

El ciclo PHVA con enfoque socialmente responsable como iniciativa en la gestión organizacional

MARÍA EUGENIA TORRES VALDIVIESO¹
ÁNGELA MARÍA JIMÉNEZ TORRES*

Resumen

La experiencia investigativa integro la responsabilidad social en el fortalecimiento de los diferentes sistemas de gestión organizacional, al adoptar el Círculo de Deming con un enfoque socialmente responsable para facilitar el mejoramiento continuo y el desempeño social. La metodología PHVA se enmarcó en lo establecido por la Guía Técnica Colombiana -GTC 180, donde la gestión socialmente responsable es una iniciativa sujeta a planeación, seguimiento, evaluación y ajuste. Donde prima la participación activa de los directivos y grupos de interés (internos y externos), para poder presentar propuestas estratégicas, encaminadas al fortalecimiento del direccionamiento estratégico de la organización; a la implementación de las prácticas de responsabilidad social y creación de valor. Es así como se destacan estas acciones en favor de una gestión integradora, las cuales contribuyen en la sostenibilidad organizacional.

Palabras claves: responsabilidad social, ciclo PHVA, mejoramiento continuo, desempeño social, creación de valor y sostenibilidad.

Abstract:

The research experience incorporate social responsibility in strengthening different organizational management systems, by adopting the Deming's Circle with a socially responsible approach to facilitate continuous improvement and social performance. The PDCA was part of the provisions of the Colombian-GTC Technical Guide 180, where socially responsible management is an initiative subject to planning, monitoring, evaluation and adjustment. Where is very important the active participation of managers and stakeholders (internal and external) in order to present strategic proposals, aimed at strengthening the strategic direction of the organization to the implementation of social responsibility practices and value creation. These actions stand for integrative management, which contribute to organizational sustainability.

Keywords: Social responsibility, PDCA cycle, continuous improvement, social performance, value creation and sustainability.

¹ *Universidad Autónoma de Occidente, Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas Cali
Valle del Cauca – Colombia

Introducción

Actualmente la mayoría de organizaciones efectúan una gestión adecuada con miras a lograr su sostenibilidad. Esto implica, entre otras funciones la toma oportuna de decisiones estratégicas, la integración de los procesos y sus colaboradores para lograr el desarrollo y mejoramiento continuo, a fin de enfrentar su entorno competitivo y actuar en forma responsable.

De tal forma que las acciones realizadas sobre la gestión organizacional, no solo se encuentran enmarcadas en parámetros certificados (ISO 9001/2000, ISO 14001 y la OHSAS14001 y el Código de Buen Gobierno Corporativo), para enfrentar ese ambiente complejo, sino en desarrollar actividades que generan un valor diferencial frente a su competencia, aumentando su prestigio hasta distinguirse como una organización socialmente responsable, al poder atraer entre otros beneficios los siguiente: generar acciones hacia el interior de la organización; cuando realiza operaciones responsables con empleados y el ambiente laboral; como: forjar la participación, fomentar los procesos de desarrollo (formación, entrenamiento y capacitación), planes de beneficios extensivos a su familia, etc. Igualmente generar acciones hacia el exterior de la organización al disponer mecanismos de dialogo y relaciones con sus grupos de interés en procura del bien común para ellos, el medio ambiente y la sociedad

Por lo tanto, se exige a las empresas fundamentar sus actividades del día a día en aumentar el valor de los activos intangibles: reputación, credibilidad, confianza y transparencia. Lo anterior es ratificado por la Asociación Nacional de instituciones Financieras- ANIF (2010), en su informe sobre las Pymes, al expresar que “la crisis de la confianza creada por la falta de transparencia de algunas Corporaciones Internacionales, han promovido que la sociedad exija códigos de ética y de buen gobierno”.

En Colombia, el lanzamiento oficial de la Guía Técnica Colombiana - GTC 180 en junio del 2008, ha permitido a las organizaciones disponer de una herramienta de gestión integral; pues ella involucra el ciclo PVHA (el Círculo de Deming), como una directriz estratégica de gestión para reflejar desde el direccionamiento estratégico, las políticas y objetivos organizacionales las consideraciones necesarias para lograr una gestión responsable.

Con el propósito de implementar los parámetros de dicha guía, la presente investigación apoyó su desarrollo, bajo del ciclo de gestión con enfoque socialmente responsable y en el cumplimiento de las acciones que esto conlleva; generando así una sinergia integradora de todos los aspectos

procedimentales de la correspondiente empresa. Se destaca la gestión organizacional no sólo desde la perspectiva tradicional para permanecer en el mercado, sino la alineación ética en todas las acciones en términos de confiabilidad, transparencia y creación de valor al emprender los procesos de verificación y auditoría ética, frente al desempeño social. Por ello, fue relevante abordar las acciones en ámbito de la responsabilidad social, en torno a tres fases secuenciales: **La primera** conlleva a la identificación de aspectos significativos sobre el enfoque socialmente responsable de la Guía Técnica Colombiana, se utilizó la técnica de la entrevista, para los veinte directivos de las empresas seleccionadas, además se trabajaron los lineamientos de la responsabilidad social establecidos por la guía en mención, los cuales se evidenciaron en la misión, visión, valores, políticas, objetivos estratégicos; así mismo en la gestión llevada a cabo para identificar los grupos de interés o sus partes interesadas. **La segunda** fase, estableció las acciones que enmarcan el ciclo de gestión con un enfoque socialmente responsable con el propósito de constatar y desarrollar los diez pasos del PHVA. La tercera fase, permitió generar propuestas estratégicas de mejoramiento, encaminadas al fortalecimiento de los programas de responsabilidad social para cada empresa participante: todo ello a partir de los hallazgos del diagnóstico, de la aplicabilidad y del impacto en los sistemas de gestión organizacional.

Aproximación referencial

Para el desarrollo de esta ponencia se tiene en cuenta como aproximación referencial algunos de los aspectos relevantes, pero se enmarcan en la gestión organizacional. Es por ello que el actuar con responsabilidad social trae a las organizaciones beneficios a través de generar acciones hacia el interior de la organización; cuando realiza operaciones responsables con empleados y el ambiente laboral; como: forjar la participación, fomentar los procesos de desarrollo (formación, entrenamiento y capacitación), planes de beneficios extensivos a su familia, etc. Igualmente generar acciones hacia el exterior de la organización al disponer mecanismos de diálogo y relaciones con sus grupos de interés en procura del bien común para ellos, el medio ambiente y la sociedad. Es por ello que aquí se puede retomar la reflexión realizada por Vallaeys, sobre el desarrollo de la responsabilidad social en una empresa confirma lo planteado con antelación; pues él indica lo siguiente: “La responsabilidad social es una política de gestión que obliga a la organización a internalizar sus externalidades” (2009. p.7). Todo lo anterior, es una invitación a pensar en una nueva cultura empresarial en responsabilidad social, donde el liderazgo ejercido por los directivos y trabajadores impacten las acciones organizacionales y los beneficios que puede obtener la sociedad, en relación con el quehacer, fines y objetivos de la empresa.

Para una organización los diferentes sistemas de gestión (calidad, ambiental, seguridad e higiene ocupacional, entre otros) pueden integrarse conjuntamente con un enfoque socialmente responsable, dentro de un sistema de gestión único: utilizando elementos comunes e interactuando con aquellos que no lo son, lo que puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia y la eficiencia global de la organización.

Acorde a los aspectos de gestión organizacional la Guía Técnica Colombiana GTC 180 (2008) establece que la responsabilidad social se constituye en un enfoque de gestión, el cual integra todos los aspectos organizacionales. Como tal, se espera que ella fortalezca los sistemas de gestión, en términos de confiabilidad, transparencia y creación de valor para todas las partes interesadas (stakeholders). Además provee los criterios mínimos para realizar los procesos voluntarios de verificación y auditoría ética y social, mejorando sistemáticamente el desempeño social de las organizaciones; pues las recomendaciones dadas se identifican, se entienden, se gestionan e interrelacionan entre sí como un todo, de manera integral, eficiente y eficaz, en el logro de los objetivos. Esta concepción, a su vez, muestra la nueva conciencia de los múltiples factores que determinan la sostenibilidad de las organizaciones en las dimensiones económica, ambiental y social. Por lo tanto, guía sugiere adoptar el enfoque ya clásico del PHVA, como el ciclo natural de gestión, lo que permite, de manera más fácil, integrar el enfoque de responsabilidad social a todos los sistemas de gestión vigentes en cualquier organización. Más concretamente, esta guía sugiere seguir un derrotero de diez pasos a lo largo del PHVA, tanto en su componente conceptual, como en su componente práctico de gestión.

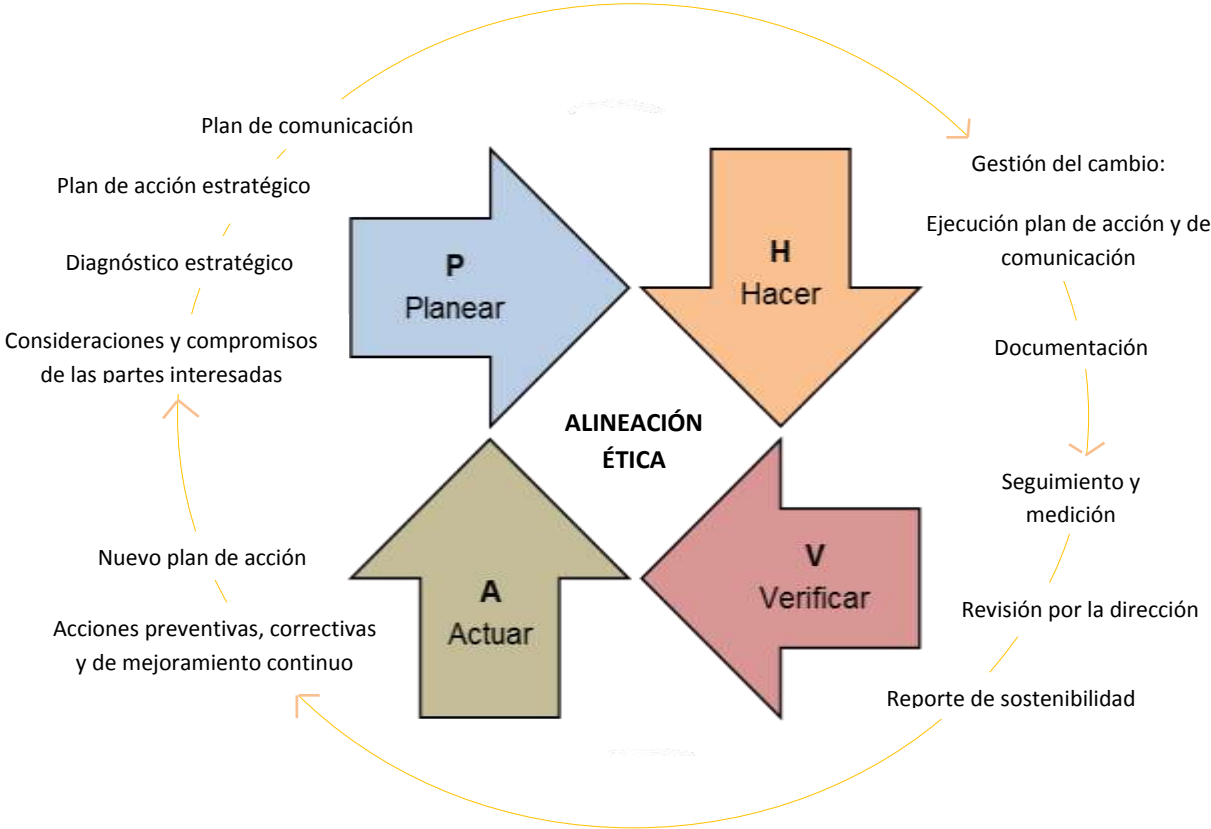
Metodología

La investigación es de corte cualitativo a partir de los planteamientos de Bonilla, (1998) quien indica que este tipo de investigación se caracteriza por “hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva”. Además se enmarca en lo exploratorio y descriptivo, pues se parte de una temática poco estudiada y los resultados fueron pertinentes para la Pyme intervenida. Es de esta manera que Kotler, (2003) establece la investigación exploratoria como “la que busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas”.

En consecuencia, lograr la responsabilidad social empresarial, teniendo como fundamento la gestión organizacional planteada en la Guía Técnica Colombiana GTC 180, significa de una parte, adentrarse en reconocer los lineamientos significativos de su enfoque estratégico, sin desaprovechar la indagación pertinente existente frente a la responsabilidad social: misión, visión, valores, políticas y objetivos organizacionales, las acciones a trabajar para identificar las partes interesadas (stakeholders). Fue en esta fase donde con la activa participación de los directivos de las empresas seleccionadas, se realizó el diagnóstico el correspondiente estado de la empresa frente a los seis lineamientos estratégicos determinados en la Guía en mención, a saber: gestión organizacional, análisis del entorno, gestión del cambio, riesgos asociados a un enfoque de gestión socialmente responsable, orientación hacia el desarrollo sostenible y consideraciones legales.

Posteriormente con la aplicación sistemática del ciclo de gestión con enfoque socialmente responsable, se permitió identificar los diez pasos del PVHA, que deben ser tenidos en cuenta para una correcta implementación de las acciones en responsabilidad social para una empresa.

Figura1: Ciclo de gestión con un enfoque socialmente responsable



Fuente: Guía técnica Colombiana GTC 180 p. 8

La anterior figura, presenta los diez pasos a seguir en la gestión de la responsabilidad social, frente a un plan concreto de acción; es necesario conocer de antemano las partes interesadas, con las cuales se debe propiciar el dialogo buscando relaciones que ambos se beneficien frente a las expectativas y prioridades de la empresa. A continuación se detalla para las acciones de planear, hacer, verificar y actuar lo que especifica la GTC 180:

Planear (P). Consiste en establecer la manera, camino o el método para alcanzar las metas propuestas; este componente a su vez lo integra: el diagnóstico, el plan de acción y el plan de comunicaciones. Por lo tanto, a partir de las consideraciones y compromisos detectados con los grupos de interés, se efectúa el correspondiente el diagnóstico tanto internamente como externamente, esto conlleva a determinar acciones para formalizar una planeación estratégica y operativa socialmente responsable. El plan de acción, hace referencia a lo que la empresa quiere realizar tanto en su componente estratégico como operacional frente a sus partes interesadas; en cumplimiento de los objetivos enmarcado por la dirección de la empresa. Y finalmente el plan de comunicaciones, se refiere a lo que pretende comunicar la organización a las partes interesadas tanto internas como externas, dando así cumplimiento a los objetivos determinados.

Hacer (H). Es la manera en cómo se van a efectuar las tareas planeadas. Este componente a su vez lo integra la gestión del cambio a partir de indicar las modificaciones esperadas (de una situación actual a una situación deseada), como soporte a esta acción es necesario ejecutar el plan de acción y el plan de comunicaciones planteado. Además se establecen las evidencias, las cuales se constatan en la documentación.

La ejecución del plan de acción determina en un cronograma de actividades, en el cual se desglosa cada tarea haciendo referencia al día que se ejecutará cada actividad y el responsable del cumplimiento de ella. Igualmente para la ejecución del plan de comunicaciones, se utiliza un cronograma de actividades, en el cual se desglosa la tarea a realizar pero se indica además el medio de comunicación a utilizar en su difusión, siendo necesario indicar la posible fecha de cumplimiento como el nombre del responsable de ello. El desarrollo de la documentación requerida, permite evidenciar las acciones en el hacer, es necesario que los procedimientos se encuentren definidos claramente con el propósito de verificar el cumplimiento, es decir evidenciar lo planeado frente al cumplimiento.

Verificar (V). En este proceso se compara lo ejecutado es decir el hacer, con el resultado obtenido con la meta planificada. Este componente a su vez lo integra el seguimiento y medición, revisión por la dirección, y reporte de sostenibilidad.

Donde el seguimiento y medición, establecer los métodos de manera que se pueda dar seguimiento de lo que se ha cumplido e igualmente de esta manera detectar falencias y tomar medidas correctivas. La revisión por la dirección, o la alta dirección debe evaluar las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios si los cree conveniente para la organización, de acuerdo a sus políticas y objetivos para mejorar sus resultados. Finalmente el reporte de sostenibilidad proporciona la información que responde a las necesidades de las partes interesadas. También debe incluir quejas, sugerencias, reclamaciones por dichas partes. Debe incluir la política de responsabilidad social y las razones por las cuales la organización está comprometida con este enfoque.

Actuar (A): En esta etapa es donde se detectan desvíos y se procede actuar de modo que el problema no se vuelva a presentar. Este componente a su vez, permite conocer las acciones requerida para formular un nuevo plan de acción, el cual parte de los resultados efectuados al seguimiento y medición del impacto, igualmente a las decisiones tomadas por la dirección. Es importante que la organización periódicamente revise y realizar ajuste a los planes de acción propuestos.

Finalmente con las etapas desarrolladas en la metodología, se presentaron las correspondientes propuestas de mejoramiento a la gestión organizacional; pues partiendo de ellas las organizaciones puedan establecer los correspondientes programas en materia de responsabilidad social.

Resultados

El integrar la responsabilidad social a la gestión empresarial, bajo los lineamientos de la Guía Técnica Colombiana GTC 180, significa de una parte, adentrarse en reconocer los fundamentos organizacionales de significancia sobre su enfoque estratégico, sin desaprovechar la indagación y pertinente existente en el ámbito de la responsabilidad social: misión, visión, valores, políticas y objetivos estratégicos, como las acciones desarrolladas para identificar sus grupos de interés.

En la investigación participaron veinte empresas de siete sectores industriales, como se puede visionar en la siguiente tabla.

Tabla 1. Número de empresas por sector trabajadas

	SECTORES						
	SALUD	SERVICIOS	TRANSPORTE	FINANCIERO	EDUCACIÓN	ALIMENTOS	MANUFACTURERO

CANTIDAD DE EMPRESAS	2	8	1	2	1	3	3
-----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Fuente: elaboración propia partir de integración de todos los sectores analizados.

Para cada una de ellas de las empresas, se contactó al líder de la responsabilidad social o a su delegado, con quien se retoma la información pertinente, a través de una encuesta diseñada bajo los parámetros de la Guía Técnica Colombiana GTC 180. De esta forma se determinaron los hallazgos para las empresas participantes,. La tabla 2 relacionan en forma general los hallazgos relevantes encontrados.

Tabla2: Lineamientos de la Guía Técnica vs Hallazgos encontrados

LINEAMIENTOS	HALLAZGOS
<p>Gestión Organizacional:</p> <p>Se entiende como la orientación estratégica de las organizaciones socialmente responsables, la cual se refleja en los lineamientos de direccionamiento y las prácticas organizacionales que deben estar adecuadas a los valores y principios éticos. Por lo tanto se encuentran alineados a la gestión organizacional en el ámbito interno y externo para generar su transformación.</p>	<p>Para todas las organizaciones intervenidas ha sido importante el tener establecido un código de ética para guiar el comportamiento de sus colaboradores, a pesar de no disponer de un programa formal de responsabilidad social. Es por ello que es relevante disponer de estrategias de comunicación para socializar actividades llevadas a cabo en materia de responsabilidad social por lo cual, es pertinente hacer énfasis en la creación de esta herramienta de difusión.</p> <p>Dentro de la misión y visión, no se ha establecido fundamentos de la responsabilidad social, pero en el código de ética ha definido sus principios y valores corporativos para así realizar un proceso de seguimiento al desarrollo y aplicación de los valores en el trabajo diario de los colaboradores.</p> <p>Ninguna de las empresas se encuentran adheridas al pacto global; además en el ámbito interno se verifica la aceptabilidad y aplicabilidad de los principios y valores, a través de procesos de consenso entre los integrantes de la organización; pero en el ámbito externo se han efectuado acciones para identificar sus grupos de interés.</p>
<p>Análisis del Entorno:</p> <p>La responsabilidad social supone la capacidad de la organización para responder</p>	<p>A partir de las acciones realizadas por las empresas sobre la gestión de calidad, se han identificado las oportunidades y amenazas que las afectan; dentro de las oportunidades se resaltan condiciones</p>

LINEAMIENTOS	HALLAZGOS
<p>adecuadamente a su entorno. Esto implica comprender la situación actual y perspectivas generales y particulares del sector en el cual se desempeña la organización.</p>	<p>crediticias favorables para los inversionistas. Pero las particularidades del sector no las integra a las decisiones organizacionales porque sus líderes no participan en las mesas sectoriales.</p>
<p>Riesgos asociados a un enfoque de gestión socialmente responsable:</p> <p>Es importante hacer un ejercicio gerencial de identificar, valorar y gestionar los riesgos asociados a la implementación de un enfoque integral y estratégico de responsabilidad social. Un enfoque de responsabilidad social debe estar en concordancia con una gestión integral del riesgo en la organizaciones y adicionalmente, debe considerar los riesgos propios, es decir, aquellos inherentes a su formulación e implementación.</p>	<p>Las empresas han optado por implementar medidas en el comportamiento de los colaboradores de la organización en momentos donde se presente conflictos al interior de la organización delegando a líderes de procesos: jefes, gestión humana para la solución de conflictos. Igualmente han tomado medidas de gestión y funcionamiento que estimen convenientes en riesgos asociados a la reputación, comercio justo, competencia leal, ética en los negocios, mercadeo responsable, relaciones con la comunidad, viabilidad operacional y la calidad de vida laboral con el fin de identificar estas acciones y si es necesario tomar medidas correctivas y de mejora.</p>
<p>Orientación hacia el desarrollo sostenible:</p> <p>El desarrollo sostenible debería constituirse en un objetivo estratégico de las organizaciones que quieran ser socialmente responsables. Este enfoque busca garantizar el equilibrio entre el crecimiento económico, la elevación de la calidad de vida y el bienestar social, protegiendo los recursos naturales en que se sustentan estos procesos y asegurando los derechos de las futuras generaciones a un ambiente sano.</p>	<p>Las organizaciones se preocupan por participar en foros que hablen sobre el medio ambiente y de igual forma interactúa con diferentes grupos sociales en la búsqueda de soluciones sostenibles en el sector que operan; se analiza la cadena de proveedores en el mapa de riesgos, oportunidad e impactos. No tienen establecidos indicadores de gestión concordantes con el informe de sostenibilidad</p>
<p>Consideraciones legales:</p> <p>Los aspectos legales constituyen los acuerdos básicos que la sociedad pide a sus ciudadanos, los cuales suponen a su vez unos principios éticos que lo soportan, como son la justicia, la equidad, la confianza, y el bien común. Esos principios, a su vez, se basan en la dignidad inalienable de las personas, fundamento del estado social de derecho y de los derechos fundamentales (personales, familiares, sociales y culturales) que éste garantiza a los ciudadanos.</p>	<p>Las empresas en su código de ética identifican los principios y valores. Igualmente ha adoptado medidas y planes de acción para respetar la dignidad humana y derechos humanos frente a la calidad de vida laboral desarrollada.</p>

Fuente: elaboración propia, soportada en los lineamientos de la guía Técnica Colombiana GTC 180.

El efectuar el anterior comparativo, permitió en los hallazgos de las organizaciones participantes, identificar las variables prioritarias para desarrollar acciones de mejoramiento, es por ello que la aplicación del ciclo de gestión con un enfoque socialmente responsable, facilita desarrollar propuestas integrales. Para efectos de presentación de esta ponencia, se destacan las acciones desarrolladas para tres empresas del sector servicios, a saber: una empresa del sector financiero, una empresa del sector salud y una empresa de comercialización y prestación de servicios de computación.

Para cada una de las tres empresas seleccionadas, se realizó inicialmente la **identificación** de sus partes interesadas a fin de correlacionar en ello las consideraciones y compromisos adquiridos, posteriormente **se aplica el ciclo PHVA** a una variable prioritaria determinada en los hallazgos,

Sector financiero

Con el propósito de determinar los grupos de interés de esta entidad financiera, se relaciona en la tabla 2 el interés y las expectativas que se generan.

Tabla 3. Grupos de interés de entidad financiera

GRUPOS DE INTERÉS	INTERESES	EXPECTATIVAS
SOCIOS	Generar rentabilidad	Generar más rentabilidad y solidez
PRESIDENTE	Cumplir con los objetivos trazados	La entidad debe seguir con la política de continuidad
COLABORADORES (EMPLEADOS)	Tener estabilidad laboral, devengar un salario	Ayudar a cumplir los objetivos de la empresa, satisfacer sus propias necesidades
PROVEEDORES	Tener un cliente fiel a cada proveedor	Seguir teniendo relaciones comerciales con el banco, aportar a sus objetivos
CLIENTES	Generar seguridad para depositar su dinero	Prestar los servicios financieros, de forma fácil y honesta, confiando en su solidez
COMUNIDAD	Trabajar en el mejoramiento del medio ambiente y bienestar de la comunidad en general	Contribución con programas para la conservación del agua

Fuente: elaboración propia a partir de la información recolectada

Aplicación del ciclo PHVA indicando con enfoque socialmente responsable las etapas, los componentes y las acciones de aplicación. Dichas acciones son generales pues a partir de ellas la entidad financiera puede determinar los diferentes programas en el ámbito de la responsabilidad social.

Tabla 4. Aplicación del ciclo PHVA, para la variable desarrollo sostenible

ETAPAS	COMPONENTES	APLICACIÓN
PLANEAR	PLAN DE ACCIÓN	El plan debe permitir a esta entidad financiera detallar acciones que garanticen el equilibrio entre el crecimiento económico, la calidad de vida y el bienestar de sus grupos de interés internos y externos. además establecer los responsables, los indicadores de gestión y un cronograma de tiempo para lograr su cumplimiento
	PLAN DE COMUNICACIONES	Concordante con lo anterior, la entidad financiera debe fortalecerse con un modelo de comunicación interna y externa para difundir las acciones que en materia de RSE se ejecuten en cumplimiento de todos los programas realizados por la entidad y de beneficio a sus trabajadores y comunidad.

ETAPAS	COMPONENTES	APLICACIÓN
HACER	EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	En este punto se deben de promover los proyectos de desarrollo e investigación que contribuya al desarrollo local y regional. de esta forma se beneficia la empresa y todas las partes interesadas. Es importante en el cumplimiento de las acciones analizar las fortalezas y falencias detectadas en el logro de ellas. Acorde a las acciones que la institución viene realizando en la sostenibilidad se propone un periodo de seis meses para el cumplimiento.
	EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIONES	Se deben de implementar campañas y proyectos en donde todos los integrantes de la empresa ayuden a fortalecer una cultura de cuidado y moderación de impactos en el medio ambiente.
	GESTIÓN DEL CAMBIO	En este punto es necesario motivar a los colaboradores en participar activamente en la flexibilización de acciones de cambio que redunden en el mejoramiento de las actividades cotidianas.
	DOCUMENTACIÓN	Con el propósito de evidenciar las acciones de mejora realizadas en el logro del desarrollo sostenible se requiere documentar los avances y resultados de los procesos, pues de esta forma se detecta las problemáticas que se presenten en su ejecución, además esto facilita el realizar

		los cambios de mejoramiento.
--	--	------------------------------

ETAPAS	COMPONENTES	APLICACIÓN
VERIFICAR	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.	El correspondiente plan de acción para el desarrollo sostenible debe presentar acciones e indicadores de cumplimiento, frente a un tiempo establecido, de esta forma el seguimiento de cumplimiento se facilita y poder así analizar las causas y efectos del cumplimiento de los programas o políticas en materia de desarrollo sostenible.
	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.	Al determinar políticas o programas en el ámbito de desarrollo sostenible, se afecta la gestión estratégica de la entidad es por ello que la alta dirección participa en su determinación y alcance; de esta forma se le debe rendir cuentas sobre el correcto cumplimiento soportado por documentación clara en donde se muestren los avances que se han presentado en el transcurso del tiempo estipulado para su cumplimiento.
	REPORTE DE SOSTENIBILIDAD	Las acciones de seguimiento a las políticas o programas determinados por el banco de occidente en el ámbito del desarrollo sostenible deben ser detalladas en un informe anual denominado reporte de sostenibilidad, el cual apunta a lo solicitado cuando la empresa se adhiere al pacto global. pero en este caso se puede presentar un informe sobre las acciones realizadas frente a la situación económica, social y ambiental de la entidad, al igual sobre las nuevas propuestas que se han establecido con la relación a su responsabilidad social
ACTUAR	NUEVO PLAN DE ACCIÓN.	Una vez cumplido el plan de acción y comunicaciones planteado, se debe verificar su cumplimiento, ya que si este no se ha cumplido en el tiempo establecido se debe replantear las acciones establecidas y las causas para mejorar.

Fuente: elaboración propia, teniendo en cuenta las acciones generales para la determinación de los programas específicos de cumplimiento

Sector Salud

Igualmente que lo anterior se presenta para esta organización la identificación de los grupos de interés y la correspondiente aplicación del ciclo PHVA a la variable prioritaria. Ver tabla 4 y 5

Tabla 5. Grupos de interés de entidad de salud.

GRUPO DE INTERÉS	INTERÉS	EXPECTATIVA
EMPLEADOS	Capacitar sobre la atención de pacientes	La institución les brinde un programa completo que los ayude a eliminar posibles errores que se puedan mitigar con una buena enseñanza.
CLIENTES	Servicio oportuno y efectivo	Hacer todo lo que esté en su alcance para satisfacer sus expectativas mediante los recursos que ofrece la institución.
COMUNIDAD	Identificación de su comunidad aledaña para trabajar en acciones conjuntas.	Brindar programas y campañas medicinales, especialmente a personas de escasos recursos.
PROVEEDORES	Buena relación profesional	Realizar mutuos acuerdos de compra y venta que beneficien a las dos partes interesadas.

Fuente: creación propia a partir de los resultados generales

Como para esta entidad de salud, de determino que erarelevante continuar en la ampliación de programas de inclusión formal en salud, dirigido a personas de estrato socioeconómico bajo; se considera esta variable de mayor impacto con la comunidad, para aplicar el ciclo de gestión con un enfoque socialmente responsable. Por lo tanto en la tabla 5 se relaciona las correspondientes etapas del ciclo PHVA

Tabla 6. Ciclo de gestión con un enfoque socialmente responsable para la variable ampliación de programas de inclusión formal en salud.

ETAPAS	COMPONENTES	APLICACIÓN
PLANEAR	PLAN DE ACCIÓN	Se encontró como un propósito estratégico enfocarse en el servicio de salud con un alto beneficio a personas verdaderamente vulnerables por pertenecer a estrato socioeconómico bajo. Consideran que no tiene la capacidad económica para lograr un servicio de calidad, como el que brinda la entidad de salud, generando una mayor confianza en el servicio integral. Por lo tanto su plan de acción se debe centrar en establecer alianzas estratégicas con diferentes entidades de salud en los correspondientes estratos. Para que de esta forma continúen brindando consultas generales de medicina, odontología,
PLANEAR	PLAN DE ACCIÓN	

		ginecología, nutrición, cirugías, auxilios de alimentación, medicamentos, transporte y jornadas de detección temprana contra el cáncer.
	PLAN DE COMUNICACIÓN	Como la institución cuenta con un equipo humano dedicado y comprometido a servir a la comunidad; el cual brinda una atención personalizada y especializada con calidad y calidez, pues el alto nivel de conocimientos y experiencia que poseen y la tecnología disponible para el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades; se puede integrar acciones concretas para cada área funcional en cumplimiento del plan requerido según el tratamiento y de esta forma beneficiar además a pacientes de estratos socioeconómicos bajos. Aprovechando e integrando a otras entidades de salud donde no tiene presencia la fundación.
ETAPAS	COMPONENTES	APLICACIÓN
HACER	EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	La supervisión constante de las acciones ejecutadas por las áreas funcionales y con las alianzas realizadas, en mejoramiento de la salud de pacientes de todos los estratos socioeconómicos, conlleva a un detalle en el cronograma del plan de acción, para poder establecer el cumplimiento y mejoramiento de la acción.
	EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	Comprometida siempre con el cuidado de los pacientes y sus familias, de todos los estratos socioeconómicos, la entidad, debe continuar velando por la implementación de las acciones de capacitación determinadas para cada diagnóstico y tratamiento establecido a los diferentes pacientes. Las cuales se extenderán a los funcionarios y pacientes de las entidades de salud donde se efectuó las alianzas
HACER	GESTIÓN DEL CAMBIO	Debe aprovechar el compromiso de sus colaboradores para fomentar la participación integral de todas las áreas funcionales en cualquier momento que se requiera una atención personalizadas de cualquier paciente de estrato bajo y de esta forma priorizar el bienestar de sus pacientes y correspondiente familia. Igualmente al realizar alianzas estratégicas con otras entidades de salud se facilitaría una mejor atención a personas de estratos bajos.

	DOCUMENTACIÓN	Aprovechar los mecanismos existentes para evidenciar las acciones en materia de diagnóstico y tratamiento para todos sus pacientes: tener presente los parámetros determinados para el cumplimiento de los valores institucionales logrando un dialogo y normatividad soporte frente a la responsabilidad social corporativa. Todo lo anterior se hará extensivo y se entrenara a los funcionarios de las diferentes entidades de salud con las cuales realice alianzas.
ETAPAS	COMPONENTES	APLICACIÓN
VERIFICAR	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	El plan de acción no solo debe integrar un cronograma de cumplimiento sino determinar los responsables e indicadores de gestión, los cuales permiten efectuar un adecuado seguimiento a las acciones planteadas, igualmente se debe integrar a los funcionarios de las entidades de salud donde se realice alianzas estratégicas para una mayor cobertura del servicio de salud; todo lo anterior conlleva a detectar tiempo los inconvenientes del cumplimiento del servicio a sus pacientes.
	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	Las acciones programadas y ejecutadas por cada área funcional de la institución y de las con las entidades que tiene alianzas estratégicas; permite la aceptación y compromiso de la alta dirección; la cual ha determinado lineamientos de dirección claros y un código de Buen Gobierno para trabajar en forma transparente y ética en beneficio de toda la comunidad independiente del estrato socioeconómico de las personas.
	REPORTE DE SOSTENIBILIDAD	Desarrollar anualmente un Balance en materia de salud, pero formalmente no tiene un reporte de sostenibilidad; por lo tanto se plantean algunas propuestas, las cuales se pueden enlazar con los programas en el ámbito de la RSE que viene adelantando: Formalización de políticas y sistemas de gestión en las dimensiones económica, social y ambiental, enmarcadas con indicadores anuales. Prestación de servicios de alta complejidad, para la población menos favorecida con sus correspondientes indicadores anuales. Efectuar alianzas estratégicas con otras entidades de salud donde no tiene cobertura y de esta forma generar un acercamiento con las personas de estratos bajos.

ACTUAR	NUEVO PLAN DE ACCIÓN	Como ser índico un plan de acción determina indicadores de cumplimiento para cada acción establecida. Es por ello que al constatar el cumplimiento de cada una, se da paso a la elaboración de un informe detallado de sus resultados positivos o negativos. Al no realizarse satisfactoriamente se debe elaborar un nuevo plan de acción donde se denoten un mejoramiento en las perspectivas a desarrollar, para cualquier paciente de estrato socioeconómico. Igualmente se medirá el impacto de tener alianzas estratégicas con otras entidades de salud.
---------------	-----------------------------	---

Fuente: creación propia a partir del análisis de propuestas

Sector comercialización y prestación de servicios de computación.

Se identifica inicialmente para esta pequeña empresa los grupos de interés y posteriormente acorde a la variable prioritaria se implementa el ciclo PHVA.

Tabla 7. Grupos y subgrupos de la empresa

GRUPO DE INTERES	SUB GRUPOS	TEMAS DE INTERES
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Particulares 	Calidad/precio se debe satisfacer las necesidades y expectativas respecto a la calidad, precio y confiabilidad.
DUEÑOS	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas 	Salvaguardar sus inversiones con rendimiento y crecimiento a futuro
COMPETENCIA	Todos los almacenes del centro comercial La Pasarela	A la competencia le interesa los precios que estamos manejando, los productos que ofrecemos y los que no, para estar precavidos, teniendo en cuenta siempre la competencia leal.
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Lenovo • HP • Microsoft • BlackBerry 	Beneficio mutuo: establecer una relación mutuamente beneficiosa que aumente la capacidad de ambos para crear valor.
	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativo • Servicio al cliente • SERVICIOS 	Mejorar las condiciones sociales, económicas y laborales y fortalecer las competencias, aumentando su

EMPLEADOS	GENERALES	compromiso para beneficio de la organización.
SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Entidades ordenadoras de las actividades comerciales.	Cumplir con los compromisos, estrategias y prácticas operativas con el fin de cumplir todos los requerimientos exigidos por la ley,

Fuente: creación propia, a partir del diagnóstico efectuado en la empresa.

En el diagnóstico efectuado a la empresa se pudo constatar que dentro de la definición de misión y visión para la empresa, no se integran los grupos de interés. En estos aspectos del direccionamiento estratégico, se puede observar que la empresa se ha enfocado solo en los logros y beneficios de la organización, tales como la excelente calidad, respaldo y garantía. Dejando a un lado la satisfacción y cumplimiento de las necesidades de los grupos de interés, con los cuales pueden influir de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la organización ;igualmente frente a la visión se establecen aspectos generales del logro de la empresa: para ser reconocidos nacionalmente y tener posicionamiento en el mercado de la tecnología.

A continuación se presenta en la tabla 7, la implantación de dicho ciclo a la variable misión y visión.

Tabla 8. Ciclo de gestión con un enfoque socialmente responsable para la variable Misión y Visión

ETAPAS	COMPONENTES	APLICACIÓN
PLANEAR	PLAN DE ACCIÓN	Se debe de replantear la misión y visión de la empresa en busca de que estas incluyan los todos sus grupos de intereses que tenga la empresa, además en estas se plasmen como se lograra el cumplimiento de las necesidades y requerimientos de dichos grupos de interés. es necesario invitar a sus trabajadores para que conjuntamente se efectúe una planeación estratégica
	PLAN DE COMUNICACIÓN	La difusión de estos cambios fundamentales se debe hacer con sus trabajadores y grupos de interés, para fortalecer el compromiso de la empresa con ellos.

HACER	EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	Se debe de realizar un cronograma de actividades en donde se especifique las tareas y fechas, en que se realizara la planeación estratégica participativa, determinándose fechas de entregas de los reportes de sus actividades. Esta modificación debe de tener un plazo máximo de tres meses.
HACER	EJECUCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	Una vez realizadas las modificaciones a la visión y misión de la empresa, se debe de realizar reuniones en donde se les comunique tanto a los grupos de interés como a todos los miembros de la empresa los cambios que se han realizado.
	GESTIÓN DEL CAMBIO	En este punto deben incentivar a todos los colaboradores y trabajadores, a aplicar e interiorizar la nueva visión y misión en sus metas o actividades laborales diarias.
	DOCUMENTACIÓN	Se deben de documentar los avances que se han dado en proceso de modificación de la misión y la visión; y cuando estas terminadas.
	VERIFICAR	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN
REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN		Como el compromiso partió de los dueños de la empresa, es la alta dirección quien debe verificar constantemente los avances logrados o falencias encontradas para la apropiación y difusión de la nueva misión y visión organizacional.
REPORTE DE SOSTENIBILIDAD		A pesar que la empresa no ha efectuado reportes de sostenibilidad, se ha dado en primer paso para generar compromiso organizacional con sus grupos de interés, desde su misión y visión. De esta forma se podrán elaborar programas en el ámbito de la RS con mayor coherencia.
ACTUAR	NUEVO PLAN DE ACCIÓN	Una vez se haya cumplido con el plan de acción y comunicaciones establecido para lograr los cambios de la misión y visión; se requiere dejar constancia de su cumplimiento y acciones a seguir. Por lo tanto, al determinar acciones de mejora se debe de implementar un nuevo plan de acción.

Fuente: elaboración propia, con base en las propuestas de mejoramiento de la variable prioritaria.

Conclusiones

Una organización que dispone en su gestión de un código de ética, se convierte este en un mecanismo de integración de principios y valores, los cuales generan en sus colaboradores un comportamiento y compromiso, conllevando además al respeto de los derechos humanos, al trabajo participativo y estable. Además a ejecutar y velar por el medio ambiente y a la lucha continúa contra la corrupción.

La experiencia investigativa demostró que el ciclo de gestión con enfoque socialmente responsable puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa y de sector económico; pues los lineamientos estratégicos de la Guía Técnica Colombiana GTC 180 (2008), se pueden implementar con facilidad, permitiendo integrar el ciclo PHVA a todas las falencias detectadas en una empresa, una vez se efectúa un diagnóstico estratégico. Por lo tanto una organización que actúa con un enfoque responsable en su gestión del día a día, genera con mayor rapidez un valor integral a sus procesos, colaboradores y por ende al desarrollo sostenible de su sector y su entorno.

Es por ello, que se puede afirmar que el ciclo de gestión con enfoque socialmente responsable conlleva a un mejoramiento continuo de cualquier tipo de organización, porque se fortalecen todos los sistemas de gestión, en términos de confiabilidad, transparencia y creación de valor; además permite realizar procesos verificación y auditoría ética y social, para interrelacionar entre sí todos los procesos de manera eficiente y eficaz, en busca de la sostenibilidad sobre las dimensiones económica, social y ambiental.

Finalmente, se puede concluir que la aplicación del ciclo de gestión con enfoque socialmente responsable, es una invitación a las organizaciones para reflexionar, repensar y /o profundizar en realizar acciones que impacten socialmente el entorno; ya sea con productos o servicios con producción limpia, ahorro de energía, marketing responsable, compensación de las huellas de carbono y agua, entre otras; de esta forma permite auscultar constantemente en:

¿El **cómo** las empresas abordan el tema de la RS en su cotidianidad? O en ¿el **cómo** se puede enlazar los parámetros de la Guía Técnica Colombiana con la gestión organizacional?

Referente

ANIF (2010) informe de coyuntura Pyme. Responsabilidad social empresarial en Colombia:

¿Cómo Vamos? Edición 34, 27.

- Auger, P. Devinney, T. Louviere, J. y Burke, P. (2010). The importance of social product attributes in consumer purchasing decisions: A multi-country comparative study. *International Business Review*, 19, 140–159.
- Bonilla, E. Castro y Rodríguez S.(1997) Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencia social. Santa Fe de Bogotá: Norma.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial CCRE (2008): Línea de Base sobre la Responsabilidad Social en Colombia, Bogotá D.C. EDT.CREE.
- Ethos. (2008) Indicadores de Responsabilidad Social. [Recuperado febrero 2013] .Disponible por internet: <http://www.ethos.org.br>.
- Fernández, D. y Merino, A. (2009). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*. 7, 38-53.
- Grupo Empresarial COOMEVA. Por naturaleza inserto en la Responsabilidad Social Empresarial. [Diapositivas]. [Recuperado en marzo 25 de 2013] Disponible por internet <http://www.larepublica.com.co/RSE/memorias.html>.
- Hoyos, R., (2011); Evaluación del impacto de las actividades de Responsabilidad Social Empresarial-RSE en los usuarios de las cadenas de supermercados de Bogotá desde una perspectiva de construcción de marca (Brand Equity). Universidad Nacional tesis de Maestría Bogotá D.C. Colombia.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC (2008). Guía Técnica Colombiana GTC 180. Bogotá 6, 8 – 16.
- Responsabilidad Social de la Empresa: Una revisión crítica a las principales teorías. (2007). *Ekonomiaz* . 65(2), 3-4.
- Rincón, L. y Díaz, L. (2009) Diagnóstico y creación de un modelo de gestión basado en responsabilidad Social empresarial aplicado a la empresa MARVAL S.A. Universidad del Rosario Tesis de Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas. Bogotá. D.C.
- Stanford Research Institute (SRI) (2005). Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En: Fernández Gago. R. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Editorial Thomson. España, Madrid.
- Torres, M. (2012-3). Electiva Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. Evolución de la Responsabilidad Social. [Diapositivas]. Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia.
- Vallaey, F. de la Cruz, C. y Sasía P. (2009). Responsabilidad Social Universitaria: Manual de primeros pasos. McGrae-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. .