

PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) DE LA CLÍNICA
PALMIRA S.A.

Eliana Patricia Hernández Jaramillo. C.C. 39212130
Leonardo Fabio Quintero. C.C. 1113659586
Fredy Alexander Ávila. C.C. 1113647302
Ana Milena Torregrosa Hoyos. C.C. 55307803
Yorlady Rosmira Aguirre Fuentes. C.C. 1144152980

Tutor (a): María Erika Narváez

Curso: Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social
empresarial.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES, ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS. ECACEN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Mayo 2018

PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LA CLÍNICA PALMIRA

S.A.

Eliana Hernández Jaramillo. C.C. 39212130
Leonardo Fabio Quintero. C.C. 1113659586
Fredy Alexander Ávila. C.C. 1113647302
Yorlady Aguirre Fuentes. C.C. 1144152980
Ana Milena Torregrosa. C.C. 55307803

Tutor (a): María Erika Narváez

Curso: Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social
empresarial.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES, ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS. ECACEN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Mayo 2018

Tabla de contenido

Índice de Tablas.....	8
Índice de figuras.....	9
Resumen.....	10
Abstract.....	11
Palabras clave.....	10
Introducción.....	12
1. Objetivos.....	13
1.1. Objetivo general.....	13
1.2. Objetivo específico	13
2. Propuesta plan de RSE para la empresa Clínica Palmira S.A.....	14
2.1. Direccionamiento estratégico.....	14
2.1.1. Misión	14
2.1.2. Visión.....	14
2.1.3. Valores	14
2.2. Evaluación del desempeño de la Clínica Palmira S.A.....	15
Para dar respuesta al desempeño de la Clínica, se construye la siguiente tabla.	15
2.3. Justificación del Plan de RSE para la Clínica Palmira S.A.	16
3. Código de Conducta.....	17
3.1. Modelo gerencial	17

3.2. Guía e iniciativa mundial aplicada para la construcción del código de conducta.	19
3.3. Informe previo al código de conducta de la Clínica Palmira S.A.....	25
3.3.1. Decisión de la alta dirección	25
3.3.2. A quién aplica	26
3.3.3. Conformación de un equipo que lo dinamice	26
3.3.4. Instancias de sensibilización y participación en la elaboración	27
3.3.5. Recopilación de insumos y redacción provisoria.....	29
3.3.6. Consultas multisectoriales	29
3.3.7. Consulta a peritos.....	30
3.4. Desarrollo del código de conducta Clínica Palmira S.A.....	30
3.4.1. Introducción	30
3.4.2. Objetivo general del código de conducta.....	31
3.4.3. Generalidades.....	31
3.4.4. Alcance	32
3.4.5. Plataforma estratégica.....	32
3.4.5.1. Misión	32
3.4.5.2. Visión.....	33
3.4.5.3. Valores	33
3.4.6. Políticas institucionales.....	33
3.4.6.1. Política de calidad.....	33
3.4.6.2. Política de Seguridad	34
3.4.6.3. Política ambiental.....	34
3.4.6.4. Política de gestión tecnológica.....	34
3.4.6.5. Política Financiera	35
3.4.6.6. Política de investigación	35
3.4.6.7. Política de talento humano.....	35
3.4.6.8. Política de humanización	36
3.4.6.9. Política de gestión de ambiente físico.....	36

3.4.6.10. Política de seguridad laboral	37
3.4.7. Confidencialidad empresarial	37
3.4.8. Conflicto de interés	38
3.4.8.1. Usuarios	38
3.4.8.2. Proveedores:.....	38
3.4.8.3. Declaración de Conflicto de intereses.....	38
3.4.8.4. Colaboradores	39
3.4.8.5. Accionistas	40
3.4.8.6. Entes de vigilancia y Control.....	40
3.4.9. Conducta interna	40
3.4.10. Responsabilidades éticas para los usuarios y su familia.....	41
3.4.11. Responsabilidades éticas para los proveedores de bienes y servicios	43
3.4.12. Responsabilidades éticas con el medio ambiente	43
3.4.13. Responsabilidades éticas con los compañeros y grupo de trabajo.....	44
3.4.14. Responsabilidades éticas referentes a la entidad	46
3.4.15. Seguimiento: conformación de equipo dinamizador	47
3.4.16. Gestión del código de conducta	48
3.4.16.1. Compromiso con la calidad.	48
3.4.16.2. Integridad.	49
3.4.16.3. Talento humano.	49
3.4.16.4. Respeto por las personas.....	49
3.4.16.5. Competitividad y Efectividad y Rentabilidad.....	49
3.4.16.6. Vocación de servicios	49

3.4.17. Favores comerciales.....	50
3.4.18. Contravenciones.....	50
3.4.19. Uso de la información de la empresa.....	51
3.4.19.1. Administración de la Información General.....	51
3.4.19.2. Protección y administración de información confidencial.....	52
3.4.19.3. Uso de la información Privilegiada.....	52
3.4.19.4. Estándares Mínimos de Información Financiera y de Gestión	52
3.4.19.5. Información Financiera a la superintendencia nacional de salud	53
3.4.19.6. Información de indicadores de salud	53
3.4.19.7. Información sobre los órganos de control.....	53
3.4.19.8. Revisor Fiscal.....	53
3.4.19.9. Control Interno institucional	54
3.4.20. Cultura, social, religión y política.....	54
3.5. Definición de recursos financieros y decisiones de inversión objeto del código de conducta Clínica Palmira S.A.	55
3.6. Monitoreo y evaluación de resultados	56
4. Stakeholders.....	57
4.1. Descripción de los stakeholders.....	57
4.2. Mapa genérico de la Clínica Palmira S.A.....	58
4.2.1. Definición de los Stakeholders de la Clínica Palmira S.A.....	59
4.2.1.1 Actores internos.	59
4.2.1.2. Actores externos:	59
4.3.1. Explicación de la matriz.....	61

5. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	63
5.1. Presentación de la propuesta de un plan de RSE para la Clínica Palmira S.A.	63
5.2. Plan de comunicaciones a los stakeholders.	74
5.3. Recomendar el modelo de informe de gestión que más se ajuste al plan de responsabilidad social propuesto	74
Conclusiones.....	76
Glosario.....	77
Referencias Bibliográficas	79

Índice de Tablas.

Tabla 1. Evaluación de desempeño Clínica Palmira S.A.....	15
Tabla 2. Estándares y guías de la responsabilidad social empresarial.....	19
Tabla 3. Empresas con creación de compromisos éticos empresariales.....	21
Tabla 4. Normas mundiales para la redacción del código de conducta.....	23
Tabla 5. Presupuesto de inversión.....	55
Tabla 6 Indicadores de evaluación del Código de Conducta.....	56
Tabla 7. Plan de RSE para la Clínica Palmira S.A.....	65
Tabla 8. Plan de comunicaciones a los stakeholders de la Clínica Palmira S.A.....	74

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter, articulado al código de conducta de la Clínica Palmira S.A.	18
Figura 2. Mapa genérico de stakeholders de la Clínica Palmira S.A.....	58
Figura 3. Matriz de Influencia e Impacto de los Stakeholders de Clinica Palmira S.A.....	60

Resumen

En el presente escrito se plasma la elaboración del plan de responsabilidad social empresarial de la empresa Clínica Palmira S.A., entidad dedica a la prestación de servicios de salud y organización líder en el municipio de Palmira (Valle del Cauca), la cual oferta los servicios de urgencias, hospitalización, unidad de cuidados intensivos y pediatría; el nombrado plan se realiza pasando por todas sus respectivas fases, inicialmente se efectúa una evaluación de desempeño de la empresa, dictaminando la necesidad de desarrollar un plan de responsabilidad social empresarial (RSE), luego, es seleccionado el modelo de competitividad de las cinco (5) fuerzas de Porter para basar la ejecución del mismo, posteriormente se redacta el código de conducta empresarial, enfocados en las políticas y responsabilidades de cada actor que se involucre con la organización, teniendo como base guías e iniciativas mundiales para su elaboración. De igual forma se destaca el diseño del mapa de los Stakeholders y la matriz de influencia, definiendo todos los participantes, de ahí, se procede a elaborar el plan definitivo, teniendo en cuenta los objetivos, estrategias y sus respectivos indicadores, los cuales son parte fundamental, permitiendo verificar si las actividades propuestas cumplen con los resultados esperados, enfocando la institución a contribuir con la sociedad en todas sus dimensiones.

Palabras clave: Responsabilidad, indicadores, social, económica, ambiental.

Abstract

In this writing, the elaboration of the corporate social responsibility plan of the Clinical Palmira S.A. company, entity dedicated to the provision of health services and leading organization in the Palmira municipality offering emergency services, hospitalization, intensives care unit and pediatrics, the named plan is carried out through all its phases, initially a thorough evaluation of the company's performance, dictating the need to develop a corporate social responsibility plan, the competitiveness model of the five (5) Porter forces is selected to support the execution of the same, afterwards writes the code of business conduct, focused on the policies and responsibilities of each one of the stakeholders involved with the organization, based on global guidelines and initiatives for its development, likewise highlights the design of the stakeholders map and the influence matrix, by defining all the participants, the final plan is drawn up, taking into account the objectives, the strategies and their respective indicators, which are a fundamental part, making it possible to verify if the found activities are on the expected results, focusing the institution on contributing to society in all its dimensions.

Key words: Responsibility, indicators, social, economic, environmental

Introducción.

La Responsabilidad social empresarial (RSE), es una forma de gestión que adoptan las empresas, definida en el marco de la ética y transparencia con los stakeholders que se relaciona; y por la establecimiento de objetivos estratégicos empresariales que se articulan en el desarrollo sostenible de la comunidad, preservando el ambiente y la cultura de futuras generaciones.

La realización del plan de RSE de la Clínica Palmira S.A., se da por la necesidad de mitigar y prevenir impactos que están generando problemas en los stakeholders, justificando la necesidad del planteamiento de una política de RSE, que estaría enmarcada con los objetivos estratégicos de la compañía, para contribuir al desarrollo humano sostenible, a partir de la generación de valor social, económico y ambiental, acogiendo temáticas sobre sostenibilidad, compromiso y transparencia.

Adicionalmente, se propone, plantear una política ambiental, específica, a partir de la cual el grupo de colaboradores se comprometa a cumplir, donde se muestre como aplicar lineamientos concretos, que contemplen todas las implicaciones ambientales, sociales y económicas que se puedan presentar en el desarrollo del proceso productivo de la empresa, así como también en la comercialización de productos y servicios.

Todo lo anterior debe ser complementado con el código de ética y buen gobierno, pues una actuación empresarial socialmente responsable, tiene un fundamento ético, a partir de establecer, reconocer y entender el impacto de las decisiones que se puedan tomar en el desarrollo del proceso productivo de la compañía, y que puedan afectar a los grupos de interés.

Por último, se presenta un plan de comunicaciones, con el objeto de socializar el plan de RSE que se desarrollará teniendo en cuenta cada una de las actividades que se presenten para conseguir los objetivos y medir a partir de los indicadores los diferentes resultados de cada una de las estrategias que se plantean en el plan de RSE de la clínica Palmira S.A.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general.

Incorporar en la gerencia organizacional de cualquier empresa la práctica de la responsabilidad social empresarial permitiendo así el incremento de la generación de valor de la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

1.2. Objetivo específico

- ✓ Identificar a través de una evaluación el desempeño económico, ambiental y social de una empresa.

- ✓ Redactar un código de conducta de una empresa

- ✓ Diseñar un mapa genérico de los Stakeholders de una empresa

- ✓ Elaborar un plan de responsabilidad social empresarial para una empresa

- ✓ Socializar el plan de responsabilidad social empresarial

2. Propuesta plan de RSE para la empresa Clínica Palmira S.A.

2.1. Direccionamiento estratégico.

2.1.1. Misión

Somos una empresa líder en la prestación de servicios de salud en el municipio de Palmira y su área de influencia, mediante una atención personalizada, cálida, integral y oportuna, con el apoyo de un selecto grupo de colaboradores, para ofrecer a toda la ciudadanía servicios efectivos y de alta calidad en promoción, prevención, curación y rehabilitación, proporcionando a nuestros trabajadores posibilidades de realización laboral y personal que incentiven la innovación y disposición al cambio, contribuyendo con responsabilidad social al bienestar de la comunidad y generando un retorno razonable a la inversión de nuestros accionistas.

2.1.2. Visión

Hoy, mañana y siempre seguiremos siendo líderes, reconocidos por su excelencia en la prestación de servicios privados de salud.

2.1.3. Valores

- ✓ Compromiso con la calidad.
- ✓ Integridad. Talento humano.
- ✓ Respeto por las personas.
- ✓ Competitividad. Efectividad.
- ✓ Rentabilidad.

2.2. Evaluación del desempeño de la Clínica Palmira S.A.

Para dar respuesta al desempeño de la Clínica, se construye la siguiente tabla.

Tabla 1. Evaluación de desempeño Clínica Palmira S.A.

Formato de evaluación impacto de la Clínica Palmira S.A.			
Dimensión	Problema	Impacto	Prioridad Atención
Económico	Interno: Se cuenta con buen capital de trabajo, sin embargo, pasivos elevados y cuentas por cobrar a largo plazo, incumplimientos por parte de las EPS's en los pagos y frecuente cambio en costo de los insumos médicos.		
	Externo: falta de apoyo gubernamental, la competencia cuenta con mayor patrimonio.	Negativo	Media
Social	Interno: capital humano con falencias en la atención al público, saturación en el servicio, infraestructura insuficiente, generación de estrés o enfermedades para los empleados, conflictos entre empleados y usuarios.		
	Externo: gran cantidad de pacientes sin recibir atención, generación de problemas sociales como la violencia, hurto, entre otros problemas, gran cantidad de muertes por falta de atención oportuna.	Negativo	Alta
Ambiental	Interno: Manejo de residuos en planta baja con fuertes olores que generan malestares y posibles enfermedades a los colaboradores de la empresa.		
	Externo: Poco acompañamiento de las secretarías de salud y ambiental para el desarrollo de actividades, en los manejos	Negativo	Media

de residuos ocasiona malestar a algunos vecinos, contaminación del aire.

La Tabla 1, muestra la evaluación de desempeño preliminar, que se le efectuó a la Clínica Palmira, con el objeto de mirar los impactos más relevantes que afectan el desarrollo y desempeño de todo su proceso productivo.

Autoría propia.

2.3. Justificación del Plan de RSE para la Clínica Palmira S.A.

En el planeta se evidencia contaminación ambiental donde se debe ser consciente del daño que se está causando y contribuir a la solución de este, también se hallan cada día más problemas en el ámbito económico y, por último, es evidente las grandes dificultades en el factor social. En el mundo actual empresarial, donde las organizaciones no solo deben preocuparse por generar grandes utilidades y acrecentar sus barcas económicas, si no también contribuir en los diferentes ámbitos como lo son el económico, social y ambiental de la región, se hace indispensable que toda organización efectúe un plan de responsabilidad social empresarial, lo cual genera incontables beneficios, propios y para la sociedad en general.

En este orden de ideas, la Clínica Palmira S.A., actualmente ejerce un manejo operativo con múltiples mejoras por ejecutar y grandes oportunidades de contribución en la región, por citar algunos ejemplos, el municipio de Palmira posee un alto índice de desempleo, de violencia de toda índole, hurto, inseguridad, enfermedades, mortalidad, entre muchos otros aspectos negativos, lo cual indica para las empresa una oportunidad de cooperación, aún más para entidades orientadas a la prestación de servicios de salud, contribuyendo en la calidad de vida de muchas personas en cuanto a salud, generación de empleo, crecimiento económico de la región, disminución de los índices nombrados previamente; es una excelente oportunidad para la organización, incluso para mejorar su imagen ante los usuarios.

El plan de responsabilidad social empresarial, brindará un mejor posicionamiento en el mercado y en la mente de los usuarios, logrando de esta forma generar empatía y una mayor captación de clientes, de este modo se podría concluir que los beneficios no son solo para la sociedad en general, por el contrario la organización obtendría numerosos beneficios que se reflejan en dos formas: incremento de las utilidades y crecimiento personal, ya que se experimenta la satisfacción del deber cumplido, donde de forma activa y voluntaria se contribuye en el mejoramiento continuo del entorno.

De igual manera se tiene en cuenta que para obtener beneficios directos de la implementación de un sistema de gestión de RSE es importante que este haga parte de los lineamientos estratégicos de la compañía, acorde con las prioridades, cultura, y demás procesos que puedan maximizar el valor social producido, de aquí que RSE debe ser transversal a todas las áreas de la organización, se materializa desde el modelo de procesos y requiere la asimilación profunda de todo los grupos de interés; pues de esta manera se logrará generar impacto positivo de manera interna y externa, ya que este se enfocara en el cuidado y el compromiso con el medio ambiente, en los programas de beneficio comunitario y programas de recursos humanos dirigidos al bienestar de los colaboradores de la Clínica Palmira.

3. Código de Conducta

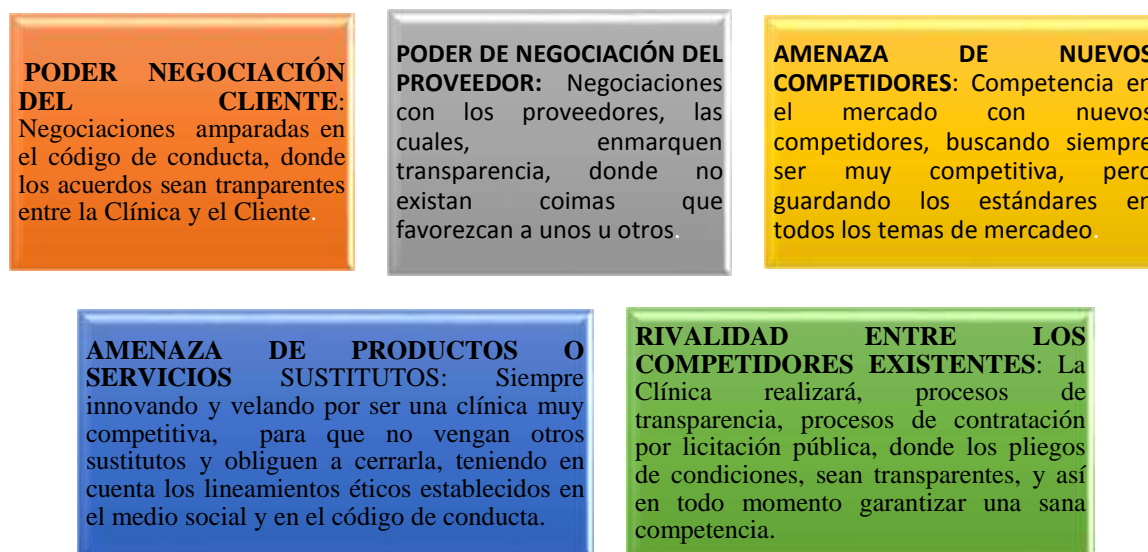
3.1. Modelo gerencial

El modelo gerencial el cual será base para la elaboración del código de conducta de la empresa Clínica Palmira S.A., es un excelente instrumento de gestión para ser aplicado en las organizaciones y obtener un enfoque de direccionamiento, buscando beneficios empresariales.

El Modelo de Porter es una reflexión estratégica sistémica, que muestra un horizonte del pensamiento, que define el poder de las negociaciones, el cual evalúa 5 factores que son de carácter obligatorio en toda negociación, al articularlo con el código de conducta, se encuentra que existen muchos retos, que se pueden armonizar a razón de transparencia, ética, y buena conducta. A continuación se ilustra el modelo en los 5 tópicos aplicados a la compañía.

Figura 1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter, articulado al código de conducta de la Clínica

Palmira S.A.



La figura 1, ilustra ejemplos prácticos de cómo se pueden armonizar las 5 fuerzas de Porter con el código de conducta de la Clínica Palmira S.A., teniendo en cuenta, que cuando se realice una negociación, tiene que estar amparada en el mismo, y buscar la competitividad desde el punto de vista de la ética. Autoría propia.

Es importante mencionar que la presente estrategia es clave para el éxito de la entidad, teniendo referente algunos puntos importantes para su desarrollo, en primer punto la visión debe ser direccionada al futuro, definiendo lo que realmente desea lograr la empresa, de igual forma es importante la misión, ya que es la razón de ser de la organización, seguido encontramos los

valores corporativos, lo cual indica su orientación y su comportamiento empresarial, por último aspecto se debe tener presente el enfoque de la empresa y buscar la diferenciación frente a la competencia.

3.2. Guía e iniciativa mundial aplicada para la construcción del código de conducta.

Estas guías que se citan en la tabla 2, muestran los procesos que se han venido desarrollando a favor de los esquemas de RSE a nivel mundial.

Tabla 2. Estándares y guías de la responsabilidad social empresarial.

Estándares y guías de la Responsabilidad Social Empresarial		
Título	Concepto RSE	Objetivo
ISO 26000 (Norma Guía)	“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (ISO 26000:2010, p.4)	“Proporcionar orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social y puede utilizarse como parte de las actividades de la política pública”. Función: "Ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible" (ISO 26000:2010, p.1)
Norma de aseguramiento AA 1000	“La serie AA 1000 define la “responsabilidad” como constituida por: -Transparencia para rendir cuentas a las partes interesadas. -Capacidad de respuesta para atender las preocupaciones de las partes interesadas -Cumplimiento para lograr los estándares con los cuales se compromete voluntariamente, y las normas y regulaciones que debe cumplir por razones legales” (Accountability: 2003, p. 29)	“Evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento” (AA 1000:2003, p.5) Función: Estándar para asegurar la calidad de los informes de sostenibilidad para el cumplimiento de la ley, los compromisos con la política establecida, la reputación y el manejo de riesgos, y la percepción que tenga la compañía sobre su deber ético y moral

Cuadro central, indicadores sociales AECA (la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas)	“La responsabilidad social corporativa es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su compromiso social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa”. (AECA, 2003, p. 9)	Los objetivos generales de la comisión RSC de AECA, acordes con su misión y visión, son: a) Desarrollo científico de la responsabilidad social corporativa. b) Implantación generalizada de la RSC en las organizaciones. c) Difusión de las técnicas de la dirección y gestión centradas en RSC. d) Promoción de la colaboración entre personas, organizaciones e instituciones nacionales e internacionales dedicadas a la RSC. (AECA, 2003, p.1)
Global Reporting Initiative (GRI)	No define un concepto de RSE. Su posición es desde la Sostenibilidad: “la forma en la que contribuye la organización, o pretende contribuir en el futuro, a la mejora o al deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global" (GRI, s.f)	Las directrices establecen indicadores específicos categorizados en económicos, ambientales y sociales que ponen énfasis en la materialidad lo que implica reflejar los impactos significativos de la organización o aquellos que podrían ejercer una influencia sustancial en la toma de decisiones de los grupos de interés. (GRI, s.f)
SGE 21: 2008, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable	“La Responsabilidad Social es la integración voluntaria de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos (superando el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes) en el gobierno, gestión, estrategias, políticas y procedimientos de las organizaciones” (INGECAL, 2011, p. 3)	Se centra principalmente en el cumplimiento de la legislación y normativa, Política de Gestión Ética y Responsabilidad Social, Código de Conducta, Comité de Gestión Ética y Responsabilidad Social, Diálogo con los grupos de evaluación, Revisión por la Dirección y mejora continua, Informe de Responsabilidad Social y comunicación (INGECAL, 2011)
Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial	La RSE es definida por la relación que la empresa establece con todos sus públicos (Stakeholders), a corto y a largo plazo. Los públicos correspondientes, en contacto y	Los indicadores ETHOS permiten a las empresas evaluar el grado de desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas en los ámbitos que involucran la responsabilidad social de una

	afinidad con la empresa, comprenden innumerables organizaciones de interés civil-social-ambiental, además de aquéllos usualmente reconocidos por los gestores –público interno, accionistas y consumidores/ clientes (Ethos: 2005, p.9)	organización. Estos indicadores abarcan la RDE desde una perspectiva integral, que incluye las políticas y acciones e la empresa en siete dimensiones (Ethos: 2005)
Norma SA 8000	“No abarca la totalidad de los aspectos del concepto de Responsabilidad Social, pero posee indudables ventajas para cualquier organización que desee comprometerse con los principios éticos y sociales que redundarán en ventajas de diversa índole inclusive y fundamentalmente económicas” (Agüero, 2011)	Involucra activamente a la alta dirección e incluye los aspectos de la RS dentro de la política de empresa. Es imprescindible contar previamente con un sistema de gestión, normalmente la ISO 9001, no contempla de forma sistemática la implicación y el trabajo conjunto con Stakeholders externos (Agüero, 2011)
Guía del Pacto Mundial	"No definen el concepto de RSE; sin embargo, consideran que: Las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas” (Pacto Mundial, 2013).	Integrar los cambios necesarios en las operaciones, de tal manera que el Pacto Mundial y sus principios sean parte de la gestión, la estrategia, la cultura y el día a día de la actividad empresarial, alrededor de 4 ejes temáticos: derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y anticorrupción.

La tabla 2, es una guía donde se muestra las normas, redes mundiales, guías que se construyeron para trabajar todo lo referente a la promoción, transparencia, sostenibilidad, rendición de cuenta de los planes de RSE. *Autor: Cardona Acevedo, Duque Orozco, y Rendón Acevedo (2013) y documentos enunciados.*

Cabe resaltar, las empresas que se han destacado a nivel mundial por generar iniciativas de compromiso ético empresarial según la Revista Compromiso Empresarial, la cual es líder en innovación social, se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 3. Empresas con creación de compromisos éticos empresariales.

Empresa	Iniciativa
Registro de Grupos de Interés – CNMC	<p>Creación del primer registro nacional de lobbies con el fin de hacer más transparentes los contactos e intereses de las entidades, grupos y personas que se relacionen con la Comisión Nacional del Mercado de la Competencia (CNMC).</p> <p>Esta comisión juega un papel crítico para garantizar la libre competencia y el correcto funcionamiento de la economía de mercado.</p>
Sello ONG acreditada – Fundación Lealtad	<p>Contribución a impulsar la transparencia y buenas prácticas de gestión en las ONG y mejorar la confianza de los donantes.</p> <p>Creó la Guía de Transparencia y Buenas prácticas, la cual es uno de los documentos más consultados por los donantes particulares e institucionales.</p> <p>Para elaborarla analizan las ONG en función de nueve parámetros o principios de transparencia y buenas prácticas definidos por la propia Fundación y que dan respuesta a diferentes cuestiones.</p>
Código ético y de buenas prácticas – Museo Guggenheim	<p>Primer museo en España que ha aprobado un código de conducta que aborda los conflictos éticos relacionados con la gestión de la colección.</p>
Lenguaje claro – DKV	<p>Compromiso de informar de manera sencilla a los asegurados sobre las condiciones de los contratos y su decisión de someter ese compromiso a la verificación de un tercero</p>
La gestión de lo público en público – Ayuntamiento de Madrid	<p>Hacer públicas las agendas de los concejales, directivos y personal eventual del Ayuntamiento para hacer transparentes los contactos e intereses de las entidades, grupos y personas que se relacionen con los cargos públicos</p>
Decálogo del Programa Electoral – Fundación Transforma	<p>Concretar, mediante el ‘Decálogo del Programa Electoral’, la responsabilidad de los partidos políticos de ser más transparentes y rigurosos en las propuestas de sus programas</p>
Código de buenas prácticas farmacéuticas – Farmaindustria	<p>Compromiso de publicar los pagos y transferencias de valor que realicen las empresas farmacéuticas a los profesionales sanitarios y organizaciones sanitarias</p>
Proyecto Integridad – Transparencia Internacional	<p>Enfoque integral del proyecto que incluye acciones de sensibilización y formación en el ámbito de la</p>

	transparencia, dirigidas tanto al sector público como al sector privado
Código de Gobierno Corporativo – F. Micro finanzas BBVA	Desarrollaron un Código de Gobierno Global que contribuye a fortalecer la gobernanza de las instituciones micro financieras y a reforzar la transparencia en la relación con los clientes
Mapa Infoparticipa – Universidad Autónoma de Barcelona	Contribuir a desarrollar la rendición de cuentas de los ayuntamientos mediante el análisis y publicación de la información básica que proporcionan en la web

La tabla 3, muestra un listado de las empresas que se han destacado a nivel mundial, por tener compromiso ético y responsabilidad social empresarial. Autoría propia.

Como se ve en la tabla 3, existen diversas normas aplicables para la redacción de códigos de conducta en las empresas, dentro de este grupo se encuentran las que se trabajaran en los principios de la redacción del siguiente condigo de conducta ética empresarial.

Tabla 4. Normas mundiales para la redacción del código de conducta

Norma	Descripción
Global Compact	<p>El Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) es una iniciativa internacional que promueve implementar 10 Principios universalmente aceptados para promover el desarrollo sostenible en las áreas de Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas.</p> <p>Principios:</p> <p>Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia</p> <p>Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos</p>

Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva

Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil

Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación

Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental

Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente

Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno

Libro Verde

Es un libro, que tiene como autor a la Comisión de las Naciones Unidas. Tiene como objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podría fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y validación. Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo.

Guías de la OCDE para multinacionales

Son recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales que operan en países adherentes o que tienen su sede en ellos.

Contienen principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global, conformes con las leyes aplicables y las normas reconocidas internacionalmente. Las Directrices constituyen el único código de conducta empresarial responsable, exhaustivo y acordado multilateralmente, que los gobiernos se han comprometido a promover.

Las recomendaciones contenidas en las Directrices expresan los valores compartidos por los gobiernos de países que dan origen a una gran parte de la inversión extranjera directa y que son sede de muchas de las empresas multinacionales de mayor envergadura. Las Directrices tienen como objetivo promover la contribución positiva de las

	empresas al progreso económico, medioambiental y social en todo el mundo.
Convenios Internacionales sobre Derechos Humanos	Normas de Derechos Humanos de la ONU para empresas: Estas normas enuncian obligaciones fundamentales mínimas para las empresas en la esfera de los derechos humanos. Reafirman que aunque la responsabilidad primordial de promover y proteger los derechos humanos recae en los Estados, las empresas transnacionales y otras empresas comerciales, en su calidad de órganos de la sociedad (instituciones y grupos de individuos), también tienen responsabilidades.

La tabla 4, muestra un listado de normas que se deben tener en cuenta, en la redacción del código de conducta de las empresas. Autoría propia.

3.3. Informe previo al código de conducta de la Clínica Palmira S.A.

Primero se debe realizar un informe previo, que contempla los siguientes pasos:

3.3.1. Decisión de la alta dirección

Este es el punto de partida, la decisión de la Alta Dirección de la Compañía, da comienzo al proceso de elaboración del Código de Conducta, iniciando un nuevo año. La Alta Dirección fijó una postura coherente con los objetivos estratégicos de la compañía, teniendo en cuenta la necesidad de los procesos de apoyo de la organización, tales como el código de conducta y buen gobierno, llevando la organización hacia el compromiso ético.

Para la alta Dirección de la Clínica Palmira, es relevante, transmitir la importancia de la ética y su cumplimiento para la organización, así como para los colaboradores y el resto de los grupos de interés.

La dirección presentó la iniciativa para la generación del documento, ya que tiene un gran interés en desarrollar los temas que componen el comportamiento ético y buen gobierno de la compañía, no solo en el área responsable que en este caso es gestión humana, sino también, convocando a participar a otras áreas afines o partes interesadas, como por ejemplo Responsabilidad Social, Salud y Seguridad en el trabajo, Gerencia de prevención de lavado de activos, entre otras.

3.3.2. A quién aplica

El código de Conducta, aplica a los, proveedores, afiliados, accionistas, colaboradores, (individuos que por el desarrollo habitual de sus tareas, toma decisiones o realiza acciones que producen efectos en todos aquellos que se relacionan con la empresa), contratistas, (aquellos individuos contratados en forma indirecta, o subcontratados) que hacen parte del proceso productivo y dirección de la Clínica Palmira.

3.3.3. Conformación de un equipo que lo dinamice

Es correcto afirmar que, para debida elaboración y ejecución del código de conducta, es necesario conformar un excelente equipo que brinde opiniones e ideas estratégicas para dicha elaboración, en este sentido el equipo que dinamizará la elaboración del código de conducta estará a cargo del personal de gestión de talento humano, apoyados por el área de calidad y los

miembros de la junta directiva. El equipo es conformado por personal ampliamente capacitado en las actividades requeridas.

3.3.4. Instancias de sensibilización y participación en la elaboración

Se propone como primer paso una serie de talleres de sensibilización para los integrantes de la Clínica Palmira, con el objetivo de propiciar instancias de intercambio y discusión sobre casos prácticos que pueden ocurrir en la empresa y considerar cuál debería ser la posición a adoptar. Estos talleres estarán integrados por los diferentes niveles de la organización y serán liderados por la Dirección de la empresa; adicionalmente, deberán abordar las temáticas de interés tales como confidencialidad, conflictos de intereses, declaraciones, trabajo de parientes, entre otras.

Para llevar a cabo este proceso se siguieron los siguientes pasos:

- ✓ Revisión de la Misión y Visión de su organización. De las cuales se evidencia y deduce las aspiraciones, metas y valores de la Clínica Palmira, ya que, al realizar dicho análisis, se encontraron elementos para determinar valores y cultura empresarial; en nuestro caso, la Clínica Palmira, cuenta con Visión, Misión y Valores, los cuales se presentan de manera clara en el contenido del código. En este punto también se podrían tener presentes otros documentos que pueden servir como insumo (reglamentos internos, declaraciones, etc.), pero no se tuvieron en cuenta en la elaboración del código ya que no se conocían.

- ✓ Análisis de los valores que sustentan la estrategia de negocios de la Clínica Palmira, los cuales son: Compromiso con la calidad, integridad, talento humano, respeto por las personas, competitividad, efectividad, rentabilidad.

Estos son los valores que se utilizan diariamente en la toma de decisiones y que se encuentran alineados con las políticas y metas (Visión y Misión) de la Clínica Palmira S.A., éste análisis se hizo teniendo en cuenta, o dándole respuesta a las siguientes preguntas orientadoras:

1. ¿Cómo queremos actuar en la Clínica Palmira S.A.?
2. Se hizo una lista de las situaciones de conflicto que haya tenido la organización y que hayan involucrado a algún grupo de interés (proveedores, clientes, empleados, accionistas, contratistas...), y se analizan las posibles formas de dar solución a esas problemáticas.
3. Se crea un ámbito de discusión con los grupos de interés, para analizar las preguntas orientadoras. Dependiendo de esta discusión, se validaron o modificaron los valores y en consecuencia las conductas o respuestas esperadas en sintonía con los valores. Se recomienda que las compañías compartan este tema con el sindicato, comités de dirección y otras personas de interés.
4. Se agruparon los valores encontrados, y se definió el comportamiento esperado de los colaboradores ante esas situaciones, mostrando de manera clara en el código de conducta como tomar una posición ética ante dichas situaciones.
5. Se registraron las situaciones, y éstas podrían ser introducidas en el código de conducta, como ejemplos.
6. De manera complementaria, se propone realizar en la etapa de diagnóstico, una “encuesta” sobre el clima ético existente en la Clínica Palmira S.A., que permita relevar elementos adicionales para asegurarse que el contenido del código tenga representatividad en la organización.

3.3.5. Recopilación de insumos y redacción provisoria

Cumplidas las fases anteriores, se pasará a la siguiente etapa que consiste en la conformación de un equipo, para nuestro caso es el mismo equipo Colaborativo, quienes nos encargaremos de la redacción del Código. Los integrantes de este grupo de trabajo tenemos facultades para seleccionar los insumos recibidos y redactar los contenidos del Código de Conducta. La teoría dice que no hay normas o estándares de redacción para un Código de Conducta, y que cada organización deberá desarrollarlo de acuerdo a sus necesidades y a las de sus grupos de interés. En el presente Código que se va a redactar se tuvieron en cuenta algunas pautas tales como:

- ✓ El lenguaje del Código será simple, conciso y fácilmente entendible por todos los colaboradores y demás integrantes de los grupos de interés.
- ✓ Es un documento práctico y de fácil acceso y disponibilidad para todos aquellos a quienes esté dirigido.
- ✓ El Código está respaldado por otros instrumentos gerenciales tales como manuales de políticas, procedimientos, ejemplos prácticos, etc. Que están incluidos como complementos en algunos apartes, ya que no se cuenta con toda la información de la Clínica.

3.3.6. Consultas multisectoriales

Una vez redactada una primera versión del Código, deberá hacerse una nueva ronda de consultas a todos los niveles para recoger los aportes y correcciones, antes de una redacción final.

3.3.7. Consulta a peritos

Al tener el documento preliminar, se compartió con asesores legales de la empresa, así como también con personas u organizaciones idóneas en el tema. Esta revisión hecha por los abogados de la empresa, es de suma importancia ya que se debe tener en el Código una coherencia con las definiciones propias de los temas que se encuentran en distintas disciplinas del Derecho (por ejemplo: conflicto de interés, protección de información, acoso sexual, competencia desleal, entre otros).

3.4. Desarrollo del código de conducta Clínica Palmira S.A.

3.4.1. Introducción

Las entidades de salud deben asegurar óptimas condiciones para el desarrollo institucional, involucrando políticas de calidad que permitan brindar un servicio inmejorable, por tanto, la Clínica Palmira S.A establece el presente código de conducta, con la finalidad de determinar los compromisos éticos de los colaboradores de la entidad durante el ejercicio de sus funciones y actividades específicas.

El presente documento, comprende la normatividad de la Clínica Palmira para la autorregulación en la parte ética, que ayudará a orientar las conductas Organizacionales, con respecto a la gestión integral, eficiente, y transparente y las relaciones con los grupos de interés que hagan parte del sistema.

El Código de Conducta, está compuesto de:

1. Los compromisos que todas las personas que conforman los grupos de interés de la clínica Palmira asumen para gestionar la conducta diariamente, y que involucran patrones de comportamiento, a través de los cuales, garantiza la alineación con los valores y en general con el modelo cultural definido.

2. Las Políticas definidas a nivel organizacional, respecto a la gestión integra, eficiente y transparente, en su labor de gobierno, incluyendo, las políticas de riesgos de lavados de activos y financiamiento del terrorismo, que de manera voluntaria con buenas disposiciones de autorregulación, son divulgadas al público, con el fin de generar confianza en los clientes.; adicionalmente hace explicita la forma de relacionarse con los grupos de interés.

3. Articulación del cumplimiento de las medidas relacionadas en las Instrucciones generales para la implementación de buenas prácticas organizacionales.

3.4.2. Objetivo general del código de conducta

Constituir las directrices éticas de empleados y colaboradores en la Clínica Palmira S.A. con respecto al actuar en el desempeño de las funciones prestadas, proporcionando a los usuarios atención de alta calidad.

3.4.3. Generalidades

Los constituyentes de la Clínica Palmira S.A. en cabeza de la **Alta dirección**, en cumplimiento con la normatividad vigente, específicamente la Ley 1122 de 2007, la cual en el artículo 40: literal h, pone en manifiesto la necesidad de la creación de un Código de conducta y de buen gobierno que oriente la prestación de los servicios, toman la decisión autónoma de diseñar y ejecutar el presente código de conducta, enmarcando el actuar de la institución en

concordancia con la plataforma estratégica, donde la calidad de la prestación del servicio se destaque, humanizando la atención en salud.

3.4.4. Alcance

El código de conducta será aplicable para la totalidad de los empleados de la institución, comprendiendo entre estos a los profesionales vinculados y contratistas que proporcionen sus servicios en la Clínica Palmira S.A, de igual manera para los usuarios y su familia, los cuales deberán cumplir a cabalidad las directrices en materia de ética descritas en el presente código.

3.4.5. Plataforma estratégica

3.4.5.1. Misión

Somos una empresa líder en la prestación de servicios de salud en el municipio de Palmira y su área de influencia, mediante una atención personalizada, cálida, integral y oportuna, con el apoyo de un selecto grupo de colaboradores, para ofrecer a toda la ciudadanía servicios efectivos y de alta calidad en promoción, prevención, curación y rehabilitación, proporcionando a nuestros trabajadores posibilidades de realización laboral y personal que incentiven la innovación y disposición al cambio, contribuyendo con responsabilidad social al bienestar de la comunidad y generando un retorno razonable a la inversión de nuestros accionistas.

3.4.5.2. *Visión*

Hoy, mañana y siempre seguiremos siendo líderes, reconocidos por excelencia en la prestación de servicios privados de salud.

3.4.5.3. *Valores*

- ✓ Compromiso con la calidad.
- ✓ Integridad. Talento humano.
- ✓ Respeto por las personas.
- ✓ Competitividad. Efectividad.
- ✓ Rentabilidad

3.4.6. Políticas institucionales

3.4.6.1. *Política de calidad.*

En la Clínica Palmira S.A. se asume como un compromiso la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros usuarios, mediante una atención personalizada, cálida, integral y oportuna, con servicios efectivos en promoción prevención, curación y recuperación de la salud, concibiendo la calidad como un sistema de gestión enmarcado en los lineamientos legales y de la NTC ISO 9001; con un selecto grupo de colaboradores, promoviendo en ellos la implementación permanente de actividades innovadoras y mejoramiento de procesos.

3.4.6.2. Política de Seguridad

En la Clínica Palmira S.A. se asume la seguridad del paciente como un compromiso y componente prioritario de la política de calidad de la institución, promoviendo y desarrollando acciones efectivas para crear una cultura de seguridad en los usuarios, su familia y nuestros colaboradores; encaminadas a identificar, prevenir y gestionar los riesgos y eventos adversos que se deriven de todos los procesos de atención; mediante un servicio personalizado, cálido, integral y oportuno ; teniendo en cuenta las normas legales, de la NTC ISO 9001 versión 2000 y de la organización, el talento humano y recurso tecnológico adecuado.

3.4.6.3. Política ambiental.

En la Clínica Palmira S.A., se asume el compromiso con el medio ambiente con gran responsabilidad, enfocados en evitar daños ambientales y controlar la contaminación que pueda propiciar las actividades operativas de la entidad, es importante mencionar que la organización establece el programa de gestión global del medio ambiente, fortaleciendo la cultura empresarial, buscando la responsabilidad y preservación del medio ambiente, contribuyendo en el mejoramiento de la calidad de vida. Actividades importantes en su desarrollo son la racionalización del uso de recursos naturales, la promoción del reciclaje, la capacitación del desempeño ambiental en las operaciones y el manejo ecoeficiente de la totalidad de los recursos.

3.4.6.4. Política de gestión tecnológica

En la Clínica Palmira S.A., se compromete a ejecutar una pertinente gestión tecnológica, que garantice una apropiada y confiable adquisición, instalación, uso y mantenimiento de la tecnología biomédica, respondiendo a los requerimientos de los usuarios y el portafolio de

servicios de la organización, con tal proceso se desea contribuir en las diversas etapas del usuario en la organización, desde su diagnóstico, hasta su tratamiento, además cumpliendo con el medio ambiente y brindando seguridad para todas las partes.

3.4.6.5. Política Financiera

En la Clínica Palmira S.A., se enfoca en el compromiso de la auto-sostenibilidad de la organización, de igual forma, garantizar la productividad de cada una de sus áreas o departamentos, optimizando el desempeño de los procesos administrativos y financieros, teniendo presente que se debe obtener una rentabilidad considerable para el cumplimiento de las obligaciones correspondientes, apoyando la ejecución de proyectos de inversión e innovación que contribuyan en definitiva a la correcta prestación del servicio. Es importante resaltar que la institución opta por sostener un endeudamiento de mediano y largo plazo, en una dimensión considerable y razonable para las operaciones financieras, buscando el crecimiento empresarial.

3.4.6.6. Política de investigación

En la Clínica Palmira S.A., propicia un ambiente comprometido y facilitador de investigación en áreas clínicas, con el consentimiento de cada parte miembro de alguna investigación, teniendo presente los principios éticos, fomentando el ejercicio investigativo e innovador en los grupos de trabajo como parte del ejercicio profesional

3.4.6.7. Política de talento humano

En la Clínica Palmira S.A., se compromete a garantizar un equipo ideal, competente y adecuado para la ejecución de cada una de las actividades de la organización, por medio de un

plan de reclutamiento y selección de personal apropiado, al igual que un proceso de seguimiento y mejoramiento continuo, realizando capacitaciones periódicas al capital más importante de la empresa, el capital humano. La responsabilidad del talento humano se enfoca en la orientación al servicio, respondiendo a las expectativas de los usuarios, con sentido de pertenencia por la empresa, al igual que contribuyendo en el desarrollo integral de cada miembro de la institución.

3.4.6.8. Política de humanización

En la Clínica Palmira S.A., se compromete a respetar y brindar un trato humano a los usuarios, respetando su dignidad, la de sus parientes y todos los colaboradores, propiciando un ambiente de calidad, seguridad y orientación de servicio en todas las actividades o puntos de atención de la organización, es importante enfocar la atención en la humanización del servicio, haciendo el servicio particular si es requerido, brindando de igual forma un trato equitativo para cada usuario y familiares.

3.4.6.9. Política de gestión de ambiente físico

En la Clínica Palmira S.A., se compromete en ejecutar una adecuada gestión del ambiente físico de la organización, garantizando que la infraestructura cumpla a cabalidad con todos los estándares de calidad y garantice un desarrollo adecuado de actividades operativas de la entidad, evitando colapsos en el servicio y brindando espacios agradables para los usuarios, de igual forma no enfocarse exclusivamente en la infraestructura, por lo contrario también hacer énfasis en los diversos dispositivos médicos, equipos biomédicos, elementos complementarios entre otros, con el fin de asegurar el correcto funcionamiento y cumplimiento a cabalidad de sus deberes.

3.4.6.10. Política de seguridad laboral

En la Clínica Palmira S.A., se compromete a generar espacios de labor saludables y seguros para la totalidad de colaboradores de la organización, con el fin de minimizar considerablemente los riesgos que puedan presentar en el desarrollo operativo de las diversas funciones en la empresa, de igual forma, al generar estos ambientes seguros, se incrementa la productividad de los empleados y se evidencia reflejado en la eficiencia de sus labores desempeñadas.

3.4.7. Confidencialidad empresarial

Para garantizar la protección de la información dentro de la entidad, es de vital importancia conocer que:

- ✓ La información personal debe ser restringida, solo será divulgada si se realiza una autorización por parte del titular o si es exigida por la ley para un proceso judicial.
- ✓ Las personas que realicen el manejo de información que sea de tipo confidencial, deben ejecutar funciones específicas para evitar la filtración o divulgación a entidades que no se encuentren autorizadas.
- ✓ No se debe manipular la información con la que cuenta la institución en todos los ámbitos (asistenciales, administrativos, financieros, políticos, entre otros), con el fin de dañar la imagen de la institución o cumplir con favores a terceros por recompensas monetarias.

3.4.8. Conflicto de interés

3.4.8.1. Usuarios

✓ La Clínica Palmira S.A., crea puentes de comunicación con los diferentes actores del sistema para garantizar el servicio y acceso a servicios de Salud de calidad, promueve un trato digno y respetuoso con sus aliados y familias. Estas posiciones se canalizan a través de un sistema de interposición de quejas, felicitaciones y reclamos

3.4.8.2. Proveedores:

✓ Selecciona proveedores que compartan sus valores éticos, y cuenten con una buena reputación, considerando en el proceso de selección de los mismos criterios de rentabilidad, calidad y servicio; vincula y mantiene como proveedores, a las personas naturales y jurídicas que cumplan con las disposiciones impartidas por la compañía en cuanto a lavado de activos, financiación del terrorismo. Cláusulas en todas las minutas contractuales que se suscriben con los proveedores, y contratistas, en los cuales se contemplan los mecanismos que se deben asumir a la hora de presentarse anomalías en cualquiera de las partes.

3.4.8.3. Declaración de Conflicto de intereses.

✓ Si existe la necesidad de decidir respecto a un asunto de la Clínica, se debe tener en cuenta la declaración de Conflicto de intereses, señalando específicamente la razón por la que se lo considera, a fin de definir el impedimento de participar en la decisión. Se considera que las amistades en el ámbito de los negocios, son inevitables y aceptables,

pero los proveedores, deben procurar que ninguna relación personal, sea utilizada para influir en el juicio comercial, del colaborador o de los accionistas de la Clínica; si un proveedor tiene alguna relación familiar con grado cuarto de consanguinidad, y segundo de afinidad, con un empleado de la Clínica, deberá informarlo a la junta directiva, y representantes del comité de ética

3.4.8.4. Colaboradores

✓ La Clínica Palmira S.A., velará por el desarrollo humano integral de todos sus empleados a través de su área de talento humano, siempre tendiendo al desarrollo organizacional de la compañía como parte esencial en las actuaciones diarias.

✓ Se compromete a fomentar todas aquellas acciones que están encaminadas a garantizar el bienestar y seguridad laboral de los colaboradores, por lo cual se van a dirigir esfuerzos económicos y humanos en un programa de Salud y seguridad en el trabajo, el cual tendrá toda la logística y elementos que hagan que los colaboradores se empoderen del mismo, y asuman su rol con autocuidado y buenas prácticas laborales.

✓ A través del área de talento humano, garantiza un personal competente y comprometido, desarrollando el potencial de cada persona, buscando que se alineen los objetivos personales con los valores de la empresa y cumpliendo con la normatividad actual.

✓ Promueve procesos de selección de personal transparentes: así también, para las personas encargadas de los procesos de selección, cotizaciones, contratación, y compras,

la entidad aplicará con mayor rigurosidad los controles de **LA/FT**, ya que dichos empleados constituyen el principal filtro frente a los clientes.

3.4.8.5. Accionistas

✓ Son los socios capitalistas que participan en la gestión de la sociedad de la Clínica y aportan capital a ella, y por lo tanto tiene más votos para la toma de decisiones, quién más acciones tenga. Según los estatutos de la compañía, se tiene de manera clara como se sancionarán las faltas de los accionistas, las cuales son de claro conocimiento por este grupo de personas.

3.4.8.6. Entes de vigilancia y Control

✓ La Clínica Palmira S.A, se compromete a reportar periódicamente a las entidades de control todos los informes que estas requieran (Financiera, administrativa y de afiliados), y lo hará de manera responsable y transparente.

3.4.9. Conducta interna

La alta dirección de la Clínica, ejecutó talleres de sensibilización en los cuales participaron todos los miembros de la institución, realizando socializaciones con respecto a la plataforma estratégica de la entidad y su aplicabilidad en el quehacer diario, identificación de procesos a mejorar con base en situaciones problemáticas detectadas, y demás temas relacionados con el código de conducta. A partir de las nombradas reuniones, se elaboraron los enunciados que se describirán a continuación, que serán de obligatorio cumplimiento en la entidad para garantizar su correcto desarrollo.

3.4.10. Responsabilidades éticas para los usuarios y su familia

Los colaboradores de la institución que ejerzan las actividades prestando el servicio de salud tienen la obligación de proteger como principio fundamental el derecho a la vida de todos los usuarios.

Se debe respaldar a los usuarios en el cumplimiento de los derechos ofrecidos por la Clínica, los cuales son:

- ✓ Bajo elección libre, el usuario puede elegir al médico o cualquier profesional de la salud para que proporcione la atención requerida.

- ✓ Obtener un trato digno, respetando las creencias y costumbres, al igual que su opinión personal sobre el tratamiento que desea recibir por parte de los profesionales.

- ✓ Se le debe garantizar la protección de los datos personales consignados en la historia clínica, los cuales solo podrán ser divulgados bajo consentimiento expreso por parte del usuario

- ✓ Lograr una comunicación fluida con todo el personal de salud, de manera que comprenda en su totalidad la dimensión del padecimiento de salud que le aqueja, al igual que los procedimientos y tratamientos que se le vayan a realizar.

- ✓ Recibir el mejor trato posible durante el transcurso de la enfermedad

✓ Se le debe informar el costo de los servicios obtenidos, los cuales podrá revisar y exigir explicación de los mismos.

✓ Podrá aceptar o rechazar los servicios de apoyo espiritual según las creencias religiosas de su preferencia.

✓ Se debe acatar la voluntad que tenga el usuario acerca de la participación o no en investigaciones adelantadas por personal certificado, donde se le expliquen los objetivos, metodología, posibles riesgos y beneficios y la utilidad de la investigación adelantada.

✓ Respetar el deseo de donar o no los órganos para otros usuarios que lo requieran

✓ Considerar su voluntad para morir de la manera más digna posible, conociendo el proceso o curso natural de la enfermedad que se encuentra padeciendo.

✓ Prever los posibles riesgos producto de la atención que se le brinde, intentando reducirlos al mínimo y en caso de que se produzcan daños durante el proceso informar el suceso a quien compete para realizar la investigación correspondiente.

✓ No revelar información a los usuarios o familiares acerca de diagnósticos o tratamientos, que no se encuentren dentro de la profesión o especialidad.

✓ Respetar la normatividad acerca de la firma del consentimiento informado antes de realizar cualquier tratamiento, donde el paciente ejerza el principio de la autonomía sin imponer medidas de coerción para la autorización.

3.4.11. Responsabilidades éticas para los proveedores de bienes y servicios

Para la ejecución de negociaciones honestas y neutrales, de acuerdo a los requerimientos de la institución se debe:

- ✓ Efectuar procedimientos institucionales que evalúen los costos y beneficios de cada uno de los proveedores de bienes y servicios con el fin de seleccionarlos de manera recta y transparente con el fin de certificar que las prestaciones de los servicios sean de alta calidad.

- ✓ Realizar alianzas estratégicas con personas naturales o jurídicas, donde ambas tengan beneficios que las posicionen en el mercado, dirigiendo sus conexiones hacia el respeto, la transparencia y la prestación de servicios de excelencia.

- ✓ Evaluar de manera constante que proveedores de los bienes y servicios cumplan con los criterios definidos inicialmente cumpliendo con normas de eficiencia, eficacia y economía.

3.4.12. Responsabilidades éticas con el medio ambiente

- ✓ Para la protección del medio ambiente se contribuirá realizan un adecuado manejo de residuos hospitalarios, que incluye aspectos como almacenamiento, transporte interno, auditorias y el destino final de este tipo de residuos.

- ✓ Cumplir con la normatividad actual establecida por las políticas nacionales al igual que las normas planteadas por la institución con el fin de proteger el medio ambiente.

- ✓ Ejecutar una política para el buen manejo de todos los desechos de la entidad, con la creación de comités que verifiquen el cumplimiento de los pasos establecidos para dicho manejo.

- ✓ Delegar actividades dentro de la entidad con el fin de enriquecer las políticas aplicadas con respecto al medio ambiente, donde se realizan esquemas de control y seguimiento, para detectar si existen procesos a mejorar en este aspecto.

- ✓ Crear conciencia mediante actividades educativas para los colaboradores sobre la importancia de la protección del medio ambiente, al igual que su rol dentro de este proceso.

3.4.13. Responsabilidades éticas con los compañeros y grupo de trabajo

- ✓ El capital humano de la organización en su totalidad evidenciará respeto por todos sus compañeros y la actividad que desempeñan, en su forma y realización del mismo, sin importar el nivel de jerarquía y la relación con la alta gerencia.

- ✓ Realizar comentarios en se encuentren en desacuerdo en espacios destinados para tal fin, exponiendo argumentos válidos y siempre con el ánimo de crecer como

organización, evitando comentarios que se puedan prestar para perjudicar el nombre de algún miembro de la empresa o de la entidad como tal.

✓ Basar un comportamiento de solidaridad en el ámbito laboral, apoyando a los compañeros que presenten inconvenientes o dificultades en la realización de sus funciones cotidianas.

✓ Brindar información, colaboración y recomendaciones a quien lo solicite o necesite, por medio de comunicación asertiva, contribuyendo en el mejoramiento del buen desempeño de los colegas o compañeros de trabajo.

✓ Apartar la competencia desleal en las funciones de cada área de la organización, de esta forma no se realizará ninguna valoración o calificación despectiva hacia un compañero con el fin de obtener un progreso en el interior de la empresa.

✓ Todos los miembros de la organización, estarán en la obligación de reportar alguna anomalía o comportamiento inadecuado de algún compañero, sin importar el cargo o nivel de jerarquía. Es importante referenciar que es garantizada la confidencialidad del reporte, con el fin de evitar malestares en el clima organizacional o represalias por parte de compañeros señalados, por otra parte, que en caso de certificar que un reporte es falso, se castigara conforme a las leyes establecidas.

3.4.14. Responsabilidades éticas referentes a la entidad

✓ Saber, comprender y apropiarse en la cotidianidad de la Misión, Visión, Valores y políticas de la organización, evidenciándolo en sus acciones en las actividades correspondientes.

✓ Responsabilizarse y cumplir con la totalidad de las políticas de la empresa, al igual que contribuir con el mejoramiento continuo de la entidad, mejorando la gestión de calidad de la empresa.

✓ Realizar las funciones encargadas con total lealtad por la institución, cooperando en la calidad de la atención en salud y el buen nombre de la empresa. Desempeñando el cargo de forma íntegra y profesional, con respeto, calidad y orientación de servicio.

✓ Cumplir con las funciones o actividades encargadas para su lugar o puesto de labor, desarrollando todas sus funciones, teniendo presente que es debido privarse de asumir y aceptar funciones que no estén en su facultad de ejecución, debido que no se encuentra en su formación académica o experiencia laboral.

✓ Dar un uso apropiado a cada uno de los equipos o enseres de la organización, contribuyendo en su durabilidad y buen estado, al igual que usar estrictamente lo necesario como insumos médicos, es importante resaltar que estos elementos no deben ser utilizados para beneficios personales, deben obedecer a las funciones estrictas de la empresa.

✓ Las personas que ocupan cargos de alto nivel, no deben utilizar su cargo para la obtención de beneficios personales o familiares, respetando el protocolo de servicios de la organización, deben mantener la buena imagen de la empresa en el interior y en el exterior.

3.4.15. Seguimiento: conformación de equipo dinamizador

La conducta ética debe ser controlada, ejecutando un adecuado seguimiento y control en todos los aspectos, la Clínica Palmira S.A., se encuentra ligada y comprometida para evaluar dicha gestión de conducta ética, por tal motivo es preciso informar que para tal fin, existe dos áreas determinantes en el interior de la organización, denominadas, atención al usuario y calidad, que sirven de apoyo a Control Interno, para velar por el cumplimiento del código de conducta ética empresarial, adicionalmente, apoyados por el área de talento humano, estos entes dinamizarán la aplicación y cumplimiento del código.

Dentro de sus funciones, se encuentran estar encargados de lograr difusión y entendimiento total por parte de todos los empleados y usuarios de la entidad, para tal fin se publicará en la página Web, de manera que sea información de libre acceso, no obstante, se realizarán capacitaciones periódicas al interior de la Clínica para reafirmar la completa comprensión del mismo.

Para verificar el cumplimiento del código, se utilizarán bases estadísticas para las evaluaciones, evaluando la gestión en cada una de las quejas presentados por los usuarios, por

otra parte, es indispensable precisar que las faltas éticas serán remitidas a los entes e instancias pertinentes.

Por último, apartado, se evidencia la consolidación y actuación de un comité ético, con miembros de diferentes áreas y tipos de relación empresarial, con el fin de ejecutar valoraciones justas y proponer estrategias de mejora, enfocados siempre en el mejoramiento continuo de la organización.

3.4.16. Gestión del código de conducta

Las normas éticas se encuentran contenidas en los valores organizacionales, con sus respectivas normas de comportamiento, a través de éstas, se busca desarrollar y orientar las creencias, sentimientos, comunicación y actuaciones de los empleados de la Compañía, frente a todas las situaciones sociales, psicológicas, económicas entre otras, que se puedan presentar a diario. Es por esto que los Valores se convierten en el soporte del accionar de los colaboradores de la Clínica Palmira.

3.4.16.1. Compromiso con la calidad.

Se asumen de manera propia todos los compromisos con los procesos de calidad que se encuentran en el sistema de gestión de la calidad y que son la base teórica para que los lineamientos estratégicos de la compañía puedan verse realizados; poniendo a disposición de la empresa las capacidades y responsabilidad en pos de conseguir los logros planteados en los objetivos de calidad.

3.4.16.2. Integridad.

Se comportan de acuerdo con las políticas y valores que identifican a la empresa, actuando con coherencia entre el pensar, el sentir y el actuar.

3.4.16.3. Talento humano.

La escogencia del personal se hace de manera idónea, teniendo en cuenta sus capacidades técnicas y preparación académica, así como la experiencia que posea, adicionalmente se mantiene un grupo que realice actualizaciones periódicas y mantenga otras actividades culturales y recreativas para que tengamos personal preparado de manera integral.

3.4.16.4. Respeto por las personas.

Todas las personas merecen un trato digno, sin importar su grupo étnico, credo, color y será siempre tenido en cuenta en la compañía.

3.4.16.5. Competitividad y Efectividad y Rentabilidad

Cumplir los objetivos, manteniendo un presupuesto asertivo para conseguir las metas económicas, y haciendo así que la rentabilidad de la empresa se mantenga en un buen punto, desarrollando los procesos de manera precisa y apuntándole a la mejora continua.

3.4.16.6. Vocación de servicios

Gestionando soluciones, a las necesidades de las personas, creando una buena experiencia que genere compromiso y lealtad con los usuarios.

3.4.17. Favores comerciales

En el presente ítem se determina que las relaciones comerciales serán guiadas por la transparencia y el profesionalismo que requiere cada una de las funciones o actividades relacionadas con el desarrollo operativo de la organización, por un trato equitativo y el adecuado cumplimiento de las obligaciones o compromisos que están a cargo de la compañía. En el quehacer profesional se debe evidenciar el debido cumplimiento de las normas, con rechazo hacia algún acto no compatible con el desempeño de las actividades institucionales, de ser evidenciado un acto diferente con beneficio personal en un grupo de interés, se considerara como falta a los principios institucionales, donde los colaboradores deben ser íntegros y no recibir algún favor con beneficio propio o de terceros, colocando en una situación comprometida en el cumplimiento específico de las actividades empresariales.

La Clínica Palmira S.A., desarrolla su actividad en el mercado basado en una actitud leal, honesta, fidedigna y respetuosa hacia su competencia, de este modo, no se ejecutaran actividades que influyan incorrectamente en la sana competencia, no se desacreditara los competidores, no se realizaran alianzas desleales, no se utilizara fuentes ilegales para la obtención de información competitiva, de forma general se continuara con las operaciones basadas en los principios corporativos, donde prima el respeto y la integridad.

3.4.18. Contravenciones

Cumplimiento de las Leyes, Normas y Regulaciones, en la clínica Palmira S.A. Respeta la ley en todo Momento cumpliendo con las leyes y regulaciones, los empleados están obligados a cumplir con las normas y regulación interna las cuales son aplicadas de acuerdo con cada situación presentada.

Deben de abstenerse de incurrir en conductas como corrupción, extorción, soborno, colusiones, fraude y tráfico de influencias, durante y después de la prestación de sus servicios al interior o exterior de la Clínica Palmira S.A.

El robo de bienes físicos de la empresa o el retiro no autorizado de elementos o equipos o información de la empresa o robo a través de desfalco o el uso de información falsa intencional puede dar lugar al despido o la apertura de un proceso penal.

No participe en actividades personales durante el horario laboral que interfiera o le impida cumplir con sus deberes, obligaciones y responsabilidades dentro de su servicio.

La Clínica Palmira S.A, considera seriamente cualquier informe, queja o solicitud de clientes, proveedores y mismos trabajadores con relación a posibles actos de mala conducta y/o contravenciones, se investigaran los asuntos de manera confidencial para determinar si se ha violado el código de conducta y/o ética de la empresa para posteriormente tomar las medidas o acciones correspondientes; es de resaltar que si un trabajador coopera activamente dentro de la investigación relacionada con la violación al código de conducta no tendrá represalias.

3.4.19. Uso de la información de la empresa

3.4.19.1. Administración de la Información General

La Clínica Palmira S.A., se encuentra comprometida a brindar a sus accionistas, empleados, adscritos, contratistas, clientes y el público en general, información exacta, real y transparente sobre sus operaciones. Es por esto que todos sus colaboradores deben contribuir

para que los estados financieros y toda la información antes fiscales y reguladores, reflejen realidad de los hechos económicos.

3.4.19.2. Protección y administración de información confidencial

Los colaboradores de la clínica deberán mantener la debida reserva sobre las bases de datos de sus clientes y la información que en ellas reposa, especialmente en la historia Clínica de los pacientes, las cuales bajo ninguna circunstancia pueden ser reveladas a persona natural o jurídica alguna, salvo por disposición legal o judicial. Por lo tanto, la clínica deberá controlar y evitar que se haga uso indebido de dicha información, para no verse afectados sus intereses o los de terceros.

3.4.19.3. Uso de la información Privilegiada

Ningún colaborador de la Clínica, administrador y directivo, con el fin de obtener provecho para sí o para otro, haga uso indebido de la información que haya conocido por razón o con ocasión de su cargo o función que no sea objeto de conocimiento público. , salvo autorización de la Junta Directiva o de la Gerencia, la cual se otorgará únicamente en aquellos casos que lo ameriten.

3.4.19.4. Estándares Mínimos de Información Financiera y de Gestión

Con excepción de la información confidencial, La Clínica Palmira S.A. deberá informar de acuerdo a la ley lo siguiente:

3.4.19.5. Información Financiera a la superintendencia nacional de salud

Balance general, estado de resalados, relación de clientes por vencimientos, de proveedores y acreedores por vencimientos, entre otros.

3.4.19.6. Información de indicadores de salud

Estos hacen parte del sistema de información para calidad, deberán reportarse de conformidad a los servicios ofertados y con la periodicidad que señalen La Superintendencia Nacional De Salud, los entes de control municipal y departamental y las entidades que han establecido convenio con la Clínica Norte S.A. para la prestación de Servicios de Salud.

3.4.19.7. Información sobre los órganos de control

La Clínica Palmira se encuentra sometida al control y vigilancia de la Superintendencia de Salud y demás entes territoriales y gubernamentales que la regulan en materia de salud, tributaria, laboral y ambiental, entre otras.

3.4.19.8. Revisor Fiscal

La clínica cuenta con un Revisor Fiscal principal y un suplente del mismo, elegido para un periodo igual al de la Junta Directiva de la sociedad. La elección y fijación de honorarios del revisor fiscal corresponde a la Asamblea General de Accionistas. Tiene como funciones principales las señaladas por el Código de Comercio y estará sujeto a la responsabilidad legal que pueda derivar de las funciones que le corresponden en ejercicio de su profesión.

3.4.19.9. Control Interno institucional

Este control interno es un proceso ejecutado por la Junta Directiva, la gerencia y en general todo el personal de la Clínica, que busca proporcionar seguridad razonable en aras de conseguir los siguientes objetivos: Efectividad y eficiencia en la prestación de los servicios, Confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

3.4.20. Cultura, social, religión y política

✓ Los empleados que se encuentren involucrados en cuestiones políticas, deberán desarrollarlas en el tiempo libre, por tanto, no se permitirá que dentro de la institución se realicen campañas o actividades de esta índole.

✓ La imagen de la entidad, al igual que su infraestructura no podrá ser utilizada con fines políticos.

✓ No se discriminará a usuarios o colaboradores, debido a sus costumbres, religión, raza, orientación sexual o discapacidad, se les brindará un trato digno a todos los que participen de la institución.

3.5. Definición de recursos financieros y decisiones de inversión objeto del código de conducta Clínica Palmira S.A.

Para un correcto desarrollo del código de conducta, orientado por el modelo gerencial de la competitividad de la organización, se hace necesario disponer recursos económicos con miras al mejoramiento continuo de la organización y un adecuado actuar en el desarrollo de actividades empresariales, atendiendo las diversas responsabilidades, sociales, ambiental y económicos de la empresa.

La Clínica Palmira S.A, ha identificado oportunidades de crecimiento de acuerdo a la evaluación de desempeño, donde se encontraron problemáticas y acciones por corregir de acuerdo al código de conducta estipulado.

La institución enfoca sus fuerzas en la orientación al servicio, buscando siempre responder a las expectativas de los usuarios, sin embargo, actualmente es prioritario unas consideraciones pertinentes de inversión que se discriminaran a continuación teniendo como base el código ético de conducta de la Clínica Palmira S.A., atendiendo a sus políticas y responsabilidades.

En la tabla 5, se presenta la propuesta de inversión

Tabla 5. Presupuesto de inversión

Presupuesto de inversión	
Ítem	Valor
Creación de gestión ambiental	\$1.000.000

Insumos para la práctica ambiental (Canecas, recipientes, etc.)	\$1.500.000
Ampliación en el área de urgencias	\$20.000.000
Dispositivos e insumos médicos para el nuevo sector de urgencias	\$8.000.000
Mantenimiento tecnológico de los equipos en general	\$4.500.000
Diseño de plan de reclutamiento y seguimiento del capital humano	\$2.000.000
Estudios y acciones de seguridad laboral	\$2.200.000
Campañas preventivas de salud para población en general	\$1.000.000
Consultas internas	\$480.000
Edición y arreglos	\$300.000
Impresiones	\$750.000
Darlo a conocer	\$500.000
Total	\$46.030.000

La tabla 5, muestra en detalle el presupuesto de inversión, necesario para llevar a cabo la planificación y desarrollo del código de conducta de la Clínica Palmira. S.A. Autoría propia.

3.6. Monitoreo y evaluación de resultados

La evaluación del Código de conducta, se realizará cada 6 meses, a través de diferentes variables, que miden el cumplimiento de los comportamientos asociados a los valores y las políticas de la Clínica Palmira S.A.

Tabla 6 Indicadores de evaluación del Código de Conducta

Indicadores	Expresión	Fuente	Periodo.
--------------------	------------------	---------------	-----------------

Nivel de aplicación de los valores	$\frac{\text{No. de usuarios satisfechos}}{\text{No. de usuarios encuestados}} * 100$ $\frac{\text{No. de colaboradores satisfechos}}{\text{No. total de colaboradores}} * 100$	Evaluación de Clima organizacional(al Valores)	Semestr al
Nivel de aplicación de las políticas organizacionales.	$\frac{\text{No. de infracciones al código de conducta}}{\text{No. de empleados de la Clínica}} * 100$	Evaluación de Clima organizacional (Políticas)	Semestr al
Nivel de percepción externa, frente a la gestión ética.	$\frac{\text{No. quejas recibidas}}{\text{No. total de usuarios}} * 100$	Evaluación de imagen corporativa	Trimestr al.

En la Tabla 6, se muestran los indicadores con los cuales se pretende evaluar el desempeño del clima organizacional, la imagen corporativa de la Clínica Palmira S.A. como resultado de la adopción del código de conducta.

4. Stakeholders

4.1. Descripción de los stakeholders

Son grupos de personas o instituciones que se encuentran directa o indirectamente involucrados con las actividades, productos o servicios de una organización, y tiene el

potencial de influir notablemente en el rendimiento, desarrollo y mantenimiento del proceso productivo y administrativo de la compañía.

4.2. Mapa genérico de la Clínica Palmira S.A.

Figura 2. Mapa genérico de stakeholders de la Clínica Palmira S.A



La figura 2, muestra el mapa genérico de stakeholders seleccionado entre los presentados; éste esquema muestra de manera clara los grupos de interés que comprenden a la Clínica Palmira. Autoría propia.

4.2.1. Definición de los Stakeholders de la Clínica Palmira S.A.

Para la Clínica Palmira S.A. es muy importante tener muy claro los grupos de interés que lo rodean de forma directa e indirectamente con la compañía, teniendo identificado cada uno de los actores sus responsabilidades de quienes conforman el diagrama.

4.2.1.1 Actores internos.

Son los necesarios para garantizar el funcionamiento de la empresa, por lo que incluye a aquellos que cuenten con una relación económica directa con la organización, son los siguientes:

- ✓ **Colaboradores:** son el principal activo de la compañía, son quienes llevan a cabo las tareas necesarias para conseguir que la institución funcione, por todo ello, un recurso singular y estratégico que se ha de cuidar y fomentar.
- ✓ **Junta directiva:** Dirigir las actividades y llevar la gestión económica y administrativa de la compañía.
- ✓ **Accionistas:** Conjunto de representantes jurídicas o naturales con condiciones de propietario o socios que realizan la inversión de capital para obtener Utilidades.

4.2.1.2. Actores externos:

Hace referencia a los que no participan en las actividades de la compañía de forma directa. Sin embargo, sí que pueden verse afectados por ella. Son los siguientes:

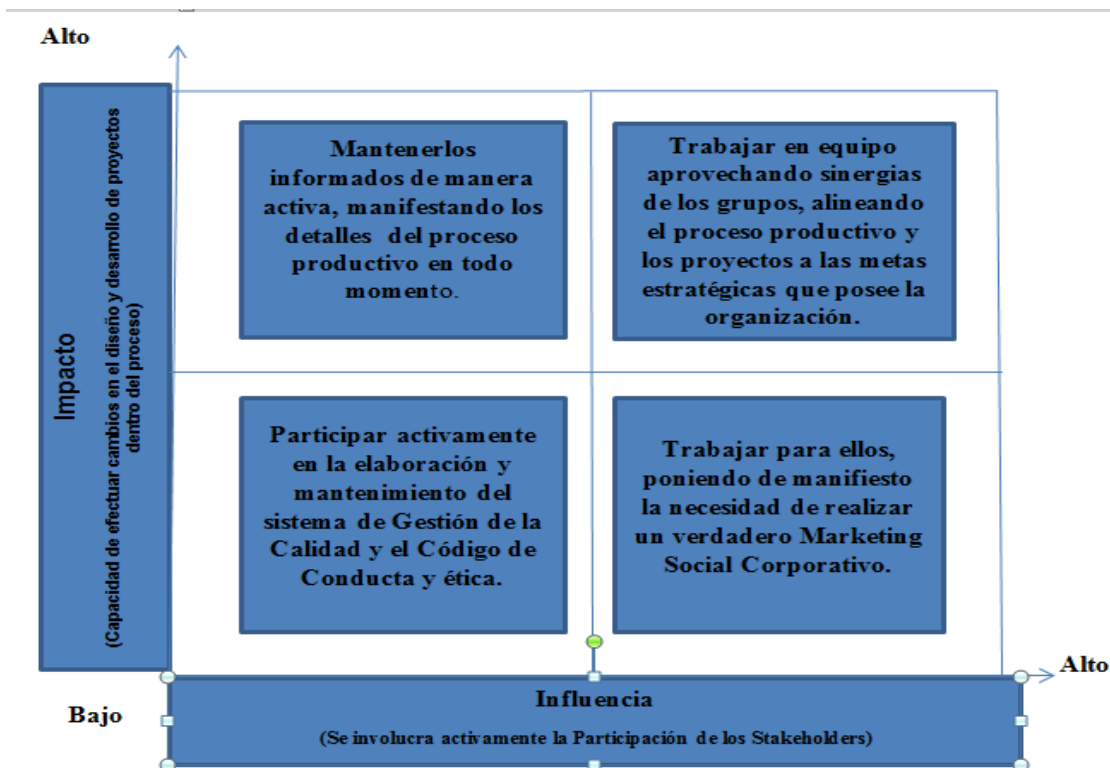
- ✓ **Proveedores:** Empresas aliadas que busca satisfacer las necesidades de la Clínica Palmira.

- ✓ **Usuarios:** Persona o empresa receptora del servicio de salud ofrecido por nuestra compañía.
- ✓ **Medios de comunicación:** Canales de comunicación de difusión masiva cuyo objetivo es emitir información de interés general y de actualidad, ofreciendo y ofertando nuestros servicios.
- ✓ **Competidor:** Compañías privadas que ofrecen el mismo servicio de la empresa Clínica Palmira.
- ✓ **Entes de control:** Mecanismos de control para lograr la armonía en el cumplimiento de sus funciones y la permanente la comunicación e intercambio de información con las entidades del sector.
- ✓ **Bancos:** Entidad privada de financiamiento que contribuye con dinero requerido para comenzar o concretar nuevos proyectos de la compañía.

4.3. Matriz de relaciones entre la Clínica Palmira S.A. y los stakeholders de la misma.

Con los elementos necesarios de participación de los grupos de interés, se crea una matriz para visualizar la importancia de la participación de cada uno de los stakeholders en el desarrollo tanto productivo como administrativo y de proyección de la Clínica Palmira S.A.

Figura 3. Matriz de Influencia e Impacto de los Stakeholders de Clinica Palmira S.A..



La figura 3, muestra la matriz de relaciones de influencia comparadas con las de impacto, entre la Clínica Palmira S.A. y los actores o grupos de interés o stakeholders de la misma. Autoría propia.

4.3.1. Explicación de la matriz.

Impacto Bajo_Influencia Baja:

Participar activamente en la elaboración y mantenimiento del sistema de Gestión de la Calidad y el Código de Conducta y ética.

Esto hace parte de los procesos de apoyo de la organización, los cuales se pueden ir desarrollando de manera paulatina, y no impactan directamente el producto final, que sería la

atención clínica de los usuarios; es muy importante tenerlos en cuenta, pero no todos los grupos de interés trabajan en estos aspectos, la influencia es menor para los grupos de interés; adicionalmente éstos no hacen cambios en el sistema de calidad, ni en el manual de conducta.

Este escenario es “catastrófico”, y se evidencian muchas falencias en los grupos de interés en este punto

Impacto Alto_Influencia Baja:

Mantenerlos informados de manera activa, manifestando los detalles del proceso productivo en todo momento.

Es de gran impacto para los Stakeholders, tener información de primera mano, de todos los detalles que se presenten en el desarrollo de los componentes del proceso productivo de la Clínica Palmira S.A., aunque el hecho de saber no influya de manera enfática en la calidad del proceso.

Impacto Bajo_Influencia Alta:

Trabajar para ellos, poniendo de manifiesto la necesidad de realizar un verdadero Marketing Social Corporativo.

Los stakeholders no tienen la capacidad de cambiar el Marketing actual, no depende de ellos migrar a una nueva tendencia de marketing, pero llegar a consolidar un programa de marketing Social Corporativo, influenciaría de manera activa la participación de todos los grupos de interés ya que se podrían disparar las ventas y mejorar la rentabilidad.

Impacto Alto_Influencia Alta:

Trabajar en equipo aprovechando sinergias de los grupos, alineando el proceso productivo y los proyectos a las metas estratégicas que posee la organización. **Maximo Impacto, Maxima influencia de los grupos.**

Este es el punto mas deseado de la Matriz, porque todos los grupos de interés podrían unirse y aportar desde su que hacer y sus conocimientos técnicos, todo lo que pueda ayudar a mejorar los proyectos que se quieran adelantar en la organización, con gran influencia en todos los Stakeholders.

Este es el escenario mas favorable del grafico, pues lo mas deseable para una empresa es que se aprovechen las sinergias de cada uno de los grupos de interes para trabajar en equipo de manera asertiva logrando el éxito en los proyectos que se emprendan con el fin ultimo de siempre estar alineado con los objetivos estrategicos de la Clínica Palmira S.A.

5. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

5.1. Presentación de la propuesta de un plan de RSE para la Clínica Palmira S.A.

Teniendo en cuenta que la Responsabilidad social empresarial hoy en día es un pilar fundamental para las organizaciones ya que contribuyen al desarrollo humano y sostenible, que se refleja a través del compromiso y confianza que se brinda a la organización a todos sus empleadores y grupo familiar, de esta manera se evidenciaran resultados positivos en beneficio de las mismas al igual que favorecen y mejoran la calidad de vida de la comunidad en general.

Como se viene mostrando en el desarrollo de la propuesta integral, el plan de RSE que se quiere presentar, busca basar sus lineamientos en principios éticos, morales, de sana competitividad y de responsabilidad activa con el medio ambiente, en la siguiente tabla cuadro se plantea la propuesta de manera ordenada según las dimensiones: Económica, social, y ambiental.

Tabla 7. Plan de RSE para la Clínica Palmira S.A

Plan RSE Clínica Palmira S.A.

Dimensión	Stakeholders	Objetivo	Estrategia	Plazo	Recursos	Indicador	Seguimiento
				(Semanas)			
Económica	Accionistas, Colaboradores, entes de Control, Junta directiva, proveedores.	Garantizar la sostenibilidad financiera, de la Clínica Palmira S.A., mediante el desarrollo de procesos eficientes, la potenciación de servicios, y la optimización de recursos.	Se crearán nuevos cargos administrativos, en la parte de costos y facturación, con los cuales suplir la demanda debida a los múltiples procedimientos, y devoluciones por facturación que no cumple requisitos para las entidades pagadoras, con el fin de asegurar la realización de las actividades de acuerdo con los programas y planes establecidos por la gerencia.	24	Humanos : Auxiliares administrativo s, tecnólogos financieros, Profesional en administración de Empresas, computadores, papelería, muebles de oficina, software.	<p>Éxito facturación</p> $= \frac{\text{No. Facturas emitidas Clinica Palmira}}{\text{No. Facturas recibidas entidades pagadoras}} * 100$ <hr/> <p>% Recaudación facturación</p> $= \frac{\text{No. Facturas Pagadas}}{\text{No. Facturas emitidas por la clínica}} * 100$	Semanal

Usuarios, Proveedores.	Generar estrategias de sostenibilidad económica de la organización basadas en relaciones de confianza, sana competencia y respeto con clientes, proveedores y accionistas.	Por medio de una encuesta, identificar como los usuarios y proveedores, pueden contribuir a la calidad y eficiencia del servicio, para así medir el grado de satisfacción y abrir nuevos nichos de Mercado	52	Humano, Físicos y Técnicos	% <i>Porcentaje de percepción usuarios</i> = $\frac{\text{No. de usuarios con percepción favorable}}{\text{No. de usuarios encuestados.}}$ * 100	Mensual
---------------------------	--	--	----	----------------------------------	---	---------

Inversionistas Junta Directiva	Implementar un plan anti crisis, para asegurar los servicios a los usuarios	Conseguir nuevas líneas de financiamiento, bajo la opción de préstamos pre aprobados con entidades bancarias, para contar con capital en efectivo disponible para el desarrollo de los planes y programas de la compañía.	208	Humanos : Junta directiva e inversionistas	% <i>Apalancamiento financiero aprobado</i> = $\frac{\text{Dinero Disponible créditos apalancamiento financiero aprobado}}{\text{Total dinero necesario para desarrollo de la operación de la Clínica}}$ * 100	semestral
-----------------------------------	---	---	-----	---	---	-----------

	Inversionistas Junta Directiva	Realizar nuevos negocios con proveedores	Se plantearán propuestas de renegociación de contratos con proveedores	208	Humanos : Junta directiva e inversionistas	% Contratos proveedores para beneficio económico. $= \frac{\text{No. Contratos renegociados a favor}}{\text{No.Total de contratos existentes}} *$ 100	Semestral
	Accionistas, junta directiva, empleados, entidades financieras, usuarios	Garantizar un sostenimiento financiero de la organización, con miras hacia el incremento de la rentabilidad.	Incrementando los ingresos de la empresa, por medio de la creación y ejecución de nuevos planes de atención domiciliaria.	6	Humanos : Personal en todos campos de actividad. Físicos: Infraestructura . Técnicos: Equipos para el desarrollo operativo de la organización.	% ejecución de planes de atención domici: $= \frac{\text{No. Planes de atención domiciliariaejecutados}}{\text{No. Planes de Atención domiciliariapropuestos}} * 100$ % Incremento de ingresos $= \frac{\text{Ingresos mes previo} - \text{ingreso mes actual}}{\text{Ingresos mes actual}} * 100\%$	Mensual
Social	Accionistas, Colaboradores, entes de Control,	Mantener y Fortalecer vínculos	Se definirá una política de Responsabilidad	25	Humanos : Trabajador		Mensual

Junta directiva, proveedores.	positivos, transparentes, y relevantes con los Stakeholders, que favorezcan una relación de mutuo beneficio entre la Clínica Palmira y la Sociedad.	Social empresarial, la cual se socializará por medio de talleres dinámicos de comunicación efectiva, para tener relaciones transparentes y de mutuo beneficio, haciendo que en todo momento se emita información completa, oportuna, confiable, estableciendo una comunicación en doble vía con los Stakeholders y otros públicos.		Social, Administrador, ingeniero ambiental		% <i>Conocimientos adquiridos sobre Política de RSE</i>	
						$= \frac{\text{No. Usuarios que reciben la capacitación.}}{\text{No. Usuarios que aprueban la evaluación de aprendizaje}} * 100$	
Colaboradores Comunidad Usuarios	Alinear la estrategia corporativa al cumplimiento de los	Realizando foros, donde se promueva la participación de todos los actores en el diseño de	52	Humano: Horas de Trabajo		% <i>Conocimiento adquiridos</i>	Mensual

derechos y deberes de colaboradores y usuarios. los planes y servicios en salud, tanto usuarios como colaboradores.

$$= \frac{\text{No. Usuarios que aprueban la evaluación de aprendizaje}}{\text{No. de usuarios que asisten al foro}}$$

* 100

% Conocimiento adquirido colaboradores.

$$\frac{\text{No. Colaboradores que aprueban la evaluación de aprendizaje}}{\text{No. Colaboradores que asisten al foro}} * 100$$

Comunidad Usuarios Colaboradores Medios de comunicación	Educar de forma responsable a los jóvenes de la ciudad acerca de la sexualidad y embarazos no deseados	Realizando charlas educativas en el auditorio de la Clínica, en las cuales se capacite a jóvenes y adultos sobre el manejo de anticonceptivos, y mostrando nuevos procedimientos de planificación familiar.	26	Humanos : Auxiliares de enfermería capacitadas sobre el tema a enseñar. Técnicos: Ayudas audiovisuales.	Mensual
---	--	---	----	--	---------

% Asistencia a las charlas educativas.

$$\frac{\text{No. Asistentes que acuden a las charlas}}{\text{No. Total de asistentes invitados a las charlas}} * 100$$

Comunidad	Ejecutar	Realizando	52	Físico: se	Trimestral
programas de promoción y de prevención para hipertensos, diabéticos, desarrollo y crecimiento del niño, planificación oportuna	reuniones en el auditorio con el fin de brindarle a la comunidad, charlas donde se comparta el conocimiento de las diferentes patologías que se presentan en la actualidad.	<p>Físico: se requiere de un auditorio como para instruir a la comunidad</p> <p>Humano: se requiere de personal capacitado</p> <p>Técnico: se requiere de herramientas necesarias para transmitir el conocimiento</p>	<p>% <i>Cantidad de personas Capacitadas</i></p> $= \frac{\text{No. Asistentes a las reuniones}}{\text{No. Total de personas citadas.}} * 100$		

Ambiental	Accionistas, Colaboradores, entes de Control, Junta directiva, proveedores y Usuarios	Realizar una gestión ambiental integral de manera proactiva, con criterios de competitividad empresarial, y sostenibilidad ambiental.	Construir y divulgar la Política ambiental, donde se determinen la aplicación e implicación de los lineamientos que regirán en los temas ambientales de la Clínica Palmira	10	Humanos : Trabajador Social, Administrador e ingeniero ambiental.	% Formación medioambiental por emple = $\frac{\text{No. participantes}}{\text{No. Total de empleados de la Clínica Palmira}} * 1$ 00	Semestral
	Proveedores Colaboradores Comunidad	Realizar la separación adecuada según la normatividad vigente de los residuos sólidos peligrosos.	Organizando puntos ecológicos, donde se ubiquen recipientes con el código de colores según el tipo de residuo, adicionalmente se dispondrá un cuarto especial para material biológico que queda de los procedimientos quirúrgicos.	52	Humano, Físico	% Residuos biodegradables. = $\frac{\text{Peso residuos biodegradables}}{\text{Peso residuos totales producidos}} * 100$ % Residuos reutilizables. = $\frac{\text{Peso residuos reutilizables}}{\text{Peso residuos totales producidos}} * 100$	Semestral

Junta directiva	Reducir	Cambiando los	104	Humanos	Trimestral
Accionistas	el gasto energético y emisiones de CO ₂	equipos climatizadores y calderas, por tecnologías más limpias, donde se eviten las altas emisiones de dióxido de carbono, y se consiga un mejoramiento del confort térmico de la clínica.		: Personal encargado de la investigación de nueva maquinaria.	<p>% Reducción de CO₂</p> $= \frac{\text{ppm de CO}_2 \text{ emitidas equipos antiguos} - \text{ppm CO}_2 \text{ emitidas equipos nuevos}}{\text{ppm CO}_2 \text{ emitidas equipos nuevos}} * 100$ <p>%Percepción favorable sobre confort térmico de la Clínica</p> $= \frac{\text{No. De Usuarios y Colaboradores con percepción favorable}}{\text{No. Usuarios y colaboradores encuestados}} * 100$
Comunidad Y Colaboradores	Verificar que se le dé buen manejo a la disposición final de los residuos sólidos producidos en la Clínica.	Acompañar por medio de auditorías la empresa prestadora de los servicios de disposición final, para verificar que se efectúe correctamente la disposición final de los residuos según la normatividad vigente.	52	Humano: se requiere de personal que brinde un conocimiento de manejo de residuo Técnico: se requieren de los equipos y herramientas	Semanal
					<p>% Observaciones desfavorables en la disposición final de residuos.</p> $= \frac{\text{No. Observaciones negativas}}{\text{No. ítems lista de chequeo auditoría.}} * 100$

						necesarias para realizar la clasificación adecuada.		
Accionistas, junta directiva, empleados, entidades de vigilancia y control, usuarios	Promover la correcta clasificación de residuos hospitalarios y comunes, del mismo modo la adecuada utilización de recursos enfocados a la reutilización, por medio de campañas educativas.	Se realizarán campañas visuales, lúdicas y por el intranet de concientización ambiental al personal de forma frecuente, enfocados en el manejo de residuos y reutilización de materiales que permitan su uso.	6	Humanos : Personal en todos campos de actividad. Físicos: Infraestructura . Técnicos: Equipos para el desarrollo operativo de la organización.		$\% \text{ Campaña de concientización} = \frac{\text{No. de campañas ejecutadas}}{\text{No. de campañas establecidas}} * 100$	<p>Separación apropiada de residuos</p> <p>$\frac{\text{Kg. de Residuos Reciclables post campaña} - \text{Kg. Residuos reciclables antes de la campaña}}{\text{Kg. Residuos Reciclables post campaña}}$</p>	Mensual

La Tabla 7, muestra los objetivos, estrategias, plazos y stakeholders, que se deben tener en cuenta en el desarrollo del plan de RSE para la Clínica Palmira S.A, así como también un sinnúmero de indicadores de producto que mostrarán el resultado de todas las actuaciones planteadas.

5.2. Plan de comunicaciones a los stakeholders.

Tabla 8. Plan de comunicaciones a los stakeholders de la Clínica Palmira S.A.

Plan de comunicaciones			
Dimensión	Stakeholders	Frecuencia	Medio
Económica	Accionistas, Junta directiva, Colaboradores	Trimestral	Foros, reuniones, capacitaciones
Social	Usuarios, Proveedores, Junta directiva, entes de Control.	Semestral	Cartelera informativa de la Clínica, buzón de sugerencias quejas y felicitaciones, reclamos, correo electrónico, vía telefónica
Ambiental	Accionistas, entes de Control, Proveedores, colaboradores, Usuarios.	Trimestral	Cartelera, avisos, folletos, anuncios radiales.

La tabla 8, muestra la propuesta de frecuencia y medios de comunicación con los cuales se hará la divulgación, socialización, y puesta en marcha del plan de RSE para la Clínica Palmira. Autoría propia.

5.3. Recomendar el modelo de informe de gestión que más se ajuste al plan de responsabilidad social propuesto

Modelo de Informe de Gestión GRI: Global Reporting Initiative; ya que es una red mundial de expertos multi stakeholders, que promueve transparencia, reporte, sostenibilidad, rendición de cuentas y apertura de la información.

GRI, ha liderado el desarrollo del esquema de reporte de sostenibilidad más ampliamente usado en el mundo, ya que establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social.

Según, el texto que comparte la organización de reporte global (Global Reporting), GRI ayuda a empresas y gobiernos de todo el mundo a comprender y comunicar su impacto en cuestiones críticas de sostenibilidad, como el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y el bienestar social. Esto permite una acción real para crear beneficios sociales, ambientales y económicos para todos. Los Estándares de Informes de Sostenibilidad de GRI están desarrollados con verdaderas contribuciones de múltiples partes interesadas y arraigados en el interés público.

Por ellos queremos aplicarlo como modelo de informe de gestión al plan de responsabilidad social que paso a paso hemos creado para la Clínica Palmira S.A. enfocado en lo económico, social y ambiental mostrando de esta manera que queremos comprometernos con una responsabilidad corporativa.

Conclusiones

La actuación empresarial socialmente responsable, tiene un fundamento ético, a partir del reconocimiento de los riesgos e impactos que las decisiones que la compañía tiene sobre los stakeholders, está articulado con el código de ética, y se gestionará con el quehacer diario de la Clínica Palmira S.A.

Los Stakeholders de la Clínica Palmira S.A. son grupos o personas que representan a cosas o a intereses medioambientales, sociales, productivos, administrativos y que afectan o son afectados, directa o indirectamente, por el desempeño de las actividades productivas de la empresa.

La investigación y la redacción de un código de conducta ayudan a definir como deseamos que sea el comportamiento de nuestros colaboradores, fortaleciendo la cultura ética y políticas de nuestras empresas, buscando la integración, armonía y confianza entre los actores primarios y secundarios que interactúan con la compañía y la credibilidad de la sociedad.

El Diplomado de Profundización en Gerencia Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial, le ha concedido al estudiante de administración de empresa de la UNAD, desarrollar capacidades para incorporar la práctica de responsabilidad social en cualquier entidad corporativa, permitiendo el incremento de la generación de valor de los ámbitos económicos, sociales y del medio ambiente, conservando los lineamientos éticos en todo momento.

Glosario

Institución Prestadora de servicios de Salud (IPS): Son las Instituciones Prestadoras de Servicios. Es decir, todos los centros, clínicas y hospitales donde se prestan los servicios médicos, bien sea de urgencia o de consulta. [1]

Modelo de Gestión: Un marco teórico que integra diversas actividades constituye un modelo. Con respecto a la idea de gestión, nos referimos al sistema a través del cual se organiza una actividad. Por lo tanto, el concepto de modelo de gestión hace alusión al esquema o representación teórica mediante el cual se lleva a término un proceso. [2]

Cultura organizacional: Los valores que se definen, proponen, promueven y respetan dentro de una organización son en realidad las creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo más adecuado en el cual los mismos deberían ser conseguidos. Todos estos valores, además constituyen y se erigen como una especie de manual o guía a la hora de moverse dentro de una determinada organización, ya que los mismos determinarán los comportamientos más apropiados que deberán observar los trabajadores de una organización en una situación particular y también en lo que respecta a la relación e interacción que deberá darse entre ellos como miembros de la misma para de este modo contribuir al desarrollo y crecimiento de la misma y no así a su destrucción o deterioro en el peor de los escenarios.[3]

Valores: el término se utiliza para medir o ponderar las cualidades de un objeto, individuo y/o situación o realidad y determinar si es positivo o negativo, es decir, el valor proporciona una estimación acerca de las mencionadas cosas, por ejemplo, tal cosa o persona nos conviene o no nos conviene para nada en nuestro plan o meta.[4]

Política organizacional: Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa. [5]

[1] Natalia Ospina Vélez. (2010). *EPS, IPS, POS... el glosario de la salud*. Recuperado de http://www.elcolombiano.com/historico/eps_ips_pos_el_glosario_de_la_salud-JVEC_95936

[2] Javier Navarro. (2017, Febrero 04). *Modelo de Gestión*. Definición ABC. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>

[3] Florencia Ucha. (2009, Junio 06). *Cultura organizacional*. Definición ABC. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/social/cultura-organizacional.php>

[4] Victoria Bembibre. (2008, Diciembre 19). *Valores*. Definición ABC. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/valores.php>

[5] Medina Mariana. (2012, Mayo 14). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

Referencias Bibliográficas

- Alonso, V. (2006). *Marketing social corporativo: una estrategia de desarrollo comercial en España*. (pp. 11-38). Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/reader.action?docID=3199840&ppg=1>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales desarrollo y destrezas, competencias y actitud*, capítulo 2, 3 y 10. Editorial ECOE. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10559782&ppg=11>
- Biblioteca Virtual en Responsabilidad Social y temas relacionados. (2011). Libro verde. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Documento web extraído de: <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/04/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>
- Clínica Palmira S.A. (2012). *Quiénes somos*. Página Web de la organización. Documento web extraído de: <http://clinicapalmira.com/index.php/nosotros>
- Duque Y., Cardona M. & Rendón J. (2013). *Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones*. *Cuadernos de Administración*, 29 (50), 196-206.
- Fernández, R. (2010). *Responsabilidad social corporativa: una nueva cultura empresarial*. [N.p.]: ECU. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=804983&lang=es&site=eds-live>

- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales, habilidades conocimiento aptitudes*, capítulo 2, 4, 6 y 7. Editorial ECOE. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=10467058&ppg=9>
- Jarrín, G. (2015). *Habilidades gerenciales la gran industria de Quito*, capítulo 2. Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?docID=11379275&ppg=5>
- Narváez M. (2017). *Syllabus Diplomado de gerencia estratégica y responsabilidad social empresarial*. Universidad Nacional abierta y a distancia.
- Narváez M, (2017). *Guía de actividades y rubrica de evaluación. Fase 1, Diplomado de gerencia estratégica y responsabilidad social empresarial*. Universidad Nacional abierta y a distancia.
- Palacios, F., García, D. & Espasandín, F. (2014). *Manual práctico de responsabilidad social corporativa: gestión diagnóstico e impacto en la empresa. (pp. 11-28)*. Madrid, ES: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2460/lib/unadsp/detail.action?docID=4909723>
- Pacto Mundial (UN Global Compact). (2016). *10 principios*. Documento web extraído de: <http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- Pacto Mundial (UN Global Compact). (2016). *Global Compact*. Documento web extraído de: <http://www.pactomundial.org/global-compact/>

OCDE. (2011). *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. Documento web extraído de: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

ONU (2004). *Las Normas de Derechos Humanos de la ONU para Empresas: Hacia la responsabilidad legal*. Documento web extraído de:
<https://www.amnesty.org/download/Documents/96000/ior420022004es.pdf>

Revista Compromiso Empresarial. (2016) *Las 10 mejores iniciativas de transparencia y buen gobierno 2015-2016*. Rev CE. Documento web extraído de:
<https://www.compromisoempresarial.com/transparencia/2016/05/las-10-mejores-iniciativas-de-transparencia-y-buen-gobierno/>

Volpentesta, J. (2017). Artículo: *Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas*. Estudios Gerenciales, 33195-207.
doi:10.1016/j.estger.2017.05.002. Recuperado de
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0123592317300311&lang=es&site=eds-live>