



**MODELO DE GESTIÓN SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
KIDS CLUB LTDA.**

Por:
JOSÉ ANDRÉS RODRÍGUEZ
cód. 80.210.240
YULI MARCELA LARRAHONDO CARABALÍ
cód. 34.611.804

Presentado a:
ARIEL ALFONSO REYES

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS – ECACEN
CURSO DE PROFUNDIZACIÓN GERENCIA ESTRATÉGICA RESPONSABLE
BOGOTÁ
2009



CONTENIDO

	Pág.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
INTRODUCCIÓN	5
OBJETIVOS	6
JUSTIFICACIÓN	7
FUNDAMENTO TEÓRICO	8
1. ESPECIFICACIONES DE LA EMPRESA	12
1.1. Horizonte organizacional	12
1.1.1. Misión	12
1.1.2. Visión	12
1.1.3. Ubicación	12
1.1.4. Personal	12
1.1.5. Proveedores	12
1.1.6. Clientes	13
1.1.7. Jornadas laborales	13
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	13
2.1. Diagnóstico de la empresa – Matriz DOFA General	14
3. LISTA DE CHEQUEO	16
4. TABLA DE STAKEHOLDERS	21
5. MATRIZ DOFA DE STAKEHOLDERS PRIORITARIOS	21



6. ANÁLISIS DE MATRIZ DOFA STEKEHOLDER PRIORITARIOS	22
7. MODELO DE GESTION	23
9. IMPACTOS DEL MODELO DE GESTIÓN	31
CONCLUSIONES	32
RECOMENDACIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	34



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Kids Club Ltda., como productora de calzado infantil, realiza un proceso que consiste en: el corte, guarnición, montaje y finalizaje del zapato; actividades que requieren de una gestión ambiental documentada que actualmente no se encuentra estructurada en la empresa, dando como resultado un manejo deficiente de materias primas, insumos y residuos, generando desperdicios a los que no se da una disposición final adecuada impactando negativamente el medio ambiente.

Otra situación detectada es que el nivel de compromiso de la gerencia en cuanto a responsabilidad social, en lo que respecta al tema ambiental y comunidad es incipiente, lo que lleva a la formulación del siguiente interrogante.

¿Por qué en la empresa no existe un plan de gestión ambiental que controle el manejo de materias primas, insumos y residuos generando un impacto ambiental en la empresa y la comunidad?



INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, el sector empresarial no puede seguir negando la necesidad de adoptar la responsabilidad social como parte de su estrategia para alcanzar beneficios externos e internos, pues sigue latente cierto comportamiento dominante de rechazo hacia ella. Por ello, la realización del presente trabajo consiste en la formulación de un modelo de gestión sobre Responsabilidad Social Empresarial aplicado en la empresa C.I KIDS CLUB LTDA, empresa dedicada a la elaboración de calzado infantil que posee un reconocimiento de 17 años aproximadamente de trayectoria en el mercado.

Dicho modelo incluye primeramente el planteamiento del problema, Fundamento Teórico, que consiste en definiciones y normas en las cuales nos referenciamos, con el fin de abordar los procedimientos y conceptos para plantear el problema y formular unos objetivos y la justificación que se esboza en las primeras páginas. Más adelante se señalan las especificaciones de la empresa, que refleja el horizonte organizacional, el cual incluye la visión, misión y demás elementos que posibilitan una presentación de la empresa.

Mediante un acercamiento a C.I Kids Club Ltda., a través de la elaboración de un diagnóstico donde se utilizó como herramienta la matriz DOFA, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa, dando como resultado un mayor conocimiento de forma completa y general, mediante un análisis que permita tener una idea clara del estado de la empresa y del contexto en que se mueve la empresa; fue así como se tuvo la idea de realizar este documento.

Posteriormente se encuentra la aplicación de la lista de chequeo que permite la priorización de los stakeholders, que ameritan la implementación del modelo de gestión, identificando y analizando su DOFA, para luego proponer una ruta de acción que permita disminuir el impacto ambiental y el compromiso social.

por último, se proponen una serie de recomendaciones que le ayudarán a la empresa a mejorar y aparecen las conclusiones pertinentes encontradas en el desarrollo del presente trabajo.

Se espera aplicar de forma correcta y coherente las metodologías y el proceso para llevar a cabo un buen trabajo, poniendo en práctica los conocimientos necesarios para estudiar a fondo y eficazmente la aplicación de la responsabilidad social empresarial a esta empresa, mediante el modelo de gestión.



OBJETIVOS

GENERAL

Desarrollar un modelo de gestión ambiental, mediante la utilización de herramientas administrativas que permita a la empresa mejorar sus procesos y producto en el ámbito ambiental, así como, enfocar un trabajo dirigido hacia la comunidad, para aumentar su competitividad, incrementar la productividad, fortalecer el compromiso de la alta gerencia con el tema, buscar la sostenibilidad del proceso y por consiguiente, mantener su supervivencia, mayor rentabilidad y crecimiento continuo.

ESPECÍFICOS

- Concientizar a la gerencia sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa frente a su sector en el tema de Responsabilidad Social Empresarial específicamente sus grupos de interés, mediante, la elaboración de un análisis DOFA, con el fin de mejorar las debilidades y prever las posibles amenazas.
- Realizar una lista de chequeo que permita la priorización de los stakeholders.
- Generar un plan de acción que permita disminuir el impacto ambiental y aumentar el compromiso social con la comunidad mediante la definición de actividades, metas, indicadores y cronograma de trabajo, que abra paso a la futura implementación de la norma ISO 14000.
- Plantear recomendaciones para la sostenibilidad del modelo de gestión.



JUSTIFICACIÓN

Partiendo de la definición de **Modelo de Gestión**, “herramienta que permite identificar, controlar y mejorar el impacto económico, social y medio ambiental” y de **Responsabilidad Social Empresarial** entendida como el conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos, basándose ésta en tres áreas: económica, sociocultural y medio ambiental. Se hizo pertinente la aplicación de dicho modelo en la empresa KIDS CLUB LTDA., la cual se seleccionó para poner en práctica los conocimientos adquiridos dentro del curso de profundización en Gerencia Estratégica.

La implementación del modelo de gestión se escogió porque, brinda la posibilidad de reducir las debilidades y falencias que se han identificado a través de una priorización de los Stakeholders de la empresa.

Por lo tanto, con la implementación del modelo de gestión empresarial se pretende mejorar la disposición de la materia prima, insumos y residuos generados en el proceso en el ámbito ambiental, a fin de contribuir al bienestar y calidad de vida directamente del personal de la empresa e indirectamente en la comunidad, en aras de, facilitar la definición e implementación de una política en Responsabilidad Social Empresarial, desarrollar una estrategia de mejoramiento continuo del proceso, para así reducir el impacto ambiental.



MARCO TEÓRICO

La elaboración del presente trabajo se fundamenta teóricamente en la norma ISO 14000 y la Ley 99 de 1993 el tema Ambiental, ISO 26000 para el tema de Responsabilidad Social Empresarial y la teoría administrativa de Michael Porter referente al Diamante de la Competitividad.

Dicha información se cita para ampliar la percepción de la empresa sobre la necesidad que tiene de ajustarse a los estándares establecidos en el ámbito internacional con el fin de garantizar su competitividad y permanencia en el mercado.

En cuanto a la teoría administrativa de Porter, ofrece los criterios a tener en cuenta para el desarrollo del modelo de gestión.

A. ASPECTO AMBIENTAL

ISO 14000 (medio ambiente) Herramienta de gestión ambiental que controla aspectos tales como: la calidad del aire, agua o suelo de forma que se cuente con datos científicamente válidos para conocer las consecuencias del comportamiento de la empresa sobre el medio ambiente. Esta constituida por un paquete de normas referentes a ciclo de vida del producto, Etiquetas ambientales, términos y definiciones, gases efecto invernadero, entre otros¹.

La **NTC 590/03** es una guía que proporciona directrices para un enfoque socialmente responsable de la gestión en las organizaciones, y comparte principios comunes con otros sistemas e instrumentos de gestión.

Se puede aplicar a cualquier tipo de organización y se centra en proporcionar directrices para:

- Establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua un enfoque de responsabilidad social en la gestión.
- Involucrar a las partes interesadas (stakeholders) en una gestión socialmente responsable.
- Comunicar y evidenciar este enfoque ante las partes interesadas (stakeholders).

Los aspectos significativos que deben considerarse al adoptar un enfoque de responsabilidad social en la gestión de una organización son:

- Alineación ética de los valores y prácticas organizacionales.
- Identificación de las partes interesadas (stakeholders).
- Análisis del entorno en sus diferentes componentes estratégicos.
- Equilibrio y gradualidad en la fijación de objetivos, administración del enfoque de responsabilidad social a través del tiempo y gestión del cambio.

De igual manera, se deben considerar variables como:

- Identificación y análisis de riesgos.
- Enfoque organizacional hacia el desarrollo sostenible.

¹ www.iso.ch



- Consideraciones legales.

La ley 99 de 1993 reordena el sector público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, exigiendo a las empresas que su producción tenga en cuenta el medio ambiente, con el ánimo de no contaminar ni destruir el entorno en que se está operando.

B. COMUNIDAD - RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de una empresa, para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, familias y el entorno social en las zonas de su influencia. Se la considera como un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se instrumentan en toda la gama de operaciones corporativas y en los procesos de toma de decisiones, y que significa poner en marcha un sistema de administración con procedimientos, controles y documentos²”.

También se define como los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia, que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo en la relación entre la empresa y sus partes, que incluye: clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades, el gobierno y la sociedad en general. "Corresponde a una estrategia de negocios enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible. El concepto de RSE puede incorporar derechos humanos, medidas de anticorrupción, el medio ambiente, condiciones laborales y actividades dentro de comunidades por medio de alianzas con organizaciones de la sociedad civil"³. **(FALTA LA CITA)**

Y en una manera más sencilla se puede definir como el conjunto de obligaciones y compromisos legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos, la cual se basa en tres áreas, que son básicamente: la económica, sociocultural y medio ambiental.

Normas de Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial se encuentra amparada en diversas normas, leyes y decretos tanto nacionales como internacionales, que establecen una guía para su implementación, las cuales se describen a continuación:

La norma ISO 26.000 es una norma de carácter internacional que pretende implementarse con el fin de unificar criterios en cuanto a la responsabilidad social de las organizaciones. El desarrollo de esta norma apunta a fomentar la responsabilidad social donde exista una guía común en cuanto a conceptos, definiciones y métodos de evaluación.

² es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

³



Las organizaciones tanto públicas como privadas ya están viendo que es una necesidad el adecuado uso de este tema para beneficio común de los stakeholders (industria, gobierno, trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales y otros), para que exista un equilibrio adecuado en todos y cada uno de ellos. La norma debe ser aplicable para organizaciones de todos los tamaños y en países en cualquier etapa de desarrollo.

La norma debe cumplir:

- Ayudar a las organizaciones en su responsabilidad social, respetando diferencias culturales, sociales, ambientales, legales y las condiciones de desarrollo económico.
- Ser una guía práctica, con el fin de aplicar fácilmente la responsabilidad social, identificar y comprometer a los stakeholders, así como reforzar la credibilidad de los informes y reclamos relacionados con la responsabilidad social.
- Dar énfasis a los resultados de desempeño y su mejora.
- Aumentar la confianza y satisfacción de los clientes y otros stakeholders en las organizaciones.
- Unificar la norma y los documentos para que no haya conflictos.
- No debe estar destinada a reducir la autoridad de los gobiernos para abordar la responsabilidad social en las organizaciones.

En cuanto a la SA 8.000, tiene como fin la especificación de los requisitos de responsabilidad social para las organizaciones. Éstos permitirán a la compañía:

- Desarrollar, mantener y aplicar sus principios y procedimientos, con el objetivo de manejar aquellos asuntos que están bajo su control o influencia.
- Demostrar a las partes interesadas que sus principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos impuestos por esta norma.

Los requerimientos de esta norma serán de aplicación universal en lo que respecta a lo geográfico, sector industrial y tamaño de la compañía.

La norma define la compañía, el proveedor/subcontratista, el sub-proveedor, acción remedial, acción correctiva, parte interesada, niño, trabajador joven, trabajo infantil, trabajos forzados, recuperación de niños y trabajador en el hogar.

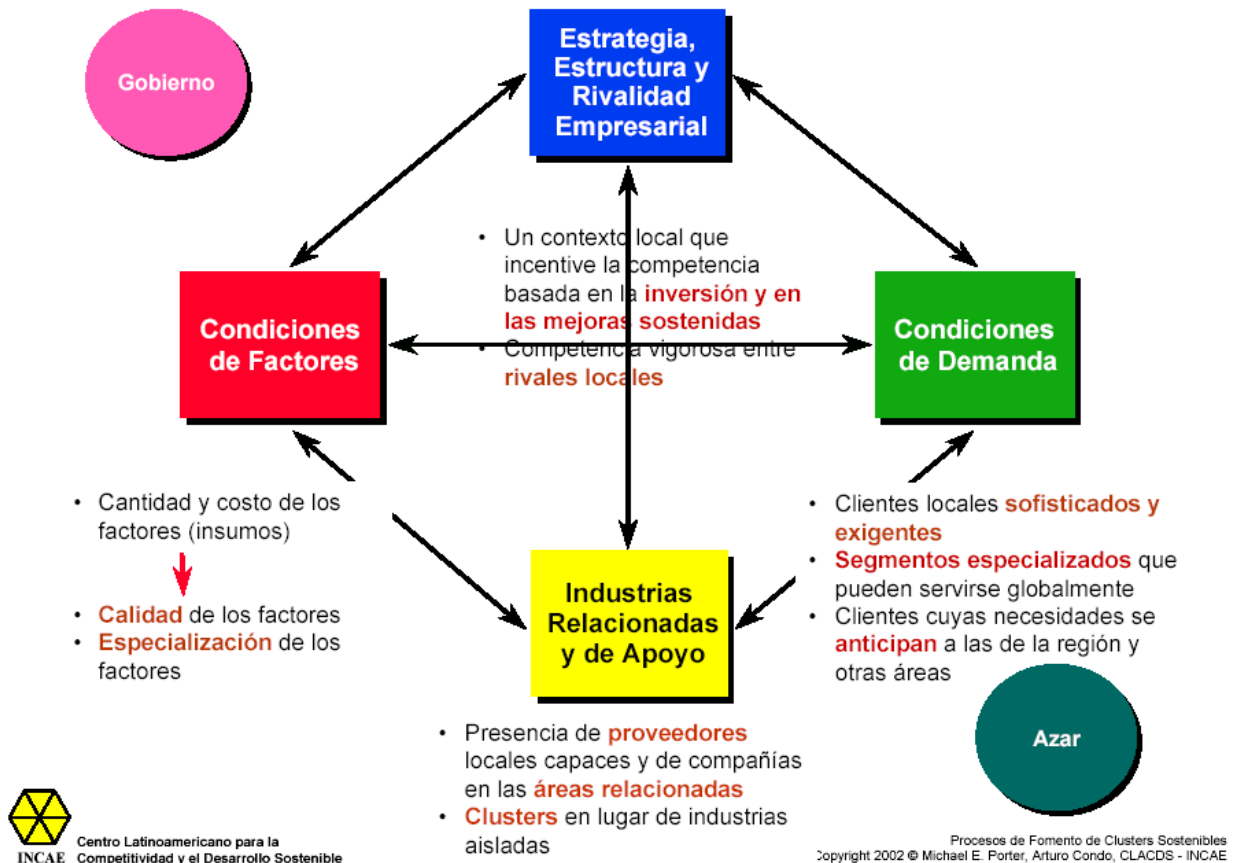
Sus requerimientos de responsabilidad social son:

- Trabajo infantil.
- Trabajos forzados.
- Salud y seguridad en el trabajo.
- Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva.
- Discriminación.
- Medidas disciplinarias.
- Horarios de trabajo.
- Remuneración.
- Sistemas de gestión.

C. TEORIA ADMINISTRATIVA

El diamante de la competitividad de Porter.⁴

La Competitividad y el Ambiente Empresarial Nacional



En el diamante de la competitividad de Porter se presentan cuatro variables específicas, las cuales deben cumplirse para lograr, de esta manera, una posición competitiva mundial. La primera de las variables es la condición de los factores: recursos naturales (físicos), recursos humanos, recursos de capital, infraestructura física, infraestructura administrativa, infraestructura científica y tecnológica, entre otros. El segundo de los factores es la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, en el cual debe existir un contexto local que incentive la competencia basada en la inversión y en las mejoras sostenidas. El tercero es la condición de la demanda, en el cual se toman en cuenta los clientes locales sofisticados y exigentes, segmentos especializados que pueden servirse globalmente, así como clientes cuyas necesidades se anticipan a las de la región y otras áreas. Y por último, industrias relacionadas y de apoyo, tomando en consideración la presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas, clusters en lugar de industrias aisladas.

⁴



1. ESPECIFICACIONES DE LA EMPRESA

1.1. HORIZONTE ORGANIZACIONAL

1.1.1. Misión:

Nuestro⁵ principal compromiso es la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, suministrándoles los mejores zapatos para niños, de la más alta calidad, concebidos con base en el conocimiento del proceso de desarrollo del pie del niño, ofreciendo productos cómodos, confortables, seguros, eficientes, fáciles de usar, duraderos, de precio asequible y de apariencia agradable, según las tendencias estéticas del momento.

Promover el mejoramiento de la calidad de vida de nuestro personal, impulsar la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos, asegurar el permanente progreso de la empresa y la retribución adecuada y justa para los miembros de la organización, sus familias la sociedad y el estado.

1.1.2. Visión:

Queremos ser la empresa líder en el diseño de calzado para niños (zapatos juguetones, creativos, resistentes y divertidos), desarrollados de acuerdo con las necesidades de los clientes, convirtiéndolos en una importante opción en el mercado por calidad, agilidad, innovación y por flexibilidad.

Fundamentaremos nuestro éxito en el mayor valor con el que contamos LA DIFERENCIA; con capacidad de respuesta ante mercados depresivos, cumpliendo los requerimientos de rentabilidad; con sistemas administrativos integrados, completamente automatizados, precisos, eficientes y versátiles, por medio del aseguramiento de nuestros procesos.

1.1.3. Ubicación:

Bogotá, en la Localidad 16 de Puente Aranda.

1.1.4. Personal: la empresa cuenta actualmente con 65 empleados, donde el cliente interno es el potencial más valioso para la empresa.

1.1.5. Proveedores: empresas multinacionales, pequeñas y medianas nacionales, ubicadas en la zona industrial de la Localidad de Puente Aranda de Bogotá.

⁵ H. Maldonado, propietario de C.I. Kids Club Ltda. Entrevista personal, febrero 20, 2009.



1.1.6. Clientes: en el ámbito nacional la empresa Bossi, como cliente principal, y los compradores que asisten directamente al punto de venta de Kids Club Ltda.; y en el ámbito internacional, el mercado estadounidense.

1.1.7. Jornadas laborales: el horario de trabajo de la empresa en mención es de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 5 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 1 p.m.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Kids Club Ltda. es una empresa familiar fundada desde 1992, dedicada a la producción, distribución y comercialización de calzado para niños. Actualmente cuenta con 65 empleados y, hoy por hoy, posee una gran experiencia en el ámbito de exportación a países como: Ecuador, Venezuela, Estados Unidos, Honduras, Inglaterra, siendo Estados Unidos su principal cliente internacional; y en el ámbito nacional se ha convertido en el proveedor más importante de la empresa de calzado BOSSI, gracias a que no ha ahorrado esfuerzos en el propósito de ofrecer un producto de la mejor calidad, especializado y diferenciado en la industria del calzado infantil, bajo estándares de calidad internacional.

Marca institucional:





2.1. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Matriz DOFA General

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> – El proceso de producción se realiza en cuatro operaciones básicas, Corte, Guarnición, Montaje y Finizaje. – Se ofrece un producto de excelente calidad. – Se aplica la norma de calidad la ISO 9001. – Existe especialización de puestos de trabajo para la producción. – La empresa tiene fortaleza en el diseño innovador que ofrece a sus clientes.. – En Colombia y Latinoamérica están bien posicionados. – Se utiliza tecnología de punta en el área de guarnición para la actividad de bordado. – Se ofrece un producto tecnificado. – Se maneja la especialización y diferenciación del producto. – Cuenta con la documentación de los procesos y procedimientos administrativos y de planta. – Se maneja un precio competitivo del producto. – La empresa cuenta con clientes permanentes y que demandan cantidades del producto de acuerdo a la oferta de la empresa. – Se maneja una tasa de producción de 500 pares diarios. – Se cuenta con el 50% de la capacidad instalada para atender más clientes. – Cuenta con un equipo de trabajo comprometido y motivado en las áreas de producción. – La empresa tiene una baja rotación de personal porque los empleados llevan mucho tiempo en ella. – Se tienen en cuenta la calidad de vida de los empleados. – La empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> – Costos de producción altos. – Retraso en la recepción de la materia prima por falta de programación de compras e incumplimiento del proveedor. – Los proveedores no alcanzan los estándares de calidad, debido a la informalidad del proceso de compra. – No se cuenta actualmente con una planeación estratégica a largo plazo. – Actualmente no se cuenta con una persona especializada en la parte administrativa que lleve a cabo este proceso. – A la fecha no se realiza seguimiento a las funciones y tareas del personal, ni se llevan a cabo evaluaciones para ellos. – La empresa sólo posee dos clientes. – Actualmente no se realizan estudios de mercados. – Inventarios desactualizados. – Faltan controles en los inventarios. – Faltan mejores condiciones en los puestos de trabajo. – No se realiza publicidad del producto. – No se cuenta con un conocimiento profundo sobre las normas de responsabilidad empresarial, aunque algunas de éstas son aplicadas dentro de la empresa. – La marca Kids Club no tiene reconocimiento en el mercado.

<ul style="list-style-type: none"> - La empresa posee una cartera sana (cero deudas). - Se manejan programas contables computarizados. - Se cuenta con personal capacitado y especializado en el diseño de calzado infantil en el ámbito internacional (hormas, suelas, capelladas). - Se cuenta con la certificación en Diseño y comercialización de zapato infantil ISO 9001 y tres auditorías de certificación. - Se maneja tecnología de punta para algunos procesos en la fabricación del zapato. - Se maneja un ambiente laboral muy sano entre empleados y personal directivo. - Se pagan los impuestos de ley y existen remuneraciones justas a los empleados, de acuerdo con las funciones y responsabilidad del cargo. - La empresa posee un buen perfil y un buen mercado, lo que hace que los clientes lleguen solos. 	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de mercados internacionales en países Europeos. - Vulnerabilidad de la competencia en la calidad de sus productos. - Expansión en el mercado nacional, segmentado a estratos altos, mediante puntos de ventas en almacenes de cadena. - Nuevas políticas de exportación con la posible aprobación del Tratado de libre Comercio con Estados Unidos. - Ventaja comparativa en la oferta de insumos y materia prima del mercado colombiano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción económica en Estados Unidos. - Políticas monetarias y cambiarias. - La competencia en la industria (importación de productos chinos a menor precio). - Debilidades internas no superadas en la parte administrativa y manejos de inventarios. - El poder de los proveedores que tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad. - El poder de los compradores que pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos. - La fluctuación de la cotización del dólar.



3. LISTA DE CHEQUEO

Nombre de la organización: KIDS CLUB LTDA. Consecutivo No. 001 Objetivo y alcance: determinar el impacto de la actividad de la empresa en los Stakeholders y priorizar para el periodo de un año.	Fecha: 2009/03/07
--	--------------------------

Fuente: (H. Maldonado, entrevista personal, febrero 20 de 2009)

STAKEHOLDER	HALLAZGOS	PUNTAJE
INTERNOS:		1
1. Relación con mis trabajadores		
TRABAJO INFANTIL	¿Hay menores de edad?	1
TRABAJOS FORZADOS	¿Se obliga a los empleados a trabajar más de la cuenta o en condiciones inhumanas?	1
SALUD Y SEGURIDAD	¿Existe COPASO? ¿El entorno laboral es seguro y saludable? ¿Se previenen accidentes y lesiones? ¿Se ofrece instrucción sobre salud y seguridad laboral? ¿Se mantienen los baños en condiciones higiénicas, hay acceso a agua potable y en general las condiciones sanitarias son apropiadas? ¿Si se usan comedores, dormitorios u otros, ¿son limpios, seguros y cubren las necesidades básicas? ¿Hay dispositivos de seguridad apropiados a todas las partes en movimiento de las máquinas y equipo de transmisión? ¿Todos los dispositivos de seguridad de las máquinas están sujetos a las máquinas? ¿Se usan mecanismos de seguridad que eviten la operación de máquinas mientras las manos de los trabajadores están en peligro?	1
LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y DERECHO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA	¿La compañía respeta el derecho de los empleados a formar sindicatos y ser miembros, así como negociar colectivamente? Si la libertad de asociación y de negociación colectiva está restringidos por la ley local, ¿la compañía facilita los instrumentos para que el	1

STAKEHOLDER	HALLAZGOS	PUNTAJE
	<p>personal se asocie libremente?</p> <p>¿La compañía garantiza que no haya discriminación a los representantes, así como acceso al lugar de trabajo?</p> <p>¿Hay oportunidades para que los trabajadores hablen con los otros, mientras ellos laboran?</p> <p>Se evitan distribuciones o asignaciones (el trabajo que requiera el trabajo aislado).</p> <p>Proveen a los trabajadores con alimentación frecuente de sus reacciones sobre la cantidad y calidad de su trabajo.</p>	
DISCRIMINACIÓN	<p>¿En la empresa existe discriminación por raza, casta, origen, religión, discapacidad, género, orientación sexual u otros? ¿Cuáles? ¿Cómo?</p> <p>¿La compañía interfiere en el ejercicio del derecho de los empleados a observar sus prácticas religiosas o necesidades relacionadas con la raza, casta, entre otros?</p> <p>¿Se permiten comportamientos, gestos, lenguaje y contacto físico, que sean desde el punto de vista sexual, coercitivos, amenazadores, abusivos o explotadores?</p>	1
MEDIDAS DISCIPLINARIAS	<p>¿Se usan castigos corporales, coerción mental, física o abusos verbales?</p>	1
HORARIO DE TRABAJO	<p>¿Se exceden las jornadas de trabajo legales, según el Código Sustantivo de Trabajo?</p> <p>¿Se otorga al menos un día libre en cada período de 7 días laborados?</p> <p>¿Se reembolsan las horas extras con paga adicional superior a las horas normales? *****</p> <p>¿Las horas extras laboradas superan las 12 por semana?</p> <p>¿Las horas extras son tomadas voluntariamente (a excepción de cuando sea extraordinario)?</p>	1
REMUNERACIÓN	<p>¿La empresa garantiza el cumplimiento de la normativa legal para los salarios pagados?</p> <p>¿El salario se paga a tiempo?</p> <p>¿El salario es suficiente para cubrir las necesidades básicas del personal y ofrecer cierta capacidad de gasto discrecional?</p>	1



STAKEHOLDER	HALLAZGOS	PUNTAJE
	<p>¿Se realizan deducciones de los salarios por razones disciplinarias?</p> <p>¿Se garantiza que la composición de salarios y beneficios se detalle claramente y de forma habitual a los trabajadores?</p> <p>¿La remuneración se realiza en cheque o en efectivo, de manera conveniente para los trabajadores?</p> <p>¿Se realizan prácticas de contratación irregular, falsificación de programas de aprendizaje?</p>	

STAKEHOLDER	HALLAZGOS	PUNTAJE
INTERNOS:		
2. Encadenamiento productivo		3
PROVEEDORES	<p>¿Se cancelan las facturas de los proveedores a tiempo?</p> <p>¿Los requisitos que se exige son muy rigurosos?</p> <p>¿Se tiene en cuenta criterios de responsabilidad social para seleccionarlos?</p> <p>¿Los proveedores se encuentran en el sector, territorio o área local?</p> <p>¿La empresa tiene programas de participación comunitaria para seleccionar proveedores?</p> <p>¿Los proveedores forman parte de alianzas empresariales, cooperativas o gremios?</p>	1
FAMILIA DE LOS EMPLEADOS	<p>¿La empresa tiene planes de apoyo a la educación de los familiares de los empleados?</p> <p>¿La empresa ejerce supervisión sobre la educación de los hijos de los trabajadores?</p> <p>¿Se verifica la buena salud de los hijos de los trabajadores?</p>	1
COMUNIDAD ALEDAÑA	<p>¿Se da prioridad a los habitantes cercanos para la contratación laboral?</p> <p>¿Existe capacitación para la comunidad vecina?</p> <p>¿Se ofrecen oportunidades laborales a discapacitados, desplazados, reinsertados y ex convictos?</p> <p>¿Se ofrecen oportunidades de trabajo y prácticas a estudiantes?</p>	2

STAKEHOLDER	HALLAZGOS	PUNTAJE
INTERNOS: 3. Transparencia		1
TRANSPARENCIA	¿Existe un código de ética? ¿Está visible? ¿La empresa tiene criterios de competencia leal? ¿Se produce y publica el balance social? ¿Se rechazan acuerdos de fijación de precios para manejar el mercado? ¿Hay dumping? ¿precio predatorio? ¿Se rechazan pactos de distribución territorial de mercados con los que se ejerza control desleal? ¿Se pagan prestaciones? ¿Impuestos?	1

STAKEHOLDER	HALLAZGOS	PUNTAJE
INTERNOS: 4. Medio ambiente		5
EMPRESA	¿Existen planes de emergencia ambiental y se entrena al personal para situaciones de riesgo? ¿Hay programas de reciclaje a nivel interno? ¿La empresa ha tenido problemas de contaminación? ¿De insalubridad? ¿Existe un programa de producción más limpia? ¿Se monitorea ese programa, así como los impactos ambientales de la empresa? ¿Se han definido y documentado objetivos ambientales? ¿Se controla el consumo de recursos naturales? ¿Existen campañas internas para reducir el consumo de recursos naturales? ¿Existen programas para recuperar envases o embalajes después de usados por el cliente?	5
COMUNIDAD	¿La empresa participa en la discusión de los problemas ambientales de la comunidad? ¿La empresa participa o propone planes de reciclaje en la comunidad? ¿Se integran a los proveedores y consumidores en los planes de cuidados ambientales?	5



STAKEHOLDER	HALLAZGOS	PUNTAJE
EXTERNOS: 5. Clientes y usuarios		1
CLIENTES O USUARIOS	¿Se ofrece servicio al cliente como atención, reclamos y sugerencias? ¿Existe relación directa con mis clientes y usuarios? ¿Existen planes de control de los envases o empaques para mejorar las características y salubridad del producto? ¿Se realiza el cambio o solución de productos imperfectos, caducados o defectuosos?	1

STAKEHOLDER	HALLAZGOS	PUNTAJE
EXTERNOS: 6. Comunidad		5
COMUNIDAD	¿Se realizan tareas en beneficio de la comunidad respecto a problemas y necesidades sociales? ¿Son positivas las relaciones con la comunidad? ¿Participa para su mejoramiento continuo?	5

STAKEHOLDER	HALLAZGOS	PUNTAJE
7. Gobierno		1
GOBIERNO	¿La empresa promueve el ejercicio de los derechos y libertades de los empleados? ¿Se realizan reuniones con las autoridades locales? ¿Existen conductas irregulares como sobornos, dádivas u otros? ¿Existen planes para detectar, controlar, impedir y sancionar la corrupción?	1



4. TABLA DE STAKEHOLDERS

STAKEHOLDER	PROMEDIO
1. Relación con mis trabajadores	1
2. Encadenamiento productivo	2
3. Transparencia	1
4. Medio ambiente	5
5. Clientes y usuarios	1
6. Comunidad	5
7. Gobierno	1

5. MATRIZ DOFA STEKEHOLDER PRIORITARIOS

MEDIO AMBIENTE Y COMUNIDAD	
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Se realizan pruebas de laboratorio para la emisión de vapores. – Se utiliza extintores de vapores y solventes (pegantes) para reducir el impacto ambiental negativo y regular la contaminación del aire dentro de la fábrica. – Se realiza control permanente de los satélites de guarnición para observar sus condiciones ambientales – La empresa es la única en el mercado nacional que utiliza materia prima biodegradable (cueros vegetales) – Se realizan mediciones de la cantidad de plomo que posee el cuero como materia prima. – Se utilizan canecas de colores para el reciclaje – Se utiliza en mayor proporción pegantes acuosos y no solventes. – Se realizan donaciones de zapatos de niños y niñas y ayudas a sectores pobres de la ciudad entre ellos el barrio Lucero Alto. – Se realizan actividades y capacitaciones con niños y familias de los empleados en temas como valores. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> – El proceso de producción y manejo de materia prima no es totalmente limpio, lo cual no permite certificarlo como producto verde. – Deficiencias en el manejo de solvente. – Aún se utilizan material solvente (pegantes), no se han sustituido por solventes acuosos debido a que la industria de pegantes aun los comercializan en el mercado y no los sustituye por acuosos – No se posee un manual ambiental. – La empresa no propicia ni se participa en campañas ambientales de la comunidad. – No existen planes de emergencia ambiental y se entrena al personal para situaciones de riesgo. – No existe un programa de producción más limpia.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> – Entrar a nuevos mercados más exigentes, con productos de materia prima biodegradable y 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Regulaciones del estado mediante políticas públicas.



<ul style="list-style-type: none">que no deterioren los recursos naturales ni el medio ambiente en general como los franceses.– Desarrollo en tecnología verde de la industria de pegantes.– Aprovechamiento de las ventajas legislativas con respecto al tema del medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none">– Falta de innovación en los procesos de proveedores de materias primas e industria de pegantes.– El ritmo acelerado en la certificación ambiental de los procesos y productos de la competencia.– Exigencia del cliente de productos certificado en protección ambiental.
--	--

6. ANÁLISIS DE MATRIZ DOFA STAKEHOLDER PRIORITARIOS

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz DOFA, la empresa Kids Club Ltda., se identifican fortalezas tales como: realización pruebas de laboratorio para la emisiones de vapores, se utiliza extintores de vapores y solventes (pegantes) para reducir el impacto ambiental negativo y regular la contaminación del aire dentro de la fábrica, se realiza control permanente de los satélites de guarnición para observar sus condiciones ambientales, la empresa es la única en el mercado nacional que utiliza materia prima biodegradable (cueros vegetales) y que han avanzado en el cuidado del medio ambiente y que de alguna manera tratan de beneficiar a cierta parte de la comunidad y por último la empresa realiza mediciones de la cantidad de plomo que posee el cuero como materia prima para que no se vayan cantidades exageradas y cause daño a las personas.

No obstante, se evidencian debilidades que obedecen primero a que no existen unas políticas bien definidas y un conocimiento pleno sobre responsabilidad social, de trabajo proyectado a la comunidad sobre la aplicación de algunas de las normas al respecto que pueden ayudar a desarrollar, manejar y controlar la situación.

Al interior de la empresa no hay una dirección estratégica que permita orientar dichas políticas. También cabe anotar que tanto las debilidades como sus amenazas son propiciadas por Stakeholders externos como sus proveedores de la industria de solventes – pegantes, que aún no son tan competitivos en ofrecer insumos con todas las especificaciones requeridas que permita realizar el proceso con pegantes solventes que disminuya el impacto ambiental. Respecto al tema de los vapores la empresa a introducido Extinguidores que de alguna manera controla la contaminación atmosférica dentro de la empresa y que los empleados puedan laborar en condiciones favorables para su salud. Pero si no se logra un desarrollo en la industria de solventes y la empresa no logra fortalecer sus debilidades internas y rediseñar sus procesos de producción, ante la amenaza de regulación política o de ley en que todas las empresas de calzado deban utilizar solventes acuosos.



MODELO DE GESTIÓN

7. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Las alternativas de solución que se plantean a continuación se desarrollan mediante las herramientas de evaluación primero la matriz de diagnóstico, luego se identifican la ruta a seguir y por último la priorización de dichas rutas.

FICHA No. 1						
7.1. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO						
NOMBRE DE LA EMPRESA		KIDS CLUB LTDA.			NÚMERO DE EMPLEADOS: 65	
OBJETO SOCIAL		Empresa dedicada a la elaboración de calzado infantil				
ALCANCE		EXPECTATIVAS SOCIALES		INNOVACIÓN		
PARTE INTERESADA		LEY/NORMAS	EMPRESA	SOCIEDAD	EMPRESA	SOCIEDAD
MEDIO AMBIENTE Y COMUNIDAD LOCAL		LEY 99 DE 1993, NORMAS ISO 14000	- Fijación de políticas ambientales para la empresa	- Promoción y participación en campañas ambientales en la comunidad	Determinación y aplicación de políticas ambientales en la empresa	
			- Capacitación a empleados sobre buenas practicas medioambientales	- Contratación de personal aledaño a la empresa	Implementación de buenas practicas ambientales dentro de la empresa que permitan la conservación y preservación del medio ambiente	



	<ul style="list-style-type: none"> - Producción limpia e implantación sistemas que controlan la contaminación . 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad cercana a la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar constantemente procesos productivos tendientes a la no contaminación ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> Promoción y participación en campañas ambientales en la comunidad
	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo adecuado de solventes 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción y participación en campañas ambientales en la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> - producción limpia e implantación sistemas que controlan la contaminación 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación especificaciones y requerimientos de materia prima e insumos mediante Negociaciones con proveedores 			



FICHA 2⁶

7.2 IDENTIFICACIÓN DE RUTAS DE ACCIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: C.I. KIDS CLUB LTDA.	NÚMERO DE EMPLEADOS: 65
ENFOQUE DE LA RSE:	MEDIO AMBIENTE Y COMUNIDAD LOCAL
PARTE INTERESADA	QUÉ ASPECTO TRABAJAR
COMUNIDAD LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción y participación en campañas ambientales en la comunidad - Contratación de personal aledaño a la empresa - Mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad cercana a la empresa
MEDIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Fijación de políticas ambientales para la empresa - Capacitación a empleados sobre buenas practicas medioambientales - Producción limpia e implantación sistemas que controlan la contaminación. - Manejo adecuado de solventes - Determinación especificaciones y requerimientos de materia prima e insumos mediante Negociaciones con proveedores

⁶ GUTIÉRREZ, Roberto (2008). Escuela de Responsabilidad Social Empresarial ERSE. Bogotá: IESO.



FICHA 37
7.3. RUTA DE ACCIÓN PRIORIZADA

NOMBRE DE LA EMPRESA	C.I. KIDS CLUB LTDA.			NÚMERO DE EMPLEADOS	65	
ENFOQUE DE LA RSE	MEDIO AMBIENTE Y COMUNIDAD LOCAL					
RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA/INICIATIVA	GERENCIA GENERAL					
¿QUIÉN? POBLACIÓN OBJETIVO	COMUNIDAD LOCAL Y EMPLEADOS					
¿QUÉ? INICIATIVA	¿CÓMO?			¿CUÁNDO? CRONOGRAMA		
	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	FECHA INICIO	SEGUIMIENTO FRECUENCIA	FECHA TERMINACIÓN
- Determinación de una política ambiental en la empresa	- Reuniones de la alta gerencia y jefes de áreas	- Definir la política ambiental para la empresa.	# de gerente y jefes de áreas, asistentes / total gerentes participando de la elaboración.	01/04/09	Primer mes	30/04/09
	- Reuniones con los empleados	- Elaborar manual de manejo ambiental para la empresa con la participación de todos	# de empleados capacitados/total empleados	01/05/09	Segundo mes	30/05/09
- Implementación de buenas prácticas ambientales dentro de la empresa que permitan la	- Socialización del manual ambiental	- Lograr una apropiación y aplicación del manual por parte	Valoración por parte del supervisor de planta la	01/06/09	Mensual	30/04/10

⁷ Ibid.



conservación y preservación del medio ambiente		del personal	implementación de las buenas prácticas ambientales de acuerdo una lista de chequeo			
- Promoción y participación en campañas ambientales en la comunidad	- Diseño e implementación de una estrategia de comunicación y difusión en la que se elaboren y distribuyan plegables informativos sobre temas ambientales y buenas practicas que realiza la empresa para evitar la contaminación y cuidar el medio ambiente	- Sensibilizar a la comunidad en general acerca del cuidado que se debe con el medio ambiente - Dar a conocer aquellas buenas prácticas que la empresa realiza para contribuir a conservar un medio ambiente sano.	# de plegables distribuidos en zonas aledañas a la empresa y a clientes en el punto de venta / total de plegables elaborados	01/04/09	Trimestral	30/04/10
- Implementar actividades dentro del proceso productivo tendientes a la protección y conservación del medio ambiente mediante una producción limpia e	- Actualización constante de los cambios tecnológicos y normas existentes en cuanto a	- Alcanzar una producción responsable ambientalmente. - Desarrollar mejoras en proceso de	- #de fuentes de actualización consultadas / total la meta establecida por el plan	01/04/09	permanente	Constante



<p>implementación de sistemas que controlan la contaminación</p>	<p>manejos de procesos sostenibles</p>	<p>producción apropiadas para evitar y disminuir la contaminación ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear un departamento de investigación y desarrollo dentro de la empresa - Determinar las especificaciones requeridas de la materia prima e insumos 	<ul style="list-style-type: none"> - #Datos históricos de residuos generados – datos actuales después de aplicación de mejoras - Cantidad de devoluciones / pedidos 			
--	--	--	---	--	--	--

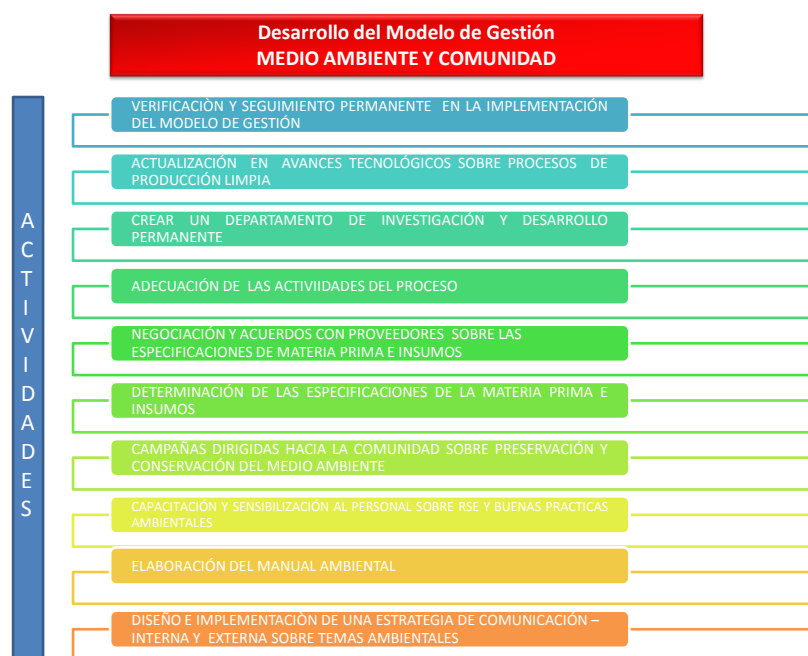


DESCRIPCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Los cuadros anteriores contienen las alternativas de soluciones planteadas de acuerdo con los objetivos fijados para obtener mejoras en los grupos de interés identificados, dichas alternativas se describen a continuación:

Se requiere una determinación y aplicación de políticas ambientales en la empresa, para ello se propone elaborar un manual ambiental mediante reuniones y capacitaciones al personal que, brinde los procedimientos y pasos que deben seguir los empleados. Así mismo se propone la implementación de buenas prácticas ambientales dentro de la empresa que permitan la conservación y preservación del medio ambiente, adecuar en las actividades del proceso productivo mediante la aplicación de mejoras en el proceso. Promover y participar en campañas ambientales dirigidas a la comunidad, Realizar negociación con proveedores y por ultimo realizar una actualización constante de los avances tecnológicos que se puedan aplicar al proceso con el fin de impactar positivamente la situación ambiental de la empresa y comunidad.

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN



El desarrollo del modelo de gestión orientado hacia los Stakeholders Medio ambiente y Comunidad consiste en llevar a cabo las siguientes actividades de manera sistemática:



- Diseño e implementación de una estrategia de comunicación interna y externa sobre temas ambientales.
- Capacitar y sensibilizar al personal sobre las buenas prácticas ambientales que les permita tener los conocimientos necesarios para que haya una mayor apropiación del tema y un mayor compromiso por y para asumir los cambios y estar dispuestos a contribuir en la acción con las mejoras que se plantean.
- Elaboración y aplicación del manual ambiental éste permite la estandarización de los procedimientos ambientales que todo el personal maneje una misma información.
- Campañas dirigidas hacia la comunidad sobre preservación y conservación del medio ambiente.
- Adecuación de las actividades del proceso productivo
- Determinación de las especificaciones de las materias primas para referirlas a los proveedores.
- Crear un departamento de investigación y desarrollo para garantizar la constante actualización en materia prima, insumos, maquinaria, equipos y técnicas de producción de calzado.
- Realizar una verificación y seguimiento del modelo de gestión y aplicar medidas correctivas que garantice la mejora continua del sistema.



IMPACTOS

- ✓ Se considera que el desarrollo de las actividades de solución planteadas contribuirán a reducir las debilidades identificadas dentro de la empresa, redundando en beneficio tanto de la empresa como también de la comunidad.
- ✓ La comunidad al estar enterada del proceso productivo y su impacto en el ámbito ambiental, puede colaborar teniendo parte activa en el plan de mejoramiento de la empresa.
- ✓ La comunidad aplicará hacia su vida cotidiana estas mismas prácticas que contribuyan a disminuir el desperdicio y la buena utilización de los recursos naturales generando menos contaminación.
- ✓ Se logra además producción limpia y menor desperdicio de materiales cosa que favorece la productividad de la empresa con menores costos de producción.
- ✓ Se espera que dichas medidas permitan darle una mayor posicionamiento, reconocimiento y estatus a la empresa donde se proyecte una imagen y visibilidad para la empresa que contribuye a disminuir, conservar y preservar el medio ambiente a través de acciones de mejoramiento en su proceso productivo como también interviniendo positivamente en acciones directas hacia comunidad.
- ✓ Así mismo se espera que la empresa sea la pionera dentro de la industria del calzado en fomentar, implementar una política enfocada hacia la responsabilidad social empresarial.
- ✓ La implementación y aplicación de políticas ambientales dentro de la empresa, estandarizando los procesos con el fin de desarrollarlos teniendo en cuenta el impacto que causa en el medio ambiente.
- ✓ Con la constante actualización y perfeccionamiento de las prácticas ambientales a los procesos productivos, cada vez la empresa tendrá mas acogida y generara mayor productividad para crecer como empresa económicamente y socialmente.



CONCLUSIONES

Con la elaboración del presente trabajo se logró detectar falencias que están sucediendo al interior de la empresa, mediante herramientas aplicables como la lista de chequeo y el análisis DOFA que ampliaron la visión sobre la situación y las posibilidades de mejoras obtenidas

Con la implementación del modelo de gestión planteado se busca dar respuesta a las falencias encontradas y posterior fortalecimiento de la empresa en el ámbito ambiental y relación con la comunidad.

Se plantearon posibles actividades de mejoras medibles para el desarrollo del plan de acción para dar respuestas a las necesidades de los Stakeholders priorizados haciendo que la empresa asuma un compromiso serio y responsable en el desarrollo de los temas.

Se requiere una constante actualización en nuevas tecnologías en la búsqueda de innovaciones de las actividades que intervienen en el proceso.

La empresa, sus proveedores, los operarios y la comunidad debe realizar un trabajo en equipo para garantizar el éxito y sostenibilidad del plan establecidos y generar los impactos esperados



RECOMENDACIONES

- La empresa debe tomar medidas rápidas para fortalecer las debilidades internas detectadas ya bien sea adquiriendo personal especializado para asesoría a nivel administrativo y organizacional o profesional en administración de empresas que facilite la orientación e integración de las actividades de las empresa mediante el desarrollo de un buen proceso administrativo, como también promueva la aplicación a conciencia de las normas de responsabilidad empresarial.
- La empresa debe realizar una planeación estratégica enfocada hacia responsabilidad social lo cual incluirá o llevará implícita un trabajo orientado hacia la comunidad todo para que sea más competitiva en el mercado ya que podrá posicionar sus productos que son a base en una producción limpia teniendo en cuenta políticas para conservación y preservación del medio ambiente.
- La empresa debe realizar una revisión de su Misión en cuando a la forma ya que no debe ser fragmentada.
- La empresa debe realizar la formulación de su visión puesto que no plantea el tiempo.



BIBLIOGRAFIA

www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf

www.oit.org/public/english/protection/safework/training/spanish/download/working_cond_checklist.pdf

www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/dofa.doc

[planeacion.univalle.edu.co/a_gestioninformacion/plandeaccion2008-](http://planeacion.univalle.edu.co/a_gestioninformacion/plandeaccion2008-2011/Plan_Accion_Inversiones_Agosto_22_WEB.ppt)

[2011/Plan_Accion_Inversiones_Agosto_22_WEB.ppt](http://planeacion.univalle.edu.co/a_gestioninformacion/plandeaccion2008-2011/Plan_Accion_Inversiones_Agosto_22_WEB.ppt)

sandonanarino.gov.co/apc-aa-

[files/63626362613734363132303639333731/ANEXO_8_MATRIZ_DOFA.pdf](http://sandonanarino.gov.co/apc-aa-files/63626362613734363132303639333731/ANEXO_8_MATRIZ_DOFA.pdf)

es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

es.wikipedia.org/wiki/ISO_26000

www.legacyglobal.com/DetailsResults.cfm?WCID=358844

www.igac.gov.co:8080/igac_web/UserFiles/File/Leyes