozco en detalle. Lo que sí se, es que Argos y Corona tienen unas fundaciones muy bien montadas y conocí en el 2016 los planes de la fundación de Argos, porque estábamos en medio de un negocio y me parece un muy buen referente.

3. *¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?*

La fundación nos apoya más a nosotros porque nosotros impactamos comunidades a través de nuestros proyectos, con proyectos muy grandes. La fundación nos apoya en el inicio de los proyectos, hasta cuando entregamos. Hemos buscado con la fundación hacer equipo y aprovechar

el conocimiento para ofrecerlos en nuestros proyectos para que aporten a las comunidades y así impactar positivamente a las comunidades.

Desde que empezamos un proyecto, el cual por situaciones adversas podemos ver que tiene un impacto social nos apoyamos con la fundación, para aplicar los proyectos que se están llevando a cabo. Y si hay algo en particular la fundación nos acompaña explicándonos a los vecinos que consecuencias trae a los vecinos los proyectos que se está efectuando. Nosotros tenemos un grupo de innovación que recurre a la fundación para obtener información para la realización de estrategias de ventas, insumos de ventas y cosas diferentes. La fundación tiene una cercanía con los clientes que permite conocerlos más de cerca lo que nos sirve de insumo a nuestros proyectos.

4. *¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?*

La fundación no representa retos al grupo. El fundador de AR siempre nos inculco a los empleados a darle algo a la sociedad además de proyectos financieros y rentables siempre nos decía que, si los proyectos lo permiten o más bien escoger proyectos que permitan que le aporten a la sociedad, entonces sus conceptos eran brindarle mejores y mayores infraestructura de lo que pide la norma a la sociedad.

Esto hizo que en la compañía todos diéramos ese pasito de más a entregar un poquito más. Antes de que existiera la fundación ya hacíamos obras sociales, hablábamos con las comunidades, para que no fuera un choque cuando llegábamos a construir. La financiación es un reto muy grande, de resto la fundación ha sido una muy buena idea porque materializa lo que hacíamos desordenadamente. Los directivos dicen que la fundación es la empresa más grande del grupo y que todos trabajamos por ella.

5. *¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?*

AR fundación la describo como la parte bonita que tenemos todos por dentro, que nos pone los pies en la tierra para que integremos la realidad tan cruda de sobrecostos, líos y problemas, como un premio muy lindo de llegarle a las personas.

6. *¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?*

AR le abre negocios, el hecho de contar con la fundación para todas las labores, nos hace reconocer como una compañía amable con la sociedad, y eso se atribuye intangiblemente en ventas, recomendados y sin que sea el fin último lo aprovechamos para que nos reconozcan como grupo empresarial. Eso sirve a nivel de ventas y marketing. La fundación genera un relacionamiento con el distrito con las poblaciones. AR fundación se vende la parte bonita de una constructora.

7. *¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación?
¿Por qué?*

No los conozco

8. *¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?*

AR fundación en los próximos diez años debe estar presente en más que proyectos de vivienda de interés social, debe estar más presente de la planeación de todo el grupo empresarial, y ojalá administrando y desarrollando proyectos de la fundación propiamente en inmuebles que hemos hecho, más edificios de apartamentos, ligado en temas de educación.

Entrevistado: Luis Javier Reyes

Cargo: presidente de la Inmobiliaria AR

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?*

RSE es como desde las compañías aportamos a la sociedad, como desde ser empresario damos un grano de arena ayudando al resto de personas que necesitan de diferentes formas.

2. *¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?*

Como referente tengo a Kimberly Clark por ejemplo es una compañía que tiene muy claro su programa de responsabilidad social empresarial. Como proyecto de RSE, ellos cercan de todas sus plantas tienen un programa con Colombianitos para ayudar a los niños que viven cerca.

3. *¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?*

La inmobiliaria es la compañía más joven del GRUPO AR, en temas de RSE no tenemos nada, hemos estado mirando en algún momento algún aporte de los clientes por llegar a la inmobiliaria.

4. *¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?*

La verdad yo no veo como retos de la fundación en el negocio, yo lo veo como oportunidades y ventajas de tener la fundación dentro del negocio.

5. *¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?*

AR fundación la describo como un sueño hecho realidad, como una misión del todo el grupo y todos poder trabajar para que AR fundación haga su labor. Actualmente la fundación es independiente pero perfectamente puede ser transversal de todas las compañías. Ser como la fundación de todos.

6. *¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?*

Existen muchas estrategias comerciales por medio de la fundación, por ejemplo, en las tiendas que apoyan a las fundaciones, muchas personas van a estas tiendas porque apoyan estas causas.

7. *¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación? ¿Por qué?*

No los conozco.

8. *¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?*

AR fundación en 10 años la veo educando a cada vez más personas, teniendo no solo bibliotecas en los sitios que se hacen proyectos sino en diferentes partes de la ciudad.

Entrevistado: Natalia Casasbueno

Cargo: Gerente del Hotel AR y del Centro de Convenciones

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?*

Para conocer que es RSE hay que mirar varios frentes, ya que hace un tiempo eso estaba orientado al tema verde, era como ser responsable con el entorno. Ahora lo vemos como un tema de 360 grados, decidir ser socialmente responsable implica ocuparnos del bienestar no solo de las personas que trabajan con nosotros, sino también con todos los actores que están involucrados con nosotros, eso quiere decir, trabajadores, colaboradores, proveedores, clientes, todos los que están involucrados en esa cadena valor.

Por otra parte, el tema ambiental sigue siendo importante, ya que nosotros estamos en una industria que es de servicio y uno pensaría que el nivel de afectación del ambiente no es muy significativo, pero realmente si lo es, porque en los hoteles y en los centros de convenciones se generan demasiados residuos pasan muchas cosas que debemos ocuparnos. Por ejemplo, el agua sucia se puede utilizar para lavar las mismas instalaciones del hotel, claro que salga con unos niveles aceptables para que no vaya a contaminar los destinos finales.

Por otro lado, el ahorro en los consumos de energía, entonces todas las construcciones y diseños de nuestros negocios han estado orientados a generar algún tipo de ahorro, esto en la parte ambiental. Tenemos equipos u otras cosas que ayudan en esos temas. Realmente lo importante es que la empresa haga un aporte más allá de, desde luego, el fin de todo negocio es ser rentable y generar unas ganancias para los accionistas.

Mas más allá de eso, como se hace de alguna forma, algún tipo de reinversión de sus recursos bien sea para una de las causas anteriores o para aportarle algo a la comunidad. En este caso, la fundación nos ayuda mucho, ya que las personas si se sorprenden mucho cuando les hablamos de la fundación, esto comercialmente también nos ayuda a nosotros porque efectivamente podemos mostrar que hay una unidad de negocio o dentro del grupo que realmente se dedica a estos temas de RSE.

Tanto los centros de convenciones como los hoteles también están inmersos en espacios específicos donde hay convivencia con otras personas, el caso de hoteles es una

copropiedad donde también habitan otras personas, donde compraron sus apartamentos donde se comparten muchas cosas y los centros de convenciones donde hay otros grupos de personas entonces también ver como esas operaciones nuestras, no solo ver que le afecta a la comunidad sino también como nosotros podemos aportar.

2. *¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?*

En la industria hotelera los programas de RSE no es tan visibles, creo que están apenas como moviéndose un tema de RSE que sea conocido de una manera general. Nosotros al estar con franquicia que es el Radisson, en este caso Radisson a nivel global si tiene unos programas. En este caso, han ayudado en distintas causas, al principio estaban, apoyando un tema de niños, para la alimentación de niños y lo tenían por todo el mundo, se llamaban Spread The Love. Actualmente están en el programa del apoyo general, creo que esos son más visibles cada una de las grandes cadenas en este eje se preocupan por tener una bandera específica por tener esa causa de RSE.

3. *¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?*

Nosotros en relación con la fundación no ha sido muy proactivo, no ha sido que damos ideas, sino que desde la fundación se han generado como una serie de acciones e iniciativas que desde luego nos hemos unidos y trabajamos en equipo. Diana (directora de la fundación) y su equipo nos cuentan sus proyectos y así básicamente es como hemos venido haciendo.

4. *¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?*

Teniendo en cuenta los retos, ha sido un tema que hemos conversado, hemos dejado enfriar el tema y yo pienso que es importante que por el tamaño que tienen nuestras compañías y el número de personas impactadas, no solo de colaboradores sino de todos los actores que están involucrados en la cadena de valor de las distintas empresas de AR, yo pienso que si estamos un poquito crudos en eso, en tener ese plan al interior de cada empresa, porque, hacemos una que otra cosa suelta pero desde la gestión cuidamos el buen uso de los recursos, el tema ambiental, hacemos cositas.

Este mes, por ejemplo, entre septiembre y octubre nosotros hacemos unas actividades con un ancianato que queda cerca del hotel, este ancianato tiene bastantes dificultades en temas de recursos, pero como que son muy poquitas cosas. Entonces creo que, si trabajáramos más

alineados con la fundación con el direccionamiento y el conocimiento que tiene Diana y su equipo como fundación, la idea es ver cómo podríamos introducir dentro de los planes estratégicos de la compañía esa línea como tal de RSE.

5. *¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?*

6.

AR Fundación la describo si fuera una persona yo me la imagino como una profesora, persona de cierta edad, dulce, sabía que se esfuerza en darle amor a las personas. Como organización y ente funcional me parece que es un equipo que, siendo pequeño, logran muchas cosas muy bonitas.

Creo que nos hace falta en temas de relaciones públicas, porque la fundación realiza cosas muy especiales que han recibido muchos reconocimientos que han logrado identificar unos ejes y temas muy específicos para trabajar que ha logrado llevar a cabo que eso es muy importante, porque eso a veces, uno quiere hacer muchas cosas y no logra hacer nada. Creo que los focos se han concentrado en lograr el desarrollo de proyectos importantes que se han mantenido. La fundación yo la veo transversal porque de alguna forma trabajamos cosas en equipo, aunque no esté estructurado esa línea trabajamos muchas cosas en conjunto, aunque trabaja muchas cosas con la constructora y el desarrollo de esos proyectos.

7. *¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?*

AR fundación abre nuevas oportunidades de negocio, todo este tema desde la óptica de las directivas de una compañía tiene un componente social que es la razón de la fundación. Esto permite sacarle provecho hablando en temas de comercialidad porque cada vez son más las empresas en el mundo que son socialmente responsables entonces si le están prestando atención en hacer negocios con empresas que también lo sean.

8. *¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación?
¿Por qué?*

No conozco

9. *¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?*

AR fundación en 10 años, la veo en mi Balance Score Card. Yo la veo como una quinta perspectiva de RSE y que AR fundación sea quien tenga las directrices para cada una de las empresas. Luego habrá un tema general que como grupo lo mantengamos transversal en las iniciativas que ya están funcionando pero que efectivamente no sea un tema adicional sino algo de las compañías.

Entrevistado: Juan Carlos Alfonso

Cargo: Presidente Administrativo de la Torre AR

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?*

RSE es el compromiso que debemos adquirir como compañía para contribuir con el desarrollo de la sociedad y del país.

2. *¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?*

Ecopetrol, es un referente porque tienen acercamiento con la comunidad, tiene apoyo de la población vulnerable, desarrolla de planes de beneficios para la sociedad y tiene participación de la comunidad junto con la empresa. Genera trabajo, apoyo proyectos educativos, vivienda y parques.

3. *¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?*

En AR Fundación hemos estado alejados en el aspecto de participar en ese desarrollo, nos hemos vinculado más en las campañas de la fundación. Hacemos las posibilidades de equipo en donaciones con libros etc., hemos apoyado en lo que está.

4. *¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?*

Yo no lo veo como retos de AR fundación en el negocio, yo lo veo como parte integral del proceso nuestro y dentro de ese contexto, apoyar todos los programas de la fundación. Todos nosotros hemos aportados a la fundación, más que todo apoyo corporativo.

5. *¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?*

AR fundación la describo con un sueño, como un sueño que dejó el legado el creador de la compañía, Eduardo Agudelo, que siempre tuvo el tema de como AR contribuye al desarrollo de la sociedad, como AR hace un plan social que perdure en el tiempo. AR fundación es transversal

porque todos somos parte del mismo grupo y todos debemos velar de que todo salga bien, no como una unidad grande o pequeña sino como un todo, un grupo.

6. *¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?*

La fundación si abre oportunidades de negocio, porque si nosotros hacemos un buen trabajo social un buen acercamiento a la comunidad pues eso nos va a dar a conocer y nos va a dar un punto de valor frente a la competencia en esos temas, nos acercamos por la comunidad para el bien de la comunidad.

7. *¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación?
¿Por qué?*

No los conozco

8. *¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?*

AR fundación la veo como un proyecto sólido que hace que el Grupo AR sea reconocido como una organización que apoya y trabaja por y para la gente.

Entrevistado: Diana Mora

Cargo: Directora de AR Fundación

1. *¿Qué entiende usted por Responsabilidad Social Empresarial?*

La RSE es una decisión voluntaria que toma una compañía o un grupo empresarial de desarrollar acciones encaminadas a contribuir de forma positiva con las comunidades que están relacionados con sus colaboradores y con todos sus stakeholders.

2. *¿Cuál empresa tiene usted como referente en las buenas prácticas de RSE?*

Como referente de buenas prácticas de RSE esta Corona, para a mi es una muy buena referencia por el impacto que tiene en el país, porque tienen unos alcances muy importantes en términos de políticas públicas, de transformación en los contextos que desarrolla por medio de los indicadores claros sobre como evaluar la gestión.

3. *¿Cómo se involucran ustedes en los planes y proyectos que tiene la Fundación?*

Pues me involucro porque es parte de mi trabajo, pero es algo que hago por vocación, me gusta, me apasiona y en todo momento estoy viendo como aprender cosas nuevas como repensar a la fundación, como nutrirla de buenas prácticas de otras entidades.

4. *¿Cuáles son los retos que implica tener a AR Fundación para el negocio, según usted?*

El reto más grande es convertirnos en aliados estratégicos de todas las compañías que nos vean como la carta de presentación de ellos ante cualquier entidad pública, privada o del exterior.

5. *¿Cómo describe a AR Fundación? ¿Es para usted una organización independiente o es transversal a todas las áreas del negocio?*

AR fundación la describo como un sueño hecho realidad, porque inicio como un sueño del fundador del GRUPO AR con una visión de querer ayudar a las personas a través de la educación y poco a poco se ha venido logrando. La fundación sigue siendo independiente pero cada vez más creo que estamos siendo parte fundamental de muchas de los procesos de la constructora.

6. *¿Considera que la Fundación abre nuevas oportunidades de negocio?*

La fundación si abre nuevas oportunidades de negocio, porque hoy en día el mundo está demandando que todas las empresas sean responsables con el mundo.

7. *¿A cuál objetivo del desarrollo sostenible le está apuntando el Grupo AR y AR Fundación?
¿Por qué?*

Yo creo que el Grupo AR ayuda que las personas tengan vivienda digna por eso si enfoque es población vulnerable que necesiten vivienda de interés social.

8. *¿Cómo visualiza a AR Fundación en 10 años?*

En 10 años visualizo a AR fundación como una fundación reconocida en la ciudad y en el país por desarrollar acciones encaminadas a la innovación.

Anexo E. Respuestas de las evaluaciones empleadas en los módulos 1, 2 y 3 a los miembros de AR Fundación

Módulo 1:

Capacitación: N. 1 Fecha: 02/10/18
 Nombre: Diana Ford Cargo: Directora Área: Fundación

Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

Le solicitamos leer cada punto de forma atenta y contestar con sinceridad, esto nos permitirá obtener información fiel a sus percepciones y expectativas y permitirá reforzar puntos importantes, así como mejorar el contenido.

Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. Mi nivel de conocimientos o competencias previos para el objetivo del módulo 1 era:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
		X	
Observaciones o comentarios:			
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos respecto al objetivo del módulo 1 es:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
			X
Observaciones o comentarios:			
3. Qué porcentaje cree usted que de lo aprendido en el módulo 1 podrá aplicar en su trabajo:			
25%	50%	75%	100%
			X
Si su respuesta es menor del 50% explique por qué:			

4. Qué nivel de importancia tiene el contenido del módulo 1 para su desarrollo profesional y laboral:			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
			X
Observaciones o comentarios:			
5. Su satisfacción respecto a las herramientas brindadas por el módulo 1 es:			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
			X
Observaciones o comentarios:			

Capacitación: Qe u ese -Modulo 1 Fecha: 22 octubre 2018
 Nombre: Maday Canacho Cargo: Coordinadora Área: Fundación


Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

Le solicitamos leer cada punto de forma atenta y contestar con sinceridad, esto nos permitirá obtener información fiel a sus percepciones y expectativas y permitirá reforzar puntos importantes, así como mejorar el contenido.

Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. Mi nivel de conocimientos o competencias previos para el objetivo del módulo 1 era:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
	X		
Observaciones o comentarios:			
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos respecto al objetivo del módulo 1 es:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
		X	
Observaciones o comentarios:			
3. Qué porcentaje cree usted que de lo aprendido en el módulo 1 podrá aplicar en su trabajo:			
25%	50%	75%	100%
		X	
Si su respuesta es menor del 50% explique por qué:			

4. Qué nivel de importancia tiene el contenido del módulo 1 para su desarrollo profesional y laboral:			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
			X
Observaciones o comentarios:			
5. Su satisfacción respecto a las herramientas brindadas por el módulo 1 es:			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
		X	
Observaciones o comentarios: Quisiera tener mucha más información !! 			

Capacitación: Mód. 1 RSE

Fecha: 22 Oct 18

Nombre: Nicolás Ayala

Cargo: G. Ped

Área: Fund. EXC

Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

Le solicitamos leer cada punto de forma atenta y contestar con sinceridad, esto nos permitirá obtener información fiel a sus percepciones y expectativas y permitirá reforzar puntos importantes, así como mejorar el contenido.

Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. Mi nivel de conocimientos o competencias previos para el objetivo del módulo 1 era:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
	X		
Observaciones o comentarios:			
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos respecto al objetivo del módulo 1 es:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
		X	
Observaciones o comentarios:			
3. Qué porcentaje cree usted que de lo aprendido en el módulo 1 podrá aplicar en su trabajo:			
25%	50%	75%	100%
X			
Si su respuesta es menor del 50% explique por qué:			
Porque ofrece un recuento histórica de la RSE que se han transformado o no son aplicables de forma directa en mi proyecto.			

4. Qué nivel de importancia tiene el contenido del módulo 1 para su desarrollo profesional y laboral:			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
	X		
Observaciones o comentarios:			
5. Su satisfacción respecto a las herramientas brindadas por el módulo 1 es:			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
		X	
Observaciones o comentarios:			

Capacitación: 1 Fecha: 22-10-2018
 Nombre: Tatiana Rodríguez Cargo: Coordinadora Social Área: Fundación Bibliotecas

Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

Le solicitamos leer cada punto de forma atenta y contestar con sinceridad, esto nos permitirá obtener información fiel a sus percepciones y expectativas y permitirá reforzar puntos importantes, así como mejorar el contenido.

Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. Mi nivel de conocimientos o competencias previos para el objetivo del módulo 1 era:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
X			
Observaciones o comentarios: <u>No me había interesado el tema previamente, sin embargo la información recibida me permitió generar conocimiento acerca del tema.</u>			
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos respecto al objetivo del módulo 1 es:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
	X		
Observaciones o comentarios: <u>Es necesario indagar más en el tema.</u>			
3. Qué porcentaje cree usted que de lo aprendido en el módulo 1 podrá aplicar en su trabajo:			
25%	50%	75%	100%
	X		
Si su respuesta es menor del 50% explique por qué:			

4. Qué nivel de importancia tiene el contenido del módulo 1 para su desarrollo profesional y laboral:			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
			X
Observaciones o comentarios:			
5. Su satisfacción respecto a las herramientas brindadas por el módulo 1 es:			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
			X
Observaciones o comentarios:			

Capacitación: IRSE

Fecha: 22 oct

Nombre: Lucía Beutez

Cargo: Gestora Social

Área: Biblioteca

Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

Le solicitamos leer cada punto de forma atenta y contestar con sinceridad, esto nos permitirá obtener información fiel a sus percepciones y expectativas y permitirá reforzar puntos importantes, así como mejorar el contenido.

Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. Mi nivel de conocimientos o competencias previos para el objetivo del módulo 1 era:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
X			
Observaciones o comentarios:			
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos respecto al objetivo del módulo 1 es:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
		X	
Observaciones o comentarios:			
3. Qué porcentaje cree usted que de lo aprendido en el módulo 1 podrá aplicar en su trabajo:			
25%	50%	75%	100%
	X		
Si su respuesta es menor del 50% explique por qué:			

4. Qué nivel de importancia tiene el contenido del módulo 1 para su desarrollo profesional y laboral:			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
			X
Observaciones o comentarios:			
5. Su satisfacción respecto a las herramientas brindadas por el módulo 1 es:			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
			X
Observaciones o comentarios:			

Capacitación: 14

Fecha: 22/01/2018

Nombre: Hernando Rodríguez

Cargo: Coordinador Social

Área: Ar Fundación

Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

Le solicitamos leer cada punto de forma atenta y contestar con sinceridad, esto nos permitirá obtener información fiel a sus percepciones y expectativas y permitirá reforzar puntos importantes, así como mejorar el contenido.

Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. Mi nivel de conocimientos o competencias previos para el objetivo del módulo 1 era:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
		✓	
Observaciones o comentarios:			
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos respecto al objetivo del módulo 1 es:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
		✓	
Observaciones o comentarios:			
3. Qué porcentaje cree usted que de lo aprendido en el módulo 1 podrá aplicar en su trabajo:			
25%	50%	75%	100%
		✓	
Si su respuesta es menor del 50% explique por qué:			

4. Qué nivel de importancia tiene el contenido del módulo 1 para su desarrollo profesional y laboral:			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
			✓
Observaciones o comentarios:			
5. Su satisfacción respecto a las herramientas brindadas por el módulo 1 es:			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
			✓
Observaciones o comentarios:			

Capacitación: Módulo 1

Fecha: 22/10/2017

Nombre: Henry Ramos

Cargo: Asesor Adm Área: Administrativa

Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

Le solicitamos leer cada punto de forma atenta y contestar con sinceridad, esto nos permitirá obtener información fiel a sus percepciones y expectativas y permitirá reforzar puntos importantes, así como mejorar el contenido.

Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. Mi nivel de conocimientos o competencias previos para el objetivo del módulo 1 era:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
	X		
Observaciones o comentarios:			
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos respecto al objetivo del módulo 1 es:			
Malo	Regular	Bueno	Excelente
		X	
Observaciones o comentarios:			
3. Qué porcentaje cree usted que de lo aprendido en el módulo 1 podrá aplicar en su trabajo:			
25%	50%	75%	100%
		X	
Si su respuesta es menor del 50% explique por qué:			

4. Qué nivel de importancia tiene el contenido del módulo 1 para su desarrollo profesional y laboral:			
Bajo	Medio	Medio alto	Alto
		X	
Observaciones o comentarios:			
5. Su satisfacción respecto a las herramientas brindadas por el módulo 1 es:			
Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
		X	
Observaciones o comentarios:			

--	--	--	--

Módulo 2:

Nombre: Diana Muro Cargo: Directora Área: Ar Fundación
 Módulo: F2 Fecha: 19/11/18 Dirección

Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

ACERCA DEL PROGRAMA PROPUESTO						
Siendo 1 el menor grado de conocimiento o satisfacción y 5 el mayor grado. Evalúe el módulo 2:	0	1	2	3	4	5
Se cumplió con el objetivo del módulo.				X		
El contenido que se presentó se puede aplicar a la Fundación.					X	
El material es útil para lograr objetivos como Fundación.					X	
La utilidad de este módulo para su desarrollo profesional.					X	
La metodología que se empleó en este módulo 2 sirve para identificar mejoras en la planeación o accionar de la Fundación.					X	
Nivel de importancia que tuvo los temas tratados en el curso					X	
Pertinencia de los métodos y recursos utilizados por quienes dirigen el módulo				X		
Su grado de motivación para aprender y seguir las actividades propuestas de las clases.					X	
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO						
¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 2? <u>Ampliar acciones de campo de Acción para la Fundación</u>						
¿Por qué cree que estas herramientas (módulos) son importantes para su desarrollo y desempeño profesional? <u>Nos permite comprender mucho mejor el concepto de RES y su aplicación</u>						
¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación? <u>Ampliar Visión</u>						
Observaciones y comentarios:						

Nombre: Madalay Comacho Cargo: Coordinadora Área: Fundación
 Módulo: 2 Fecha: 19 noviembre

Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

ACERCA DEL PROGRAMA PROPUESTO						
Siendo 1 el menor grado de conocimiento o satisfacción y 5 el mayor grado. Evalúe el módulo 2:	0	1	2	3	4	5
Se cumplió con el objetivo del módulo.					X	
El contenido que se presentó se puede aplicar a la Fundación.						X
El material es útil para lograr objetivos como Fundación.						X
La utilidad de este módulo para su desarrollo profesional.						X
La metodología que se empleó en este módulo 2 sirve para identificar mejoras en la planeación o accionar de la Fundación.						X
Nivel de importancia que tuvo los temas tratados en el curso						X
Pertinencia de los métodos y recursos utilizados por quienes dirigen el módulo						X
Su grado de motivación para aprender y seguir las actividades propuestas de las clases.						X
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO						
¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 2? <u>las prácticas desarrolladas por otras universidades.</u>						
¿Por qué cree que estas herramientas (módulos) son importantes para su desarrollo y desempeño profesional? <u>Me acercan al conocimiento global en el que se mueve lo Social hoy x hoy.</u>						
¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación? <u>Me ayudan para orientar las planeaciones y proyectos hacia conceptos más cercanos de RSE.</u>						
Observaciones y comentarios: <u>Me hubiera gustado conocer más Prácticas exitosas.</u>						

Nombre: Nicolás Ayala Cargo: Gestor Pedagógico Área: _____
 Módulo: 2 Fecha: 19 de nov/18

Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

ACERCA DEL PROGRAMA PROPUESTO						
Siendo 1 el menor grado de conocimiento o satisfacción y 5 el mayor grado. Evalúe el módulo 2:	0	1	2	3	4	5
Se cumplió con el objetivo del módulo.						✓
El contenido que se presentó se puede aplicar a la Fundación.						✓
El material es útil para lograr objetivos como Fundación.						✓
La utilidad de este módulo para su desarrollo profesional.						✓
La metodología que se empleó en este módulo 2 sirve para identificar mejoras en la planeación o accionar de la Fundación.						✓
Nivel de importancia que tuvo los temas tratados en el curso						✓
Pertinencia de los métodos y recursos utilizados por quienes dirigen el módulo						✓
Su grado de motivación para aprender y seguir las actividades propuestas de las clases.						✓
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO						
¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 2? <u>Voluntariado corporativo. Educación medio ambiental</u>						
¿Por qué cree que estas herramientas (módulos) son importantes para su desarrollo y desempeño profesional? <u>Porque se convierten en la forma sencilla de aprender sobre RSE y las prácticas existentes en el grupo.</u>						
¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación? <u>Apoyan el desarrollo de iniciativas que fortalecen o promuevan las / o programas en/de la fund.</u>						
Observaciones y comentarios:						

Nombre: Tatiana Rodríguez Cargo: Gestora Social Área: Fundación Biblioteca
 Módulo: 2º Fecha: 19-11-2018

Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

ACERCA DEL PROGRAMA PROPUESTO						
Siendo 1 el menor grado de conocimiento o satisfacción y 5 el mayor grado. Evalúe el módulo 2:	0	1	2	3	4	5
Se cumplió con el objetivo del módulo.						X
El contenido que se presentó se puede aplicar a la Fundación.				X		
El material es útil para lograr objetivos como Fundación.						X
La utilidad de este módulo para su desarrollo profesional.						X
La metodología que se empleó en este módulo 2 sirve para identificar mejoras en la planeación o accionar de la Fundación.						X
Nivel de importancia que tuvo los temas tratados en el curso						X
Pertinencia de los métodos y recursos utilizados por quienes dirigen el módulo						X
Su grado de motivación para aprender y seguir las actividades propuestas de las clases.						X
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO						
¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 2? Conocimiento Sobre lo que se lleva a cabo en obras constructoras en Responsabilidad Social						
¿Por qué cree que estas herramientas (módulos) son importantes para su desarrollo y desempeño profesional? * Porque cada uno de ellos aporta nuevos conocimientos que pueden ser aplicados en las prácticas laborales.						
¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación? * Brinda estrategias nuevas para la planeación de nuevos programas y servicios.						
Observaciones y comentarios:						

Nombre: Lucia Benitez Cargo: Gestora Social Area: Bibliotecas
 Módulo: 2 Fecha: 19 nov 2018

Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

ACERCA DEL PROGRAMA PROPUESTO						
Siendo 1 el menor grado de conocimiento o satisfacción y 5 el mayor grado. Evalúe el módulo 2:	0	1	2	3	4	5
Se cumplió con el objetivo del módulo.						X
El contenido que se presentó se puede aplicar a la Fundación.						X
El material es útil para lograr objetivos como Fundación.						X
La utilidad de este módulo para su desarrollo profesional.						X
La metodología que se empleó en este módulo 2 sirve para identificar mejoras en la planeación o accionar de la Fundación.						X
Nivel de importancia que tuvo los temas tratados en el curso						X
Pertinencia de los métodos y recursos utilizados por quienes dirigen el módulo						X
Su grado de motivación para aprender y seguir las actividades propuestas de las clases.						X
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO						
¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 2? Conocer el trabajo de otras constructoras con relación a la responsabilidad social empresarial.						
¿Por qué cree que estas herramientas (módulos) son importantes para su desarrollo y desempeño profesional? Porque nos permite conocer buenas prácticas de otras empresas para mejorar y aplicar en la fundación.						
¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación? Ver la labor de la fundación desde una perspectiva más amplia y comprender de que manera puede crecer para llegar a más personas.						
Observaciones y comentarios:						

Nombre: Harold Rodriguez Cargo: Gestor Senior Area: Ar Fundación
 Módulo: 2^o Fecha: 19/10/2018

Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

ACERCA DEL PROGRAMA PROPUESTO						
Siendo 1 el menor grado de conocimiento o satisfacción y 5 el mayor grado. Evalúe el módulo 2:	0	1	2	3	4	5
Se cumplió con el objetivo del módulo.						✓
El contenido que se presentó se puede aplicar a la Fundación.						✓
El material es útil para lograr objetivos como Fundación.						✓
La utilidad de este módulo para su desarrollo profesional.						✓
La metodología que se empleó en este módulo 2 sirve para identificar mejoras en la planeación o accionar de la Fundación.						✓
Nivel de importancia que tuvo los temas tratados en el curso						✓
Pertinencia de los métodos y recursos utilizados por quienes dirigen el módulo						✓
Su grado de motivación para aprender y seguir las actividades propuestas de las clases.						✓
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO						
¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 2? Reunir otras empresas del sector y los objetivos con los que trabajan						
¿Por qué cree que estas herramientas (módulos) son importantes para su desarrollo y desempeño profesional? Permite innovar y reconocer las acciones transformadoras que realizamos						
¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación? Fortalecer las acciones comunitarias y con los colaboradores del grupo ar						
Observaciones y comentarios:						

Nombre: Henry Ramos Cargo: Auxiliar Administración Área: AR Fundación
 Módulo: Administrativo 2 Fecha: 12/10/2018

Las siguientes preguntas le permitirán evaluar los conocimientos que acaba de recibir y la pertinencia de los mismos para su ejercicio profesional y laboral.

ACERCA DEL PROGRAMA PROPUESTO						
Siendo 1 el menor grado de conocimiento o satisfacción y 5 el mayor grado. Evalúe el módulo 2:	0	1	2	3	4	5
Se cumplió con el objetivo del módulo.						X
El contenido que se presentó se puede aplicar a la Fundación.				X		
El material es útil para lograr objetivos como Fundación.				X		
La utilidad de este módulo para su desarrollo profesional.					X	
La metodología que se empleó en este módulo 2 sirve para identificar mejoras en la planeación o accionar de la Fundación.					X	
Nivel de importancia que tuvo los temas tratados en el curso					X	
Pertinencia de los métodos y recursos utilizados por quienes dirigen el módulo						X
Su grado de motivación para aprender y seguir las actividades propuestas de las clases.					X	
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO						
¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 2? <i>conocimiento actual y conceptos nuevos aunque antes vistos</i>						
¿Por qué cree que estas herramientas (módulos) son importantes para su desarrollo y desempeño profesional? <i>El mejoramiento continuo hace parte de ser mejor en lo que hacemos</i>						
¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación? <i>un plan de acción</i>						
Observaciones y comentarios: <i>todo muy estructurado y con conceptos claros de aprendizaje</i>						

Módulo 3:

Nombre: Diana Rom Cargo: Directora Área: Dirección
 Módulo: #3 Fecha: 26/11/18

INSTRUCCIONES:

- ✓ Marque con una (x) la casilla que usted considera corresponde al grado de satisfacción con respecto a las características evaluadas, de acuerdo con las siguientes escalas:

1 Totalmente en Desacuerdo 2 Medianamente en Desacuerdo 3 Medianamente de acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

CRITERIO DE EVALUCION	Factor			
	1	2	3	4
1. Facilitador				
1.1 Mostró dominio y experiencia aplicada acerca de los contenidos				X
Observaciones:				

2. Contenido	1	2	3	4
	2.1 Se ajustan a los objetivos del programa, son aplicables, aportan nuevos conocimientos y habilidades.			
Observaciones:				

3. Estrategias de aprendizaje - Metodología	1	2	3	4
	3.1 La metodología seleccionada facilitó el cumplimiento de los contenidos.			
Observaciones:				

4. Equipos y materiales	1	2	3	4
	4.1 Para el proceso de aprendizaje fueron adecuados.			
Observaciones:				

5. Tiempo	1	2	3	4
	5.1 La duración del taller fue suficiente para alcanzar los objetivos.			X
Observaciones: Nos encantaron muy felices				

6. Charla				
	1	2	3	4
6.1 Pertinente y brinda nuevas herramientas de aplicación como cierre del curso.				X
Observaciones:				

¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 3?

Aclarar conceptos sobre RSE, ver mayores ejemplos de cómo integrar nuestro trabajo con el de las demás empresas del grupo ar

¿Por qué cree que la aplicación de estos módulos son importantes para su desarrollo y desempeño profesional?

Porque este es una de las prioridades de la fundación y de mi rol como director.

¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación?

Conocimientos y acciones de integrar lo que hacemos con los objetivos de desarrollo.

Nombre: Maday Canacho Cargo: Coordinadora Área: ar fundacion
 Módulo: 3 Fecha: 26 nov.

INSTRUCCIONES:

- ✓ Marque con una (x) la casilla que usted considera corresponde al grado de satisfacción con respecto a las características evaluadas, de acuerdo con las siguientes escalas:

1 Totalmente en Desacuerdo 2 Medianamente en Desacuerdo 3 Medianamente de acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

CRITERIO DE EVALUCION	Factor			
	1	2	3	4
1. Facilitador				<input checked="" type="checkbox"/>
1.1 Mostró dominio y experiencia aplicada acerca de los contenidos				
Observaciones:				

2. Contenido	1	2	3	4
	2.1 Se ajustan a los objetivos del programa, son aplicables, aportan nuevos conocimientos y habilidades.			
Observaciones:				

3. Estrategias de aprendizaje - Metodología	1	2	3	4
	3.1 La metodología seleccionada facilitó el cumplimiento de los contenidos.			
Observaciones:				

4. Equipos y materiales	1	2	3	4
	4.1 Para el proceso de aprendizaje fueron adecuados.			
Observaciones:				

5. Tiempo	1	2	3	4
	5.1 La duración del taller fue suficiente para alcanzar los objetivos.			
Observaciones:				

6. Charla				
6.1 Pertinente y brinda nuevas herramientas de aplicación como cierre del curso.	1	2	3	4
Observaciones:				

¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 3?

acercamiento a la visión global
conceptos de rse
como comunicar la rse
herramientas de reporte de objetivos.

¿Por qué cree que la aplicación de estos módulos son importantes para su desarrollo y desempeño profesional?

Por que tengo un alto interes en estar almeada y actualizada con la realidad mundial social.

¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación?

Me permitira aguzar ideas y promoverlas dentro de este marco.

Nombre: Nicolás Ayala Cargo: G. Pedagógico Área: _____

Módulo: 3 Fecha: 26/11/18

INSTRUCCIONES:

- ✓ Marque con una (x) la casilla que usted considera corresponde al grado de satisfacción con respecto a las características evaluadas, de acuerdo con las siguientes escalas:

1
2
3
4
Totalmente en **Medianamente en** **Medianamente de** **Totalmente de**
Desacuerdo **Desacuerdo** **acuerdo** **acuerdo**

CRITERIO DE EVALUCION	Factor			
1. Facilitador	1	2	3	4
1.1 Mostró dominio y experiencia aplicada acerca de los contenidos				X
Observaciones:				

2. Contenido	1	2	3	4
2.1 Se ajustan a los objetivos del programa, son aplicables, aportan nuevos conocimientos y habilidades.				X
Observaciones:				

3. Estrategias de aprendizaje - Metodología	1	2	3	4
3.1 La metodología seleccionada facilitó el cumplimiento de los contenidos.				X
Observaciones:				

4. Equipos y materiales	1	2	3	4
4.1 Para el proceso de aprendizaje fueron adecuados.			X	
Observaciones:				

5. Tiempo	1	2	3	4
5.1 La duración del taller fue suficiente para alcanzar los objetivos.				X
Observaciones:				

6. Charla				
	1	2	3	4
6.1 Pertinente y brinda nuevas herramientas de aplicación como cierre del curso.				X
Observaciones:				

¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 3?

Imagen empresarial + reputación
Oferta Comercial
Comunicación interna - externa (Stakeholders)

¿Por qué cree que la aplicación de estos módulos son importantes para su desarrollo y desempeño profesional?

¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación?

Nombre: Tahani Rahiq Cargo: Gestora Social Área: Ar Fundación
 Módulo: 3 Fecha: 26/11/2018

INSTRUCCIONES:

✓ Marque con una (x) la casilla que usted considera corresponde al grado de satisfacción con respecto a las características evaluadas, de acuerdo con las siguientes escalas:

1 Totalmente en Desacuerdo 2 Medianamente en Desacuerdo 3 Medianamente de acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

CRITERIO DE EVALUCION	Factor			
	1	2	3	4
1. Facilitador				
1.1 Mostró dominio y experiencia aplicada acerca de los contenidos				<input checked="" type="checkbox"/>
Observaciones:				

2. Contenido	1	2	3	4
	2.1 Se ajustan a los objetivos del programa, son aplicables, aportan nuevos conocimientos y habilidades.			
Observaciones:				

3. Estrategias de aprendizaje - Metodología	1	2	3	4
	3.1 La metodología seleccionada facilitó el cumplimiento de los contenidos.			
Observaciones:				

4. Equipos y materiales	1	2	3	4
	4.1 Para el proceso de aprendizaje fueron adecuados.			
Observaciones:				

5. Tiempo	1	2	3	4
	5.1 La duración del taller fue suficiente para alcanzar los objetivos.			<input checked="" type="checkbox"/>
Observaciones:				

6. Charla	1	2	3	4
6.1 Pertinente y brinda nuevas herramientas de aplicación como cierre del curso.				X
Observaciones:				

¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 3?
la importancia de implementar estrategias de comunicación tanto interna como externa. acerca de lo que realiza la Fundación.

¿Por qué cree que la aplicación de estos módulos son importantes para su desarrollo y desempeño profesional?
Al trabajar con la Fundación es imprescindible reconocer y aplicar temas de RSE ya ~~q~~ con el fin de mejorar y crecer como Fundación y tener bases teóricas y prácticas de) acerca del tema.

¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación?

- Identificar si hay vulneración de derechos tanto ~~en~~ para nosotros como trabajadores u las comunidades con las que trabajamos.
- Tener en cuenta la razón de ser y cómo podemos mejorar y aportar más a la Sociedad.

Nombre: Honorio Padilla Cargo: Gestor Senior Area: Ar Fundación
 Módulo: 3 Fecha: 26/11/2018

INSTRUCCIONES:

- ✓ Marque con una (x) la casilla que usted considera corresponde al grado de satisfacción con respecto a las características evaluadas, de acuerdo con las siguientes escalas:

1 Totalmente en Desacuerdo 2 Medianamente en Desacuerdo 3 Medianamente de acuerdo 4 Totalmente de acuerdo

CRITERIO DE EVALUCION	Factor			
	1	2	3	4
1. Facilitador				
1.1 Mostró dominio y experiencia aplicada acerca de los contenidos				✓
Observaciones:				

2. Contenido	1	2	3	4
	2.1 Se ajustan a los objetivos del programa, son aplicables, aportan nuevos conocimientos y habilidades.			
Observaciones:				

3. Estrategias de aprendizaje - Metodología	1	2	3	4
	3.1 La metodología seleccionada facilitó el cumplimiento de los contenidos.			
Observaciones:				

4. Equipos y materiales	1	2	3	4
	4.1 Para el proceso de aprendizaje fueron adecuados.			
Observaciones:				

5. Tiempo	1	2	3	4
	5.1 La duración del taller fue suficiente para alcanzar los objetivos.			
Observaciones:				

6. Charla	1	2	3	4
6.1 Pertinente y brinda nuevas herramientas de aplicación como cierre del curso.				✓
Observaciones:				

¿Qué conceptos o competencias nuevas cree que desarrolló con el módulo 3?

La importancia de comunicar y como nos estamos comunicando al nivel interno y externo. Además, que nos permite saber como nos queremos mostrar.

¿Por qué cree que la aplicación de estos módulos son importantes para su desarrollo y desempeño profesional?

Permite identificar a nivel global lo que se está buscando a nivel social, económica y Ambiental, para saber como estamos contribuyendo al desarrollo de las comunidades.


¿De qué manera las herramientas brindadas en este módulo ayudan a la labor puntual que usted desempeña en AR Fundación?

El saber y entender la importancia de la comunicación ya que es estratégico para lograr los objetivos propuestos.


Anexo F. Resultados de la evaluación conceptual del módulo 1 a través de Quizizz

Quizizz: Módulo 1: Mitos y realidades de la RSE en el mundo										
Lunes 22, Oct 04:41 PM / Total Asistencia: 7 / Puntuación media: 5626										
Preguntas	Nivel de la clase		Nivel de los jugadores							
	# C	# I	Diana Mora	Maday Camacho	Lucía Benítez	Tatiana Rodríguez	Mónica Rodriguez	Henry Ramos	Nicolás Ayala	
¿Es de carácter obligatorio tener programas de RSE en el empresa privada?	7	0	No	No	No	No	No	No	No	
¿Cuál de las siguientes opciones representa un beneficio de la RSE para la empresa?	7	0	Mejora la imagen y reputación de la organización haciéndola ver responsable	Mejora la imagen y reputación de la organización haciéndola ver responsable	Mejora la imagen y reputación de la organización haciéndola ver responsable	Mejora la imagen y reputación de la organización haciéndola ver responsable	Mejora la imagen y reputación de la organización haciéndola ver responsable	Mejora la imagen y reputación de la organización haciéndola ver responsable	Mejora la imagen y reputación de la organización haciéndola ver responsable	
La Responsabilidad Social Empresarial debe ser vista como una:	7	0	Estrategia gerencial	Estrategia gerencial	Estrategia gerencial	Estrategia gerencial	Estrategia gerencial	Estrategia gerencial	Estrategia gerencial	
¿Cuando se habla de Filantropía, esta se refiere a la RSE?	5	2	No	No	Un poco	Sí	No	No	No	
Es una característica propia de la Fundación Empresarial:	4	3	Las organizaciones buscan, a través de la fundación, aportar a la sociedad y contribuir con actividades de acción social.	Las organizaciones buscan, a través de la fundación, aportar a la sociedad y contribuir con actividades de acción social.	Las organizaciones buscan, a través de la fundación, ser amigables con la comunidad impactada por las labores que realizan.	Las organizaciones buscan, a través de la fundación, aportar a la sociedad y contribuir con actividades de acción social.	Las organizaciones buscan, a través de la fundación, aportar a la sociedad y contribuir con actividades de acción social.	Las organizaciones buscan, a través de la fundación, ser amigables con la comunidad impactada por las labores que realizan.	Las organizaciones buscan, a través de la fundación, ser amigables con la comunidad impactada por las labores que realizan.	
Todos los pactos a nivel internacional que se han realizado en torno a la RSE han servido para:	6	1	Examinar el grado de valor que está aportando una organización en su entorno	Examinar el grado de valor que está aportando una organización en su entorno	Examinar el grado de valor que está aportando una organización en su entorno	Examinar el grado de valor que está aportando una organización en su entorno	Examinar el grado de valor que está aportando una organización en su entorno	Examinar el grado de valor que está aportando una organización en su entorno	Ser reconocidos como países desarrollados	
¿Qué iniciativa sirve como estándar mundial de directrices para la construcción de memorias de actividades?	5	2	Global Reporting Initiative (GRI)	Global Reporting Initiative (GRI)	Global Reporting Initiative (GRI)	Global Reporting Initiative (GRI)	AA 1000 Accountability	Global Reporting Initiative (GRI)	AA 1000 Accountability	
¿Cuál de los siguiente principios NO hace parte del Pacto Global?	4	3	Retención del Personal	Retención del Personal	Retención del Personal	Normas Laborales	Corrupción	Corrupción	Retención del Personal	
¿Cuál de las siguientes iniciativas internacionales puede dar una certificación a la organización?	3	4	AA 1000 Accountability	ISO 26000	ISO 26000	AA 1000 Accountability	Norma SGE 21	Norma SGE 21	Norma SGE 21	
En el futuro, la RSE NO tendrá a:	4	3	Aislar las iniciativas sociales de las demás del negocio	Tener materiales que sean evaluados por los parámetros del análisis del ciclo de vida de un material	Aislar las iniciativas sociales de las demás del negocio	Aislar las iniciativas sociales de las demás del negocio	Aislar las iniciativas sociales de las demás del negocio	Tener materiales que sean evaluados por los parámetros del análisis del ciclo de vida de un material	Tener materiales que sean evaluados por los parámetros del análisis del ciclo de vida de un material	
Total	52	18	7660	7240	6410	6200	6020	5880	5600	
Exactitud en las respuestas	65%		90%	80%	70%	70%	80%	70%	60%	

Anexo G. Resultados de la Autoevaluación del Pacto Global realizada por el equipo de AR Fundación en el módulo 3



No	Concepto evaluado	Calificación	Promedio	Calificación en porcentaje
Principio No. 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos a nivel internacional.				
1	Periódicamente se aplican mecanismos en la empresa con el propósito de evaluar y vigilar que se respeten los derechos humanos de los trabajadores	3	3	80%
2	Periódicamente se aplican mecanismos para la difusión de los derechos humanos con el personal de la empresa, la comunidad, los proveedores y otras partes interesadas	2		
3	Se tienen establecidos mecanismos para evaluar si las decisiones que toma la empresa impactan, tanto positiva como negativamente, los derechos humanos de los trabajadores y partes interesadas	3		
4	Se tienen establecidos los medios en la empresa para la atención de los reclamos de violaciones los derechos humanos en la empresa	4		
5	Se tienen establecidos mecanismos para mejorar el cumplimiento y respeto de los derechos humanos de los trabajadores y de las partes interesadas	4		
Principio No. 2: Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de abusos a los derechos humanos				
6	Se tiene establecidos mecanismos para determinar y vigilar que no se realicen en la empresa acciones de violación de los derechos humanos en forma directa	4	2	50%
7	Se tiene establecidos mecanismos en la empresa para determinar y vigilar que no se compren o contraten bienes o servicios de proveedores que realizan acciones de violación de los derechos humanos (complicidad beneficiosa)	0		
8	Se tiene establecidos mecanismos en la empresa para determinar y vigilar que no se realizan acciones de violación de los derechos humanos en la comunidad en la que se pertenece (complicidad silenciosa)	2		

 United Nations Global Compact					PACTO GLOBAL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN	
					DERECHOS LABORALES	
No	Concepto evaluado	Calificación	Promedio	Calificación en porcentaje		
Principio No. 3: Las empresas deben respetar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva						
9	¿Se cuentan con mecanismos en la empresa (políticas, programas, sistemas de administración, etc.) que protejan la libertad de asociación y sindical independientes a la legislación local?	0	1	20%		
10	¿Cuenta con los mecanismos para demostrar que los trabajadores cuentan con la libertad para formar y unirse al sindicato de su elección sin temor a ser intimidados o a sufrir represalias?	0				
11	¿Se reconocen a los sindicatos o representantes de los trabajadores para realizar con ellos la negociación colectiva de las condiciones y metas del trabajo?	0				
12	¿Se utilizan los convenios o contratos colectivos de trabajo como medio de información sobre los términos y condiciones laborales, así como para reforzar las relaciones entre los contratantes y empleados?	4				
13	¿Se tienen mecanismos para determinar la eficacia de las acciones establecidas en este principio?	0				
Principio No. 4: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio						
14	¿Se cuenta en la empresa con mecanismos de información sobre políticas establecidas en contra del cualquier tipo de trabajo forzoso u obligatorio?	4	4	100%		
15	¿Los empleados conocen los términos y condiciones del servicio para el que fue contratado, así mismo, es de su conocimiento la naturaleza voluntaria del trabajo y la libertad de abandonarlo, en apego a los procedimientos adecuados para este fin?	4				
16	¿Se cuentan con mecanismos para que cualquier trabajador denuncie condiciones de trabajo forzoso u obligatorio (ejemplo: amenazas de despido, solicitud de depósitos o garantías para realizar el trabajo, condiciones inadecuadas de trabajo que pongan en riesgo su integridad)?	4				
17	¿Se cuentan con mecanismos para verificar que el salario otorgado se encuentra dentro de los límites establecidos en la regulación laboral?	4				
18	¿Se cuentan con mecanismos para vigilar las condiciones laborales, el análisis de la información obtenida y la implantación de acciones correctivas, preventivas o de mejora con el propósito de mejorar el cumplimiento de este principio?	4				
Principio No. 5: Las empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil						
19	¿Se tiene establecidos en la empresa mecanismos y políticas para que sólo se contraten niños que tengan la edad mínima para trabajar según las leyes y regulaciones nacionales?	4	4	100%		
20	¿Si es el caso, se tienen establecidos mecanismos para que los niños trabajen solo las horas establecidas en las leyes y regulación nacional?	4				
21	¿Cuentan con programas o apoyos para que los niños continúen sus estudios, reciban capacitación o asesoramiento (incluyendo, si es necesario a los padres del menor)?	4				
22	¿Cuentan con programas de capacitación y/o auditoría para los proveedores de la empresa con respecto a que estas apoyen que se elimine el trabajo infantil?	4				
Principio No. 6: Promover la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación						
23	En los procesos de gestión del personal se tienen mecanismos que previenen la discriminación, la supervisan y le dan seguimiento, a fin de evitarla en todas sus formas	4	3	83%		
24	En el proceso de selección y contratación del personal se evita la discriminación por edad, religión, raza, género, opinión política, nacionalidad, etc.	4				
25	En el proceso de administración de sueldos y promociones al personal se mantiene una política de igualdad de oportunidades considerando las competencias.	4				
26	En los programas de capacitación y desarrollo del personal se mantiene la igualdad de oportunidades considerando las competencias	4				
27	Existen mecanismos de revisión periódicos que aseguren la no discriminación del personal en cualquiera de sus formas	4				
28	Se cuenta con indicadores que muestren la igualdad de oportunidades en aspectos de género, edad, etc.	0				



Principio 7: Apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales				
29	Se cuenta con una política de prevención de impacto al medio ambiente.	0	0	0%
30	Los proyectos o actividades susceptibles de causar impacto al medio ambiente se encuentran sometidos al sistema de evaluación periódica correspondiente.	0		
31	Se adoptan medidas para prever el gasto excesivo de energía y agua en el desarrollo de sus actividades	0		
32	Se tienen identificadas las áreas y procesos críticos en materia de impacto ambiental, se cuenta con medidas preventivas.	0		
33	Las medidas preventivas contemplan un sistema de indicadores para dar seguimiento periódico a su cumplimiento.	0		
Principio 8: Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental				
34	En los procesos y el manejo de productos existe una gestión responsable y ética con respecto a la salud, la seguridad y los aspectos ambientales.	0	0	0%
35	En los procesos se mantiene una política de reciclaje en los materiales que utiliza.	0		
36	En el enfoque medioambiental se contempla la creación de conciencia ambiental entre su personal	0		
37	Se cuentan con la descripción de los impactos medioambientales de sus principales productos o servicios	0		
38	El control de emisión de gases y sustancias perjudiciales previenen el impacto al medio ambiente	0		
39	Se garantiza el manejo limpio en las cadenas de abastecimiento	0		
40	Se aplican medidas correctivas al detectar alguna no conformidad en sus procesos críticos de impacto ambiental	0		
41	Se mantienen registros de accidentes y multas por la falta de cumplimiento a las leyes y normas existentes	0		
Principio 9: Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente				
42	Se está al tanto de los adelantos en la tecnología en materia ambiental para implementarla según las posibilidades de la empresa	0	0	0%
43	Dentro de los planes a futuro se pretende cambiar los procesos o técnicas de manufactura hacia una tecnología más ecológicas.	0		
44	Se utilizan materiales biodegradables, y de reducidos niveles de toxicidad.	0		
45	Se reutilizan materiales: Separando, tratando y recuperando los desperdicios y materiales útiles.	0		



Promedio General (puntajes) 2,1

Promedio General (porcentajes) 53%

Areas	Principios	Promedio	Porcentaje
Derechos Humanos	<i>Principio No. 1:</i> Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos a nivel internacional.	3	80%
	<i>Principio No. 2:</i> Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de abusos a los derechos humanos	2	50%
Derechos Laborales	<i>Principio No. 3:</i> Las empresas deben respetar la libertad de asociación sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva	1	20%
	<i>Principio No. 4:</i> Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso u obligatorio	4	100%
	<i>Principio No. 5:</i> Las empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil	4	100%
	<i>Principio No. 6:</i> Promover la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación	3	83%
Medio Ambiente	<i>Principio No. 7:</i> Apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales	0	0%
	<i>Principio No. 8:</i> Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental	0	0%
	<i>Principio No. 9:</i> Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente	0	0%
Anticorrupción	<i>Principio No. 10:</i> Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.	4	100%

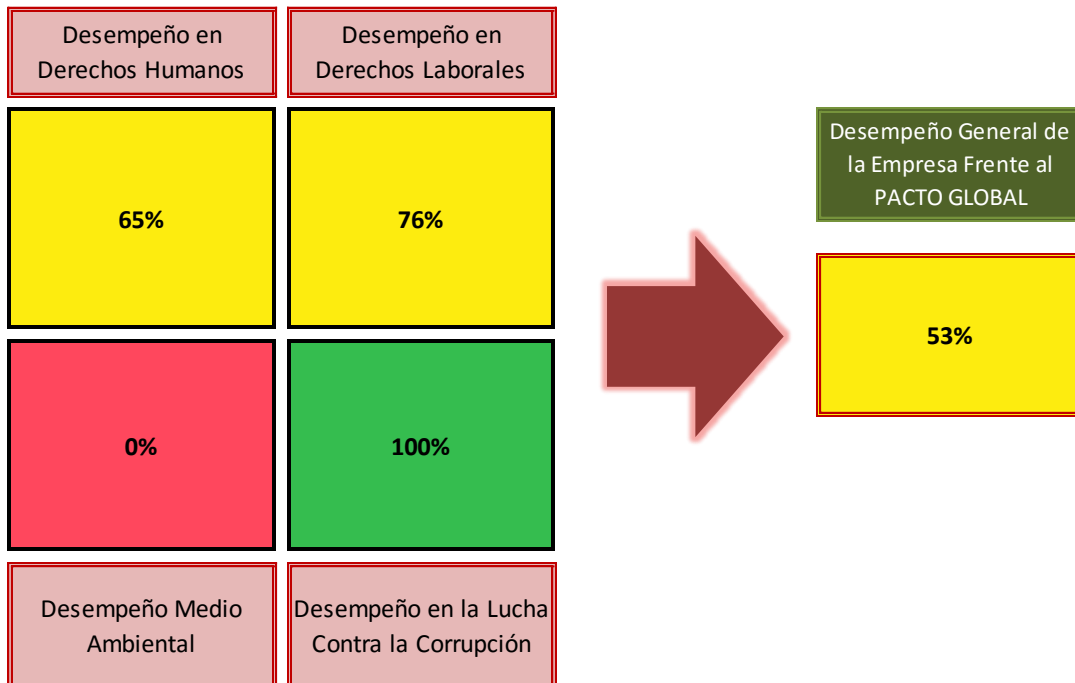
Puntaje	Interpretación
4	SIEMPRE
3	CASI SIEMPRE
2	OCASIONALMENTE
1	CASI NUNCA
0	NUNCA

Rango de Colores para el % de los Principios
Porcentaje mayor al 80%
Porcentaje entre 50% y 80%
Porcentaje menor al 50%



No	Concepto evaluado	Calificación	Promedio	Calificación en porcentaje
Principio 10: Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno				
46	Se tienen identificados los procesos susceptibles de corrupción y cohecho	4	4	100%
47	Los procesos cuentan con candados para evitar los sobornos y el cohecho	4		
48	Existe una política que prevenga los actos de corrupción y se capacita al personal contra la corrupción y el soborno	4		
49	Existen mecanismos de revisión internos que identifican los actos de corrupción y soborno del personal de manera periódica	4		
50	Se adoptan las medidas necesarias para corregir los actos de corrupción identificados en las revisiones	4		

RESUMEN GERENCIAL



Referencias

- Abreu, J. L., & Badii, M. (2007). *Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial*. Daena: International Journal of Good Conscience., 54-70.
- AccountAbility. (2018). *Standars: AccountAbility*. Retrieved from AccountAbility Web site : <http://www.accountability.org/standards/>
- Acevedo, J., Zarate, R., & Garzón, W. (2013). Estatus Jurídico de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia . Universidad Industrial de Santander , Santander .
- Agudelo, H. A., Vásquez Hernández, A., & Ramírez Cardona, D. A. (2012). *Sostenibilidad: Actualidad y necesidad en el sector de la construcción en Colombia*. Revista gestión y ambiente, 105-108.
- Albertín Carbó, P. (2007). *La formación reflexiva como competencia profesional. Condiciones psicosociales para una práctica reflexiva. El diario de campo como herramienta*. Revista de Enseñanza Universitaria, (30), 7-18.
- Alves, M. A., Reficco, E., & Arroyo, J. (2014). *Perspectivas sobre la situación y proyección de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina*. RAE- Revista de Administração de Emp. Fundación AR (2017). resas, 10-11.
- Amarilo. (2018). Informe Sostenibilidad Amarilo Colombia 2017. Recuperado de Amarilo : <http://amarilo.com.co/contenido/informe-sostenibilidad-amarilo-colombia-2017?contenido=g-s-gestionSst>
- Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales. (2018). *¿Qué es una Fundación Empresarial?* . Retrieved from Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales : <http://afecolombia.org/es-es/DetallePublicacion/ArtMID/534/ArticleID/5849/-191Que-es-una-fundaci243n-empresarial>

Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales. (2018). ¿Qué hacemos?

Recuperado de Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales:

<https://afecolombia.org/la-afe/>

Barbero, J. M. (1990). *Insumisos Latinoamericanos. Obtenido De Insumisos*

Latinoamericanos :

<https://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/Teoria%20%20de%20la%20comunicacion%20de%20Martin%20Barbero.pdf>

Bernal, L., & Hernández, D. (2008). *Marketing Social en organizaciones lucrativas: ¿Imagen pública o apoyo a la comunidad?* Tesis, Universidad Javeriana, Bogotá.

Bracamonte, G. E. (2017). *La Responsabilidad Social corporativa como estrategia gerencial*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, Ensayo presentado como requisito para optar al título de alta gerencia.

Cabral, M. I. (2012). *El proceso de la comunicación en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial como estrategia corporativa*. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.

Cáceres, N. D., Lozano Correa, L. J., & Castaño Quintero, C. A. (2016). *Implicación de la confianza en la sostenibilidad empresarial*. *Inquietud empresarial*. Vol. XVI , 83-114.

Calahorro, F. M. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa y comunicación*. Editorial Fragua.

Capriotti, P. (2007). *Revista Razón y Palabra. El Patrocinio como expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de una Organización, Núm. 56*. México.

CEPAL. (2018). *Desarrollo y conflictos asociados a la construcción de infraestructura*. *Boletín FAL* , 1-8.

Cevallos, C. D., & Ruiz Malbares, M. (2018). *De la Responsabilidad Social Empresarial al balance social*. Cofín Habana, Universidad Técnica de Manabí, Universidad de La Habana., 304- 320.

Compact, U. N. (2018). *Pacto Mundial*. Obtenido de Pacto Mundial :
https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2018/02/Flyer-New-Strategy-GC-2018_20180126.pdf

Compromiso Empresarial. (2013). La razón de ser de las fundaciones corporativas .
Recuperado de Compromiso Empresarial :
<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2013/01/la-razon-de-ser-de-las-fundaciones-corporativas-a-debate/>

Congreso de Colombia. (2006). Proyecto de Ley Número 153 de 2006 Senado.
Recuperado el Agosto 23, 2018, de
<https://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/Novitas120/FileNovitas120/Pl153-2006.htm>

Consejo Nacional de Política Económica y Social . (2018). Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia . Retrieved from Consejo Nacional de Política Económica y Social :
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3918.pdf>

Constitución Política de Colombia. (1991).

Constructora Bolivar . (2018). *Nuestro Compromiso Social*. Recuperado de Constructora Bolivar: <http://enconjunto.constructorabolivarbog.com/>

Constructora Capital . (2013). *Responsabilidad Social Empresarial* . Recuperado de Constructora Capital : <https://www.constructoracapital.com/responsabilidad-social>

Córdoba, S. O. (2011). *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. Correspondencias & análisis*, (1), 137-156.

Corporación Fenalco Solidario. (2015). *Certificado en Responsabilidad Social*. Recuperado de: <https://www.fenalcosolidario.com/servicios/certificado-en-responsabilidad-social>

Constructores de Responsabilidad y Ética Empresarial. (2017). Gerencia de la Responsabilidad Social y sostenibilidad. Obtenido de: <https://www.creo.org.co/programas>

Curto, M. (2012). *La Filantropía: ¿Un acto de Responsabilidad Social?* IESE Business School- Universidad de Navarra, España.

D Apolo, V Báez, L Pauker, G Pasquel (2017): “*Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica*”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 521 a 539. [Revistalatinacs.org](http://www.revistalatinacs.org).

<http://www.revistalatinacs.org/072paper/1177/27es.html>

Daza, L. S. (2015). *Diseño de un programa de Responsabilidad Social aplicable al sector de la construcción*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Dinero. (06 de octubre de 2017). *Dinero*. Obtenido de Dinero : <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/multimedia/sector-privado-colombiano-y-contribucion-2030-maria-gonzalez/250868>

Drucker, P. F., & González, G. (. (1994). Zaloamati. Obtenido de <file:///C:/Documents%20and%20Settings/pilgrim/Escritorio/La-nueva-sociedad-de-organizaciones.pdf>

Duran, S. E., Crissien Orellano , J. E., Virviescas Peña, J., & García , J. (2017). *Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. Espacios*, 24.

Educontinua. *Curso en gestionar la comunicación en empresas socialmente responsables*. (2012). Universidad de la Javeriana.
http://www.javeriana.edu.co/facultades/comunicacion_lenguaje/educontinua/images/responsabilidad.pdf

El Espectador. (2018). Así quiere ser Colombia en 2030 . Recuperado de El Espectador :
<https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/asi-quiere-ser-colombia-en-2030-articulo-744875>

El País. (13 de septiembre de 2018). Lo ambiental es el primer reto de Colombia tras su ingreso a la Oede. Recuperado de El País: <https://www.elpais.com.co/medio-ambiente/lo-ambiental-es-el-primer-reto-de-colombia-tras-su-ingreso-a-la-ocde.html>

E. Morales (2014) *El Impulso de la Imagen y Reputación de una empresa por medio de una verdadera Responsabilidad Social*. p.35. <http://ganar-ganar.mx/pdf/r71/34.pdf>

Fernández, F. G., & Borjas, A. E. C. (2008). *Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento*. *Visión gerencial*, (1), 45-58.

Flax, J. (2008). *Las limitaciones del Pacto Global: hacia una auténtica responsabilidad cívica corporativa*. *Revista científica de UCES- Vol. XII N° 1 -otoño 2008*, 69- 96.

Forética. (2016). *Áreas de Gestión: Forética*. Recuperado Agosto 24, 2018, de Página Corporativa de Forética: <http://foretica.org/tematicas/sge-21/#proceso-implantacion>

Forética. (2017, junio 21). *Prensa: Forética lanza la nueva Norma SGE 21, el Sistema de Gestión y Ética Socialmente Responsable referente para empresas y organizaciones*.

Recuperado: Agosto 24, 2018, from Página Corporativa Forética:

<http://www.foretica.org/prensa/foretica-lanza-la-nueva-norma-sge-21-sistema-gestion-etica-socialmente-responsable-referente-empresas-organizaciones/>

Forética. (2016). *Quiénes Somos: Forética*. Recuperado: Agosto 25, 2018, from Página Corporativa de Forética : <http://www.foretica.org/quienes-somos/acerca-de-foretica/>

Fundación AR (2017). *AR Fundación*. Obtenido de AR Fundación:
<http://www.arfundacion.org/programas.html>

Fundación AR (2017). *AR Fundación*. Obtenido de AR Fundación:
<http://www.arfundacion.org/nosotros.html>

García, I. G., López Mato, L. V., & Sylvester, R. G. (2007). Responsabilidad Social Empresaria Análisis, comparaciones y propuestas sobre el comportamiento sistémico del “ciudadano empresa”. Normativas y realidades. Una visión integral incluyendo Argentina. *Revista Futuros*, 1-65.

García, L. S., García Benau, M., & Zorio, A. (2013). *Credibilidad en Latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa*. RAE- Revista de Administração de Empresas- Volumen 54., 28-38.

Global Reporting Initiative. (2014). *G4 Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Global Reporting Initiative. Ámsterdam: Global Reporting Initiative.

Godínez, V. L. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. Lima, Perú.

Guardia, M. L., & Llorente Barroso, C. (2012). *La Responsabilidad Social Corporativa: una estrategia para conseguir imagen y reputación corporativa*. Vol 7, Iss 2, pp. 95-124 (2012):
La Revista Icono 14

Gutiérrez, E. (2007). *Análisis de los orígenes de la Responsabilidad Social en la Teoría de Relaciones Públicas: Una aproximación conceptual*. España: Servicio de Reprografía CEE.

Gutiérrez, M. P.-M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones, fundamentos, metodología y praxis*. Ediciones Trea.

Icontec Internacional. (n.d.). Icontec.org. Evaluación Sello de Sostenibilidad (alianza conTREEbute) Recuperado de: <http://www.icontec.org/Ser/EvCon/Paginas/tree.aspx>

Imprenta Nacional de Colombia. (2007). Proyecto de Ley 031 de 2007. Recuperado de Imprenta Nacional de Colombia :

http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=10&p_numero=031&p_consec=18734

Imprenta Nacional de Colombia. (2009). Proyecto de Ley 058 de 2009. Recuperado de Imprenta Nacional de Colombia :

http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=11&p_numero=58&p_consec=25868

Iñiguez Rueda, L. (1999). Investigación y evaluación cualitativa: bases teóricas y conceptuales.

ISO 26000. *Guía de responsabilidad social. Referenciada: septiembre 08*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>

Jameson, M. S. C., & Torres, J. E. (2010). *La Enseñanza para la Comprensión como Marco Conceptual para el Mejoramiento de la Calidad Educativa: la Estrategia de la Evaluación Integrativa*.

Jaramillo, J. G. (2007). *Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social*. Semestre Económico, volumen 10, No. 20, pp. 87-102.

Lafuente, A. M., & Barcellos Paula, L. (2010). *Los Desafíos Para La Sostenibilidad Empresarial En El Siglo XXI*. Revista Galega de Economía, Universidad de Barcelona, 1-22.

Lara, A. d. (2018). *Responsabilidad Social Corporativa, una potente herramienta de comunicación para el sector del calzado ilicitano*. UMH Sapiens, 20-21.

La República.com. (2018, Julio 19). Los 10 sellos de responsabilidad que dan valor agregado a las organizaciones. Recuperado de: [:https://www.larepublica.co/especiales/especial-responsabilidad-social-empresarial/cuales-son-los-sellos-de-responsabilidad-social-empresarial-2750986](https://www.larepublica.co/especiales/especial-responsabilidad-social-empresarial/cuales-son-los-sellos-de-responsabilidad-social-empresarial-2750986)

La República.com. (2018, Abril 05). Normas que regulan los planes de sostenibilidad o de Responsabilidad Social en Colombia. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/normas-que-regulan-los-planes-de-sostenibilidad-o-de-responsabilidad-social-en-colombia-2709324>

Maram, L. (2013). *El Futuro de la RSE en 10 acontecimientos*.
<https://www.expoknews.com/el-futuro-de-la-rse-en-10-acontecimientos>

Martínez, H. (2010). *Responsabilidad Social y Ética Empresarial* (Vol. 1 Ed). Bogotá: ECOE Ediciones Ltda.

McElhaney, K. A. (2008). *Just Good Business*. San Francisco: Berrett-Koelher Books.

Meroño, M. C., & Mira Argulló, J. G. (2017). *Estrategia Corporativa y comunicación de la responsabilidad social empresarial*. Universidad Católica San Antonio de Murcia. Obtenido de Universidad Católica San Antonio de Murcia.

Ministerio de Ambiente. (2017). Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia. Retrieved from Ministerio de Ambiente : <http://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/3354-estrategia-para-la-implementacion-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods-en-colombia>

Minambiente. (n.d.). Minambiente.gov.co. Sello Ambiental Colombiano. Recuperado de:
<http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/366-plantilla-asuntos-ambientales-y-sectorial-y-urbana-19#9-plan-de-acci%C3%B3n-nacional-de-ecoetiquetado>

Montoya, J. E. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial: lecciones, casos y modelos de vida*. Bogotá D.C.: Indupalma.

Morrós, J., & Vidal, I. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*. Madrid: Fundación Confemetal.

Orjuela, S. (2011). *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*. Universidad Monteávila, Venezuela.

Ortiz, M. G., & Peraita, C. (2016). *Información de Responsabilidad Social corporativa y teoría institucional*. Omnisciencia, Intangible Capital, Vol 12, Iss 4, pp. 942-977.

Pacto Global Red Colombia . (2018). Pacto Global Red Colombia. Pacto Global Red Colombia : <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/como-adherir.html#por-que-adherir-al-pacto-global>

Parada, C. (2015). *La República. RSE: una vía para crear futuro*.
<https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/rse-una-via-para-crear-futuro-2209096>

Parra, M. C., & Mira, J. G. (2017). *Estrategia Corporativa y Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial*. Universidad Federal de Santa María, Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa. Brasil: Revista Interamericana de Comunicación Mediática.

Pérez, A. (2011). *Estudio de la imagen de la Responsabilidad Social Corporativa: Formación e integración en el comportamiento del usuario de servicios financieros*. Santander. p 03.

Pérez-Montoro Gutiérrez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. Ediciones Trea.

Prior, J. C. (2017). *Programa de capacitación en Responsabilidad Social Empresarial para la micro, pequeños y medianos empresarios en la zona norte de Veracruz*. Ciudad de México: Fundación Universitaria Iberoamericana.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo : <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Quintero, J. A., & Carrascal Delgado, F. A. (2017, marzo 29). *La responsabilidad social empresarial prescinde de los beneficios tributarios colombianos*. pp. 85-95.

QSostenible. (n.d.). QSostenible.org. ¿Qué es QSostenible? Recuperado de: <http://qsostenible.org/que-es-qsostenible/>

Ramírez, A. (2017) *¿Qué es la comunicación de RSE?* Recuperado de: <https://www.expoknews.com/que-es-comunicacion-de-rse/>

Ribera, J. M., & Vidal Martínez, I. (2005). *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*. Madrid: Fundación Confemetal.

Rodríguez, A. (2014). *La comunicación organizacional eje fundamental en los procesos de Responsabilidad Social Empresarial*. Tesis, Universidad de La Sabana, Bogotá.

Ruiz, L. (2014) La República. *Responsabilidad social, el pilar de las empresas del futuro*. <https://www.larepublica.co/empresas/responsabilidad-social-el-pilar-de-las-empresas-del-futuro-2129836>

S, Briceño. I, Mejías. F, Moreno, *La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social. Empresarial (RSE) Qué Comunicar en Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v5-n1/5\(1\)37-46.pdf](http://www.spentamexico.org/v5-n1/5(1)37-46.pdf)*

Scott, G. J. (2013). *Agregando valores a la cadena de valor*. RAE- Revista de Administração de Empresas, 67-79.

Social Accountability International. (2014, junio). Responsabilidad Social 8000. Recuperado de <http://www.cavala.es/pdf/NORMA-SA8000.pdf>

Solano, D. (2017). *Responsabilidad social corporativa: qué se hace y qué debe hacerse*. Universidad ESAN, Perú, 163-175.

S. Orjuela (2011). *Responsabilidad Social Empresarial: El papel de la comunicación en la ISO 26000*. Recuperado de: <http://sandraorjuelacordoba.com/biblioteca/RSE,%20el%20papel%20de%20la%20ccion%20en%20la%20ISO%2026000.pdf>

Sostenible, S. (01 de noviembre de 2013). *Semana Sostenible. Obtenido de Semana Sostenible: <https://sostenibilidad.semmana.com/impacto/articulo/john-elkington-colombia/30018>*

Strandberg, L. (2010). *La Medición y la Comunicación de la RSE: Indicadores y Normas*. IESE Business School - Universidad de Navarra, España.

Taylor, S.; Bogdam, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Urán, Y. S., & Grau Ruiz, M. A. (2016). *Responsabilidad Social de las Organizaciones*. Madrid: Alfaomega.

Vives, A. (2015) *El Futuro de la RSE. La empresa del futuro*. <https://diarioresponsable.com/opinion/19785-futuro-de-la-rse-la-empresa-del-futuro-1>

Vlex Colombia. (2010). Proyecto de Ley 70 de 2010 senado. Recuperado de Vlex
Colombia : <https://vlex.com.co/vid/proyecto-ley-senado-451471734>