
**Diagnóstico de RSE de
una empresa PYME del
sector de la construcción.
Caso ARKOS S.A., ZONA
CENTRO.**

Pontificia
Universidad
Javeriana.
Administración de
Empresas.

E6

Contenido.

Diagnóstico de RSE de una empresa PYME del sector de la construcción. Caso ARKOS S.A., ZONA CENTRO.	2
Objetivos.	4
Herramienta de diagnóstico.....	5
Público interno.	6
Medio Ambiente.	6
Marco Teórico.	7
Desarrollo de la investigación.	11
1. Preparación encuestas Google docs.	12
2. Desarrollo de Piloto. Ejecución y evaluación del Piloto.	12
3. Primera etapa. Ejecución entrevistas. Valores y transparencia, Comunidad.	13
4. Segunda etapa. Ejecución de entrevistas. Relación con los Trabajadores.....	13
5. 3ra etapa. Ejecución de entrevistas. Medio Ambiente.	14
6. Comparación con el mejor del sector (Benchmarking).....	15
Ejecución instrumento.	16
Valores, transparencia y gobierno corporativo.....	16
Comunidad.	16
Medio ambiente.....	16
Público interno.	17
Proveedores.	17
Benchmarking Corona – Arkos.	17
Análisis y Resultados.	20
Público interno.	20
Comunidad.	29
Valores, transparencia y Gobierno Corporativo.	31
Medio ambiente.....	34
Proveedores.	35
Conclusiones y recomendaciones.	36
Bibliografía.	38

Diagnóstico de RSE de una empresa PYME del sector de la construcción. Caso ARKOS S.A., ZONA CENTRO.

Debido a la tendencia mundial del consumo consciente y ecológicamente amigable, se hace necesaria una reformulación de la estrategia de las organizaciones con el fin de mantener su carácter competitivo y sostenible en el tiempo. En este sentido y por lo tanto, es claro que los temas ambientales y de carácter social ya no constituyen un asunto de vanguardia excéntrica de las grandes multinacionales con carácter altruista que buscan mejorar su imagen frente a sus grupos de interés, sino que se convierten en una acción necesaria y lógica en el desenvolvimiento natural de cualquier organización. Ahora bien, para alcanzar un estado ideal, toda organización deberá transformarse en una “organización buena ciudadana”, efectuando una cuidadosa introspección que deberá incluir una revisión sobre su estrategia organizacional, sus ciclos productivos y sus cadenas de abastecimiento, para así identificar las debilidades y oportunidades de mejoramiento en las relaciones con sus stakeholders, y por dicha vía, maximizar el triple estado de resultados (social, ambiental y económico).

Debido, entonces, a la necesidad imperante de adelantar diagnósticos de las organizaciones en sus ámbitos social y ambiental, se hace preciso usar métodos unificados para construir indicadores de gestión en torno a dichos aspectos, garantizando así su utilidad y confiabilidad. En el entorno global, la tendencia es a usar reportes como el GRI (Global Report Initiative), cuya aplicación se ha destinado a organizaciones de mediana y pequeña escala (PYMEs) por medio de reportes como el de la Fundación Ethos, cuya validez ha sido reconocida mundialmente, considerándosele como un método útil, confiable y sencillo para la creación de indicadores y producción de diagnósticos de organizaciones medianas y pequeñas, que por su tamaño y representatividad en la economía, tienen un gran poder y potencial de cambio.

El diagnóstico a realizar en el presente caso, se estructura y aplica sobre la organización Arkos Sistemas Arquitectónicos S.A.; pero, ¿quién es Arkos? Se trata de una organización que cuenta con cerca de 21 años de existencia; de origen Colombiano, aunque con proyección global; con presencia en las principales ciudades de Colombia por medio de una amplia red de distribución, conformada por almacenes propios, representantes, depósitos y esquemas de subdistribución y grandes superficies.

Arkos ostenta un tamaño de EBITDA equivalente a \$24.900'000.000¹, siendo una organización innovadora y de carácter orgánico, que tiene como principal fortaleza el adaptarse al cambio del entorno.² Es importadora, pero además comercia y ejecuta obras arquitectónicas. Al estar inmersa dentro del sector de la construcción, sus actividades tienen un gran impacto en determinados stakeholders, que debido a su cercanía con la empresa, adquieren un carácter relevante dentro de desempeño normal de la organización. Ahora bien, podría decirse que Arkos es ganador en el mercado, es rentable y tiene buenos rendimientos en términos financieros, pero a primera vista, su balance social no pareciera estar en concordancia con su éxito y excedentes. Por esto es que resulta relevante someter a la organización a esta especie de examen, a fin de determinar en dónde es fuerte y en dónde debería cambiar, a fin de dotarla de herramientas que le permitan ser consecuente con su propia filosofía organizacional, orientada al éxito y a los máximos rendimientos. En efecto, es preciso iniciar anotando que Arkos se ve y se proyecta, así:

Visión.

“En el 2015 nos vemos: Como una empresa multinacional líder en el mercado de aplicaciones de polímeros en las áreas de diseño, construcción, publicidad y seguridad industrial. Posicionando una identidad única fundamentada en nuestro Know-how, siendo innovadora en la solución de necesidades de los diferentes tipos de clientes, a través de la actualización permanente del portafolio de productos y servicios. Con un talento humano capacitado y distinguido por su compromiso, pertenencia a la organización” (ARKOS, 2011).

Misión.

“Diseñar, aplicar y comercializar soluciones a las necesidades del mercado objetivo, con un amplio portafolio de servicios y productos de policarbonato y otros polímeros, con asesoría técnica de personal especializado, buscando obtener la fidelidad de nuestros clientes, el establecimiento de alianzas estratégicas en América y el consecuente incremento de la rentabilidad.” (ARKOS, 2011).

Este diagnóstico es importante para la organización porque cada día crece³ y sus necesidades de diferenciación y competitividad cambian. Es así como hoy la empresa necesita revisar su forma de

¹ Estado de resultados 2011

² Al entrar en vigor el TLC con Chile Arkos realizó una alianza estratégica con el gigante DVP y con Tecpol para frenar la entrada de productos Chinos.

³ \$6000'000.000 de EBITDA 2011. Un crecimiento del 20% (más alto que la industria).

Llegar a la sociedad: ¿Es solo ofertando productos y servicios de excelente calidad? ¿Es esa la única función social que concurre en esta organización?

En lo personal, resulta importante este diagnóstico porque Arkos no sólo es una empresa que pertenece a mi familia, sino que es además la empresa que me ha permitido aprender, insertarme en la vida laboral por vez primera y pagar mis estudios, por lo que considero tengo una responsabilidad moral para con ella. Se trata de retribuir en algo a una organización de la cual he sido y eventualmente seré parte nuevamente, por lo que quiero poder contribuir con la construcción de análisis y perspectivas que le permitan ser ganadora en todos los aspectos, no sólo en el económico.

En sí, el diagnóstico está enfocado en los stakeholders más relevantes para la organización, que corresponden a aquellos con el mayor impacto debido al normal desempeño de sus actividades. Ahora bien, a causa de una retrospectiva de los estados del arte relacionados con este tipo de diagnósticos, en empresas y organizaciones del sector de la construcción, puede decirse que se trata de los siguientes stakeholders: Público interno – Trabajadores, medio ambiente, proveedores, accionistas.

Qué busca.

La construcción del presente diagnóstico busca como principal pero no única cuestión, responder a la siguiente pregunta: “¿Es socialmente responsable la PYME del sector de la construcción, Arkos S.A., en Bogotá?”

Objetivos.

Objetivo general.

Determinar si la empresa Arkos S.A. PYME del sector de la construcción es o no responsable en términos de la gestión de sus stakeholders, y si su estrategia actual es coherente con un pensamiento de largo plazo para el desarrollo de la organización contribuyendo a la construcción de referentes (modelos de aplicación) sobre RSE en empresas con similares características.

Objetivos específicos.

1. Determinar en qué medida es relevante la RSE para las Pymes de similares características a las de la empresa Arkos Sistemas Arquitectónicos S.A.

2. Analizar el modo en el cual se gestionan las relaciones de Arkos S.A con sus stakeholders más relevantes, a través de la metodología diagnóstico tipo ETHOS.
3. Clasificar los problemas genéricos de la cadena competitiva y del contexto competitivo relativos a la empresa Arkos S.A., de manera que de acuerdo con esta clasificación y con el diagnóstico a través de la metodología ETHOS, se puedan dar unas recomendaciones para el desarrollo de la RSE de la organización.

Qué abarca.

La actividad local de la empresa Arkos Sistemas Arquitectónicos S.A., en la región de Bogotá D.C., en la primera mitad del año 2012.

Herramienta de diagnóstico.

Debido a la naturaleza diversa de los stakeholders objeto de estudio, el diagnóstico se estructura por medio de dos herramientas: primero, una entrevista personal compuesta de preguntas con respuestas binarias (“sí y no”) de alta profundidad, que buscan unificar las diversas opiniones de los entrevistados y hacer que estos respondan de manera eficiente y válida a las inquietudes que son relevantes para la organización, contribuyendo así a la construcción de los indicadores necesarios para ser calificados según la metodología tipo fundación Ethos; la segunda, corresponde a una comparación (to me to) de las principales empresas del sector de la construcción, según su tamaño y reconocimiento, a fin de observar sus buenas prácticas en relación con el manejo ambiental y disposición final aplicables a sus residuos, consumo de recursos y otros asuntos relacionados específicamente con la materia ambiental.

En lo referente a la parte meramente operativa, concerniente a la aplicación de las encuestas, debe decirse que será por medio de formularios virtuales que serán respondidos, según el caso, por los directamente relacionados, así:

1. Público interno – Los trabajadores.
2. Medio ambiente – Trabajadores, jefes y coordinadores de área.
3. Proveedores – Con los directivos y trabajadores de la empresa.
4. Accionistas – Con los accionistas y mandos de nivel ejecutivo de la compañía.

En ese orden de ideas, y dando cumplimiento al calendario establecido en el cronograma del proyecto, se recopilará esta información y se procesará para entregar un consolidado de

resultados e indicadores que sirvan como guía para la implementación, posterior al diagnóstico, de programas en temas sociales, ambientales y de responsabilidad.

Se observará cada stakeholder para identificar el tipo de relación que hay entre este y la empresa Arkos S.A., la relación percibida, y cómo el instrumento se ajusta para poder responder desde este grupo de interés la pregunta general objeto del proyecto. Así:

Público interno.

Para la organización Arkos S.A. este stakeholder es de principal importancia, pues más allá de la infraestructura de la que goza la empresa, más allá de los canales de distribución y de sus capacidades y recursos, son los trabajadores (el público interno) los que confieren la mayor parte de la identidad a la organización; es así como resulta claro que la fortaleza o la debilidad de toda organización reside en las personas, pues puede ser el recurso humano una de las principales fuentes de diferenciación. (Aragon, 2003)

Arkos S.A. tiene una planta de empleados directos conformada por 130 personas, hombres y mujeres entre los 20 a los 50 años de edad⁴. La rotación promedio de personas es del 30%⁵, especialmente en el área operativa. La remuneración percibida en Arkos S.A. responde a una escala salarial y a una arquitectura razonable de talento y compensación.⁶

A primera vista, la relación existente entre los mandos de nivel ejecutivo y el resto de la organización, responde a una lógica de poder y de autoridad, fundamentada en el respeto; por lo que, en otras palabras, pareciera haber un liderazgo autoritario y legalista más que uno natural.

El instrumento tiene como intención el identificar dentro de la cadena de valor de la organización la relación de Arkos S.A. con sus trabajadores e identificar su tipología: si ésta se acerca más a una caracterización de prototipo demandante, legítimo o poderoso.

Medio Ambiente.

La empresa Arkos S.A. tiene a primera vista grandes falencias en relación con el control del impacto de sus actividades sobre el medio ambiente. Carece casi por completo de información, métodos, manuales y procesos relacionados con el manejo de residuos, desperdicios en proceso

⁴ Fuente: Gestión Humana, Arkos S.A., 2012.

⁵ Datos a 2011. Fuente: Arkos S.A., Gestión Humana.

⁶ Fuente: Gestión Humana, Arkos S.A., 2012

de producción y consumo de materias primas. Esta visión, nos muestra una cara negativa de una empresa grande en innovación y creatividad, que no obstante, goza de una imagen positiva percibida por el consumidor final⁷.

El quehacer comercial de Arkos S.A. involucra un manejo de 4000 ton/año⁸, y no existen datos sobre los desperdicios que el manejo de este volumen de producto produce. Esta carencia de información, hace necesario un levantamiento de datos que contemplen con la mayor profundidad posible la huella ecológica que la empresa produce, particularmente en su área logística, a fin de incrementar el nivel de compromiso de la organización con la sustentabilidad de la raza humana en el futuro.

El instrumento se ajusta respondiendo a la necesidad de diagnosticar con la mayor profundidad posible lo referente al manejo de residuos y emisiones, la conservación de materias primas, reciclaje, prácticas de abastecimiento y cadena de suministro, y utilización de recursos naturales.

Se hará un análisis (to me to) de la organización respecto a algunas empresas (winers) en el sector de la construcción en Colombia y en el mundo, conocido como Benchmarking en específico; en él, se compara la organización objeto con la mejor empresa de la misma clase o sector a que pertenece aquella. En este caso, se tomó la compañía Colombiana de Cerámica (Colceramica S.A.), empresa líder del sector de la construcción, pues a pesar de que esta es principalmente manufacturera, tiene un gran aparato comercial y de sourcing en el exterior, características que nos permiten realizar una comparación práctica y objetiva con respecto a la organización objeto de estudio. Entonces se busca comparar las mejores prácticas de la empresa Pareto (Corona) contra la objeto de estudio (Arkos), identificando que acciones despliega Arkos y cuales le faltan, según este análisis.

Marco Teórico.

Marco de referencia.

El presente trabajo está enmarcado en el contexto de la inminente crisis mundial de tipo ambiental, económica y social que se avecina y en las teorías que se han desarrollado sobre el concepto de la sustentabilidad de los negocios a nivel global. El discurso ha migrado a acciones

⁷ Estudio Marca, Mercadeo 2010 Arkos S.A.

⁸ Logística Arkos S.A. 2

concretas para poder mitigar la huella ecológica y social producida por las organizaciones, con el fin de mejorar así la perspectiva de largo plazo de las empresas. Estas acciones se pueden analizar desde varias perspectivas, una de ellas, que no se puede desconocer el carácter económico y social de la organización, pues su función aparte de ser financieramente viable y prospera, es también contribuir al desarrollo del entorno y de la sociedad.

Es en este orden de ideas que aparece como tendencia mundial el desarrollo de la RSE, como respuesta a la necesidad de mejora del bienestar social mientras se perpetúa el éxito de los negocios. Pero ¿qué es concretamente la RSE? Muchos la entienden como filantropía, gastos innecesarios o una simple moda, pero lo cierto es que cada día la RSE cobra una mayor importancia y reconocimiento como una herramienta más para generar valor en las organizaciones de todos los sectores de la economía. Por lo mismo, es menester apuntar que, la responsabilidad social corporativa o responsabilidad social empresarial es entendida como el compromiso ético y moral que tiene una organización para con los agentes que se ven afectados con sus operaciones y natural desenvolvimiento. (Carroll, 1999) La idea principal de la RSE es que las empresas tienen la obligación de trabajar para conseguir una mejora del bienestar social (Gago, 2005). Y es que al ser la empresa un actor principal del mercado, un jugador con un rol protagónico en la economía, se hace necesario revisar su actuar y reestructurar el pensamiento de lo netamente económico hacia una ganancia compartida: “el propósito de la corporación debe ser el de generar valor compartido”⁹ (Porter, *Creating Shared Value*, 2011).

Es por tanto preciso observar si el crecimiento económico está en favor del desarrollo y del bienestar de la humanidad, pero el modelo económico actual desde ya nos arroja muestras de que las cosas no van bien. La caída de las economías agudiza la crisis, y se polariza aún más la asignación incorrecta del capital (Unep, 2011) aumentando el empobrecimiento de los que ya de por sí son pobres; la escasez de recursos y las guerras parecieran indicar que el crecimiento de las economías fueran en decremento de la calidad de vida de las mayorías. Pareciera ser ésta una estructura económica fallida, y entonces, ¿todo está perdido?. Adam Smith en su libro “La Riqueza de las Naciones” nos planteaba que cada empresa debe velar por su propio interés y que el mercado será quien se encargará de controlar y distribuir de la mejor manera los beneficios (Smith, 1776), lo que nos lleva a pensar en un modelo de economía individualista, donde la

⁹ Traducción propia: “The purpose of the corporation must be redefined as creating shared value”, de “Creating Shared Value”; Michael E. Porter, pag 4, párrafo 7

ganancia compartida es difícilmente aplicable. En contraste, el autor Amartya Sen nos ofrece una visión un poco más esperanzadora sobre el desarrollo económico: plantea que se ha mal interpretado a Smith, y reconoce que la búsqueda del interés individual tiene efectos perjudiciales en otros (Herrera, 2008) reconociendo así que puede haber una vía diferente, una ganancia compartida en beneficio de los derechos y libertades de los seres humanos.

Sen argumenta un modelo diferente sobre el cual la sustentabilidad es viable. Plantea desde la ética una visión práctica y aplicable del modelo económico actual, y toma en cuenta un concepto poco usado en las teorías económicas tradicionales, que es el de “el desarrollo como libertad” (Sen, 2000). Así, propone que el ejercicio de las libertades no constituye el fin único y último del desarrollo, sino que son éstas el medio para alcanzarlo. Plantea que el desarrollo requiere la eliminación de las fuentes de ausencia de libertad, como la pobreza, la tiranía, las pocas oportunidades sociales, y afirma que “lo que la gente puede lograr positivamente está diluido por las oportunidades de tipo económico, político, en factores de salud y educación”. En sintonía con Sen Michael E. Porter, plantea magistralmente que los intereses de la sociedad y la empresa no deben estar contrapuestos sino enfocados en procurar el beneficio para la comunidad desde una perspectiva conciliadora de la posición estratégica y las libertades humanas.

Observando las brechas tan grandes que existen entre ricos y pobres, y cómo naciones ricas en recursos son incapaces de proporcionar bienestar para su pueblo. Se plantea una forma diferente de entender el desarrollo, distinta de aquella tradicional en que éste es medido por medio de índices como el PNB, el PIB y la distribución per cápita; donde las naciones buscan maximizar la combinación óptima de los factores productivos (K,L,W - capital, tierra y trabajo) para lograr la competitividad se puede contraponer el triple estado de resultados relacionándolos con una buena mezcla de factores productivos.

Después de contextualizar un poco cómo se puede sustentar el argumento del desarrollo a manera de ganancia compartida, nos acercamos a una perspectiva estratégica y de competitividad de principal importancia para este proyecto: el mapa de oportunidades sociales (Porter, 2006). Éste, identifica las oportunidades de acciones sociales dentro de la cadena de valor de la organización, teniendo muy en cuenta la interdependencia de empresa y sociedad, y enseñando cómo entenderlo desde una perspectiva competitiva para la organización.

Respecto a las empresas del sector de la construcción, se ha abordado y desarrollado el tema de la responsabilidad ambiental pero desde la ergonomía, solamente como la necesidad de diseñar y construir espacios que jueguen un rol funcional, aprovechando el medio ambiente (Lazarevic, 2004). Esto ha conllevado a que el concepto del tripe estado de resultados y de la sustentabilidad sea disminuido y poco trabajado en este tipo de organizaciones. De hecho, tradicionalmente apenas se ha hecho conciencia sobre la generación de espacios que tengan un lado amigable, sean consecuentes con una arquitectura del lugar y para el lugar, y tomen como eje de referencia la ciudad y los habitantes (Salmona, 1991). Si bien ello evidencia una conciencia social, pues como dice Rogelio Salmona: “el espacio debe desempeñar un rol social efectivo” (Tellez, 2006), no resulta una aproximación del todo asertiva, integral y efectiva en términos de sustentabilidad y perdurabilidad para el negocio. Por tanto, la responsabilidad social en la arquitectura no ha ido más allá de la generación de usos (LAZAREVIC, 2004), de espacios que inviten a la interacción y bienestar humano, pero careciendo de un reconocimiento y preocupación por el consumo de materiales, insumos y espacios desde un punto de vista económico, social y medioambiental.

Es claro que la generación de espacios para el bienestar y la obtención de un producto ergonómicamente correcto no son medidas suficientes de cara a la sustentabilidad, pues se necesita para poder garantizar el éxito del negocio a largo plazo, además, un trabajo profundo en la cadena de valor de la organización y el adelanto de un conjunto de acciones en relación con los procesos productivos, para garantizar así la disminución de la huella ecológica y social generada por las empresas de esta industria, tal que se traduzca en un mejoramiento en las dimensiones social y ambiental.

Respecto a los grandes actores empresariales del rubro, las 10 empresas¹⁰ más importantes del sector del comercio de materiales de construcción, puede decirse que han verificado avances en materia de responsabilidad social empresarial, aunque son pocas las organizaciones que realmente adelantan un ejercicio completo para garantizar la sustentabilidad del negocio. De ellas, solo 2¹¹ reportan al GRI hecho, únicamente 24 de todas las constructoras del mundo hacen este tipo de reporte (GRI, 1999-2011).

¹⁰ Holcim, Argos, Corona, Cacharrería mundial, Casaval, Ferreterías Aldía, Ferricentro, Ferreteria Mapa.

¹¹ Holcim Colombia, Cementos Argos (<http://database.globalreporting.org/search>)

Para poder cambiar el cómo actúan las organizaciones en esta materia, se debe articular el horizonte de las empresas; por tanto, se hace necesario consolidar un empalme de la filosofía organizacional y de las metas propias de las empresas, respecto a una visión y metas mucho más grandes, que incluyan a la humanidad como un todo. Precisamente de eso se tratan los objetivos del milenio (ODM), que nacieron en el mes de noviembre del año 2000, formulados por la Asamblea General de las Naciones Unidas, como “la responsabilidad colectiva de respetar y defender los principios de la dignidad humana, la igualdad y la equidad en el plano mundial”¹², expresados en varios temas, en los aspectos social, ambiental y económico. Y si bien muchas de las iniciativas de ODM están ligadas a la responsabilidad de los Estados, quienes tiene una responsabilidad directa en relación con el bienestar social y con la equidad de los pueblos, no se excluye que también el sector privado tiene legitimidad y obligación de actuar en relación con este asunto, en su calidad de dueño, hoy por hoy del poder mundial.

Desarrollo de la investigación.

Para el diagnóstico de los grupos de interés relevantes para la organización, se configuró un instrumento consistente en una serie de encuestas, con indicadores en temas relacionados con la RSE y con la visión multi-stakeholder. La herramienta como tal es desarrollada por el Instituto ETHOS del Brasil y replicada en Latinoamérica por 9 países, entre ellos Colombia, a través de la alianza establecida entre el instituto ETHOS y CECODES, que es el capítulo colombiano del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible WBCSD.

La investigación está enmarcada y condicionada por el calendario de ejecución planeado que es el

Actividades	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Preparación encuestas Google docs.																		
Desarrollo de Piloto.																		
Ejecución y evaluación Piloto.																		
Ejecución 1ra etapa entrevistas. Valores y transparencia. Comunidad.																		
Ejecución 2da etapa entrevistas. Relación con los Trabajadores.																		
Ejecución 3ra etapa entrevistas. Medio Ambiente.																		
Medio ambiente. Comparación to me to (Benchmarking).																		
Evaluación de resultados.																		
Entrega Final.																		

siguiente:

¹² Declaración del Milenio. Asamblea General de las Naciones Unidas. New York. 13 de Septiembre de 2000.

1. Preparación encuestas Google docs.

Mediante la plataforma Google Docs se estructuran las encuestas que se realizaron por medio electrónico para minimizar el tiempo de captura de la información. El instrumento está estructurado de la siguiente forma:

INSTRUMENTO GLOBAL DIAGNOSTICO TIPO ETHOS	
STAKEHOLDER	NOMBRE DEL CAPITULO
2. Medio ambiente – trabajadores	Encuesta Medio Ambiente
	Análisis Benchmarking
	Encuesta Proveedores
3. Proveedores- con los directivos	Encuesta Proveedores
	Análisis Benchmarking
	Encuesta Valores, transparencia y Gobierno
- con los accionistas y cargos altos	Encuesta Publico Interno
	Análisis Benchmarking
	Encuesta Valores, transparencia y Gobierno

Cada instrumento está contenido en un link que puede ser abierto y respondido remotamente. Una vez hecho esto, automáticamente genera información lista para ser procesada, sin necesidad de tabular. La encuesta explica en cada caso qué se está midiendo y por qué.

El número de encuestas está dado por un muestreo, debido a la dificultad que entraña el obtener la información de toda la población de Arkos S.A. Se realizó un muestreo de la siguiente forma:

- Es por medio de un muestreo de probabilidad simple, con un tamaño para una población de N=120 Con un nivel de confianza del 95% serian 32 encuestas, esto para los instrumentos que requieren toda la organización.
- El resto de las encuestas se harán a la población N pues el número de gerentes es aceptable para la aplicación de las mismas.

2. Desarrollo de Piloto. Ejecución y evaluación del Piloto.

Para poder apreciar la facilidad de aplicación del instrumento y la complejidad del mismo, se realiza una prueba con un grupo piloto de 3 personas que no pertenecen a la organización, cuya única función es medir el instrumento respecto a:

Tiempo de respuesta, complejidad de las preguntas y estructura en general.

Al final, los resultados generaron cambios en la estructura de aplicación del instrumento: No debe ser aplicado al mismo tiempo, pues a pesar de no ser tan extensas las encuestas, la complejidad de las preguntas es alta en algunos casos, y se hace necesaria la explicación de algunas de ellas. La conclusión importante para la aplicación del instrumento, es que a pesar de que la encuesta está diseñada para ser respondida remotamente, debe ser explicada personalmente en algunos apartes.

El tiempo de respuesta es de 10 minutos aproximadamente.

3. Primera etapa. Ejecución entrevistas. Valores y transparencia, Comunidad.

La primera etapa correspondió a la aplicación de las encuestas de valores, transparencia y gobierno corporativo, y la correspondiente a Comunidad. Cómo son y qué miden:

Encuesta Valores, transparencia y gobierno corporativo.

En nombre del instrumento resume los factores a evaluar por medio del mismo, y se estructura de la siguiente forma:



El balance social no entra dentro del diagnóstico porque este indicador asume que se genera un informe y se publica sobre este respecto. En Arkos S.A. ello no es aplicable, pues los únicos informes que genera son los relacionados con los estados financieros de la organización.

Comunidad,

Este instrumento busca diagnosticar lo concerniente a las relaciones de la organización con la comunidad circundante a la empresa. La estructura del instrumento según tema y subtema es la siguiente:

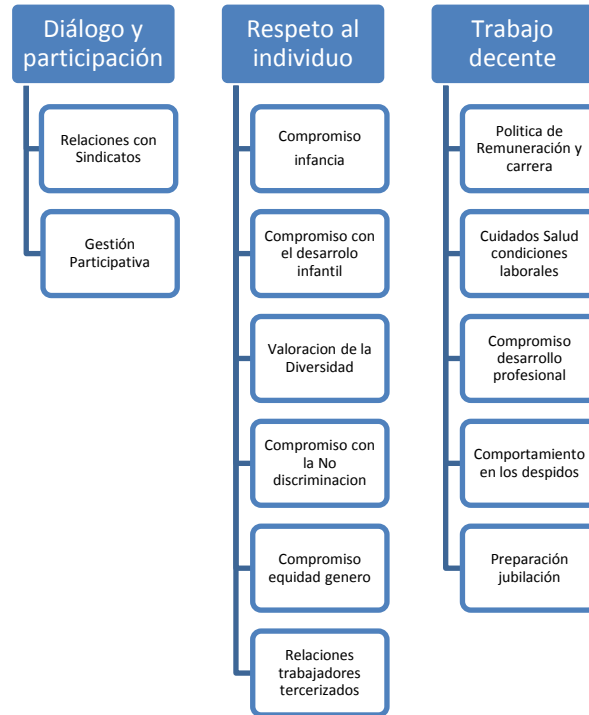


4. Segunda etapa. Ejecución de entrevistas. Relación con los Trabajadores.

La segunda parte de esta encuesta es la relativa a la relación de la organización con sus colaboradores.

Público interno.

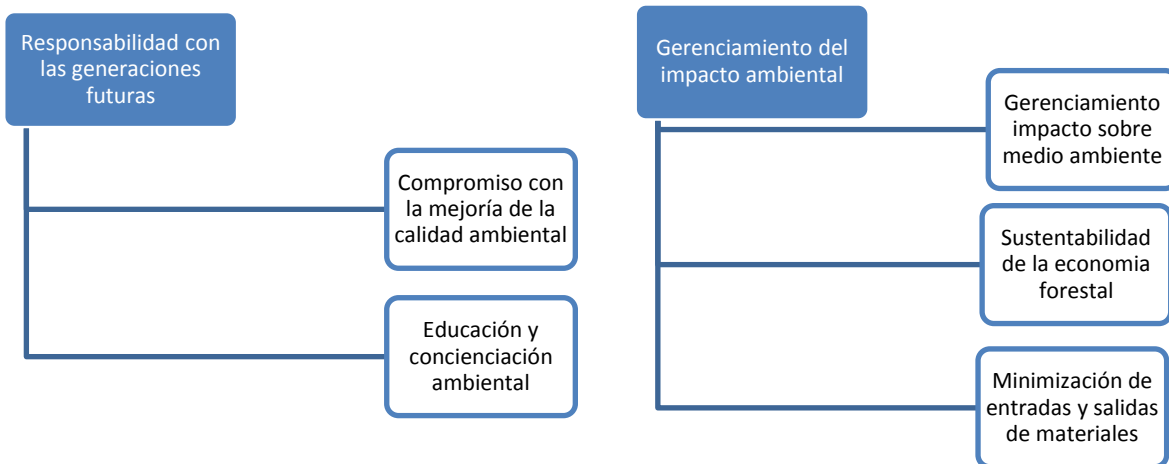
La encuesta consta de una estructura dada para poder conocer cómo es la relación de la organización en temas puntuales de recurso humano, a saber:



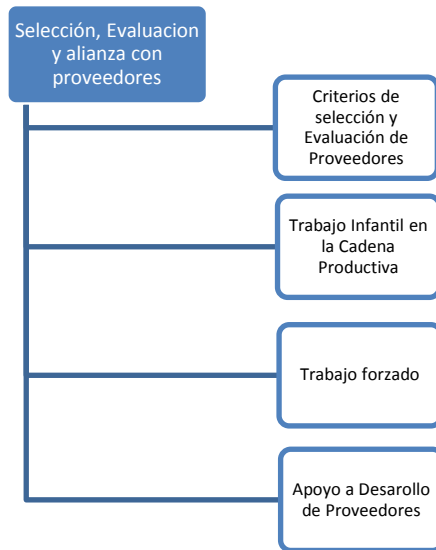
5. 3ra etapa. Ejecución de entrevistas. Medio Ambiente.

Esta ejecución requiere un desplazamiento al área logística de la empresa, ubicada en el municipio de Siberia – Cundinamarca. Se realiza esta encuesta, enmarcada en la revisión de la relación empresa – medio ambiente.

Medio ambiente.



Proveedores.



6. Comparación con el mejor del sector (Benchmarking).

La empresa seleccionada fue Corona empresa Colombiana existente desde hace más de 130 años, en su calidad de quinta empresa más importante el país. Dicha organización resulta relevante para este estudio, pues hace parte del sector de la construcción y es pionera en implementación y desarrollo de programas de RSE.

Empresa primera en su clase, Corona.

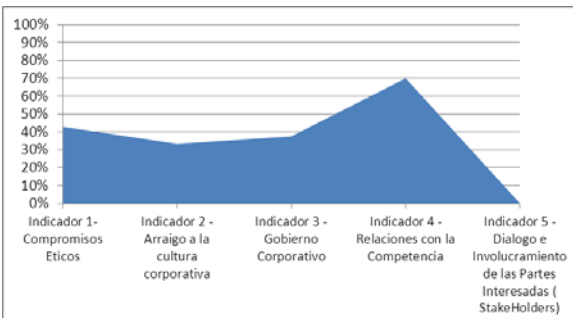
La organización Corona, conformada por diversas empresas enfocadas en la manufactura y comercialización de productos para el mejoramiento del hogar y la construcción. Actualmente, Colceramica S.A es la unificación de las unidades de negocio distinguidas como Grival, Pisos y Paredes, Sanitarios y Lavamanos, Decorados y Complementos y Materiales de Construcción. (Colceramica, 2012).

Corona es comparable con la organización objeto de estudio, en tanto es la primera empresa en su clase en Colombia, especializada en la manufactura y comercialización de productos para construcción, labor que adelanta de manera exitosa, caracterizándose por ser pionera en los temas de competitividad y estrategia. Se posiciona entre las cinco empresas más importantes del país (Revista Dinero, 2007).

Ejecución instrumento.

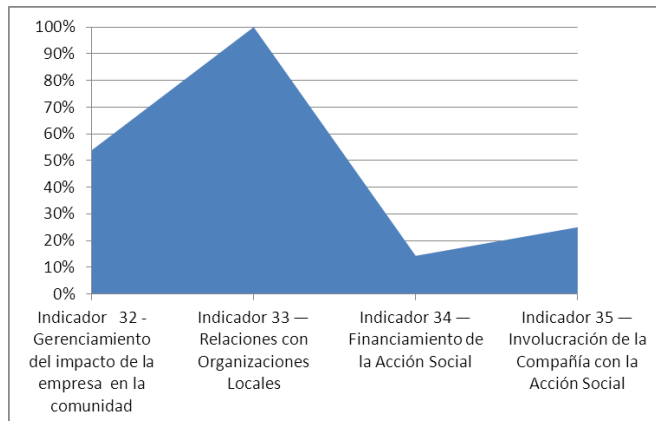
Valores, transparencia y gobierno corporativo.

	CUMPLE AL
Indicador 1 - Compromisos Éticos	43%
Indicador 2 - Arraigo a la cultura corporativa	33%
Indicador 3 - Gobierno Corporativo	38%
Indicador 4 - Relaciones con la Competencia	70%
Indicador 5 - Dialogo e Involucramiento de las Partes Interesadas (StakeHolders)	0%



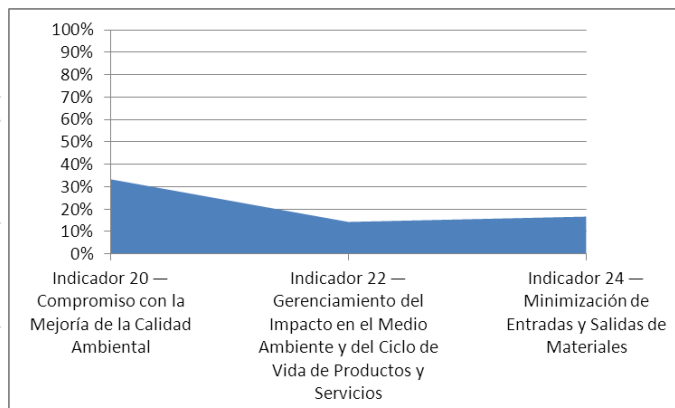
Comunidad.

	CUMPLE AL
Indicador 32 - Gerenciamiento del impacto de la empresa en la comunidad	54%
Indicador 33 — Relaciones con Organizaciones Locales	100%
Indicador 34 — Financiamiento de la Acción Social	14%
Indicador 35 —Involucración de la Compañía con la Acción Social	25%



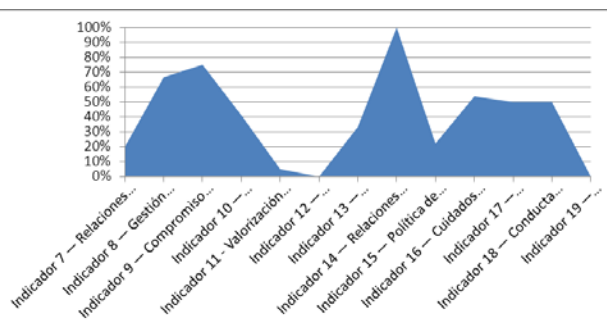
Medio ambiente.

	CUMPLE AL
Indicador 20 — Compromiso con la Mejoría de la Calidad Ambiental	33%
Indicador 22 — Gerenciamiento del Impacto en el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos	14%
Indicador 24 — Minimización de Entradas y Salidas de Materiales	17%

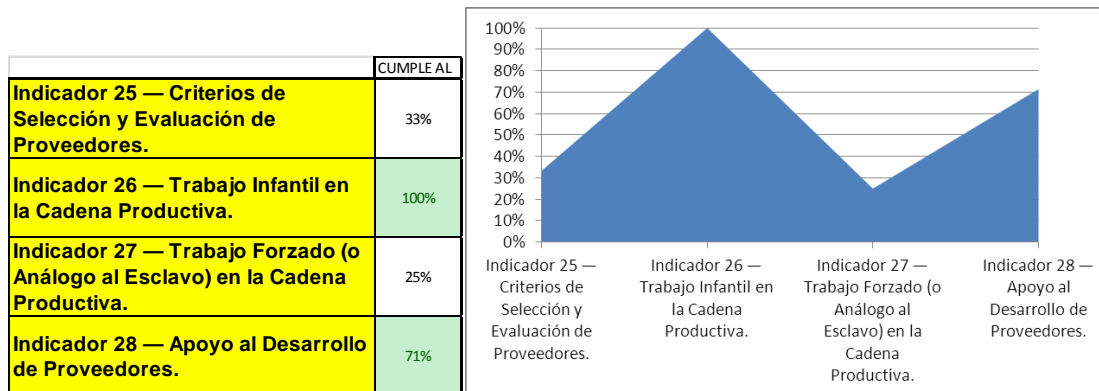


Público interno.

	CUMPLE AL
Indicador 7 — Relaciones con Sindicatos	20%
Indicador 8 — Gestión Participativa	67%
Indicador 9 — Compromiso con el Futuro de los Niños	75%
Indicador 10 — Compromiso con el Desarrollo Infantil	41%
Indicador 11 - Valorización de la Diversidad y Promoción de la Equidad Racial y de Género	5%
Indicador 12 — Compromiso de la Empresa con la Equidad y no Discriminación Racial	0,0%
Indicador 13 — Compromiso de la Empresa con la Promoción de la Equidad de Género	33,3%
Indicador 14 — Relaciones con Trabajadores Tercerizados	100,0%
Indicador 15 — Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera	22,2%
Indicador 16 — Cuidados con Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo	53,8%
Indicador 17 — Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad	50,0%
Indicador 18 — Conducta Frente a Despido	50,0%
Indicador 19 — Preparación para Jubilación	0,0%



Proveedores.



Benchmarking Corona - Arkos.

corona				ARKOS
ÁREAS DE GESTIÓN	MACRO TEMA	LINE PROGRAMATICA	ACCION O PROGRAMA	TIENE UN PROGRAMA SIMILAR
Organización CORONA (Colceramica, Gamma, Homecenter, Orchid, Mansfield,	Institucional	Reportes de RSE	Global compact	NO
			Reporte anual propio	NO
		Auditoría	Interna	NO
			Externa	NO
		Fundación	Fundación Corona	NO
		Certificaciones	ISO 14001	NO
			ISO 26000	NO

Colceramica S.A. tiene dentro de su visión corporativa una fuerte orientación a generar bienestar, no solo para sus accionistas, sino para todos sus grupos de interés; por tanto, los esfuerzos por mantener una reputación e imagen buenas, son apreciables en todas las vías.

Corona cuenta con una fundación que aglutina todo el quehacer institucional relacionado con la RSE, aunque existen iniciativas que son parte de la cadena de valor de la organización, de esta forma, entrando a todos los campos de la misma. La organización se centra en cuatro aspectos principales: Educación, salud, sociedad y medio ambiente. El benchmarking respecto a lo social se encuentra en el (anexo 1).

corona			ARKOS	
Gestión Ambiental	Recursos Naturales y Eco eficiencia	Construcción Sostenible	Pacto Global	NO
			Corona es miembro fundador del Consejo Colombiano de Construcción Sostenible (CCCS)	NO
			Lanzamiento de tecnologías en Productos Eco amigables	SI
			capítulo en Colombia del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	NO
			miembros del Cecodes	NO
		Producción limpia	auditoría energética en las distintas unidades de negocio de Corona	NO
			"cero vertimientos" estrategias que han permitido disminuir, reciclar y recircular el agua al interior de los procesos industriales.	NO
			Reutilización de calor en los hornos para otros procesos	NO
			Control de basuras y subproductos en el proceso de producción	NO
			Reciclaje dentro de toda la organización	SI
			Reciclaje y reutilización de materias primas en el proceso de producción	NO
			desarrollar e implementar procesos eficientes en su uso y en diseñar y poner a disposición de nuestros clientes productos de bajo consumo de agua.	NO
			la medición de la huella de carbono	NO

corona				ARKOS
Gestión Ambiental	Cambio Climático	Educación	desarrollo de portafolio de productos que promueve en los consumidores una conciencia ambiental, como son los de bajo consumo de agua, los productos que incorporan reciclaje pre y posconsumo, los materiales de construcción que emiten bajos niveles de compuestos orgánicos volátiles y aquellos que durante su ciclo de vida requieren de una cantidad reducida de productos para su limpieza, disminuyendo así su impacto en el medio ambiente.	SI
			Creación del club amigos del agua conjunto de actividades pedagógicas e investigativas sobre el uso racional y el respeto por el agua.	NO
corona				ARKOS
Gestión Ambiental	Institucional	Varios	Cumple con la normatividad ambiental vigente	SI
			Decreto 838 del 23 de marzo de 2005. (Residuos Sólidos) Por el cual se modifica el Decreto 1713 de 2002 sobre disposición final de residuos sólidos y se dictan otras disposiciones.	SI
			Decreto 3100 del 30 de octubre de 2003 (Agua) Por medio del cual se reglamentan las tasas retributivas por la utilización directa del agua como receptor de los vertimientos puntuales y se toman otras determinaciones	NO
			Decreto 475 de 1998 (agua) Por el cual se expiden normas técnicas de calidad del agua potable. Derogado por el art. 35, Decreto Nacional 1575 de 2007	NO
			Resolución 318 del 14 de febrero de 2000. (aceites) Por La Cual Se Establecen Las Condiciones Técnicas Para El Manejo, Almacenamiento, Transporte, Utilización y La Disposición De Aceites Usados.	NO
			Resolución 0058 del 21 de enero de 2002. (Emisión de gases) Por la cual se establecen normas y límites máximos permisibles de emisión para incineradores y hornos crematorios de residuos sólidos y líquidos	NO
			Resolución 541 de 1994. (Escombros) Por medio de la cual se regula el cargue, descargue, transporte, almacenamiento y disposición final de escombros, materiales, elementos, concretos y agregados sueltos, de construcción, de demolición y capa orgánica, suelo y subsuelo de excavación.	NO
			Decreto 357 de 1997. (Escombros) Por el cual se regula el manejo, transporte y disposición final de escombros y materiales de construcción.	NO
			Plantas de producción cuya instalación disminuye el impacto ecológico Iso 14001	NO NO

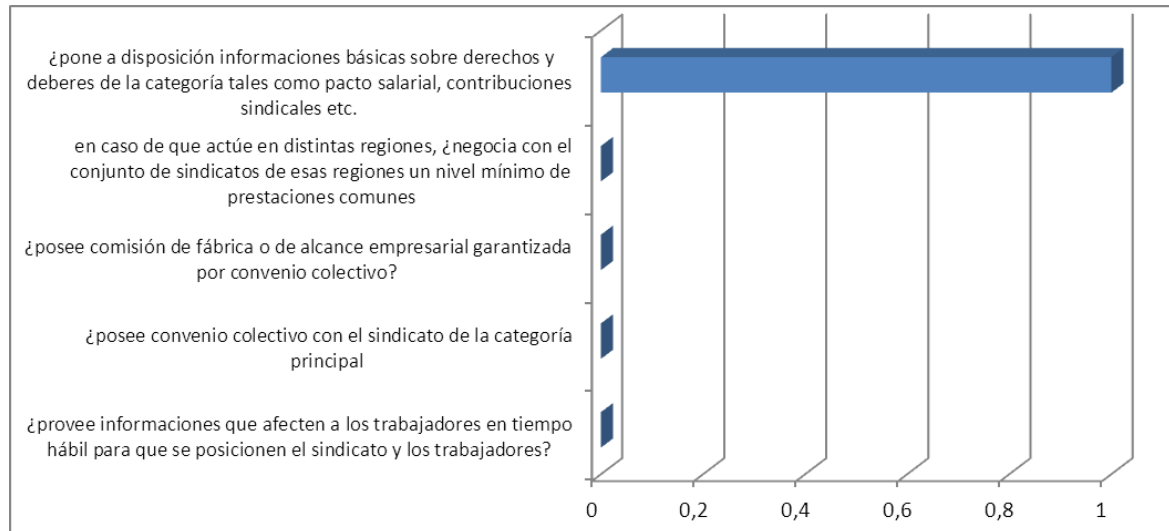
Análisis y Resultados.

Público interno.

Los trabajadores o público interno constituyen uno de los principales grupos de interés para Arkos S.A.. Son cerca de 120 colaboradores vinculados directamente en Colombia, sin contar con personal en Ecuador y Panamá. El 54,4% de los colaboradores son mujeres y ocupan el 80% de los cargos directivos.¹³ Sin embargo, Arkos S.A. aún tiene un largo trecho por recorrer en lo que tiene que ver con los colaboradores, según se evidencia en el diagnóstico de la siguiente manera:

Indicador 7 — Relaciones con Sindicatos.	20%
---	-----

Este indicador establece cómo es la relación entre Arkos S.A. y el sindicato. Como en este caso no existe organización sindical alguna al interior de la empresa, parecería inútil detenerse en este apartado. Sin embargo, es interesante observar un alto cumplimiento en uno de los aspectos por el que se indaga, referente a la puesta a disposición de la información sobre derechos y deberes de los trabajadores, y su discusión con los colaboradores, así:



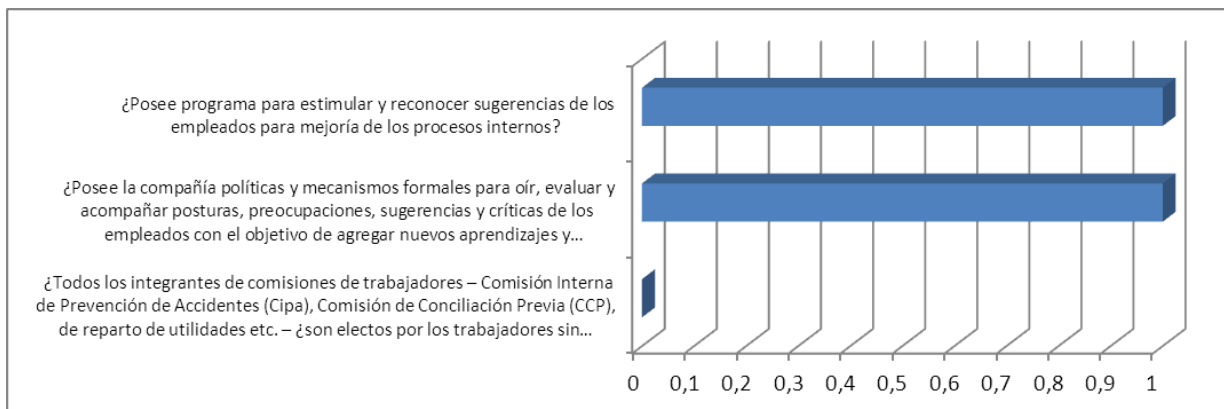
De lo anterior, pueden efectuarse dos lecturas. La primera, es que pese a la inexistencia de una organización sindical, la organización está atendiendo y cumpliendo positivamente las condiciones laborales con sus colaboradores. El segundo análisis que soporta el indicador, permite presumir que existe una supervisión constante sobre los intentos de asociación de los empleados; el resto del diagnóstico nos dará más luz sobre este tema.

Indicador 8 — Gestión Participativa.	67%
---	-----

La búsqueda de interacción respecto al nivel de participación de los colaboradores en temas relevantes para la organización, es el tema que aborda este indicador.

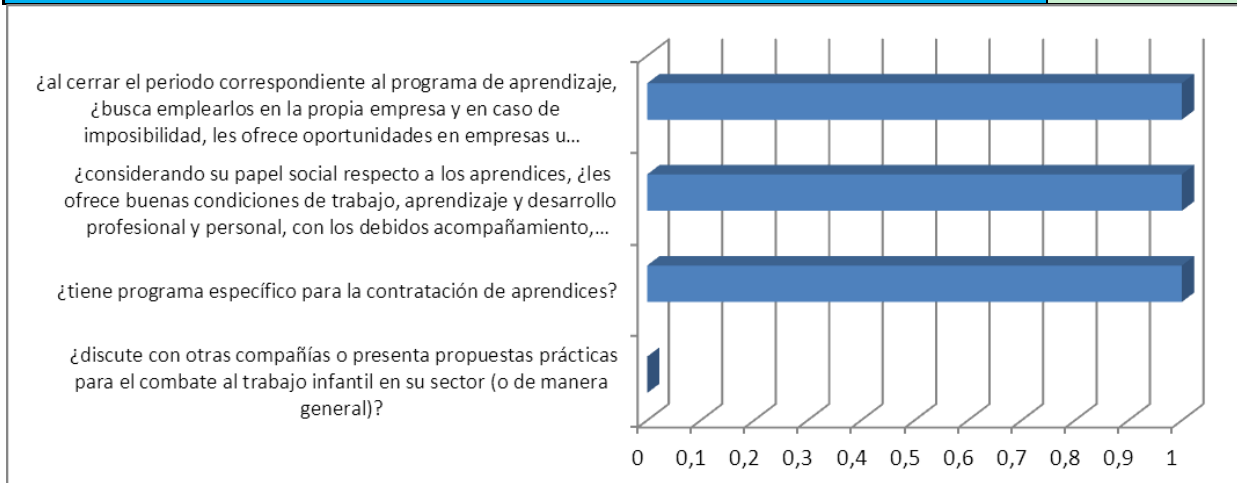
¹³ Arkos, Gestión Humana 2012

Se evidencia que en Arkos S.A. existen mecanismos y programas orientados a estimular la participación de los empleados dentro de las decisiones que les afectan directamente.



Indicador 9 — Compromiso con el Futuro de los Niños.

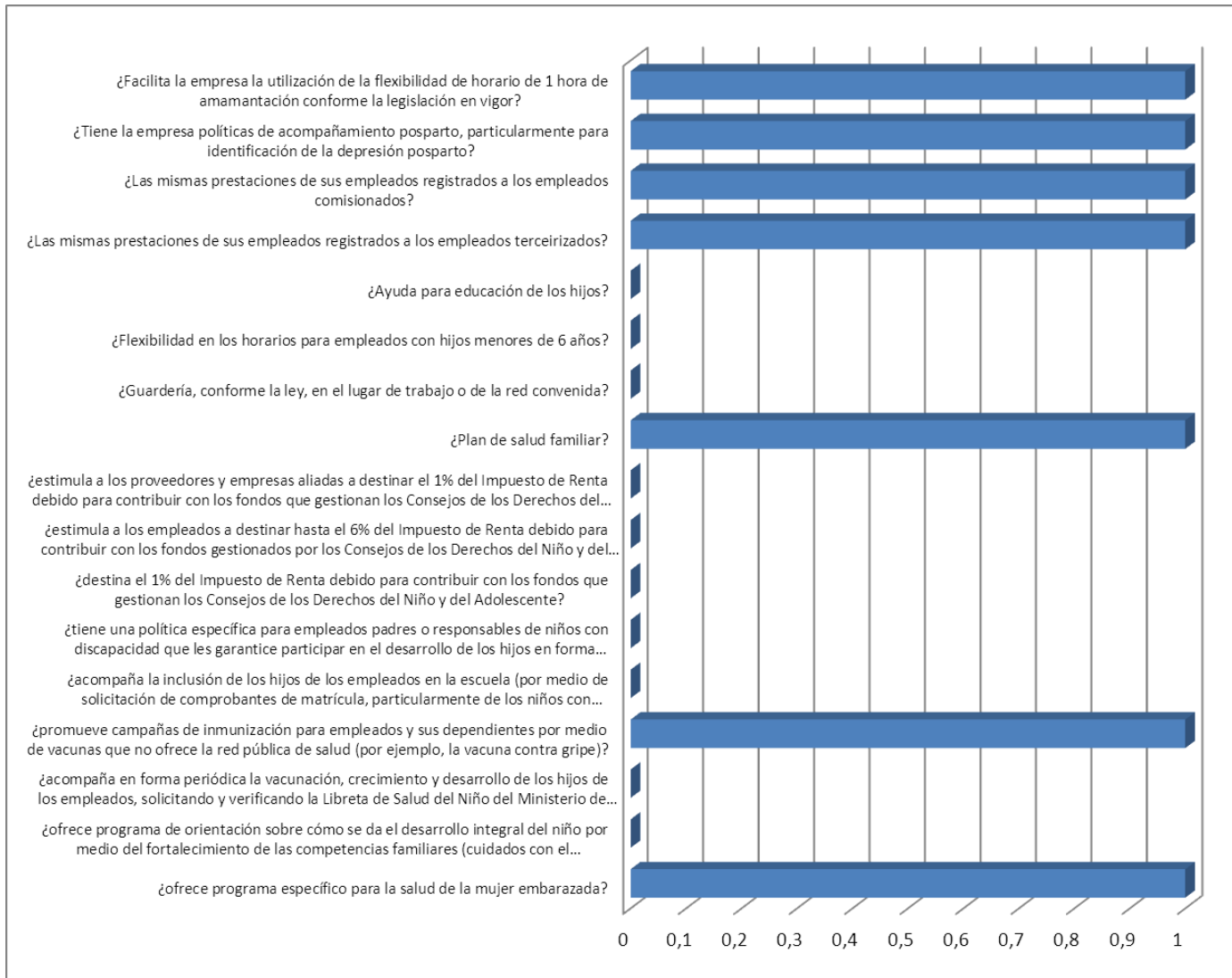
75%



Este indicador, y el siguiente, pretenden determinar qué tanto está comprometida la empresa con la infancia y la juventud, en relación con los colaboradores de la organización. Conclusión evidente es el compromiso que exhibe la organización para con el desarrollo de la juventud, especialmente en lo tocante con el proceso de vinculación laboral de aprendices.

Indicador 10 — Compromiso con el Desarrollo Infantil.

41%



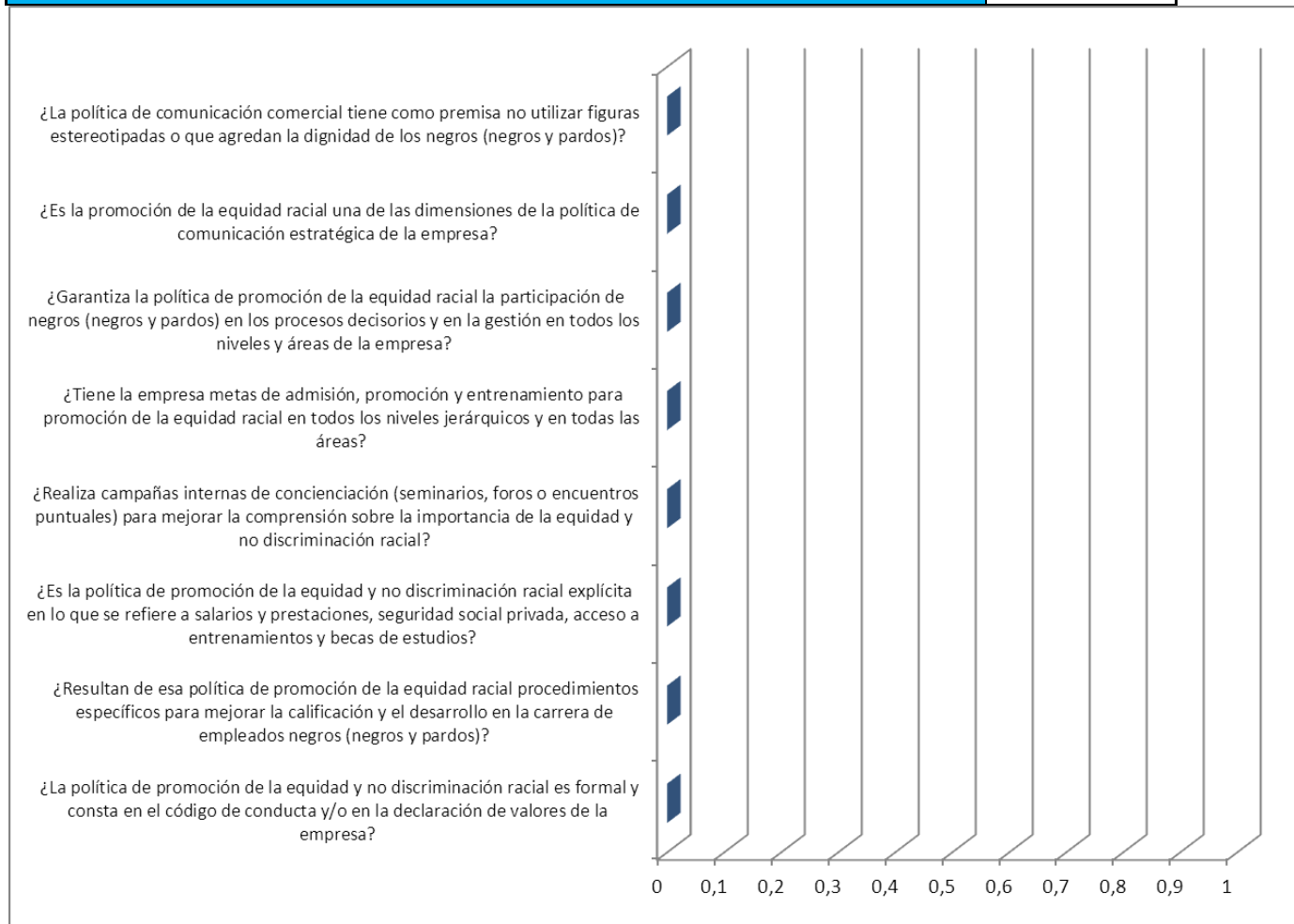
Al igual que el anterior indicador, corresponde éste al compromiso de la empresa con un grupo específico de población relacionada con los colaboradores de la empresa.

Indicador 11 - Valorización de la Diversidad y Promoción de la Equidad Racial y de Género.	5%
---	----



Este indicador busca definir la obligación ética de la empresa para combatir las diferentes formas de discriminación. La principal conclusión en este aspecto es que aunque se observan situaciones empíricas que sugerirían una posición institucional orientada hacia la equidad de género, como la cantidad de mujeres que trabajan en Arkos S.A., también es claro que no existen afirmaciones explícitas o políticas concretas en torno a la No discriminación.

Indicador 12 — Compromiso de la Empresa con la Equidad y no Discriminación Racial.	0,0%
---	-------------

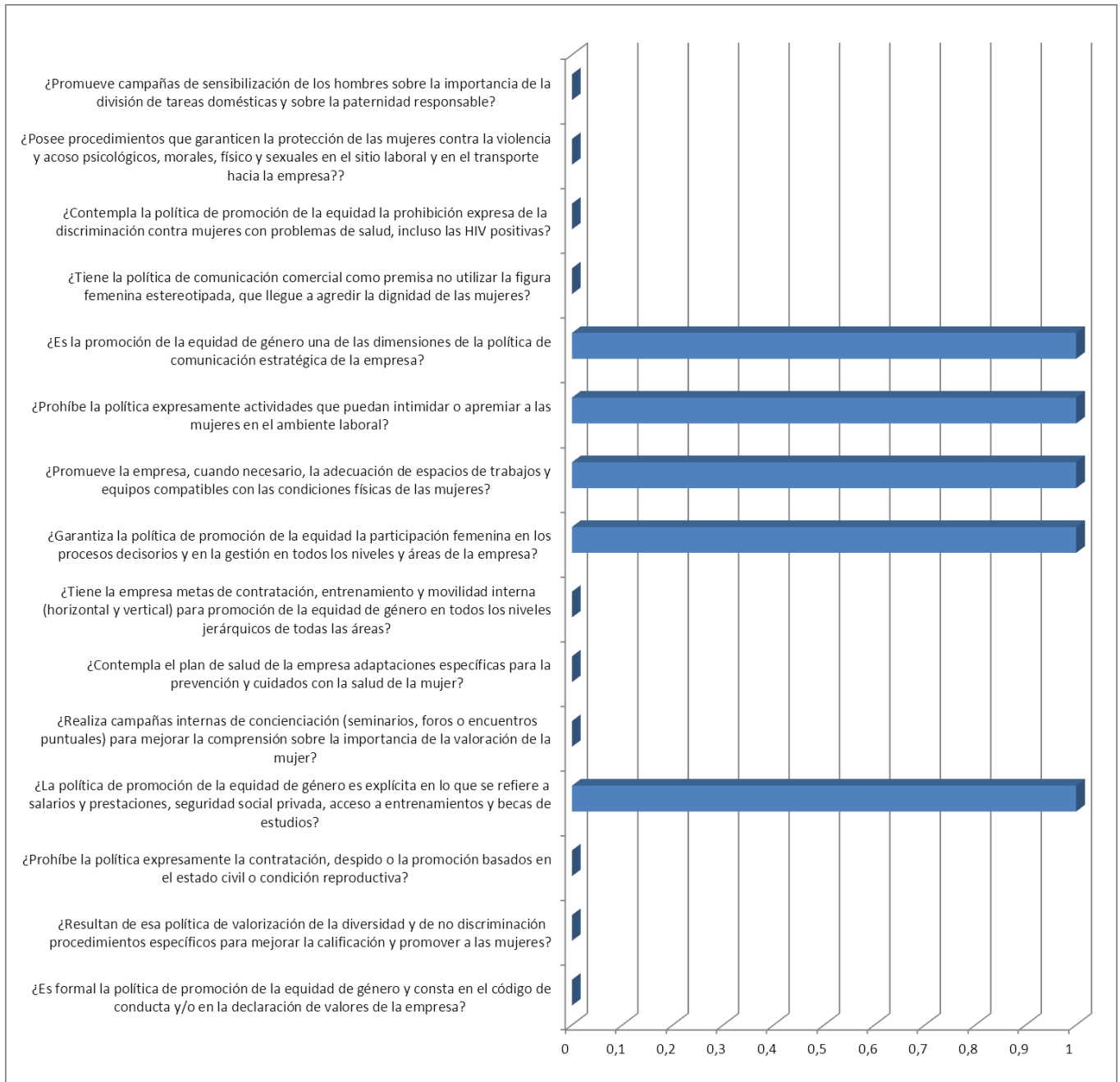


Este indicador nos muestra la realidad al interior de la empresa en relación con la equidad y la discriminación racial, siendo lo encontrado un claro reflejo de lo que ocurre fuera de la organización, en la sociedad. Aún existe una gran brecha respecto de la falta de programas y políticas orientadas específicamente a garantizar la tolerancia y el respeto interracial y la No discriminación efectiva, tal que se traduzca en un trato igualitario sobre los seres humanos.

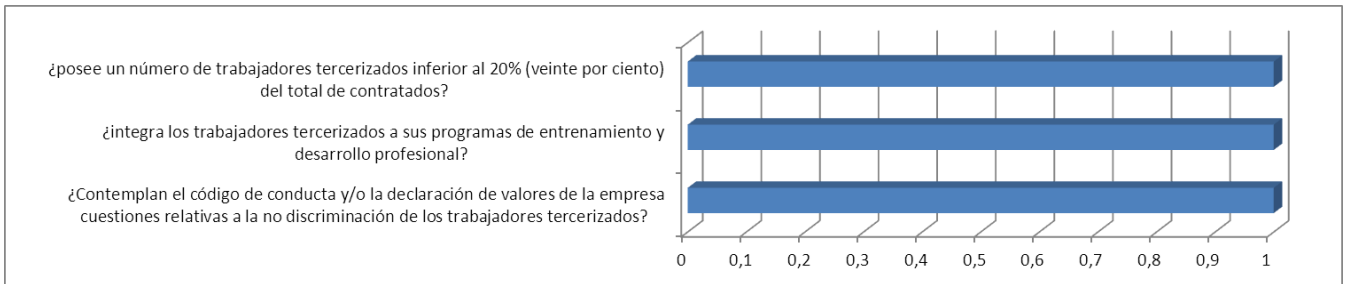
Indicador 13 — Compromiso de la Empresa con la Promoción de la Equidad de Género.	33,3%
--	--------------

El objetivo de este indicador es medir el compromiso que asume la organización en torno a la equidad entre hombre y mujeres, ya sea en posibilidades, funciones, remuneración etc.

Diagnóstico de RSE de una empresa Pyme del sector de la construcción. Caso ARKOS S.A.



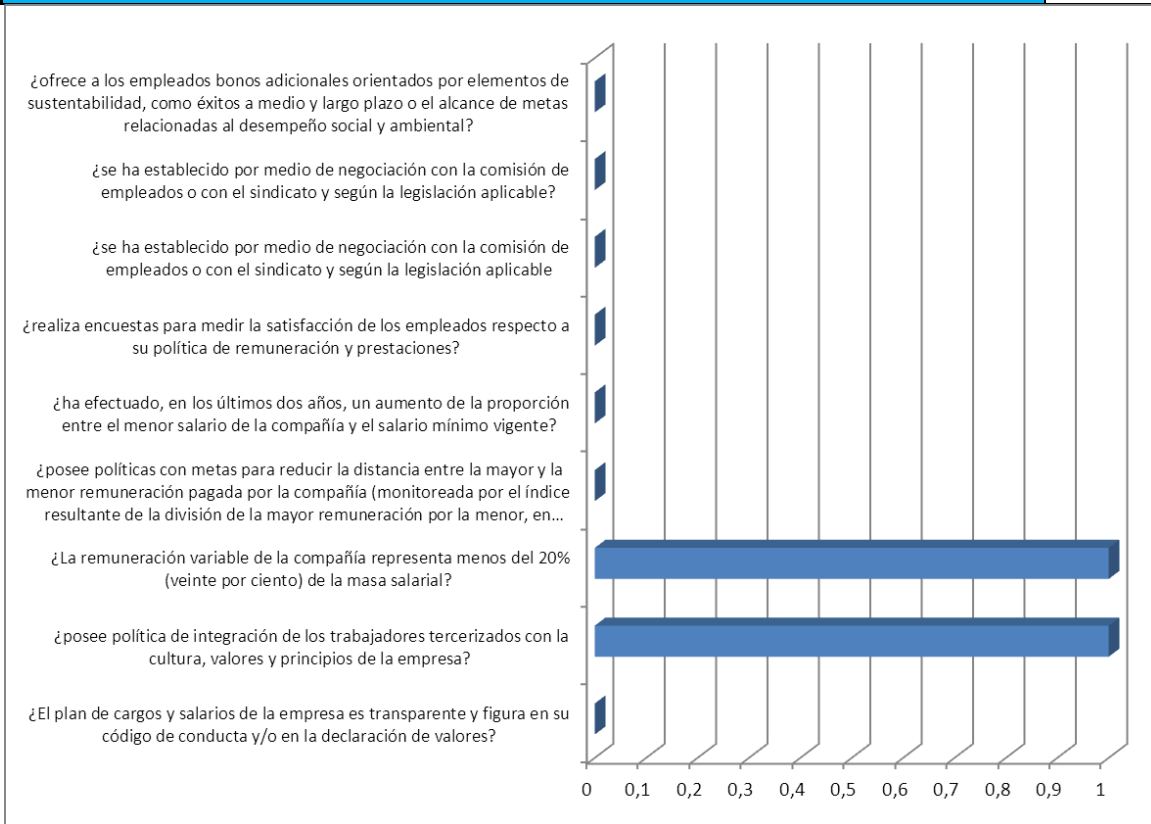
Indicador 14 — Relaciones con Trabajadores Tercerizados. 100,0%



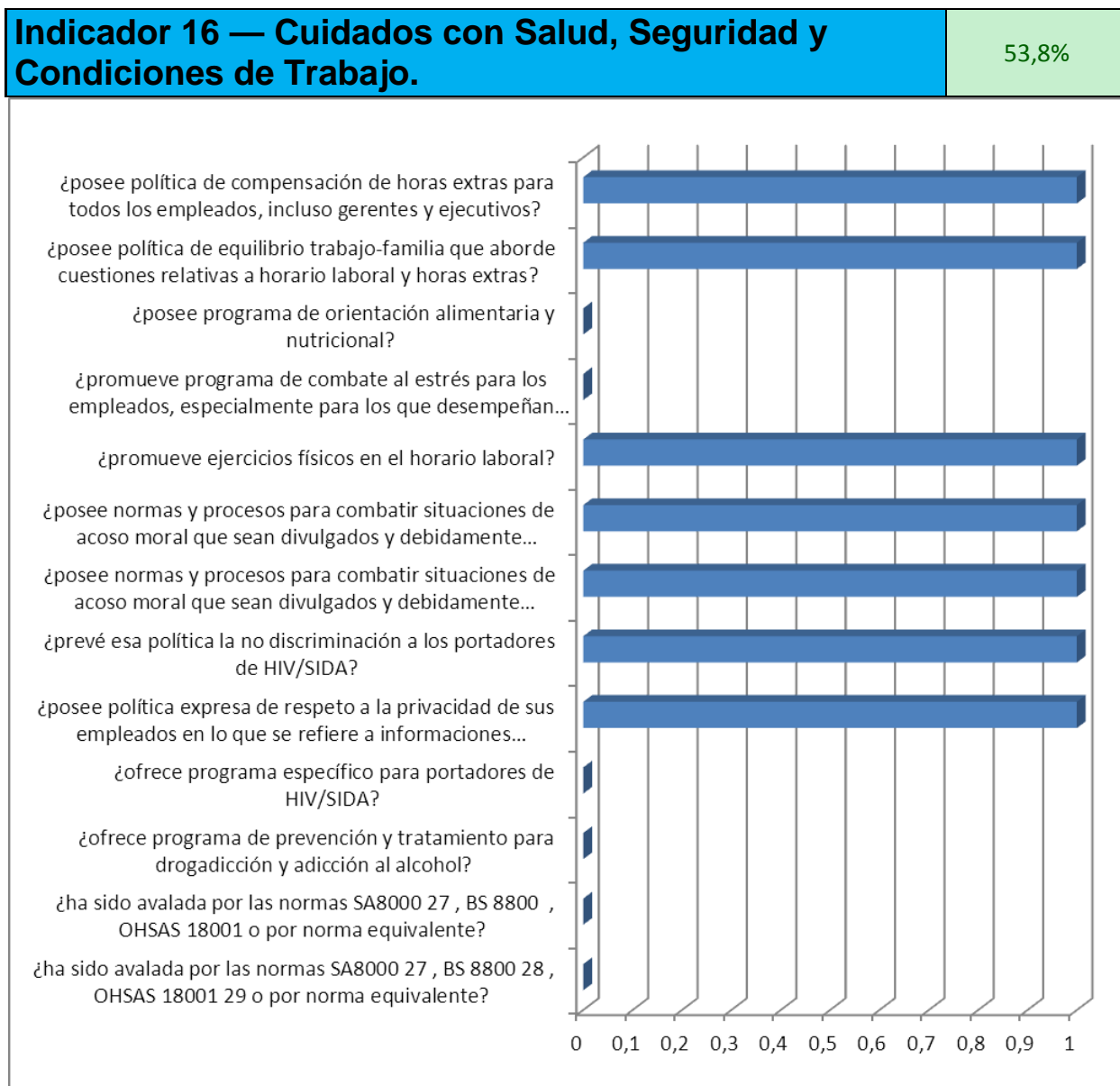
Este indicador está orientado a evidenciar qué tanto la organización utiliza figuras de tercerización a través de la contratación de servicios para el logro de sus fines en vez de la concreción de relaciones jurídico laborales. Se observa que la política, en general, en Arkos S.A. tiende casi exclusivamente a eliminar la figura de la subcontratación o tercerización casi por completo de la organización, lo que redundará en bienestar por la vía de la estabilidad, continuidad y baja rotación del personal.

Indicador 15 — Política de Remuneración, Prestaciones y Carrera.

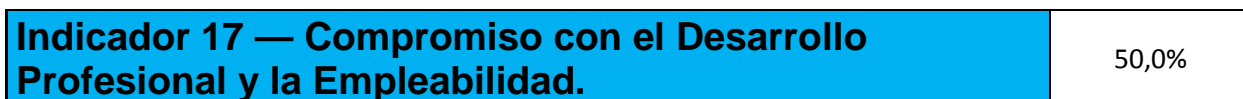
22,2%

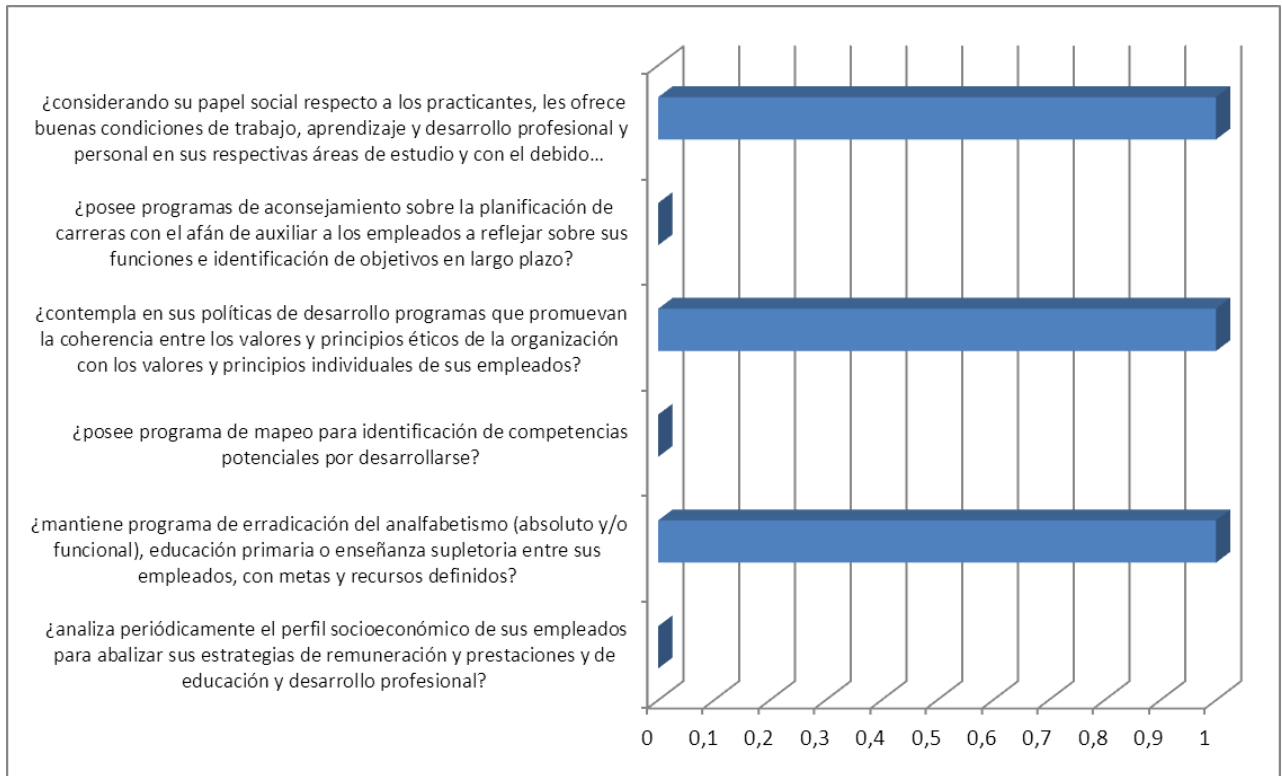


Sobre la política de remuneración. Arkos tiene aún muchas acciones que puede realizar para ser ejemplar en este aspecto, puesto que los esfuerzos actualmente hechos corresponden a lo que la ley le exige pero no trasciende generando mayor bienestar.

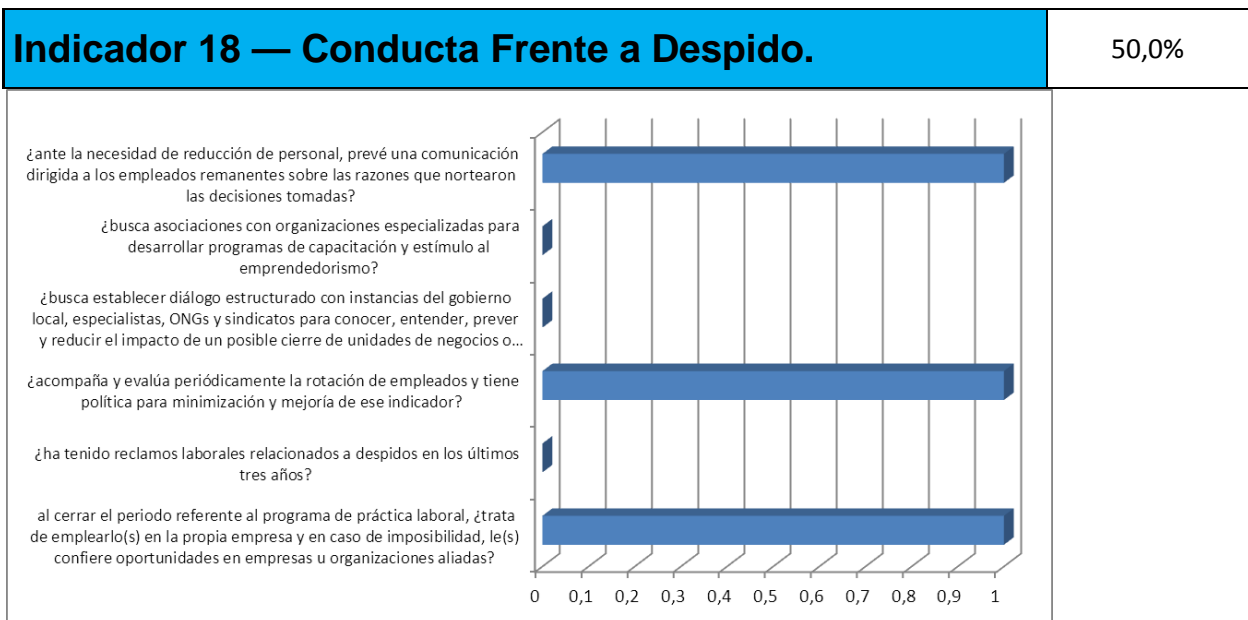


Como su nombre lo indica, este aparte del instrumento trata de medir la existencia de buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad. Se observa que Arkos S.A. cumple con la reglamentación legal correspondiente, de manera aceptable, debido a que al parecer es imperativa la preocupación sobre seguridad dentro la organización.

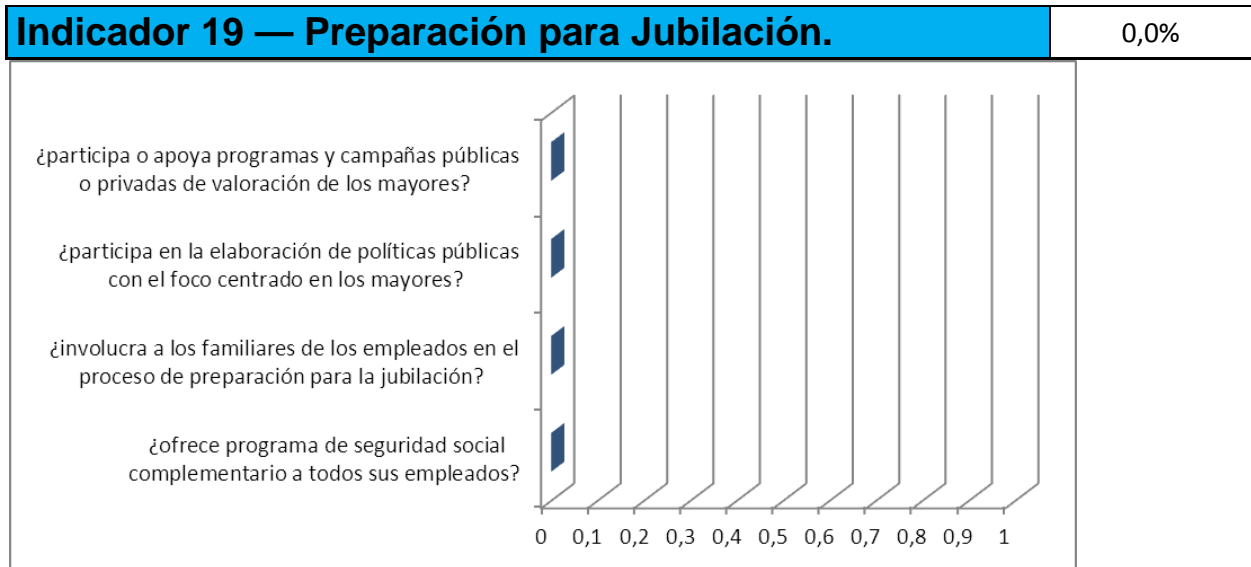




En relación con el desarrollo en materia de recursos humanos, aspecto que mide este indicador, puede decirse que Arkos presenta una situación aceptable pues tiene interés que todos los colaboradores que están circundantes a la organización tengan las herramientas mínimas para el desenvolvimiento en la vida diaria, especialmente en lo referente a lectura y escritura, pero tiene capacidad para mejorar.



Este indicador permite observar que al concluir un contrato o finalizar una etapa del ciclo del trabajador, Arkos S.A. tiene una política de vinculación al trabajador en temas relacionados con sus productos o servicios por medio de la figura de distribuidor y ejecutor de obras externo y, generalmente trata enmarcar las relaciones con sus colaboradores dentro de las mejores condiciones.



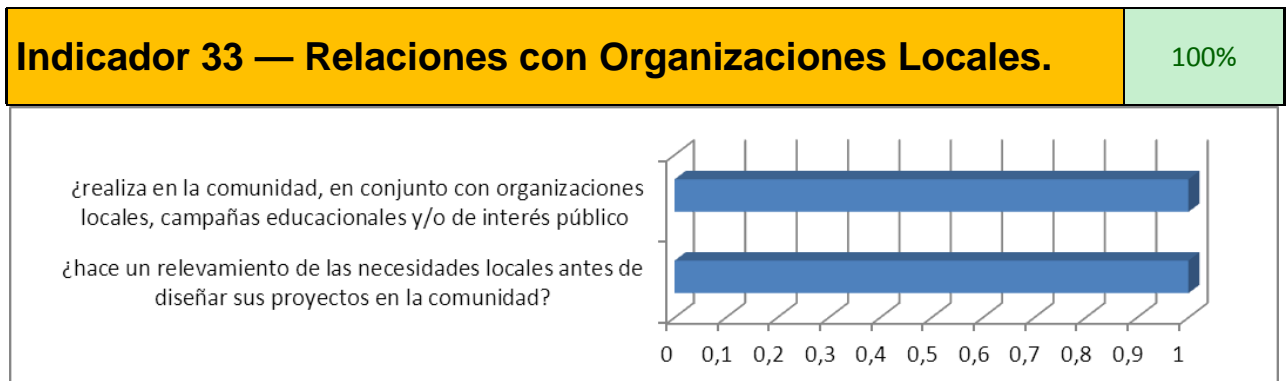
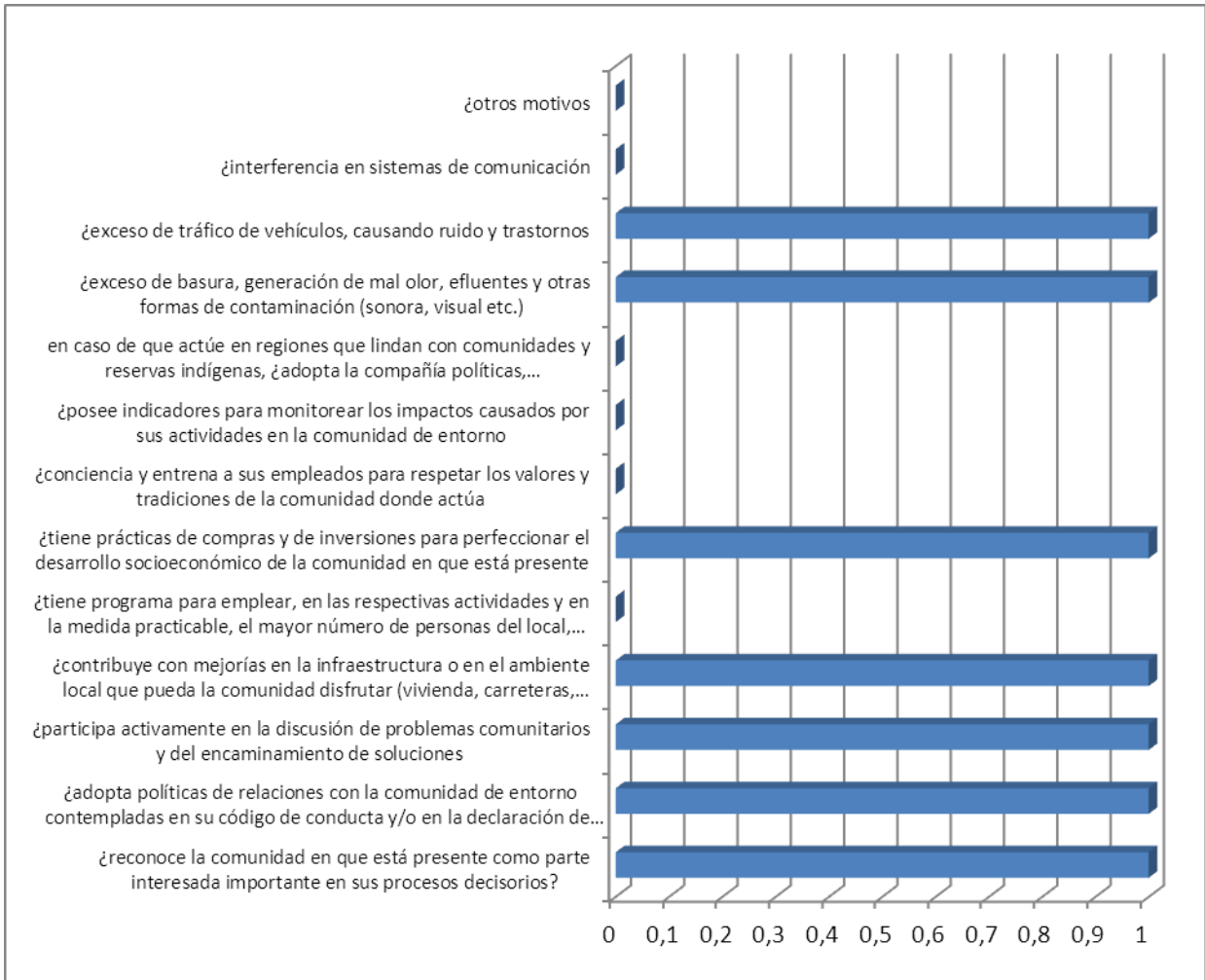
Este indicador, referido al nivel de compromiso de Arkos S.A. en la preparación para la jubilación de sus colaboradores, evidencia que la organización no ejecuta ningún tipo de acción, política o programa dirigido a beneficiar a sus stakeholders en edad y condiciones cercanas al fin de su productividad laboral, evidenciando una clara falencia sobre este respecto, solo ofrece lo que la ley le exige acompañamiento en las pensiones voluntarias.

Comunidad.



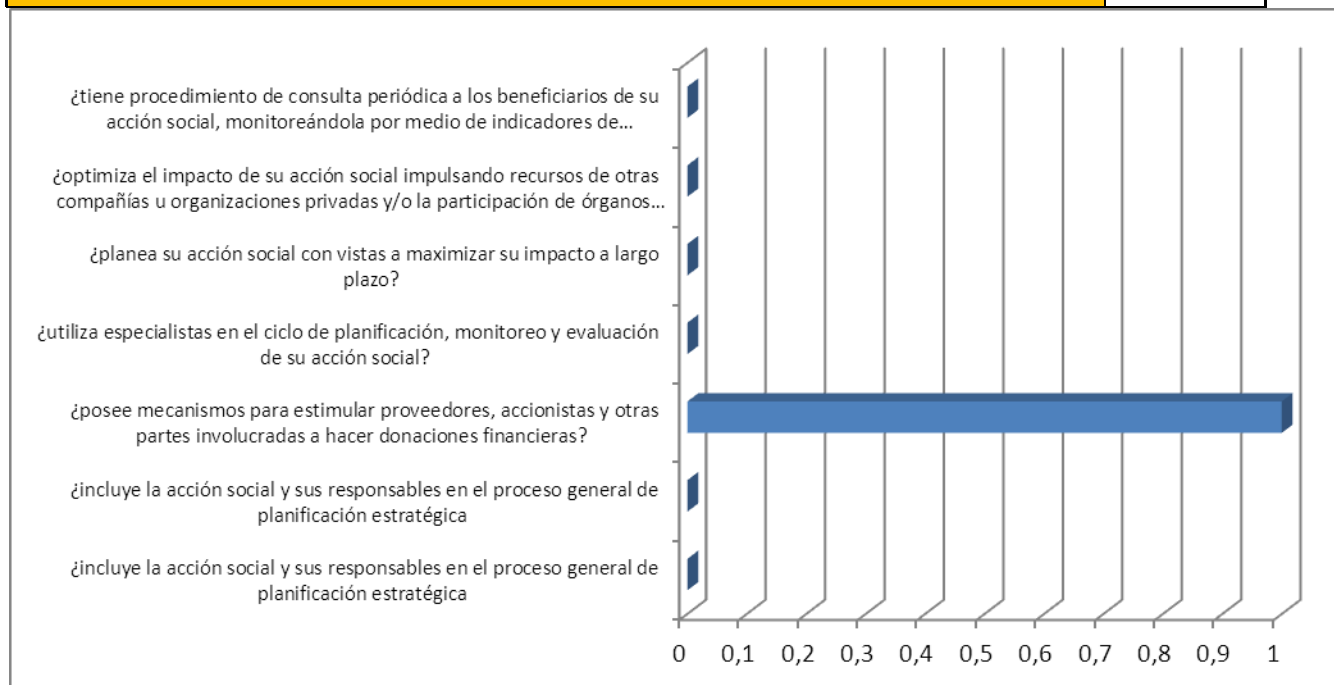
Referente a los posibles impactos a los que está expuesta la comunidad circundante a la organización, se observa que Arkos S.A. tiene especial preocupación por actuar dentro de la legalidad, sin producir molestias o perturbaciones a ningún vecino, y esforzándose al máximo para no permitir que sus acciones repercutan en la población circundante. Ejemplo de esto, es que ha movilizado parte de su operación fuera de la ciudad, entre otras razones, precisamente para

aminorar el impacto que se venía causando en la comunidad circundante.



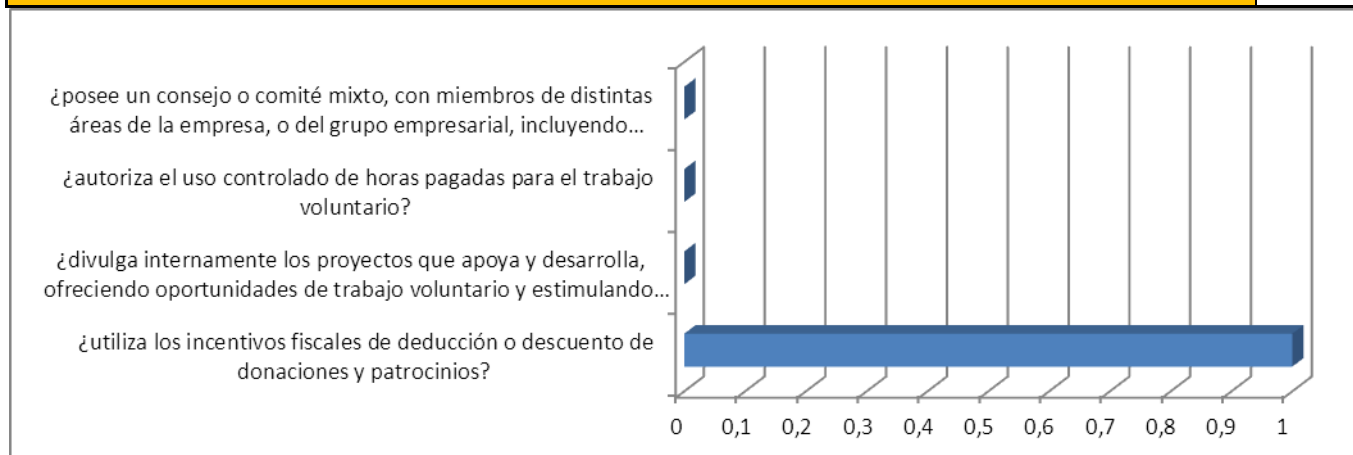
Al ser una organización centrada en la creación de espacios que generen bienestar, se observa que es importante para Arkos S.A. colaborar con las asociaciones locales, en especial con las juntas de acción comunal.

Indicador 34 — Financiamiento de la Acción Social. 14%



Arkos S.A., respecto de los orígenes de los recursos para la inversión social, establece acuerdos con los proveedores para generar estrategias conjuntas.

Indicador35 — Involucración de la Compañía con la Acción Social. 25%

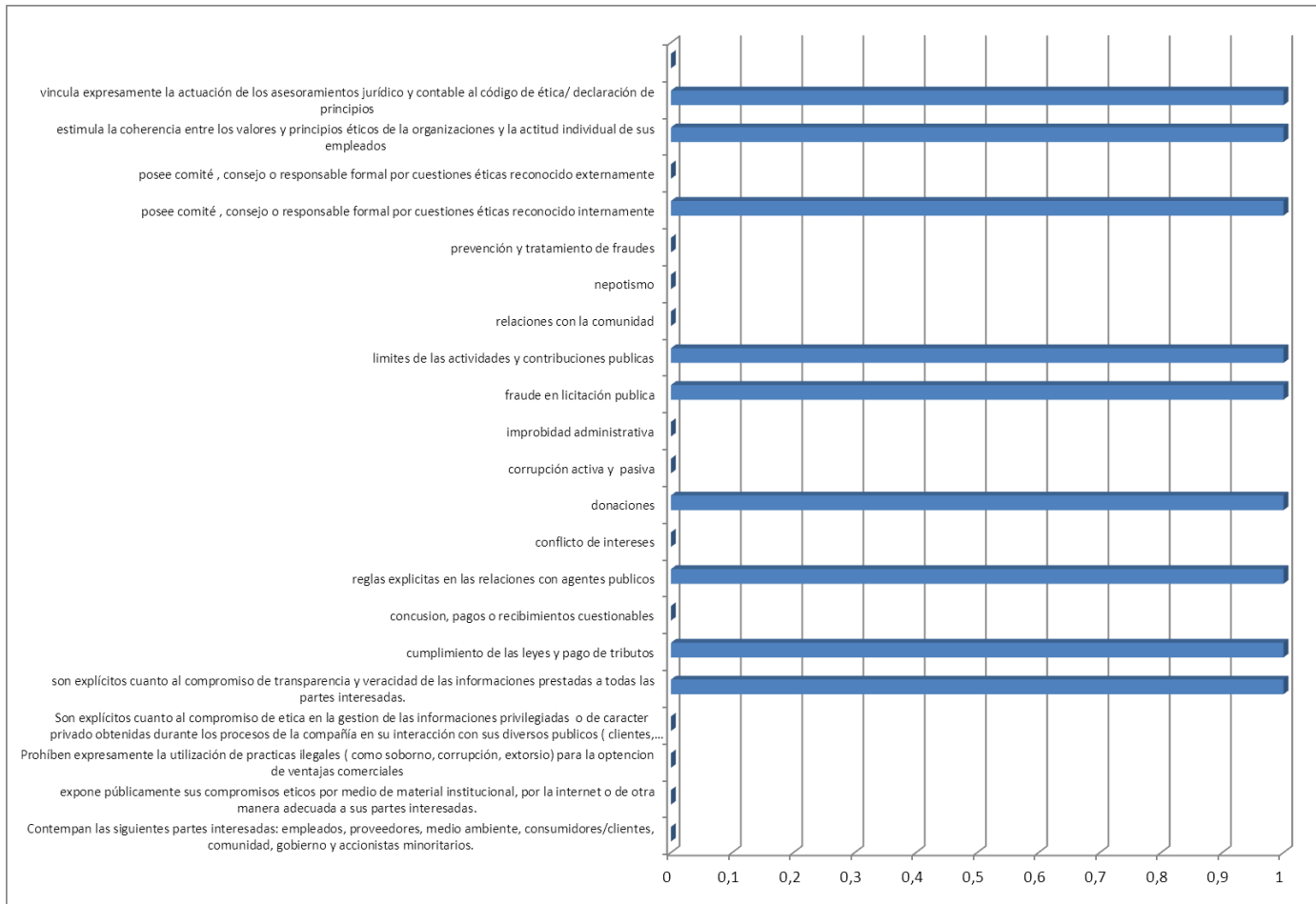


Arkos S.A. presenta falencias en este respecto, pues de conformidad con lo hallado fruto de la aplicación del instrumento, se evidencia que la Organización se mantiene prácticamente al margen en este aspecto.

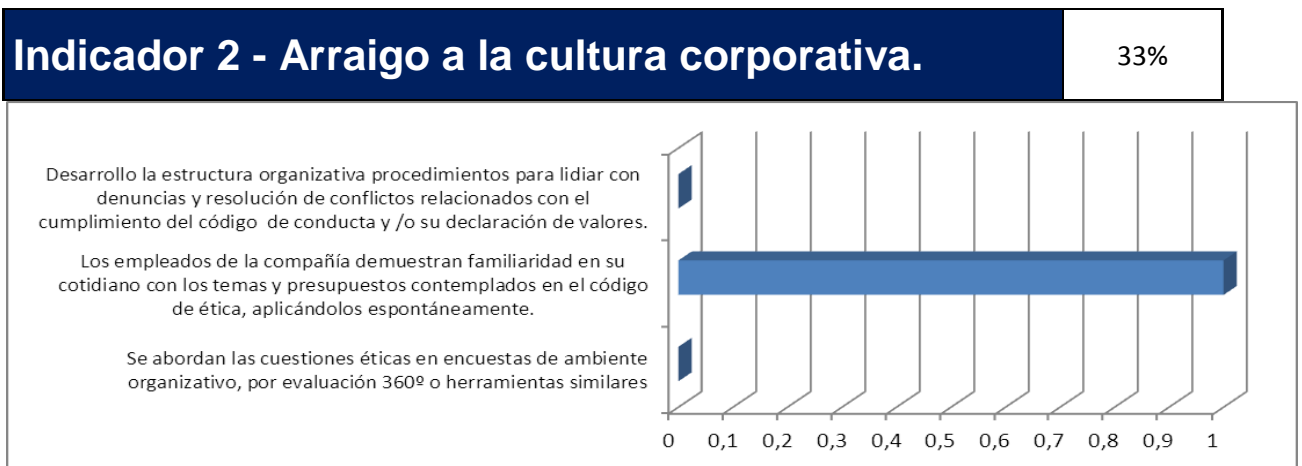
Valores, transparencia y Gobierno Corporativo.

Indicador 1- Compromisos Éticos. 43%

Diagnóstico de RSE de una empresa Pyme del sector de la construcción. Caso ARKOS S.A.

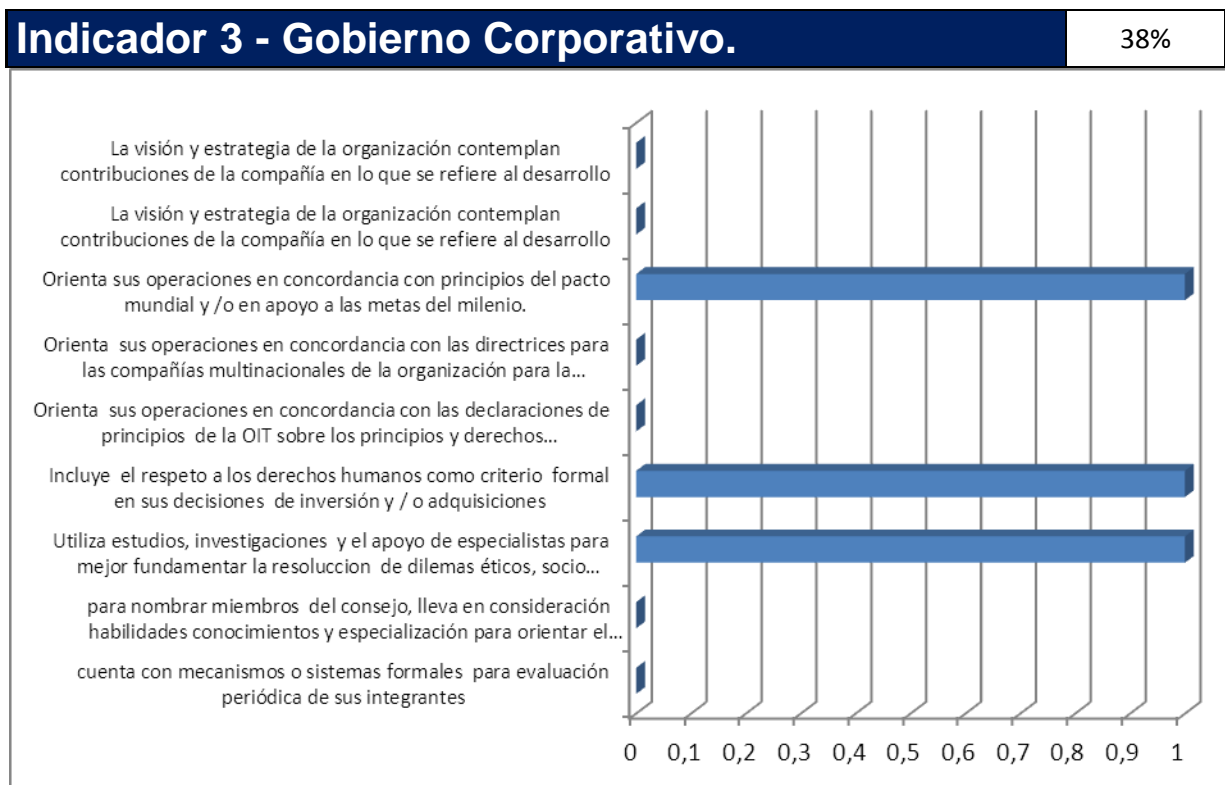


La principal conclusión una vez analizados los resultados de este indicador, es que existe la necesidad de desarrollar un manual de ética y socializarlo con todos sus colaboradores, proveedores y clientes, porque la evidencia muestra que el tema como tal no se ha abordado de manera contundente.



La cultura organizacional se da por sentada el deber ser no hay acciones en concreto para

comunicar o fortalecerla, y hace falta un código que articule la filosofía organizacional con la acciones de los individuos.



Las prácticas de gobierno corporativo y la estructura organizacional aún presentan deficiencias pues carecen de un código que reglamente la conducta y se articule con el organigrama de la organización además es necesario un manual de familia, sin perjuicio de que la organización presente un esquema claro de procesos y organigrama.

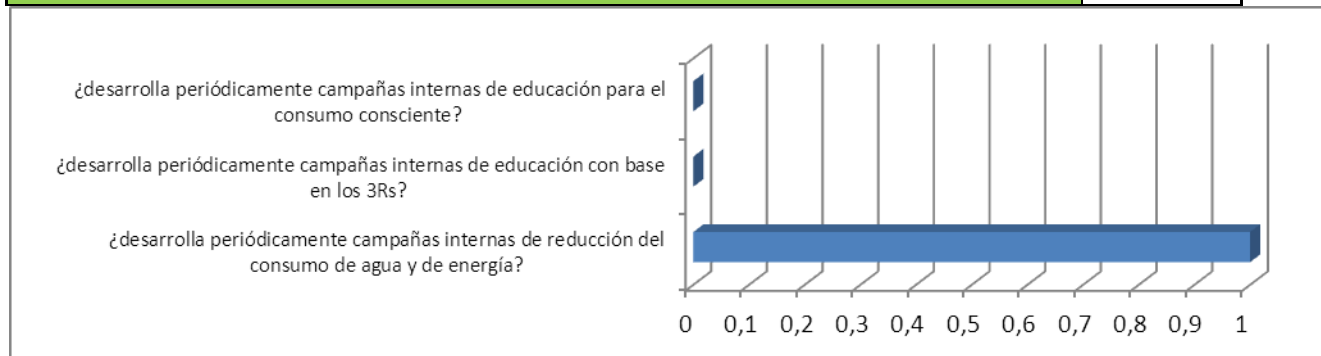
Indicador 4 - Relaciones con la Competencia. 70%

La organización Arkos S.A., a pesar de tener una relación intermitente entre la cordialidad y la rivalidad de cara a sus competidores directos, se mantiene en un punto legal y no agresivo.



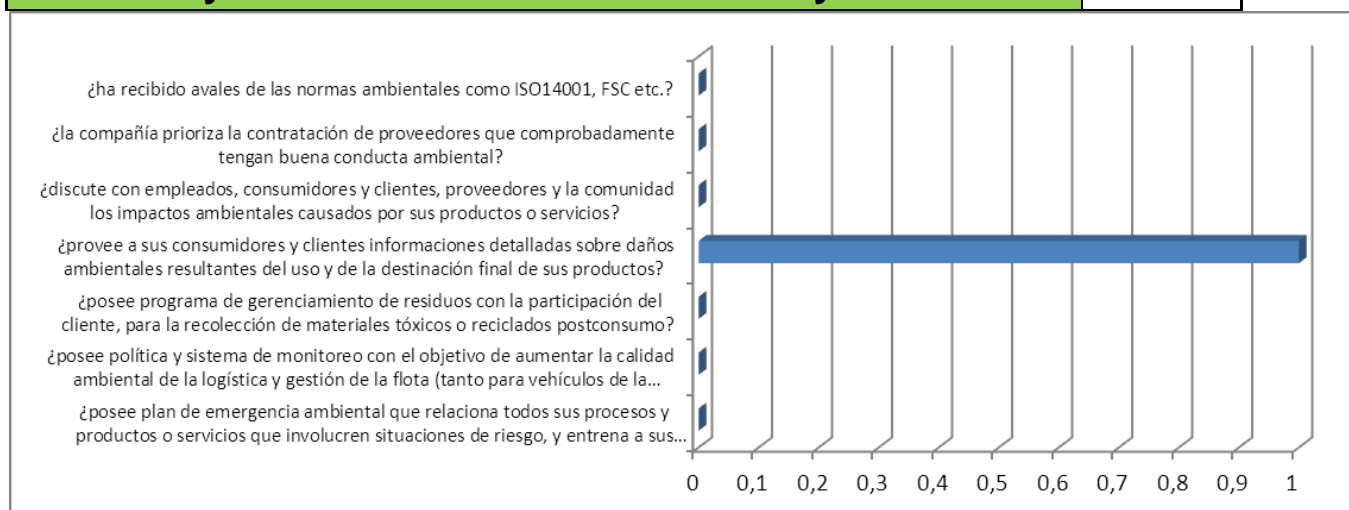
Medio ambiente.

Indicador 20 — Compromiso con la Mejoría de la Calidad Ambiental.	33%
--	------------



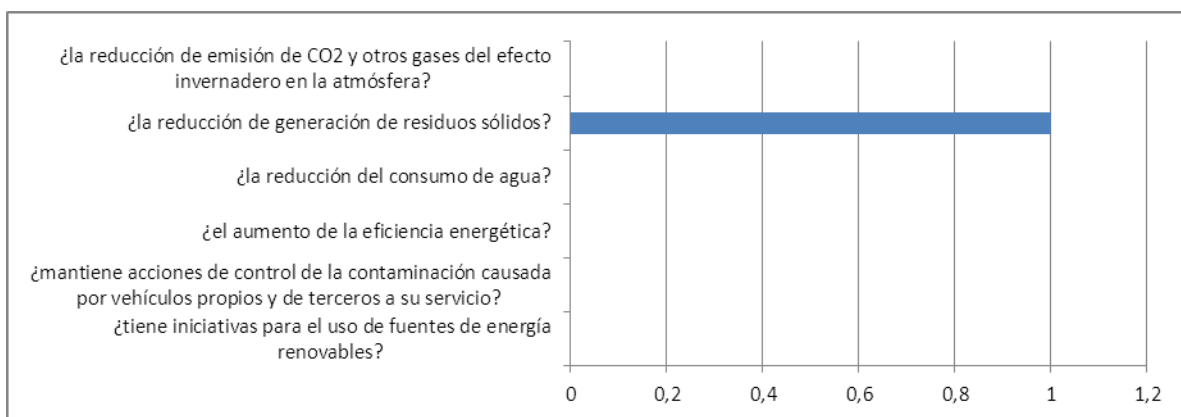
En relación con los impactos ambientales resultantes de las actividades de la organización, Se observa que Arkos S.A. tiene como prioridad el economizar costos, pudiendo ello verse reflejado en un menor consumo de recursos, aunque no necesariamente se traduce en bienestar ambiental pues parte del trabajo es el de concientizar los colaboradores sobre el consumo de recursos.

Indicador 22 — Gerenciamiento del Impacto en el Medio Ambiente y del Ciclo de Vida de Productos y Servicio.	14%
--	------------



En tratándose de los impactos causados por la prestación de servicios y ventas de productos, puede observarse conforme a lo medido, que Arkos S.A. carece de una política clara aplicable en este sentido. Aunque hace algunas aclaraciones sobre las cualidades de sus productos, no resultan fácilmente identificable las acciones concretas de la compañía orientadas a correlacionar el ciclo de vida de sus productos con el impacto ambiental éstos que generan.

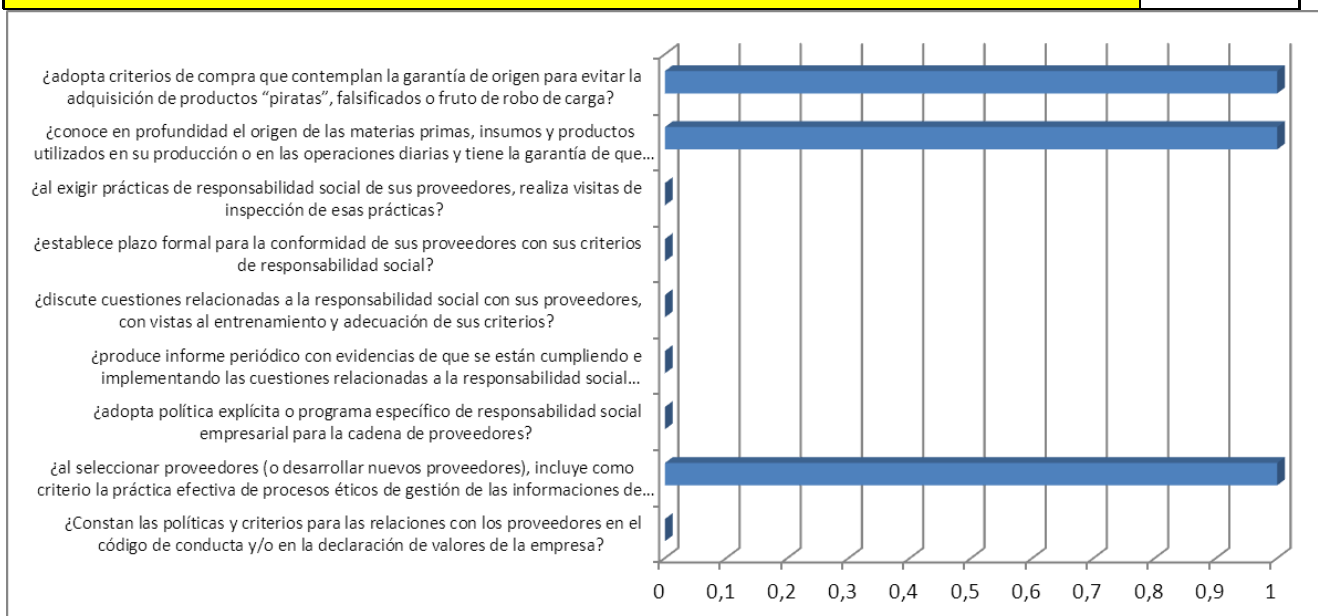
Indicador 24 — Minimización de Entradas y Salidas de Materiales.	17%
---	------------



El análisis de los resultados ofrecidos por este indicador, muestra una ausencia de toda política en busca de prevenir y disminuir la afectación ambiental sin sacrificar la mejoraría de los procesos. Arkos S.A. no ejecuta políticas claras en este sentido.

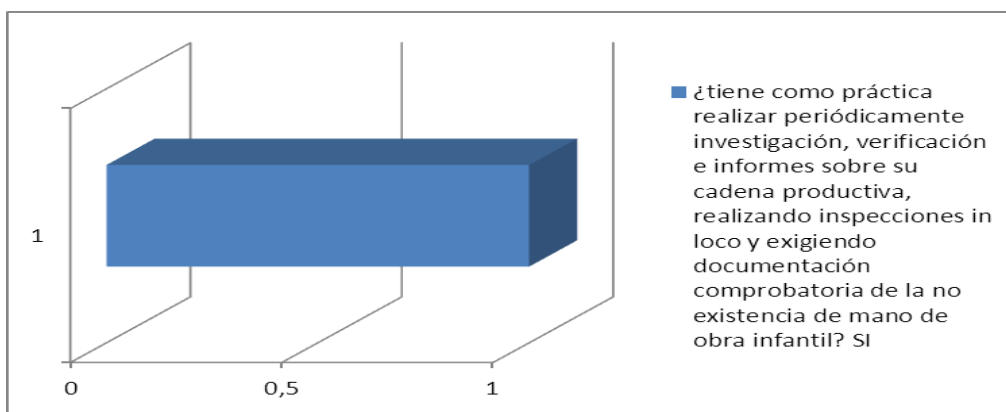
Proveedores.

Indicador 25 — Criterios de Selección y Evaluación de Proveedores.	33%
---	-----



Se evidencia por la lectura de este indicador, que la forma de relacionarse con los proveedores y prestadores de servicios de Arkos S.A. está empíricamente delimitada, por lo que hace falta un proceso establecido para regularla.

Indicador 26 — Trabajo Infantil en la Cadena Productiva.	100%
---	------

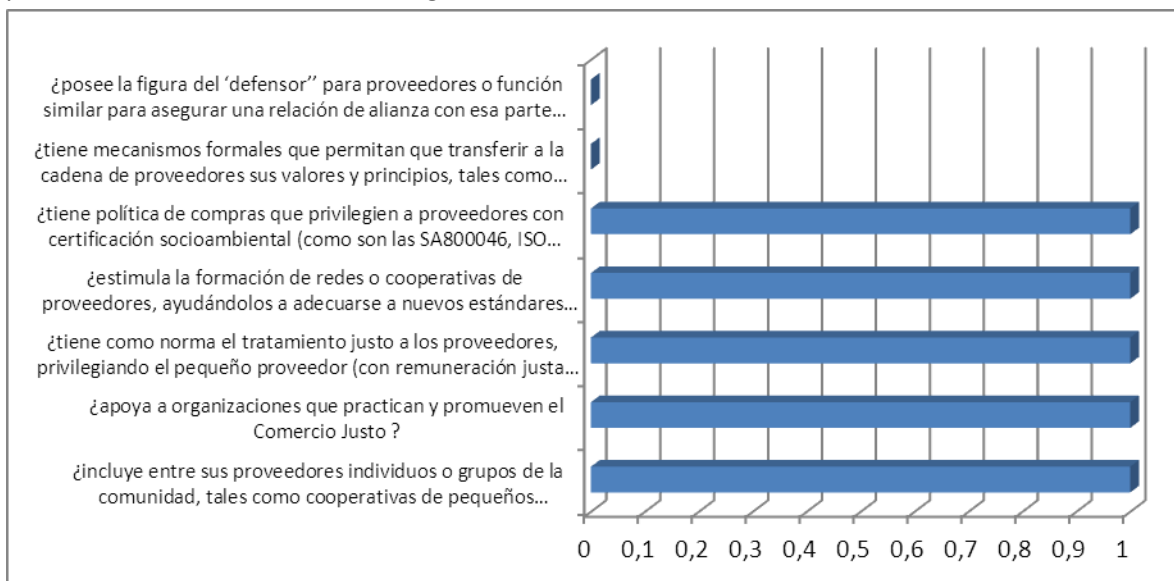


Arkos S.A. en su toda su cadena de valor, y de manera explícita, prohíbe el trabajo infantil.

Indicador 28 — Apoyo al Desarrollo de Proveedores.

71%

Se evidencia por los resultados de la aplicación del instrumento, que la organización Arkos S.A. tiene especial cuidado en tratar a sus proveedores, al considerarlos aliados estratégicos de su gestión. De igual manera, se observa un interés específico en apoyar a sus pequeños proveedores, por consideraciones de similar categoría.



Conclusiones y recomendaciones.

La organización Arkos S.A., en general, presenta un comportamiento aceptable en materia de responsabilidad social, limitándose a cumplir lo que la ley le exige, pero careciendo de toda iniciativa orientada a pensar en una ganancia de valor compartido. Es evidencia de una gerencia con una visión puramente neoclásica centrada en la maximización de beneficios para los accionistas. Arkos S.A. no ha desarrollado una estructura estatutaria integral y contemporánea para así poder tener control y dirección sobre el deber ser de muchos sentidos de la organización,

en especial aquellos referentes a la alineación de los valores corporativos y su filosofía, con los particulares de cada uno de los colaboradores. Por lo mismo, resultaría deseable que la empresa reglamente sus acciones y quehacer al mismo ritmo que impone su crecimiento acelerado y un entorno globalizado y cada vez más competitivo.

Se evidencian esfuerzos esporádicos y casi naturales de RSE en el negocio, pero carecen de dirección, sentido y articulación dentro de una política específica de RSE, por lo que debieran ser bien orientados para generar la mayor cantidad de valor para la organización. Arkos S.A. es una empresa orgánica, con gran potencial de adaptación a las situaciones del entorno, pero que centra sus esfuerzos únicamente en la generación y acumulación de capital. Es claro que se necesita ampliar la visión a una en que exista una ganancia compartida.

La situación en general no es precaria, exceptuando casos concretos como la falta de un interés en la disminución de la huella ecológica y la preservación de un medio ambiente sano en general, evidenciado ello con mayor claridad en la carencia total de una reglamentación clara sobre el manejo de residuos, cuestiones que pueden acarrearle eventuales dificultades legales, así como distorsionar la percepción de ciertos agentes sobre su gestión. El manejo indiscriminado de materias primas pone en evidencia la necesidad de mejora y de optimización, tanto en costes para la empresa y disminución de la huella ecológica de la organización, como en compromiso social activo con el entorno.

Arkos S.A. percibe la RSE como un concepto difuso, lejano y poco necesario o representativo para sus intereses, visión que se ha transmitido a sus colaboradores. Sin embargo, la naturaleza propia de la organización, su tamaño y la visión a futuro que de sí misma y como se pretende proyectar, la están obligando a preguntarse y plantearse dilemas morales de todo tipo, cuyo posible contexto a seguir sea el de una visión multi-stakeholder, en donde se privilegie la ganancia compartida y la obtención de un triple estado de resultados, como el anotado.

Sobre los Stakeholders.

INSTRUMENTO GLOBAL DIAGNOSTICO TIPO ETHOS		
STAKEHOLDER	DIAGNOSTICO	ACCIONES A IMPLMENTAR
1. Publico interno	Arkos debe planear políticas claras, fortalecer y comunicar su reglamento interno de trabajo, hacer de este una herramienta útil y medir a sus trabajadores sobre este respecto.	Manual de ética, Crear figuras de control, Manual de Familia, Desarrollar Gobierno Corporativo
2. Medio ambiente	La empresa debe reglamentarse en el muy corto plazo sobre este tema pues sus carencias y vacíos pueden generarle serios problemas legales.	Certificarse en ISO 14001, Medir sus emisiones de Basura y Reglamentar su producción
3. Proveedores	La organización debe reglamentar su relación con los proveedores desarrollar un manual para manejar de la mejor y mas justa manera a sus proveedores.	Manual de ética, Capacitarse en prevención contra la corrupción.
4. Accionistas	Los accionistas deben realizar una introspección del horizonte de la organización, cual es la meta y conectarla a un objetivo mayor.	Manual de familia, Gobierno Corporativo
5. Generales	Arkos debe reevaluar su visión enfocada únicamente a generar beneficios para los accionistas, y extrapolarla a los demás stakeholder relevantes para la empresa por medio de la generación de valor compartido.	ISO 26000, Reglamentar sus procesos de acuerdo a un esquema de gobierno corporativo y Reportar al GRI

Bibliografía.

- Aragon, A. (2003). Effects of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*, 956-980.
- ARKOS. (2011). *ARKOS S.A. BOGOTÁ*.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. *Business Society September*, 268-295.
- Colceramica. (abril de 2012). *Corona*. Obtenido de <http://www.corona.com.co/2010/corona/pages/quienes-somos>
- Revista Dinero. (28 de 09 de 2007). *Revista Dinero*. Recuperado el 28 de 4 de 2012, de Revista Dinero: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/competitividad-gran-reto/51762>
- Gago, F. (2005). *Administración De La Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Thompson Editores, Spain.
- GRI. (1999-2011). *GRI Report List*.
- Herrera, J. (2008). Cómo Gestionar La Responsabilidad Social En Las Pymes Colombianas. *Herrera International Journal Of Good Conscience*.
- Lazarevic, S. P. (2004). *Corporate Social Responsibility In Building And Construction Industry*. Monash University Business And Economics, 2.
- Porter, M. E. (2005). Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento De Un Desempeño Superior. *Harvard Review*, 52.
- Porter, M. E. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 4.
- Salmona, R. (1991). Arquitectura y Poética Del Lugar. *U. D. Facultad De Arquitectura*, v11.
- Sen, A. (2000). *Development As Freedom*. Londres: Oxford University Press.
- Smith, A. (1776). An Inquiry Into The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations. En A. Smith. Londres: W. Strahan & T. Cadell.
- Tellez, G. (2006). Rogelio Salmona: Obra Completa. *Escala*.
- Unep, U. N. (2011). *Green Economy Initiative Report*. Paris: Unep.

INSTRUMENTO GLOBAL DIAGNOSTICO TIPO ETHOS		
ANEXO	ITEM	LINK
ANEXO 1	Benchmarking	https://docs.google.com/document/d/1BBGlxEQHrVgkH4i4LuJ-xmT0ba05bL3p2iUgm32SKKQ/edit
ANEXO 2	Encuesta proveedor	https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dGpiekg4MTM4NEJoSkhSMVJaUjhfWkE6MQ#gid=0
	Medio Ambiente	https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dF95MmY1TXVGTm8wZUdaX183Q1FLT0E6MQ#gid=0
	Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo	https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dFBJTWZRzXzM1eXNRX3B3NDVrc2FQWIE6MQ#gid=0
	Comunidad	https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dExGLTc2UIlVWVdYQklwYWp6M2d2T1E6MQ#gid=0
	Publico Interno	https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dEhMLTJHWldZdC1uUnBkb0cwaXcwMVE6MQ#gid=0