

# La responsabilidad social empresarial: una ventaja competitiva en empresas de cobranza y *call center*\*.

## «Corporate Social Responsibility»: A Competitive Advantage Collection Companies and Call Center

*Lizyizeth Cestagalli Vargas*  
*Heidy Nathalia Téllez Olaya*  
*Sandra Cuevas Rodríguez\*\**

Fecha de recepción: 9/2/2016

Fecha de aprobación: 10/5/2016

---

\* Artículo de investigación científica que muestra las ventajas competitivas de la responsabilidad social empresarial en las empresas de *call center*, tomando como referencia el caso de *Effective Contact*.

\*\* **Lizyizeth Cestagalli Vargas.** Comunicadora social y periodista, Especialista en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial, con experiencia en formular, efectuar y evaluar proyectos sociales, con capacidades para crear e implementar estrategias de comunicación internas y externas, así como manejo de todo tipo de medios de comunicación. Cooreo electrónico: [lizyizethcestagalli@hotmail.com](mailto:lizyizethcestagalli@hotmail.com)

**Heidy Nathalia Téllez Olaya.** Comunicadora social y periodista, Especialista en Gestión de Responsabilidad Social Empresarial y docente universitaria, con amplios conocimientos en el área de comunicación organizacional, relacionamiento estratégico con grupos de interés y psicología organizacional. Excelentes relaciones interpersonales y con grandes capacidades en todo tipo de medios de comunicación. Correo electrónico: [nataliatellez1@hotmail.com](mailto:nataliatellez1@hotmail.com)

**Sandra Cuevas Rodríguez.** Especialista en Gestión de Responsabilidad Social Empresarial, administradora de empresas y técnica en comercio exterior. Amplia experiencia en temas sociales, en procesos de comunicación internos creando estrategias para fortalecer la cultura y los valores de la empresa. Coordinación y supervisión de procesos logísticos para la realización de eventos institucionales y apoyo en aspectos administrativos y manejo de imagen corporativa. Correo electrónico: [sandra.cuevas@econtact.com.co](mailto:sandra.cuevas@econtact.com.co)

## Resumen

El artículo investigativo «La responsabilidad social empresarial: una ventaja competitiva en empresas de cobranza y *call center*» se estructuró en tres momentos: bases conceptuales de la RSE enfocando la atención en las ventajas competitivas empresariales, en segundo aspecto se realizó un diagnóstico y análisis de la situación actual de *Effective Contact* en cuanto a responsabilidad Social Empresarial y finalmente se formuló un Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial para *Effective Contact* siendo este el objetivo del artículo, el cual fue creado teniendo en cuenta lo encontrado en el diagnóstico realizado en cuanto los componentes de la RSE.

## Palabras clave.

Responsabilidad social, competitividad, ventaja, plan estratégico, fortalezas, debilidades.

## Abstract

The research article “Corporate Social Responsibility: A Competitive Advantage collection companies and call center” was divided into three stages: conceptual foundations of CSR by focusing attention on the business competitive advantages in second aspect diagnosis and analysis was conducted the current situation in terms of Effective Contact Corporate Social Responsibility and finally formulated a Strategic Plan for Corporate Social Responsibility for Effective Contact this being the objective of the article, which was created taking into account the findings in diagnosis.

## Keywords.

Social responsibility, competitiveness, lead, strategic plan, strengths, weaknesses.

## Introducción

El presente artículo busca evidenciar que la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede ser una ventaja competitiva debido a que el mundo empresarial no puede ignorar los cambios que han transformado el concepto de desarrollo en el cual se incluyen criterios de desarrollo sostenible. Las empresas ya no solo buscan un crecimiento económico, por el contrario, buscan generar beneficios a la sociedad creando una ventaja competitiva centrada en ser facilitadoras para la consecución del bienestar general. Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario iniciar o fortalecer políticas, objetivos y estrategias empresariales que permitan a las empresas atender adecuadamente las necesidades de sus grupos de interés, en el marco de un contexto sustentable. Para efectos de este trabajo se encarará la necesidad de pensar los Call Center en el marco de dicho escenario.

En virtud de lo anterior, el presente escrito tiene como objetivo formular una estrategia de RSE para *Effective Contact (Call Center)* buscando que su aplicación aporte ventajas competitivas a la organización.

Se decidió trabajar con la empresa *Effective Contact* por dos razones: la primera radica en que es una organización que está dispuesta en permitir se realice una evaluación general del estado actual en temas relacionados con la responsabilidad social empresarial y se puede obtener con facilidad en el acceso de la información, así mismo, existe total voluntad por parte de las directivas para implementar la estrategia de responsabilidad social empresarial, la segunda razón es porque pertenece al sector servicios (*Call center* y cobranzas) de gran importancia en Colombia y que va creciendo aceleradamente y en el cual la RSE no tiene mayor acogida y por consiguiente existen muchas falencias sociales y medio ambientales en el desarrollo de su actividad.

El artículo se desarrollará en tres momentos, a saber: el primero estará relacionado con la recolección, revisión y análisis de bases conceptuales de la RSE enfocando en las ventajas competitivas empresariales, el segundo momento desarrollará un diagnóstico de la situación actual de *Effective Contact* en cuanto a responsabilidad social empresarial. El tercer momento llevará a cabo la formulación de un Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial.

## 1. Responsabilidad social como ventaja competitiva

La competitividad es efectiva a nivel local o global siempre y cuando exista un uso correcto de las ventajas estructurales y un aprovechamiento de los elementos diferenciadores, lo cual conllevará a obtener mejores resultados económicos, de posicionamiento y de liderazgo en el sector que sea aplicada, la competitividad busca facilitar la sostenibilidad del negocio en su doble vertiente: por un lado, manteniendo unos resultados económicos positivos a largo plazo que permitan la supervivencia de la empresa y, por otro, sirviendo de orientación para su integración en la sociedad, adaptándose y aprovechando las oportunidades que surjan de este proceso.

Para fortalecer las ventajas competitivas se deben establecer estrategias de responsabilidad social teniendo en cuenta aspectos como crear ventajas que fortalezcan redes de conocimiento, estimulen el intercambio de saberes para que contribuyan a incrementar la competitividad y finalmente fortalecer la economía de las empresas a través de los recursos humanos. (Hernández, 2008).

Para aprovechar los aspectos de la RSE, respecto a la competitividad, es necesario generar e implementar gobierno corporativo y transparencia como instrumentos para el aumento de la confianza; es primordial indagar sobre las externalidades negativas y positivas

que tiene la empresa frente al medio ambiente (contribuyendo al mantenimiento y cuidado del medio ambiente a través de prácticas como la prevención en la generación de residuos, el reciclaje de residuos y la optimización y ahorro en el consumo de recursos energéticos). Por otro lado se debe elaborar una guía de buenas prácticas en materia de inversión socialmente responsable, en aspectos de manejo de información para evitar la publicidad engañosa y garantizar una comunicación ajustada a la realidad del producto ofertado o contemplar estas prácticas en el plan estratégico de RSE.

La integración de las buenas prácticas expuestas en este estudio a las líneas estratégicas de la compañía da lugar a una relación virtuosa entre servicio y beneficio, donde se unen la productividad del trabajo, la satisfacción del consumidor y el aumento de la competitividad y la rentabilidad. Según la medición ROI (Retorno de Inversión) la cual proporciona una evaluación global de los impactos de RSE, un proyecto de RSE bien ejecutado puede aumentar los ingresos de una organización hasta en un 20 % y el compromiso del cliente en un 60 %, partiendo de esto la presente investigación recopilará toda la información necesaria para afirmar que con la existencia de una hoja donde se tengan en cuenta buenas prácticas de y para la empresa a RSE es posible mejorar la eficacia, la satisfacción de los *Stackeholders* y la productividad entre otros factores que pueden ser utilizados como ventajas competitivas. (Proyec ROI, 2015).

Para identificar los elementos diferenciadores en una entidad, es importante desarrollar las competencias y los recursos para un buen ejercicio del trabajo, cumpliendo las expectativas de los grupos de interés, para lo cual se deben establecer diferentes herramientas de diálogo con ellos, por esta razón es importante reconocer las principales fortalezas y debilidades de la empresa *Effective Contact* en materia de responsabilidad social empresarial o de los aspectos que esta contempla así aún no se encuentren determinados como

acciones de RSE. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se presenta el diagnóstico realizado a la organización en el tema de responsabilidad social empresarial.

## 2. Diagnóstico de *Effective Contact* en materia de RSE

En tiempos anteriores se presentó un distanciamiento entre el mundo de la economía con los aspectos socioambientales y solo en los últimos años se ha iniciado un esfuerzo mutuo de acercamiento, en el cual se manifiesta el concepto de RSE con gran fuerza y la importancia de aplicarla en las diversas empresas. Por esta razón, es necesaria la formulación de una estrategia de RSE y en consecuencia para el inicio de este proceso se decidió realizar un diagnóstico que abarque los aspectos básicos de medición para definir la situación actual de la organización en cada uno de ellos.

La ausencia de una estrategia de RSE en empresas pequeñas y medianas de *call center* y cobranza es justificada en aspectos económicos debido a que en épocas de crisis suelen prevalecer los aspectos económicos sobre los aspectos referentes al bienestar social y se desconocen los beneficios de la aplicación de la misma en aspectos sociales, económicos, ambientales, en donde se podría mejorar su productividad, la apropiación de las empresas por parte de sus empleados y clientes, fortaleciendo el gobierno corporativo entre otros aspectos.

De acuerdo con el Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en 2013 el sector al que pertenecen los *Contact Center* tuvo una participación de 1,94 % del PIB nacional y para 2014 ese porcentaje aumentó a 2,04 %. Según el informe, en 2013 generó ingresos por tercerización por \$13,79 billones, mientras que en 2011 logró \$8,27 billones. En el año más reciente de referencia, la generación de puestos de trabajo alcanzó 368.262, de los cuales 275.000 fueron directos. Y,

finalmente, las ventas externas de servicios alcanzaron \$2,68 billones (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

Por otro lado la Asociación Colombiana de *Contact Center* ha encontrado en el último lustro un lugar en el mapa internacional del *outsourcing* y la relocalización de servicios y empieza a convertirse en un jugador que gana reputación, no obstante, la asociación indicó que a pesar del notorio crecimiento existe una ausencia de políticas y estrategias de responsabilidad social, pese a los esfuerzos del organismo de *Contact Center* por implementar aspectos que favorezcan la relación entre los diferentes actores para la realización de su labor. No obstante, en 2010, un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la entonces Proexport –hoy Pro Colombia– valoró las ventajas competitivas del país en la tercerización de servicios y lo destacó como líder en América Latina. Ese mismo año, la firma de investigación india Tholons reconoció sus avances en el rubro de la exportación de servicios *offshoring* (Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2010).

Desde 2012, Colombia se ha ubicado entre los 30 mayores destinos globales para los servicios de *call center*, de acuerdo con la consultora estadounidense Gartner, y este año el Global Cities Index, preparado por A.T. Kearney, clasificó a tres ciudades colombianas entre las 125 de su ranking que pondera aspectos como la actividad empresarial, el capital humano, el intercambio de información, la experiencia cultural y el compromiso político. Este reconocimiento internacional está directamente relacionado con el crecimiento sectorial interno, no obstante, enfatiza que en materia de responsabilidad social este sector se encuentra con limitantes en atención que las empresas que operan en este sector por desconocimiento o por desinterés no ven adecuado políticas de sostenibilidad que relacionen a sus grupos de interés (Revista *Dinero*, 2012).

El diagnóstico en el tema de responsabilidad social empresarial, tiene el objetivo de realizar una caracterización de las principales prácticas que en esta materia lleva a cabo en *Effective Contact* con el fin de poder autoevaluar su nivel de implementación e identificar factores de mejoramiento que contribuyan a fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la organización.

El instrumento que se utilizó para su diagnóstico está conformado por seis áreas de evaluación que corresponden a los ámbitos de responsabilidad social empresarial, las áreas son:

- III. prácticas de gobernanza en la empresa
- IV. PRÁCTICAS LABORALES Y DERECHOS HUMANOS
- V. PRÁCTICAS AMBIENTALES
- VI. PRÁCTICAS CON COMUNIDAD Y SOCIEDAD
- VII. PRÁCTICAS CON CLIENTES
- VIII. PRÁCTICAS CON PROVEEDORES

El diagnóstico se encuentra como anexo 1 del presente artículo, a continuación se presentarán los resultados obtenidos en cada aspecto que son la base para la creación de la estrategia de responsabilidad social de *Effective Contact*.

TABLA DE RESULTADOS		
áreas		PUNTAJE
I	gobierno corporativo	2,50
II	laboral y derechos humanos	2,00
III	medio ambiente	1,00
IV	comunidad	1,00
V	clientes	2,14
VI	proveedores	2,00



TABLA DE RESULTADOS	
áreas	PUNTAJE
PROMEDIO GENERAL	2

Figura 1: Tabla de resultados

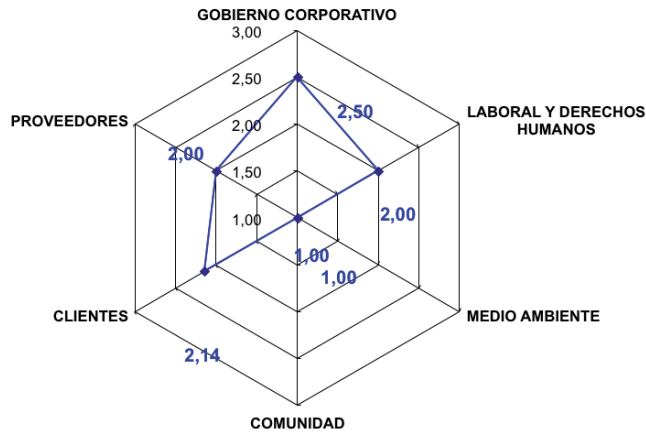


Figura 2: Diagrama radial

A continuación relacionamos los niveles en que están determinados los resultados del autodiagnóstico en la incorporación de prácticas de RSE de la organización:

NIVELES	PUNTAJE	
	MINIMO	MÁXIMO
NIVEL DE CONSOLIDACIÓN	2,51	3,00
NIVEL DE MEJORAMIENTO	2,00	2,50

Figura 3: Puntajes de consolidación

De acuerdo con los resultados del instrumento de caracterización de prácticas de responsabilidad social empresarial, se evidencia que *Effective Contact*, presenta un nivel de alerta en sus prácticas de responsabilidad social lo cual tendrá que realizar ajustes en cada uno de los aspectos que reveló un déficit en su ejecución. Revisando en detalle cada tema se puede resaltar que en lo relacionado con gobierno corporativo, laboral y derechos humanos y clientes muestra un nivel estable que puede y debe mejorar de manera más fácil. Mientras que en otros temas como medio ambiente, comunidad y proveedores deben realizar planes de acciones que contribuyan al mejoramiento de sus niveles. A *Effective Contact* le corresponde elaborar una planificación a mediano y largo plazo para potenciar estos aspectos que están clasificados en nivel de alerta.

Una vez evidenciado el autodiagnóstico, contemplamos un plan estratégico de responsabilidad social donde se abordan temas de crecimiento económico responsable, trabajo incluyente y de calidad, generación de valor para clientes y usuarios y mitigación de impactos ambientales.

### **3. Estrategia de responsabilidad social *Effective Contact***

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado con el instrumento de caracterización de prácticas de responsabilidad social empresarial, se plantea la siguiente estrategia que busca crear una ventaja competitiva ante otros *call center* y empresas de cobranzas, adicionalmente apunta a aportar a la disminución de la rotación de empleados, buscando crear mejores relaciones con los clientes, como foco principal la optimización en las relaciones con la comunidad debido a que es uno de los aspectos más bajos en el diagnóstico logrando que esto se puede ver reflejado en un incremento de rentabilidad en la organización.

## Crecimiento económico responsable

Aportar al crecimiento económico y social del país mediante la generación de obra de mano calificada y no calificada, a su vez el de tecnologías. Para generar ingresos a la organización se realizarán las siguientes actividades:

Acciones de cobranzas y *call center*.

Desarrollando la actividad económica de la organización de manera transparente, ética y con políticas de anticorrupción.

Aplicando buenas prácticas laborales como la inclusión social, el respeto a los derechos humanos y laborales.

Formando y capacitando el talento humano en las actividades relacionadas a la propuesta de valor de *Effective Contact*.

## Trabajo incluyente y de calidad

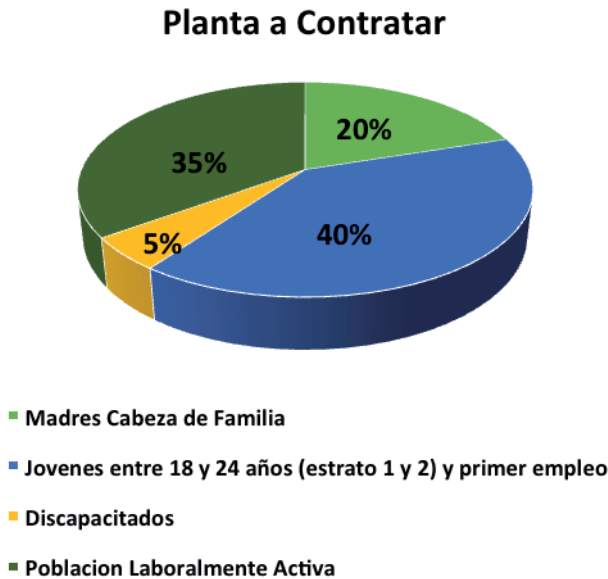
La diversidad e inclusión de calidad puede ser utilizada como una ventaja competitiva, debido que este aspecto encierra nuevas culturas, estilos, destrezas, educación, y formas de ver el mundo, que pueden optimizar los procesos organizacionales.

Calidad en la contratación y desarrollo en la vida laboral, a través de un modelo de atención integral a población vulnerable, con discapacidad física o en situación de riesgo.



Figura 4: Grafico acompañamiento psicosocial

La contratación estará distribuida en los porcentajes que se presentan en la gráfica realizada a continuación.



**Figura 5:** Planta a contratar

Equilibrio salarial: no pagar menos del mínimo, buscar un promedio frente al mercado. Bonificación adicional cuando se cumplan las metas por venta y recuperación de cartera en igualdad de condiciones para hombres y mujeres.

Salud y seguridad para los empleados: cumplir con las disposiciones legales. Propiciar visitas de la ARL para mejorar las condiciones laborales. Contar con infraestructura que ayude a reducir riesgos ergonómicos, auditivos y vocales. Generar campañas de prevención y control para la protección física y mental de los trabajadores. Mejorar las condiciones del área de trabajo con espacios adecuados, ventilación y confort térmico.

Promoción de la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres: En caso de ascensos, reconocimientos u oportunidades de formación, tanto hombres como mujeres tienen la posibilidad de aplicar y desarrollar un proceso de selección, todos los empleados accederán a los ascensos a través de concursos por mérito.

Garantía de los derechos humanos: No discriminación por raza, sexo y credo.

- El proceso de selección de empleados se realiza a través de un concurso de méritos, en el cual los perfiles correspondan a los grupos de interés expuestos anteriormente. Este proceso se realiza con el apoyo de las bolsas de empleo de las cajas de compensación, que propenden por la reinserción laboral de las personas en desempleo. El único factor de selección son los méritos del empleado evaluados a través de una prueba técnica, comportamental y psicológica, cada una de estas con una ponderación porcentual fija.
- Se realiza de manera mensual una mesa de acción colectiva. Un espacio en el cual los directivos y trabajadores están mensualmente en revisión del código de conducta y ética de la organización y constituyendo planes de mejora para las no conformidades

Apoyo al bienestar y desarrollo profesional, personal y económico:

- Formación y capacitación constante en habilidades comunicativas
- Talleres en educación financiera
- Charlas que propicien buenos hábitos laborales como el orden, puntualidad, liderazgo, seguridad en sí mismo entre otros

- Capacitación especializada en cobranzas.
- Creación de la guardería para los hijos de las madres cabezas de familia.

### 3.2.8 Propiciar equilibrio entre trabajo y familia:

- Eventos de integración con la familia.
- Acompañamiento y asesoría en temas de resolución de conflictos
- Celebraciones de días especiales
- Actividades deportivas semestrales
- Actividades culturales a través de la caja de compensación

No al trabajo infantil: la empresa *Effective Contact* en sus políticas hace énfasis que bajo ninguna circunstancia tendrá en su nómina personas menores de 18 años y supervisará que sus proveedores o clientes no tengan en ninguno de sus procesos laborales personal menor de 18 años.

## Generación de valor para clientes y usuarios

La empresa busca mantener relaciones de largo plazo, ofreciendo soluciones innovadoras y de valor agregado que den respuesta tanto a las necesidades de clientes como de usuarios, ofreciendo un servicio de calidad y que transmita seguridad mediante las siguientes estrategias: protección de datos y confidencialidad, calidad de servicio, tecnología necesaria y compromisos éticos y anticorrupción.

Protección de datos y confidencialidad: aplicando en su totalidad los aspectos legales de protección de datos contemplados en la Ley 1581 de 2012 Decreto 1377 de 2013.

- Estrategias internas de control de información.

- Compromisos de confidencialidad firmado por los empleados.

Calidad de servicio: garantizar a los proveedores que los empleados cuentan con la preparación necesaria técnica, comunicativa y humana para atender a sus clientes

Tecnología necesaria: contar con los elementos necesarios para el desarrollo de la actividad, con las actualizaciones necesarias y las condiciones aptas en tecnología.

- Compromisos éticos y anticorrupción:
- Cumplimiento de la normatividad y leyes colombianas.
- Prohibición de la competencia desleal.
- Obrar con lealtad, transparencia y buena fe en las relaciones comerciales.
- Establecer políticas de transparencia.
- Generar informes y comunicados periódicos a los clientes de la procedencia de los dineros manejados en la organización.
- No generar restricción a los interesados para acceder anualmente a los estados financieros de la organización.

## Mitigación de impactos ambientales

Aunque los impactos ambientales del sector de tercerización de procesos de negocios (BPO&O) no son muy visibles para la sociedad, hay muchas acciones que el sector realiza y otras que puede realizar para prevenir, mitigar, corregir o compensar los impactos que genera su actividad. Estas acciones son;

Mitigación del cambio climático: para lograr generar un impacto positivo en el cuidado del medio ambiente y mitigar el cambio climático *Effective Contact* se centrará en los siguientes aspectos:

- Gestión responsable de los residuos reciclables y ordinarios.
- Gestión de recursos eléctricos y electrónicos
- Consumo responsable
- Charlas y talleres de concientización
- Formación ecológica

Teniendo en cuenta la propuesta realizada anteriormente se puede afirmar que la responsabilidad social empresaria es una herramienta importante y un diferenciador frente a la gestión de aquellas que no la llevan a cabo y puede influenciar positivamente la competitividad de las organizaciones de la siguiente forma:

- Nuevo estilo de gestión.
- Capacitación a empleados, no solo en asuntos relacionados con la actividad de desempeño, también lo hace en aspectos que les agregue mejoramiento personal, familiar y social.
- Vela porque las condiciones laborales, así como las ambientales y legales sean favorables.
- Permite que los colaboradores mantengan un adecuado equilibrio entre tiempo de trabajo y tiempo de vida, de descanso y ante todo el de familia.
- Respetar creencias religiosas y diferencias culturales.
- Fomentar el trabajo en equipo y empoderar a las personas para que puedan tomar decisiones y estimulen su creatividad.
- Bajo ninguna razón abusar de la autoridad y el poder del directivo, del profesional o de los jefes.



- Preocuparse por subir el perfil académico de sus colaboradores, y más, dar apoyo en los estudios a quienes son analfabetas.
- No contratar menores, y en el caso de hacerlo, acogerse a las leyes, respetando sus derechos y cumpliendo con los deberes.
- Dar el debido reconocimiento cuando el empleado se lo merece.
- No apropiarse de las ideas y de los logros de otras personas.
- Dotar de los implementos y las herramientas necesarias y básicas para desempeñar de forma eficiente el trabajo y enseñarle su uso y cuidado.

## Conclusiones

- La elección del artículo investigativo «La responsabilidad social empresarial: una ventaja competitiva en empresas de cobranza y *call center*» expuesto, tuvo origen en el interés que se nos presentó a todos los integrantes de este grupo cuando observamos y reflexionamos sobre cómo la aplicación de una estrategia de responsabilidad social puede generar resultados económicos positivos a largo plazo que pueden permitir la supervivencia de empresas pequeñas en especial en el sector de servicios de cobranzas y *call center* brindando elementos diferenciadores y ventajas competitivas: caso *Effective Contact*.
- Durante el desarrollo del artículo se presenta el diagnóstico de los aspectos relevantes de la responsabilidad social en materia de competitividad de *Effective Contact*, evidenciando la necesidad de aplicar una estrategia de RSE. Así las cosas, se propuso una estrategia de responsabilidad so-

cial orientada a contribuir a la competitividad de *Effective Contact*, disminuyendo las falencias de la organización en aspectos de RSE y resaltando sus fortalezas.

- Se estableció en la Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial actividades y proyectos viables respaldados por las directivas de la organización de *Effective Contact*.
- La competitividad es efectiva a nivel local o global siempre y cuando exista un uso correcto de las ventajas estructurales y un aprovechamiento de los elementos diferenciadores, lo cual conllevará a obtener mejores resultados económicos, de posicionamiento y de liderazgo en el sector de *Call Center* y cobranzas.

## Referencias bibliográficas

- Banco Interamericano (2010). Responsabilidad Social en Pymes. Recuperado de: [www.iadb.org/es/investigacion-y-datos/investigacion-y-datos,1612.html](http://www.iadb.org/es/investigacion-y-datos/investigacion-y-datos,1612.html).
- Cancino, C. (2015). *Responsabilidad social empresarial*. Recuperado de: [www.researchgate.net/profile/Christian\\_Cancino/publication/43650508\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL\\_EMPRESARIAL/links/53f1a1f50cf23733e815be14.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Christian_Cancino/publication/43650508_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL/links/53f1a1f50cf23733e815be14.pdf)
- Dunning, J. (1995). *Empresa multinacional y la economía global*. México: D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Hernández, J. (2008). *Ventaja competitiva. Creatividad para tu negocio. Pyme Administrate hoy*.
- Pyme Administrate hoy*. Recuperado de [http://agarciagaliana.com/data/documents/Protocolo\\_de\\_Responsabilidad\\_Social\\_Empresarial.pdf](http://agarciagaliana.com/data/documents/Protocolo_de_Responsabilidad_Social_Empresarial.pdf)
- Meza, M. (2007). *Atributos de la responsabilidad social empresarial* Recuperado de: <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=R5jp5-uM-QIC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Atributos+de+la+responsabilidad+social+empresarial&ots=40BRaJQG9o&sig=U4Qd24Uw0AkQ3SkB3HYqZBCczf8#v=onepage&q=Atributos%20de%20la%20responsabilidad%20social%20empresarial&f=false>

- Ministerio de Industria y Comercio, 2013. *PYMES EN COLOMBIA* Recuperado de: [www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=47](http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=47)
- Momberg, M. (2007). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) COMO VENTAJA COMPETITIVA*.
- Poter, M. (1995). *Competitive Strategy: Techinques for Analyzing Industries and Competitions*. TX, Estados Unidos: Simón & Schuster.
- Project ROI. (2015). *Uso efectivo de estrategias de RSE*. Recuperado de: [www.projectROI.com](http://www.projectROI.com).
- Revista *Dinero* (2012). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL*. Recuperado de: [www.dinero.com/edicion-impresa/tecnologia/articulo/outsourcing-colombia-claves-del-exito-del-sector/211384](http://www.dinero.com/edicion-impresa/tecnologia/articulo/outsourcing-colombia-claves-del-exito-del-sector/211384).
- Valdez, D., Ochoa, B., Celaya, J. Y. Guadalupe Ross A. (1995). *RESPONSABILIDAD SOCIAL: VENTAJA COMPETITIVA*. Recuperado de: [www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55resp.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55resp.pdf)

## Anexo 1: Diagnóstico de *Effective Contact* en materia de RSE

### INSTRUMENTO DE CARACTERIZACIÓN DE PRÁCTICAS DE RSE - HOJA DE PREGUNTAS

ÁREAS DE RSE	No	PRÁCTICAS A EVALUAR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	SI	NO	NO APLICA	PROMEDIO POR ÁREA
PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EN LA EMPRESA	1	La empresa cuenta con una misión y una visión socialmente responsables.	3			2,50
	2	La empresa tiene un enfoque de sostenibilidad (desempeño social, económico y ambiental).	3			
	3	La empresa adopta unos principios o valores que orientan su gestión.	3			
	4	La empresa ha incorporado algún estándar nacional o internacional de responsabilidad social.		1		
	5	La empresa cuenta con una política de responsabilidad social empresarial.	3			
	6	La empresa cuenta con una persona o grupo que oriente la cultura, la estrategia y las prácticas de responsabilidad social.		1		
	7	La empresa cuenta con algún mecanismo para relacionarse con sus grupos de interés.	3			
	8	La empresa elabora y publica anualmente un informe de sostenibilidad.		1		
	9	La empresa garantiza un manejo transparente y creíble de la información.	3			
	10	La empresa tiene un procedimiento para evaluar la gestión de los administradores.	3			
	11	La empresa define criterios o reglas para el manejo de los conflictos de interés.	3			
	12	La empresa ha desarrollado algún tipo de iniciativa para promover el Buen Gobierno Corporativo.	3			
PRÁCTICAS LABORALES Y DERECHOS HUMANOS	13	La empresa desarrolla iniciativas para mejorar las condiciones de los trabajadores en materia de salud y seguridad industrial.	3			2,00
	14	La empresa aplica criterios objetivos para los procesos de contratación, capacitación, ascenso y evaluación.		1		
	15	La empresa desarrolla iniciativas para evitar todo tipo de discriminación (raza, sexo, edad, religión) en sus procesos internos.		1		
	16	La empresa promueve acciones para el desarrollo educativo y profesional de sus trabajadores.		1		
	17	La empresa otorga a sus empleados beneficios adicionales a los legales (educativos, económicos, sociales o culturales)		1		
	18	La empresa mejora las condiciones de trabajo en materia de ambiente físico, higiene, ventilación e iluminación.	3			
	19	La empresa desarrolla hábitos saludables (salud laboral, práctica de deportes, dieta saludable, prácticas anti-estrés).		1		
	20	La empresa promueve horarios flexibles o reducción de jornada para equilibrar la vida personal y laboral de sus trabajadores	3			
	21	La empresa promueve relaciones respetuosas entre todos los miembros de la organización.	3			
	22	La empresa fomenta espacios o mecanismos para que los trabajadores expresen sus ideas, sugerencias, propuestas o quejas.		1		
	23	La empresa ha desarrollado iniciativas para prevenir, denunciar y sancionar todo tipo de acoso.		1		
	24	La empresa garantiza el respeto a la libre asociación.	3			
	25	La empresa apoya a los trabajadores con menores ingresos.	3			
	26	La empresa promueve la vinculación de poblaciones diversas (vulnerables/marginales/discapacidad).	3			

ÁREAS DE RSE	No	PRÁCTICAS A EVALUAR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	SI	NO	NO APLICA	PROMEDIO POR ÁREA
PRÁCTICAS AMBIENTALES	27	La empresa promueve la formación ambiental de sus colaboradores y el fortalecimiento de la cultura de responsabilidad ambiental.			1	1,00
	28	La empresa tiene identificado la cantidad de materiales que utiliza en su operación.			1	
	29	La empresa adopta medidas para reducir el uso de la energía.			1	
	30	La empresa adopta medidas para ahorrar el consumo de agua.			1	
	31	La empresa desarrolla iniciativas para promover la reducción, reutilización y reciclaje de materiales (papel, plásticos, cartón, vidrio, etc.).			1	
	32	La empresa promueve proyectos de ecoeficiencia en sus productos o servicios.			1	
	33	La empresa desarrolla iniciativas para atender y mitigar los impactos ambientales de sus procesos y productos sobre los ecosistemas.			1	
	34	La empresa cumple con la regulación y normatividad vigente en materia medioambiental.			1	
	35	La empresa desarrolla inversiones ambientales en programas que prevenga las emisiones de gases de efecto invernadero.			1	
	36	La empresa cuenta con una política o un sistema de gestión ambiental.			1	
PRÁCTICAS CON COMUNIDAD Y SOCIEDAD	37	La empresa involucra a la comunidad para identificar sus problemas y su aporte a la solución.			1	1,00
	38	La empresa cuenta con unos compromisos con la comunidad formalmente reconocidos.			1	
	39	La empresa desarrolla iniciativas para mejorar el bienestar o desarrollo de la comunidad en la que ejerce influencia social.			1	
	40	La empresa capacita a la comunidad en la práctica de los valores democráticos y ciudadanos (convivencia, pluralismo, respeto a la diferencia, etc.).			1	
	41	La empresa desarrolla iniciativas de cooperación con entidades públicas, otras empresas y organizaciones de la sociedad civil.			1	
	42	La empresa promueve la lucha contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.			1	
	43	La empresa define una política de relación con su comunidad de influencia.			1	
	44	La empresa promueve relaciones transparentes con las autoridades públicas e instituciones gubernamentales.			1	
	45	La empresa apoya la gestión gubernamental local, regional o nacional en áreas o programas específicos.			1	