

**MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA
LABORATORIOS RETINA S.A.S**

LUIS HERNANDO MADRIGAL JARAMILLO

DORA INÉS RENDÓN ZULUAGA

LINA MARCELA BENAVIDES ROJAS

**LA PRESENTE MONOGRAFÍA SE PRESENTA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

ASESORA METODOLÓGICA: MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

ASESOR TEMÁTICO: ÁLVARO DE JESÚS BOTERO LÓPEZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MEDELLÍN

2014

La Universidad de Medellín acepta la monografía

Asesora metodológica

María Cecilia Arcila Giraldo

Asesor temático

Álvaro de Jesús Botero López

Medellín, 23 de Septiembre de 2014

La presente monografía la dedicamos a nuestras familias, los cuales con su amor y entrega nos acompañaron en la obtención de un nuevo logro profesional y personal.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la asesora metodológica María Cecilia Arcila Giraldo y al asesor temático Álvaro de Jesús Botero, por todo el apoyo en la elaboración de nuestra monografía. A su vez, a cada uno de los profesores que contribuyó en nuestro crecimiento profesional durante el curso de la especialización. También a la empresa Laboratorios Retina S.A.S., por abrirnos sus puertas y permitirnos conocer y aprender sobre su actuar empresarial.

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir esta maravillosa oportunidad, a mi esposa Alba Nelly e hijo Kevin por el amor, comprensión y fortaleza que han permitido el logro de este reto familiar y profesional. A mis padres por sus enseñanzas, valores y principios que me han hecho crecer como persona.

Luis Hernando Madrigal Jaramillo

A DIOS, gracias por permitirme realizar y culminar con éxito, este sueño. A mi esposo Sergio, y a mis hijos Isabela y Santiago, por su sacrificio y acompañamiento en la realización de este proyecto de vida; a ellos, que son la mitad mía y yo su complemento, especial gratitud y reconocimiento.

A mi madre, por su persistencia y entusiasmo, a mis hermanos, sobrinos y demás familiares que siempre estuvieron al frente apoyando y expresando su complacencia con estos logros.

A mis queridos amigos LINA BENAVIDES y LUIS H. MADRIGAL, por ser constantes en su lealtad y amistad, por todo su aporte, acompañamiento y entrega; gracias mil, por este tiempo que compartimos de crecimiento y de buena vibra.

A mis compañeros de trabajo y demás amigos, y en especial a mi querida institución “Ministerio de Transporte”, por creer en mí, permitir, y hacer posible la materialización de mis metas.

Dora Inés Rendón Zuluaga

Agradezco a mis padres y hermana Gloria Cecilia Rojas Deossa, Fernando Benavides Camacho y María Fernanda Benavides Rojas por haberme apoyado en la consecución de este sueño, el cual me permitió escalar un nuevo peldaño en mi formación profesional y personal. A mis tíos Julia Esther Higueta y Carlos Mario Rojas, por la confianza depositada en mí. A mi novio Luis Felipe Chalarca Cañas, por alentarme en cada proyecto que emprendo. De igual forma a mis nuevos amigos Dora Inés Rendón, Luis Hernando Madrigal y Olivia Granda, por el tiempo compartido en el desarrollo de nuestra especialización.

Lina Marcela Benavides Rojas

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	9
RESUMEN ANALÍTICO.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
OBJETIVOS.....	12
CAPÍTULO I	
1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA RSE EN LA EMPRESA LABORATORIOS RETINA S.A.S.....	13
1.1. Presentación de la empresa.....	13
1.1.1. Misión.....	13
1.1.2. Visión.....	13
1.1.3. Valores.....	13
1.1.4. Principios.....	14
1.2. Identificación de actores internos.....	14
1.3. Diagnóstico de la empresa Laboratorios Retina S.A.S.....	14
1.4. Identificación de factores de la RSE en la estrategia de LABORATORIOS RETINA S.A.S.....	17
CAPÍTULO II	
2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	19
2.1. Conceptos de la RSE.....	19
2.1.1. Historia.....	19
2.1.2. Definición general.....	21
2.2. La RSE como estrategia organizacional.....	22
2.2.1. La responsabilidad social empresarial en Colombia.....	24
2.3. Limitaciones de la RSE.....	26
2.4. Beneficios cualitativos de la RSE.....	27
CAPÍTULO III	
3. IMPACTO DE LA RSE EN LAS ORGANIZACIONES.....	30
3.1. Desde la expectativas de los grupos de interés.....	30
3.1.1. Dimensión interna.....	31
3.1.2. Dimensión externa.....	31
3.2. Desde la estructura Organizacional.....	32
3.3. Desde la reputación y competitividad de las empresas.....	34
3.4. Indicadores ADEC-ETHOS.....	37
3.4.1. Estructura de los Indicadores ADEC-ETHOS.....	37
3.4.2. Indicadores del público interno.....	39
3.4.2.1. Relaciones con sindicatos u otras asociaciones de empleados	39
3.4.2.2. Gestión participativa.....	40
3.4.2.3. Compromiso con el futuro de los niños.....	40
3.4.2.4. Compromiso con el desarrollo infantil.....	41

3.4.2.5.	Valoración de la Diversidad.....	42
3.4.2.6.	Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial.....	42
3.4.2.7.	Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género.....	43
3.4.2.8.	Relaciones con trabajadores tercerizados.....	44
3.4.2.9.	Política de remuneración, prestaciones y carrera.....	45
3.4.2.10.	Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo.....	45
3.4.2.11.	Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad.....	46
3.4.2.12.	Conducta Frente a Despidos.....	46
3.4.2.13.	Preparación para Jubilación.....	47

CAPÍTULO IV

4.	MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LABORATORIOS RETINA S.A.S.....	49
4.1.	Algunos modelos de gestión de la RSE.....	49
4.2.	Definición del modelo.....	54
4.3.	Preparación del modelo.....	59
4.3.1.	Gestión participativa.....	59
4.3.2.	Compromiso con el futuro de los niños.....	60
4.3.3.	Compromiso con el desarrollo infantil.....	61
4.3.4.	Valoración de la diversidad.....	63
4.3.5.	Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial.....	65
4.3.6.	Compromiso con la promoción de la equidad de género.....	66
4.3.7.	Política de remuneración, prestaciones y carrera.....	67
4.3.8.	Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo.....	68
4.3.9.	Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad.....	70
4.3.10.	Conducta frente a despidos.....	71
4.3.11.	Preparación para jubilación.....	72
4.4.	Beneficios de implementación del modelo.....	77
	CONCLUSIÓN.....	80
	BIBLIOGRAFÍA.....	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1 Indicadores de profundidad –.....	37
Tabla 3.2 Relaciones con sindicatos u otras asociaciones de empleados.....	38
Tabla 3.3 Gestión participativa –.....	39
Tabla 3.4 Compromiso con el futuro de los niños	40
Tabla 3.5 Compromiso con el desarrollo infantil	41
Tabla 3.6 Valoración de la Diversidad– Fuente [ADEC-RSE 2012].....	41
Tabla 3.7 Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial	42
Tabla 3.8 Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género	43
Tabla 3.9 Relaciones con trabajadores tercerizados	44
Tabla 3.10 Política de remuneración, prestaciones y carrera	45
Tabla 3.11 Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo-.....	45
Tabla 3.12 Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad-	46
Tabla 3.13 Conducta Frente a Despidos-.....	47
Tabla 3.14 Preparación para Jubilación.....	47
Tabla 4.1 Gestión participativa.....	59
Tabla 4.2 Compromiso con el futuro de los niños.....	60
Tabla 4.3 Compromiso con el desarrollo infantil.....	63
Tabla 4.4 Valoración de la diversidad.....	64
Tabla 4.5 Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial.....	65
Tabla 4.6 Compromiso con la promoción de la equidad de género.....	67
Tabla 4.7 Política de remuneración, prestaciones y carrera.....	68
Tabla 4.8 Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo.....	69
Tabla 4.9 Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad.....	70
Tabla 4.10 Conducta frente a despidos.....	71
Tabla 4.11 Preparación para jubilación.....	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1 Modelo de Gestión para Empresas Familiarmente Responsables –	48
Figura 4.2 Modelo de Gestión Global Reporting Initiative –initiative.....	50
Figura 4.3 Modelo de Gestión del pacto Mundial –.....	51
Figura 4.4 Modelo de Gestión SGE 21 –	52
Figura 4.5 Modelo de Gestión SA 8000 –	53
Figura 4.6 Modelo de Gestión ISO 26000	54
Figura 4.7 Definición del modelo.....	55
Figura 4.8 Gestión participativa.....	60
Figura 4.9 Compromiso con el futuro de los niños.....	61
Figura 4.10 Compromiso con el desarrollo infantil.....	63
Figura 4.11 Valoración de la diversidad.....	65
Figura 4.12 Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial...66	
Figura 4.13 Compromiso con la promoción de la equidad de género.....	67
Figura 4.14 Política de remuneración, prestaciones y carrera.....	68
Figura 4.15 Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo.....	70
Figura 4.16 Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad.....	71
Figura 4.17 Conducta frente a despidos.....	72
Figura 4.18 Preparación para jubilación.....	73

GLOSARIO

- **Capital social:** conjunto de valores y expectativas comunes de una comunidad determinada. El capital social es una condición previa para la cooperación y la organización de actividades humanas, incluidos los negocios. El capital social puede transformarse, consumirse o reponerse, igual que el capital financiero (Comisión de las comunidades europeas, 2001).
- **Indicadores Binarios:** se compone de preguntas de respuesta binaria (sí o no) y cualifican el estadio seleccionado en los Indicadores en Profundidad. Sirven para la validación y profundización de la etapa de responsabilidad social identificada por la empresa y contribuyen a la comprensión de las prácticas que pueden incorporarse a la gestión de los negocios. Para una correcta autoevaluación, estos indicadores deben ser completados obligatoriamente, excepción hecha en los casos que el indicador de profundidad correspondiente no sea aplicable a la realidad de la empresa (ADEC- RSE, 2007).
- **Indicadores de Profundidad:** permiten evaluar la etapa actual de la gestión de RSE de la empresa. Están representado por cuatro cuadros contiguos que expresan estadios de determinada práctica, evolucionando desde una primera a una cuarta etapa, a fin de poder identificar fácilmente en qué estadio de la práctica se encuentra la empresa (ADEC- RSE, 2007)
- **Partes interesadas/Interlocutores (stakeholders):** persona, comunidad u organización afectada por las operaciones de una empresa o que influye en dichas operaciones. Las partes interesadas pueden ser internas (por ejemplo los trabajadores) o externas (por ejemplo los consumidores, los proveedores, los accionistas, los financiadores, la comunidad local) (Comisión de las comunidades europeas, 2001).
- **Responsabilidad social empresarial:** compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (stakeholders), en materia de desarrollo humano integral; ésta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales (ICONTEC , 2008).
- **Triple balance:** la idea de que el funcionamiento general de una empresa debería evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el capital social (Comisión de las comunidades europeas, 2001).

RESUMEN ANALÍTICO

Título: Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Laboratorios Retina S.A.S.

Autores: Lina Marcela Benavides Rojas, Dora Inés Rendón Zuluaga, Luis Hernando Madrigal Jaramillo.

Asesores: María Cecilia Arcila, Álvaro de Jesús Botero.

Facultad: Ciencias Económicas y Administrativas.

Fecha de presentación: 25 de agosto de 2014

Descripción:

El diagnóstico actual del sistema de Responsabilidad Social Empresarial en Laboratorios Retina S.A.S., se realizó con la colaboración de los trabajadores de la organización. La investigación consistió en indagar a través de encuestas, la percepción que las personas tenían sobre los temas concernientes al público interno, en base a la estructura de los indicadores ADEC-ETHOS.

Los resultados obtenidos, contribuyeron en el diseño del modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Laboratorios Retina S.A.S., el cual toma como referencia la visión esquemática de la ISO 26000, buscando impactar de manera transversal cada una de las áreas de la compañía.

Palabras clave: Colaboradores, Pacto global, Principios universales, Sentido de pertenencia.

ABSTRACT

Description:

The current diagnostic system in CSR of Laboratories Retina S.A.S., was conducted with the collaboration of the organization workers. The research explored through surveys, the perception that people had about the issues concerning the workforce, based on the structure of the ADEC-ETHOS indicators.

The results contributed to design the model for CSR of Laboratories Retina S.A.S., which draws on the schematic overview of the ISO 26000, looking for impacting transversely each of the areas of the company.

Keywords: Contributors, Global Compact, universal principles, Sense of belonging.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es un factor determinante en el desempeño de los trabajadores y es una tarea de la alta dirección desarrollar estrategias que propicien un ambiente de seguridad y respeto en el cual exista la cooperación entre todos los actores. Éste factor sujeto al ambiente físico, al modelo administrativo y al comportamiento organizacional, está siendo muy investigado por las ciencias sociales y administrativas, ya que es determinante en el fracaso o ascenso de las compañías del siglo XXI y es la base sobre la cual se desarrollan los principios del Pacto Mundial.

No contar con estrategias que ayuden en el mejoramiento del mismo, conlleva a una tensa calma y por consiguiente a una desmotivación grupal que repercute en la sostenibilidad a corto plazo y en la perdurabilidad de la empresa a largo plazo.

En LABORATORIOS RETINA S.A.S. no existe reconocimiento para sus empleados, ya que carece de una dirección de gestión del talento humano que se encargue de evaluar las necesidades básicas y/o implementación de programas orientados al actuar motivacional, el bienestar laboral y familiar que generan sentido de pertenencia hacia la empresa.

Esta investigación está orientada en identificar los factores internos que determinan el estado actual del ambiente laboral como resultado de las directrices administrativas actualmente impartidas al interior de empresa. Una vez analizados los datos, se da inicio al desarrollo del modelo de Responsabilidad Social Empresarial que LABORATORIOS RETINA S.A.S., debe implementar con el apoyo del área administrativa y la colaboración de todo su personal, ya que de esta sinergia depende el éxito del sistema.

OBJETIVOS

Objetivo general

Proponer un esquema de responsabilidad social empresarial en la empresa LABORATORIOS RETINA S.A.S, a través de análisis y medición de las variables necesarias, para lograr ser una organización socialmente responsable, creciente y competitiva.

Objetivos específicos

- Identificar los principales actores partícipes de impulsar y/o desarrollar los planes estratégicos en la empresa LABORATORIOS RETINA S.A.S.
- Determinar el grado de inversión que podría destinar la empresa LABORATORIOS RETINA S.A.S a temas relacionados con la RSE, así como sus beneficios cualitativos.
- Proponer un proyecto de RSE para su posterior implementación en la empresa LABORATORIOS RETINA S.A.S.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA RSE EN LA EMPRESA LABORATORIOS RETINA S.A.S

1.1. Presentación de la empresa

Laboratorios Retina S.A.S, fundada en 1987, es una empresa distribuidora de equipos e insumos para oftalmología y optometría, que busca brindar a los profesionales dedicados al campo de la salud visual productos de alta tecnología y calidad, que les permiten realizar sus labores diagnósticas y clínicas con altos estándares de confiabilidad; acompañados del respaldo de un equipo humano altamente calificado siempre dispuesto a brindar un excelente servicio y capacitación a sus clientes.

1.1.1. Misión

Proveer herramientas especializadas de trabajo que les faciliten las labores diagnósticas y clínicas a nuestros clientes oftalmólogos y optómetras profesionales con unos altos estándares de calidad y servicio, comprometidos con la satisfacción final de los pacientes. Brindar a nuestros clientes la satisfacción y la seguridad de ser atendidos con garantía de excelencia en el servicio, marcas de alta tecnología y calidad.

Para lo anterior contamos con un equipo humano de alto profesionalismo dedicado a respaldar las labores de asesoría a oftalmólogos y optómetras. Además, soportados por una alta tecnología que asegura excelencia en nuestra calidad, una cálida atención y una permanente disposición de servicio para nuestros clientes.

1.1.2. Visión

Aspiramos a consolidarnos en el mercado oftalmológico y optométrico de Colombia como los mejores proveedores de equipos para consultorio, diagnóstico y quirúrgico, como también proveedores de lentes de contacto.

1.1.3. Valores

- Servicio
- Compromiso
- Responsabilidad
- Ética
- Respeto
- Profesionalismo

- Higiene

1.1.4. Principios

Excelente atención al cliente y permanente disposición de servicio en todos los niveles.

1.2. Identificación de actores internos

Actualmente la empresa Laboratorios Retina S.A.S, cuenta con 40 colaboradores ubicados en las ciudades de Medellín (principal), Bogotá y Cali, los cuales se agrupan en cinco áreas de trabajo: administrativa, contable, importaciones, comercial y servicio. Cada área está liderada por un gerente, jefe o coordinador.

El área administrativa está conformada por el gerente, la directora administrativa, las asistentes administrativas, la coordinadora de facturación, la coordinadora de cartera, las recepcionistas, el bodeguero, los mensajeros, el personal de servicios varios y el conductor.

El área contable tiene a su cargo el jefe de contabilidad, el asistente contable y el practicante.

En importaciones se encuentran los dos coordinadores de importaciones.

El área comercial está dividida en insumos y equipos. A nivel de equipos se cuenta con la gerente comercial de equipos y sus representantes comerciales; a su vez, insumos cuenta la gerente comercial de insumos y sus representantes comerciales.

En servicio, se tiene al director de servicio, al coordinador de servicio, a las auxiliares, los ingenieros, los técnicos y las especialistas de producto.

1.3. Diagnóstico de la empresa Laboratorios Retina S.A.S

A continuación se listan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades percibidas por los colaboradores al interior de la empresa Laboratorios Retina S.A.S. Con base en este cuadro se llega al diagnóstico que permite conocer la posición actual en la cual se encuentra la empresa conforme al sistema de Responsabilidad Social Empresarial dedicada únicamente al cliente interno.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Centra toda la atención en el producto - No tiene definido una escala salarial para sus trabajadores - El área directiva no informa a sus trabajadores administrativos el objetivo semestral o anual de la empresa - No existe el área de recursos humanos - Alta rotación de trabajadores - La empresa no gestiona estrategias para crear sentido de pertenencia en sus trabajadores y el cliente - No existen indicadores de gestión que sean de conocimiento público - No está bien posicionados a nivel nacional - Falta disponibilidad de repuestos en stock - Inadecuado seguimiento a clientes - No se cuenta con un adecuado cubrimiento de clientes a nivel nacional - No se cuenta con estudios de mercado - Existe el aprendizaje a través del ensayo/error - La comunicación interna no siempre es oportuna 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal especializado - Cuenta con su propio departamento de servicio (ingeniería) - Cuenta con marcas de alto reconocimiento a nivel mundial - Son puntuales con el pago del salario - Buena ubicación geográfica - Constante búsqueda de nuevos mercados - Se cuenta con gran fuerza de ventas - Cumplimiento en el pago a proveedores - Se capacita a los ingenieros de servicio - Existen buenas relaciones laborales entre compañeros
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - La competencia - Que los proveedores se instalen en Colombia - Se presta un servicio inoportuno - La constante curva de aprendizaje en el departamento de servicio y comercial, debido a la alta rotación de personal - Sólo existe una persona encargada de evaluar nueva tecnología - Que los trabajadores aceptaran irse a trabajar con la competencia - La empresa competidora más importante, implementa el sistema de Responsabilidad Social Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionarse en el mercado de oftalmólogos recién graduados - Importar nueva tecnología - Mejorar la prestación del servicio - Consolidar al nuevo personal de la empresa - Crear un equipo de evaluación de tecnología emergente - Generar sentido de pertenencia por la empresa - Establecer el sistema de Responsabilidad Social Empresarial como eje administrativo

La empresa Laboratorios Retina S.A.S., maneja dos grandes áreas de acción en las cuales basa su funcionamiento. La primera es el área comercial, el cual se encarga de promocionar los equipos biomédicos de diagnóstico y clínica para oftalmología, también se cuenta con insumos para cirugía oftalmológica. La otra área está conformada por el resto de los departamentos los cuales son: administrativa, servicio, cartera, contabilidad, despachos e importaciones. Al estudiar el deber ser de cada área, se observa que las decisiones administrativas basan todo su actuar en los procesos y prestan poca atención a los factores que motivan a las personas que realizan dichas labores. Entre las políticas internas se tiene que el área comercial, cuente con incentivos económicos por venta realizada. Por otro lado, el resto de los departamentos no cuenta con ninguna clase de incentivo administrativo que propicie la creación de una atmósfera laboral orientada al logro. Por consiguiente estas personas laboran pero no se esfuerzan en proponer nuevos procesos que mejoren notoriamente la prestación de su servicio, lo cual tiene como resultado la generación de reprocesos, indisposición entre los compañeros y mal servicio al cliente.

Estos resultados afectan negativamente la imagen interna de gestión administrativa, lo cual crea en cada empleado indisposición al momento de solicitar ayuda por parte de sus compañeros o superiores. Malestar que se evidencia en el poco sentido de pertenencia que presentan los colaboradores, en su mayoría, los que menor tiempo llevan vinculados en la empresa.

A nivel de competencia, se evidencia la necesidad de crear planes estratégicos que permitan consolidar clientes y ampliar la cobertura nacional, con el fin de desarrollar nuevos nichos de mercado que le permita a la empresa crecer su volumen de ventas. Esto sólo es posible si se fortalece la gestión, el seguimiento y el control al área de servicio e importaciones, ya que es este el personal encargado de desarrollar toda la logística de la compra y entrega de cada producto que Laboratorios Retina S.A.S. ofrece a sus clientes. Dentro del sistema de gestión se debe crear un grupo de evaluación tecnológica que involucre al personal, con el fin de aprender el rigor científico y los factores económicos que tiene inmerso la evaluación de nuevos mercados.

Una empresa que se preocupa por los objetivos y expectativas de su personal tendrá alta probabilidad de éxito al influir con tal proceder en la retención de su talento humano, siendo este un factor diferenciador que permite crear un ambiente laboral propicio para la innovación, coherencia, lealtad y competitividad. Todo esto será posible en Laboratorios Retina S.A.S. siempre que se lleve a cabo una transformación cultural que involucre tanto el área directiva como los colaboradores; ya que son las personas que laboran al interior de la empresa, el único agente diferenciador realmente significativo que se tiene respecto a la competencia.

Por lo tanto iniciar con el programa de Responsabilidad Social Empresarial comenzando por el cliente interno, es de vital importancia para la empresa Laboratorios Retina S.A.S., ya que está en las manos de las personas generar un progreso significativo y continuo que impacte en todos los niveles en los

cuales se encuentra inmersa la empresa, que son gubernamentales, sociales y medioambientales.

1.4. Identificación de factores de la RSE en la estrategia de LABORATORIOS RETINA S.A.S

A continuación se listarán los cuestionamientos que se tendrán como base para desarrollar el modelo de Responsabilidad Social Empresarial al interior de la empresa:

Empresa:

- ¿Cuál debe ser el papel de la responsabilidad social empresarial en las estrategias comerciales al interior de la empresa Laboratorios Retina S.A.S.?
- ¿Cuáles son las razones que pueden llevar a la empresa Laboratorios Retina S.A.S. a asumir su responsabilidad social? ¿Qué expectativas subyacen tras tales compromisos?
- ¿En qué ámbitos se centran dichos compromisos? ¿Qué beneficios obtiene la empresa?
- ¿Cuáles son los principales procedimientos de buenas prácticas que permiten a la empresa Laboratorios Retina S.A.S. asumir y gestionar su responsabilidad social? ¿Qué buenas prácticas existen para las PYME?
- ¿Cuál es el mejor método para que progrese la solicitud dirigida a la empresa en la propuesta de una estrategia de desarrollo sostenible; a saber, que publiquen, en sus informes anuales para los accionistas, un «triple balance» que mida sus resultados en relación a criterios económicos, medioambientales y sociales?
- ¿Cuáles son las mejores maneras de establecer vínculos entre las dimensiones sociales y ecológicas de la responsabilidad social de la empresa Laboratorios Retina S.A.S.?
- ¿Cuáles son las mejores formas de fomentar la profundización en el conocimiento de los argumentos comerciales en favor de la responsabilidad social de la empresa y de su valor añadido?

Agentes e interlocutores principales:

- ¿Cuáles son las mejores maneras de establecer y desarrollar un proceso de diálogo estructurado entre la empresa Laboratorios Retina S.A.S. y sus diversos interlocutores en materia de responsabilidad social empresarial?

- ¿Qué papel deberían desempeñar los principales agentes, es decir las empresas, los interlocutores sociales, las autoridades públicas y las ONG, para fomentar la responsabilidad social de la empresa?
- ¿Cómo puede fomentar el gobierno colombiano una mayor aplicación de los principios de la responsabilidad social empresarial a través de sus políticas nacionales e internacionales, incluido en el marco de su diálogo político y sus acuerdos de asociación, sus programas y su presencia en los foros internacionales?

Evaluación y eficacia:

- ¿Cuál es la mejor manera de elaborar, evaluar y garantizar la eficacia y la fiabilidad de instrumentos de responsabilidad social empresarial tales como los códigos de conducta, los informes y auditorías sociales, las etiquetas sociales y ecológicas y la inversión socialmente responsable al interior de la empresa Laboratorios Retina S.A.S.?

Acciones de fomento de la responsabilidad social empresarial:

- ¿Qué acciones son las más adecuadas para fomentar el desarrollo de la responsabilidad social empresarial al interior de la empresa Laboratorios Retina S.A.S.?
- ¿Cuáles serían las decisiones administrativas que debería tomar la empresa para fomentar la institucionalización del sistema de responsabilidad social al interior de la empresa Laboratorios Retina S.A.S.?
- ¿Cómo se proyecta la participación de los colaboradores de Laboratorios Retina S.A.S. en el sistema de responsabilidad social empresarial?
- ¿Cuáles serían las actividades bandera que darían inicio y crearían apropiación del sistema de responsabilidad empresarial al interior de la empresa Laboratorios Retina S.A.S.?
- ¿Quiénes serían los encargados de evaluar y desarrollar todas las actividades en las cuales la empresa Laboratorios Retina S.A.S. desea invertir su conocimiento, tiempo y recurso humano?

CAPÍTULO II

2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

2.1. Conceptos de la RSE

2.1.1. Historia

La Responsabilidad Social Empresarial, nace en los años 20 del siglo XX y se fortalece en 50's y 60's, con base en la idea que una empresa al hacer uso de los recursos de una población se hace responsable de minimizar los impactos negativos que pueda causar al ambiente y sus habitantes, a su vez que brinda soluciones en áreas que beneficien a la sociedad. Por lo tanto, las empresas creen riqueza o no, deben ir más allá de la generación de trabajo y rentabilidad para los dueños del recurso financiero, deben velar por el bienestar de la comunidad donde se encuentran.

De tal forma, la responsabilidad social empresarial deja de ser un discurso filosófico en la década de los 60's, para convertirse en parte de la gestión empresarial en la década de 70's, por consiguiente en los 80's lleva a la conformación de un contexto socialmente responsable y a la dirección estratégica por medio de la teoría de los stakeholders o grupos de interés que rodean a la organización en su devenir comercial. En la década de los 90's, la RSE se fundamentó de manera objetiva en la iniciativa del "Pacto Global" entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado, que propuso el Secretario General de Naciones Unidas para la época, el señor Kofi Annan, en el foro económico mundial, celebrado en Davos, Suiza, el 31 de enero de 1999 (Universidad Santiago de Cali, 2009). La base del Pacto Global es promover el diálogo social para la constitución de una ciudadanía corporativa global, que permita el balance y la interacción entre los intereses de las empresas, con las demandas y valores de la sociedad civil, basados en los 10 principios del pacto mundial que enlazan todas las actividades de las empresas y que están relacionadas con los valores fundamentales en materia de:

- Derechos Humanos
- Normas Laborales
- Medio Ambiente
- Lucha contra la corrupción

En la práctica la finalidad es posibilitar a todos los pueblos acceder a los beneficios de la globalización de la economía e inyectar en el libre mercado, valores sociales que permitan resolver las necesidades socioeconómicas de las personas. En tal sentido, éste se constituye en un instrumento de libre adhesión para empresas, sindicatos y organizaciones, que aplican los diez principios que lo integran en sus estrategias y operaciones.

Los diez principios universales del Pacto Global se derivaron, básicamente, de:

- La Declaración Universal de Derechos Humanos.
- La Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los derechos fundamentales en el trabajo.
- La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

Los Diez Principios del Pacto Mundial (Naciones Unidas, 2014)

Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.

Derechos Humanos:

- Principio 1: las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- Principio 2: las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

Estándares Laborales:

- Principio 3: las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Principio 4: las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción
- Principio 5: las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Principio 6: las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente:

- Principio 7: las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- Principio 8: las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9: las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción:

- Principio 10: las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

El Pacto Global se fundamenta en la búsqueda del manejo y solución de los problemas mundiales identificados en la Cumbre Mundial del Pacto de Naciones Unidas en Ginebra, Suiza, dichos problemas, entre otros, son:

- La pobreza y el analfabetismo;
- La crisis poblacional;
- El conflicto global; y,
- Los problemas del medio ambiente.

2.1.2. Definición general

La mayoría de las definiciones de la RSE entienden este concepto, como la integración voluntaria por parte de la empresa a las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Ser socialmente responsable significa ir más allá del cumplimiento jurídico, lo cual requiere invertir más en el capital humano, el entorno y las relaciones con todos los agentes que intervienen en el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) abarca todas las actividades que realiza una empresa durante el desarrollo de su actividad económica. La International Standard Organization (ISO), lo relaciona con la sostenibilidad económica, la protección del medio ambiente, la salud y el bienestar de una sociedad (Ministerio de industria, turismo y comercio de España, 2011).

La responsabilidad social empresarial no es solo cumplir normas y leyes, no significa que es una práctica en esencia filantrópica cortoplacista, es realmente una decisión empresarial que se define como los compromisos que la compañía asume voluntariamente y que cumple al realizar su actividad productiva y comercial; todas aquellas actividades a ejecutar de manera coherente para que los procesos de la empresa impacten de manera positiva la sociedad, que fortalezcan los valores y principios que apliquen para dicha sociedad o comunidad. Es tener la visión extraordinaria para ser proactivos en el entendimiento de las necesidades de una sociedad y sus integrantes, estableciendo así acciones contundentes para lograr satisfacer tales necesidades.

2.2. La RSE como estrategia organizacional

A lo largo de la historia, el hombre y la sociedad han buscado estrechar sus relaciones en aras a mejorar la convivencia tomando como base la equidad y la solidaridad. En la actualidad las multinacionales, las pequeñas, medianas y grandes empresas a nivel mundial buscan minimizar la brecha de sus relaciones con las sociedades donde funcionan.

No es solamente el pago de una remuneración salarial, pago de impuestos y la disminución del índice de desempleo las situaciones que afectan e interesan a todas las economías de los países, a su vez se debe tener en cuenta la economía global, la cual dicta el enfoque que deben adoptar los gobiernos para impactar en el desarrollo de sus comunidades. Es por esto, que la inclusión hace parte de los planes operativos de los estados y de las organizaciones en la actualidad, donde los objetivos de desarrollo del milenio, son una preocupación ya que son parte prioritaria del desarrollo y crecimiento económico, por consiguiente se hace necesario que sus organizaciones sean sostenibles y competitivas además protectoras del medio ambiente (Universidad Santiago de Cali, 2009).

Las estrategias administrativas para enfrentar los entornos y el contexto que les impone el mercado hacen que inviertan en innovación y tecnología, a su vez en ideas que generen nuevas oportunidades que mejoren la calidad de vida de las personas y así puedan asegurar un beneficio social. Esto permite el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes que esperan fidelizar, a su vez que incrementan su nicho de mercado. Por consiguiente las empresas con una visión corporativa global responsable, serán las que alcancen un desarrollo sostenible a largo plazo, donde sus estrategias les garantizarán ser competitivas y reconocidas, no sólo por su competencia sino también por sus consumidores.

Desde este punto de vista la importancia que tiene en el mundo como también en Colombia la corriente de la Responsabilidad Social Empresarial, hacia el aval de la sostenibilidad, crecimiento, expansión y posicionamiento de las empresas en el largo plazo, es necesario la generación y entendimiento de la cultura organizacional que implica para una organización la implementación de la RSE en su estrategia gerencial.

Por lo tanto, la RSE se constituye como estrategia administrativa, fundamentada en la ética cívica. Ésta deviene de la correlación de factores entre los cuales se destaca el cambio de concebir la generación de riqueza, la dignidad del ser humano, el trabajo digno y en general la racionalidad económica de determinados grupos que perteneciendo a la sociedad capitalista, empiezan a detectar desaciertos en el sistema de libre mercado.

A su vez, la RSE debe tener como referente el liderazgo estratégico, la cultura organizacional y el mercado, haciendo evidente su sensibilidad social y

humana. Si el comportamiento empresarial es socialmente responsable es porque se incide, se permeabiliza y se evidencia en la sociedad una mayor equidad, una distribución de riqueza más justa y un mejoramiento de la calidad de vida de todas las personas (Universidad Santiago de Cali, 2009).

La responsabilidad social y la ética empresarial deben mirarse desde una perspectiva operacional, como la relación que debe existir entre las empresas y el gobierno en cuanto al cumplimiento de la normatividad sobre los valores fundamentales que se desprenden de los cuatro ejes fundamentales que posibilitaron la creación de los diez principios universales del Pacto Global.

El fundamento ético de una buena gestión empresarial debe atravesar, como mínimo y desde una perspectiva operacional, los siguientes escenarios de actuación de toda empresa socialmente responsable. Estos escenarios son:

- El Normativo
- El Operativo
- El Económico
- El Social
- El Medio Ambiente

En el momento que la RSE constituye un proceso de gestión de las relaciones empresariales con los diversos actores (internos y externos) los cuales influyen en el que hacer organizacional, se evidencia el poder comercial y por lo tanto se debe considerar que la RSE es una inversión a largo plazo y no un gasto, al igual que la gestión de calidad (Comisión de las comunidades Europeas - Libro verde, 2001).

El invertir en tecnología y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente, acompañadas de una gestión responsable puede aumentar la competitividad de la empresa. A su vez, la adopción de lineamientos que superen el cumplimiento de la legislación en el ámbito social en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, producen un impacto al interior de organización que se refleja en la productividad. Algunas empresas que prestan una atención adecuada a los aspectos sociales y medioambientales indican que tales actividades repercuten en una mejora de sus resultados y generan crecimiento y mayores beneficios para sus empleados, proveedores y clientes.

La incidencia económica de la responsabilidad social puede desglosarse en efectos directos e indirectos. Se pueden derivar resultados positivos directos, por ejemplo: un mejor entorno de trabajo, el cual genera un mayor compromiso de los trabajadores, incremento de productividad o una utilización eficaz de los recursos naturales. Además, se logran efectos indirectos a través del aumento de la atención que prestan los consumidores y los proveedores a la empresa, ampliando las posibilidades en el mercado. En sentido contrario, la crítica de las prácticas comerciales desarrolladas por una empresa puede influir a veces

negativamente en la opinión que se tiene de ella. Esto puede afectar los activos fundamentales de la empresa, tales como sus marcas o imagen (Comisión de las comunidades Europeas - Libro verde, 2001).

El tema de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) ha tenido un acelerado desarrollo en las últimas décadas, como consecuencia de la intensificación de la globalización, la explosión de los medios informativos y las redes sociales y el surgimiento de las grandes economías emergentes, donde ha crecido significativamente la producción de bienes y servicios, que en ocasiones son producidos en condiciones de desatención a los derechos laborales y al medio ambiente, que luego se consumen en países desarrollados. También ha influido la percepción de que los recursos naturales son limitados y que no se pueden seguir consumiendo al ritmo actual, mucho menos considerando los niveles de pobreza que prevalecen en muchos países en desarrollo. Adicionalmente, la crisis financiera de 2007-2010, atribuida a irresponsabilidades empresariales, codicias individuales y negligencia de los reguladores y que afectó a gran parte de la población, agudizó la sensibilidad general hacia el tema de la responsabilidad empresarial con la sociedad (Banco Interamericano de Desarrollo - Fondo Multilateral de Inversiones, 2011).

2.2.1. La responsabilidad social empresarial en Colombia

El hablar de Responsabilidad Social Empresarial, es hablar de un tema que se está trabajando en el ámbito público y privado, como eje estratégico que conlleva competitividad, sostenimiento continuo y desarrollo en las organizaciones sin importar el sector productivo ni la actividad comercial a la que se dedique, y en la actualidad es una necesidad en la gestión empresarial como mecanismo de reconocimiento y posicionamiento.

Es tal su importancia que en Colombia, en el primer semestre del 2005 se llevaron a cabo cerca de 15 eventos donde la temática y problemática prioritaria era la Responsabilidad Social Empresarial, de ahí su categoría, eficacia y el beneficio que despierta y genera en todos los actores de la realidad nacional e internacional. Es por ello que día a día se toman decisiones gerenciales pretenden el desarrollo de la RSE, que están enfocadas hacia el axioma y combinación de prácticas éticas y socialmente responsables a la gestión administrativa en todos los campos de acción de la organización, que son necesarias en la generación de confianza en los nichos y segmentos de mercados en los cuales la organización hace presencia: esta actuación es asumir los resultados por aquello que se ha hecho, conocer el impacto de dichas actitudes, como también identificar los riesgos, debilidades, oportunidades y fortalezas que se presentan a una organización.

Colombia se adhirió al Pacto Global en el 2004 y en ésta materia es uno de los países más destacados en cuanto al número de empresas que se han

incorporado a la Red de Actividades de Responsabilidad Social Empresarial; pues, a finales del 2008, 180 empresas colombianas se habían adherido al Pacto y más las compañías multinacionales el número que se registró fue de 450 compañías que integraban la red de responsabilidad social en Colombia. Esta dinámica del auge que ha tenido el Pacto en Colombia, lo corrobora la encuesta sobre Mejores Prácticas Corporativas (MPC) en las empresas colombianas que llevó a cabo y publicó la Superfinanciera en septiembre de 2008 siendo altamente significativo porque “evidencia el positivo trabajo que han hecho en este sentido las compañías inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC).

El campo de la RSE, no es exclusivo de las organizaciones productivas, también hace parte de la misión, visión de las instituciones educativas, las cuales son motores impulsores de este tema debido que hace parte de una de sus funciones sustantivas como lo es la extensión.

En Colombia se ha venido implementando la Responsabilidad Social Empresarial mediante un proceso que se puede caracterizar en tres momentos que precisan la evolución de la RSE, según James Austin, Gustavo Herrero y Ezequiel Reficco. Estos momentos son los siguientes:

- Relación filantrópica de naturaleza asistencial
- Relación transaccional: cada uno de los socios (empresas y organizaciones de la sociedad civil, OSC) asume tanto un papel de dar como de recibir.
- Relación integrativa: alianzas entre empresa y OSC, donde ambas trabajan en forma integrada y las fronteras organizacionales se hacen más porosas.

Acorde a Simón Zadek se podría concebir que las empresas al desarrollar su sentido de responsabilidad corporativa pasan por cinco etapas las cuales son:

Etapas defensivas: las organizaciones niegan prácticas, efectos o responsabilidades, lo hacen para defenderse contra ataques a su reputación que podrían en el corto plazo afectar las ventas, el reclutamiento, la productividad y la marca.

Etapas de cumplimiento: adoptan un enfoque de cumplimiento como un costo de hacer negocios, para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo debido a riesgos continuos de reputación y litigios.

Etapas de gestión: introducen el tema social dentro de sus procesos centrales de gestión para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo, y obtener ganancias de más largo plazo al integrar prácticas de negocios responsables en sus operaciones diarias.

Etapa de estrategia: integran el tema social en sus estrategias centrales de negocios para mejorar el valor económico a largo plazo y obtener ventajas al ser los primeros en alinear la estrategia y las innovaciones de procesos con el tema social.

Etapa civil: promueven una participación amplia de la industria en la responsabilidad corporativa para mejorar el valor económico en el largo plazo, sobreponiéndose a cualquier desventaja inicial y así obtener ganancias mediante la acción colectiva.

Se deduce de estas etapas que la Responsabilidad Social Empresarial tiene su propia historia de desarrollo y fortalecimiento. Una primera fase la determina la RSE no estratégica que la caracteriza la filantropía. Esta fase predomina en Colombia. Aclarando que la filosofía de la RSE no es filantrópica ni moda. La filosofía de la RSE va más allá. Sin embargo, se ilustra esta situación con las donaciones que recibió la Fundación Colfuturo por valor de US\$ 30 millones, de parte de la empresa privada, para que a partir del 2010 mil estudiantes puedan realizar maestrías y doctorados en el exterior. El dirigente empresarial Sarmiento Angulo señaló que el interés de los empresarios es "contribuir de manera responsable al desarrollo y crecimiento del país, fomentando la competitividad y productividad a través del aprendizaje y generación de conocimiento para nuestros profesionales, en las mejores universidades del mundo.

La segunda fase histórica de la Responsabilidad Social Empresarial la constituye la RSE estratégica que la caracteriza el "Diálogo con los públicos de interés, auditoría y reportes de sostenibilidad, inversión social.

Las empresas que evidencian su Responsabilidad Social como moda se caracterizan por "salir a mostrar obras sociales en comunidades vulnerables, (dejando), de revisar cómo funcionan las cosas al interior..., (de ellas y en su entorno social).

La Responsabilidad Social Empresarial debe ser un compromiso real y efectivo. Por este criterio es pertinente considerar el caso de Sintravidricol-Peldarm (Organización Sindical que agrupa a los trabajadores de la Industria del Vidrio y Afines en Colombia), en esta segunda fase histórica de la RSE.

2.3. Limitaciones de la RSE

El carácter voluntario de aplicación de la RSE

El carácter voluntario de la implementación de la RSE en las empresas, posibilita que el área administrativa no desarrolle el compromiso necesario y suficiente para tomar con seriedad los asuntos que implican ser responsables con todos los actores. Pareciera que no se es socialmente responsable, sí no

se impone el marco legal que obliga a una empresa a cumplir con ciertos parámetros que conducen al logro de objetivos colectivos que pretenden la sostenibilidad social.

La ausencia de proactividad en los asuntos de responsabilidad

Sumado al carácter voluntario de la RSE se encuentra la visión limitada de la gran mayoría de empresarios, quienes no definen, no planean, no evalúan y no controlan aspectos importantes para hacer de la empresa una entidad más competitiva, reconocida y apreciada por todos los clientes.

Desconocimiento de métodos y criterios

El desconocimiento de métodos o caminos para llegar a ser una empresa socialmente responsable parece ser la causa de la no implementación. Claro está, es la misma sociedad quien carece de información y desconoce el verdadero alcance de la RSE, por lo tanto su exigencia para con las organizaciones es realmente limitada. Ahora, las compañías que de alguna manera ya han implementado prácticas y políticas socialmente responsables no comunican sus actuaciones ante la sociedad

Recursos financieros insuficientes para su aplicación

Existe una idea errada respecto a que la RSE requiere de grandes inversiones para su implementación y por tal motivo sólo parece ser aplicada por las grandes empresas. Esta forma de pensar limita el accionar de las buenas prácticas y sirve de excusa para no actuar, dejando de lado los beneficios reales que la RSE trae consigo, por ejemplo: la posibilidad de establecer nuevos negocios, control sobre los efectos críticos legales, mejorar la relación con todos los interesados, mejorar la imagen corporativa, incremento en la productividad por parte de los colaboradores y preservación del medio ambiente. De cuantificar todos estos beneficios podemos afirmar que la recuperación de la inversión se daría en el corto plazo.

No aplicación coherente en la estrategia empresarial

Es de anotar que la RSE debe quedar muy clara para la organización en todos los negocios donde enfocará sus esfuerzos, aunque pareciera ser lo último por lo que se opta de manera voluntaria. Involucrar la RSE como compromiso social y ambiental en la estrategia organizacional permitirá un grado de diferenciación importante para el negocio.

2.4. Beneficios cualitativos de la RSE

Consolidación y/o mejora de la reputación de la empresa

En los mercados del mundo de hoy toma fuerza la importancia de cuidar y mejorar la reputación y la imagen de la marca, las cuales son indudablemente percibidas como el activo intangible más valioso de una empresa y desde donde muchas de éstas estiman su valor comercial. Además, las personas son cada vez más exigentes con las empresas y ya no es un asunto de solo calidad y precio, ya que es muy valorado el hecho de que las empresas sustenten un bien hacer con la sociedad y el medio ambiente. Por lo tanto, la decisión de compra de un consumidor o de invertir de un inversor tiende a estar cada vez más condicionada por la reputación que tenga una empresa en cuanto a RSE.

Generación de valor para la comunidad o sociedad de influencia.

La responsabilidad social corporativa ha evolucionado en alto grado de divulgación, dando lugar a un crecimiento en las propuestas para su desarrollo e implantación en las organizaciones. Ahora, es importante hacer énfasis en que el tipo de actividad empresarial juega un papel crucial en el tema de beneficios para la comunidad, ya que es allí donde cada empresa realmente responsable parte de sus principios éticos para evitar cualquier impacto negativo desde su actividad económica y comercial, velando así por el bienestar y sostenibilidad de su entorno.

Mejora del clima laboral al interior de la compañía

Las empresas están cada vez más convencidas de que el talento humano es de vital importancia para el logro de los objetivos estratégicos de una organización, por lo tanto, es prioritario que dichas organizaciones establezcan políticas claras que sean constantemente monitoreadas y orientadas a mejorar y/o mantener el buen clima laboral. Ahora, tales políticas pueden ser enfocadas hacia la formación y desarrollo continuo del talento, buscando con esto la apropiación de conocimientos, herramientas y técnicas para encontrar formas más productivas y eficaces de hacer las cosas, dentro de las necesidades y desarrollo de competencias de los colaboradores.

Incrementa el nivel competitivo y se estimula la innovación mediante productos amigables con el medio ambiente.

Cuando las organizaciones orientan sus esfuerzos a la producción de bienes y servicios que procuran minimizar el impacto en el medio ambiente, se produce un esfuerzo extra que lleva al incremento en los niveles de innovación y por ende el nivel competitivo de procesos y productos, para así ofrecer a los clientes opciones más saludables, eficientes y económicas, que muy seguramente fidelizarán al cliente.

Las universidades en alianza con la industria están buscando cada vez más proyectos de emprendimiento que tengan alto contenido de eficiencias

energéticas y limitación en la generación de residuos sólidos y/o vertimientos nocivos para nuestros recursos naturales.

Se posibilitan mejoras en los procesos productivos, estableciendo orden y seguridad.

Es importante resaltar que cuando la empresa piensa en su gente, esta les provee condiciones favorables para realizar su trabajo en un clima de seguridad y orden, que efectivamente incrementará los niveles de productividad al reducirse los desperdicios y tiempos improductivos por incapacidades físicas de los colaboradores.

Es absolutamente necesario determinar entre las partes cuáles son los factores que inciden directamente en el cumplimiento de compromisos que llevan a las mejoras considerables en los procesos y que en últimas procuran entregar con oportunidad los productos y servicios en el tiempo y con la calidad que el mercado así lo demanda.

Se reducen desperdicios y se incrementa la eficiencia de los energéticos utilizados.

Ser responsable implica la planeación e implementación de estrategias que tienen como objetivo la mejora del clima laboral y la preservación del medio ambiente. Ahora, en busca de la sostenibilidad muchas empresas han implementado procesos más limpios y procurado optimizar materias primas e insumos que permitan la reducción de desperdicios.

Paralelo a lo anterior los programas ambientales tienen como objetivo la optimización de recursos y la búsqueda de tecnologías más eficientes, que velan por la adecuada utilización de los energéticos en la cantidad mínima necesaria para desarrollar el trabajo requerido en una unidad de tiempo específica, claro está sin disminuir la calidad de productos o servicios.

Posibilita la producción de productos de mayor calidad y eficiencia.

Los clientes han empezado a definir un producto responsable y de mejor calidad cuanto menor impacte el medio ambiente o sea fabricado en condiciones socialmente aceptables, referidas al trabajo hecho en condiciones dignas para el ser humano. De acuerdo con esto la empresa socialmente responsable está siendo retada a lograr significativos avances en innovación y desarrollo de productos y servicios que tengan mayores prestaciones con menos consumibles. Esta situación se convierte en un beneficio para la empresa, ya que la hace más competitiva al lograr especificaciones de nivel superior en sus resultados.

CAPÍTULO III

3. IMPACTO DE LA RSE EN LAS ORGANIZACIONES

Hasta el momento, el fomento de la responsabilidad social empresarial ha correspondido fundamentalmente a grandes empresas o multinacionales, sin embargo, es importante tener en cuenta que se requiere en todos los tipos de empresa y todos los sectores de la actividad económica, abarcando desde las pymes hasta las multinacionales. Esto se debe a la capacidad de transformación social que posee el sector, el cual debe encaminarse no sólo en su papel de proveedor de bienes y servicios. Su esfera de influencia alcanza a colectivos como la clientela, el personal trabajador, las empresas proveedoras, la comunidad en la que desarrolla su actividad económica, es decir, a los denominados grupos de interés o stakeholders.

El aumento de su puesta en práctica en las pequeñas y medianas empresas, incluidas la empresa Laboratorios Retina S.A.S., es fundamental, porque son éstas las que más contribuyen a la economía y a la creación de puestos de trabajo dentro de un país. En Colombia equivale al 96% del sector (El Espectador, 2011). Aunque muchas pymes ya han asumido su responsabilidad social, sobre todo a través de su participación a nivel local, una mayor sensibilización y un apoyo más importante a la difusión de las buenas prácticas podría contribuir a fomentar la responsabilidad social entre este tipo de empresas. Las cooperativas de trabajadores y los sistemas de participación, así como otras formas de empresas (cooperativas, mutualistas o asociativas) integran estructuralmente los intereses de otros interlocutores y asumen espontáneamente responsabilidades sociales y civiles (Comisión de las comunidades Europeas - Libro verde, 2001).

3.1. Desde la expectativas de los grupos de interés

Los interesados o stakeholders son personas o grupo de personas con cierta influencia y poder de negociación que tienen determinados intereses, deseos y expectativas que una empresa deberá resolver en el marco de un desarrollo sostenible, mediante políticas propias de la empresa que influyen directamente en el avance o retraso de su entorno.

La RSE permite la creación de valor para todos los stakeholders mediante un cambio de mentalidad y unificación de esfuerzos con la empresa, en nuestro caso la empresa Laboratorios Retina S.A.S debe centrar sus decisiones administrativas en la producción de beneficios tanto económicos como sociales y medioambientales. Todo esto se logra a través del trabajo en equipo, la cooperación y lealtad de cada uno de los interesados y líderes empresariales.

Hoy en día son muchas las empresas multinacionales que tienen una gran responsabilidad con sus diferentes grupos de interés donde operan, y es por eso que en el tema de responsabilidad social empresarial es una estrategia global, ya que las necesidades de los seres humanos son también globales y ni hablar del tema ambiental, donde el lenguaje es universal y las afectaciones que se dan

locales de alguna manera a largo plazo se traducen en problemas a nivel mundial y donde la reputación e imagen de la empresa se verán afectadas.

3.1.1. Dimensión interna

Actualmente, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan Laboratorios Retina S.A.S es atraer a trabajadores cualificados y lograr que permanezcan a su servicio. En este contexto, las medidas pertinentes podrían incluir:

- Capacitaciones permanentes.
- Mejora en los procesos internos de información.
- Mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio.
- Mayor diversidad de recursos humanos.
- Equidad en la retribución.
- Participación en los beneficios de la empresa.
- Consideración de la capacidad de inserción profesional.
- Seguridad en el lugar de trabajo.

En el ámbito del aprendizaje permanente, la empresa Laboratorios Retina S.A.S debe desempeñar un papel fundamental al contribuir en la definición de las necesidades de formación mediante una asociación estrecha con los agentes locales que diseñan los programas de formación y creando un entorno que estimule el aprendizaje permanente de todos los trabajadores, en particular de los trabajadores con un menor nivel educativo.

Por otra parte a nivel ambiental, la disminución del consumo de recursos naturales altera el impacto que actualmente las empresas tienen sobre la naturaleza, lo cual resulta ventajoso, ya que al reducir sus gastos energéticos y la eliminación de residuos debido a los pocos insumos requeridos, repercute en un aumento de la rentabilidad y competitividad.

3.1.2. Dimensión externa

Sin dejar de lado las responsabilidades propias de la empresa Laboratorios Retina S.A.S, hoy en día ésta ya no pueden limitarse sólo a las adquiridas contractualmente sino que las responsabilidades extracontractuales se extienden hacia las comunidades locales e incluyen, además de los trabajadores y accionistas, un amplio abanico de interlocutores como los socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y grupos defensores de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente.

En un mundo caracterizado por las inversiones internacionales y las cadenas de producción a gran escala, la responsabilidad social de la empresa debe

sobrepasar las fronteras de la localidad. El rápido avance de las aperturas económicas, ha estimulado el debate sobre la postura que deben adoptar todos los agentes involucrados en el desarrollo de los diferentes intercambios comerciales a nivel mundial; la definición de prácticas voluntarias en el ámbito de la responsabilidad social de las empresas puede considerarse una contribución al respecto.

Retomando el entorno local, la empresa Laboratorios Retina S.A.S debe contribuir al desarrollo de las comunidades en las cuales está ubicada, proporcionando puestos de trabajo, salarios, prestaciones e ingresos fiscales. Por otro lado, se debe recordar que la empresa depende de la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde opera. Por ejemplo, la mayor parte de sus contrataciones tienen lugar en el mercado de trabajo local, por lo que debe estar directamente interesado en que en el área existan personas con las competencias que necesita. Además, las pymes encuentran la mayoría de sus clientes en la zona circundante, por lo cual la reputación de la empresa, su imagen como agente de la vida local, influye sin duda en su competitividad (Comisión de las comunidades Europeas - Libro verde, 2001).

Laboratorios Retina S.A.S debe desarrollar programas sociales que busquen mejorar la calidad de vida de las personas de la localidad a través del ofrecimiento de plazas de formación para básica primaria, bachiller o profesional, creación o patrocinio de organizaciones defensoras del medio ambiente, actividades deportivas, culturales o la realización de donaciones para obras de beneficencia.

La creación de relaciones positivas con la comunidad local y la consiguiente acumulación de capital social, es especialmente importante y utilizada por las empresas no locales, las cuales buscan cimentar la integración de sus filiales en los distintos mercados en que están presentes, con el fin de adquirir un activo intangible como lo es el conocimiento de la cultura del socio/proveedor/cliente.

3.2. Desde la estructura Organizacional

La RSE está estrechamente vinculada a los derechos humanos, especialmente en lo que respecta a las actividades comerciales internacionales. Esto se reconoce en instrumentos internacionales, como la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT, el cual pone en manifiesto lo siguiente: “Las empresas multinacionales desempeñan un papel muy importante en las economías de la mayor parte de los países y en las relaciones económicas internacionales, que es de interés creciente para los gobiernos, así como para los empleadores, los trabajadores y sus respectivas organizaciones. Mediante las inversiones directas internacionales y otros medios, estas empresas pueden aportar ventajas substanciales al país de acogida y los países de origen, contribuyendo a una

utilización más eficaz del capital, la tecnología y el trabajo. En el marco de las políticas de desarrollo establecidas por los gobiernos, pueden aportar también una contribución muy importante a la promoción del bienestar económico y social; a la mejora del nivel de vida y la satisfacción de las necesidades básicas; a la creación de oportunidades de empleo, tanto directa como indirectamente; y a la promoción de los derechos humanos básicos, incluida la libertad sindical, en todo el mundo. Por otra parte, los progresos realizados por las empresas multinacionales en la organización de sus operaciones que trascienden el marco nacional pueden dar lugar a una concentración abusiva de poder económico y a conflictos con los objetivos de la política nacional y los intereses de los trabajadores. La complejidad de estas empresas y la dificultad de percibir claramente sus estructuras, operaciones y planes son también motivo de preocupación en el país de acogida, en el país de origen o en ambos (Organización Internacional del Trabajo, 2001)”.

Debido al orden político, jurídico y ético inmerso en todos los intercambios comerciales, los derechos humanos y las normas nacionales sirven de lineamientos para que las empresas locales como Laboratorios Retina S.A.S y extranjeras desarrollen prácticas socialmente responsables que favorezcan a todos los involucrados, tales como, la determinación de responsabilidades, el aseguramiento del respeto de los valores fundamentales por parte de los socios, entre otros.

Un ejemplo puntual, es la propia Unión Europea, la cual tiene como obligación en el marco de su política de cooperación, garantizar el respeto de las normas laborales y la protección del medio ambiente y los derechos humanos, particularmente en los países en vías de desarrollo.

Debido a la creciente atención que están prestando los grupos no gubernamentales a los actos de abusos laborales, sociales y ambientales, sumado a la conducta de compra responsable por parte de los consumidores, cada vez son más las empresas que adoptan códigos de conducta responsable en materia de condiciones laborales, derechos humanos y aspectos medioambientales, que evalúan no sólo su conducta interna sino que cobija a sus contratistas y proveedores. Lo hacen por diversas razones, especialmente para mejorar su imagen empresarial y reducir el riesgo de que los consumidores reaccionen negativamente. No obstante, los códigos de conducta no pueden sustituir las legislaciones nacionales, comunitarias e internacionales ni las normas de estricto cumplimiento.

Por lo que respecta a los derechos humanos, es necesario que la empresa Laboratorios Retina S.A.S realice un continuo control de la aplicación y el respeto de los códigos estipulados en el manual de RSE, sumado a las normas nacionales. Dicho control debe realizarse en el periodo reglamentado por la junta directiva encargada de vigilar y gestionar el programa de RSE al interior de la organización, con el fin de garantizar la credibilidad de los códigos de conducta estipulados. Lograr un equilibrio entre los sistemas internos y

externos de control podría aumentar la rentabilidad, especialmente en el caso de las pymes como lo es ésta empresa. En consecuencia, debe garantizarse una mayor transparencia y una mejora de los mecanismos de información si se desea ser exitoso en la adopción de la RSE.

3.3. Desde la reputación y competitividad de las empresas

Laboratorios Retina S.A.S debe ofrecer productos o servicios para cubrir necesidades o deseos que la sociedad demanda, pero tales bienes o servicios deben cumplir con unos requisitos de funcionamiento, procurando siempre la seguridad de las personas y la preservación del medio ambiente. Además, que la producción se haya dado bajo acciones y procesos responsables con los trabajadores que garantice a estos su integridad y crecimiento tanto personal como profesional. Ser responsable no es ofrecer más cantidad de productos o servicios, no es generar más dinero para los dueños de las compañías sin tener presente lo que se debe devolver a la sociedad.

Hacer inversiones en la sociedad es la forma en que la empresa puede aportar acciones y recursos para el bienestar y desarrollo de las comunidades en las que funciona, con el objetivo de mantener y consolidar las buenas relaciones entre ellos y lograr un óptimo nivel de prestigio, el cual es un factor importante de competitividad para la empresa. Claro está, se hace necesario resaltar que con las acciones de inversión social la empresa no busca de manera directa el mejoramiento de sus procesos claves. Cuando una organización decide Invertir en la sociedad significa un compromiso en el emprendimiento de proyectos que bien pueden tener como foco la salud, la educación, mejoras en vías, cultura; en fin, se busca la satisfacción de las necesidades más prioritarias de las comunidades.

Cuando una organización decide invertir en la comunidad donde funciona lo debe hacer teniendo en cuenta las prioridades de dicha comunidad. Para esto es indispensable que la empresa Laboratorios Retina S.A.S se apoye en los líderes locales, quienes deberán reunir los principales requisitos de acción que deberán determinar el alcance e identificar las oportunidades de inversión que satisfagan de manera más efectiva las necesidades de la comunidad y sus integrantes. Con esto se garantizará el éxito en la definición, preparación y ejecución de los proyectos sociales.

Desarrollo sostenible

Laboratorios Retina S.A.S se enfrenta a relaciones cada día más diversas y tiene mayores razones para inquietarse por gestionar las expectativas de sus grupos de interés para contribuir al Desarrollo Sostenible. Es un claro ejemplo el que a través de las redes sociales tanto productores como consumidores tengan acceso a gran cantidad de información sobre las actuaciones de una entidad en particular.

La RSE requiere de principios éticos en todas las actividades y relaciones empresariales, desde donde se adquieren responsabilidades sociales, de carácter ambiental, económicas y en general con todo el entorno de influencia de la empresa, siendo la sostenibilidad un indicador clave del logro de objetivos y métrica de coherencia y compromiso con todos los stakeholders. El aprovechamiento de los recursos naturales para conseguir el crecimiento económico no puede estar en contraposición con el bienestar social, ya que debe existir un equilibrio entre lo que se toma del medio ambiente y lo que devolvemos a este. Es así como podemos mantener una conciencia ecológica que implica mayor calidad de vida al estar de la mano con el cuidado de nuestro entorno.

La RSE es un nuevo paradigma que consiste en procurar que las empresas opten por hacer cosas diferentes donde la ética y los negocios se lleven bien.

Hoy día existe mucha información al respecto de lo que es y no es la RSE. Se presentan en casi todos los países numerosos eventos, congresos, seminarios y otros que tienen como objetivo concientizar a las organizaciones tanto privadas como públicas de los beneficios colectivos que se tienen al aplicar prácticas en RSE en la gestión de las organizaciones. Es un tema que ya es de obligada discusión en las agendas de organismos gubernamentales y civiles. Se ha convertido en lenguaje universal de administradores por el cuidado de los recursos naturales para el bien de toda la humanidad.

La actuación ética es el pilar fundamental de la RSE que debe interiorizarse desde la planeación estratégica hasta las actividades propias de cualquier organización tanto pública como privada. Con esto se permite la administración bajo estándares de calidad y la generación de nuevas normas que logren la protección y bienestar social.

La coherencia en las actuaciones a nivel mundial de una organización en particular es indispensable para considerar que una empresa es responsable socialmente, ya que no es aplicar la norma propia de un país, es tener muy claro que las prácticas en responsabilidad social deben ser globales. Ahora, existen varios enfoques desde los cuales podemos calificar el actuar de una empresa frente a las prácticas de RSE como son los enfoques: obstruccionista, defensivo, acomodaticio y proactivo.

- **El enfoque obstruccionista:** se presenta como aquel donde se actúa ilegalmente y la ética es totalmente invisible. El bien a la sociedad no se tiene como prioridad y se evaden las responsabilidades de este actuar.
- **El enfoque defensivo:** se caracteriza porque son prácticas empresariales que se limitan al cumplimiento de la ley pero las buenas prácticas en RSE no se dan. El foco está en obtener ganancias y el

cumplimiento de leyes para el normal operar sin problemas en la adquisición de ingresos.

- **El enfoque acomodaticio:** se diferencia de los demás enfoques en el sentido de que aquí las organizaciones pretenden el logro de sus objetivos mediante la satisfacción equilibrada de necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- **El enfoque proactivo:** se caracteriza porque los administradores procuran la utilización pronta de recursos de la organización en acciones de justicia social y satisfacción de necesidades y expectativas de los interesados.

Acciones a corto, mediano y largo plazo

La RSE debe empezar desde el interior de la empresa Laboratorios Retina S.A.S, donde el bienestar del empleado, su familia y clima laboral son de vital importancia para el logro de objetivos organizacionales, ya que serán altos los beneficios si existe el trato respetuoso y justo. Además, donde se promueva el deporte, la educación, los programas de salud, en fin todas aquellas acciones que evidencien el interés sobre el empleado y su núcleo familiar.

La empresa no puede convertirse en el obstáculo para que empleado y familia compartan los espacios de afecto y recreación necesaria para una calidad de vida que se traduzca en mayor productividad del empleado. Es por esto que la organización deberá apoyarse en herramientas como charlas, seminarios, eventos de crecimiento personal y cuidados a la salud que demuestren con hechos la preocupación por el bienestar de sus colaboradores y familia.

Es claro que la RSE no es una simple moda y se ha convertido en pilar fundamental del desarrollo, crecimiento y consolidación empresarial. Además, es la herramienta estratégica de la gerencia de hoy y del futuro, la cual debe procurar principios y valores sociales en el desarrollo de los procesos organizacionales que deben llevar al bien colectivo de manera responsable.

Aunque Laboratorios Retina S.A.S tome acciones responsables, es necesario que los colaboradores desde su puesto de trabajo determinen y evalúen su aporte desde lo personal y profesional al sistema social responsable. Es así como logramos evolucionar como seres humanos y buscar mantener nuestro entorno vital necesario para nuestra existencia y la de futuras generaciones con mayores responsabilidades en temas de sostenibilidad.

Hoy se cuestionan los modelos de empresas que dicen ser socialmente responsables pero que en la práctica no son así, ya que acomodan sus prácticas de acuerdo a las normas socio-ambientales de cada país y su entorno económico. Es así que los directivos deberán repensar sus objetivos e

iniciativas para la creación de ambientes altamente competitivos en un mundo más globalizado y con nuevas perspectivas.

3.4. Indicadores ADEC-ETHOS

Los Indicadores ADEC-ETHOS, son una herramienta utilizada actualmente en Latinoamérica como cuestionario base, el cual contempla los aspectos comunes de la gestión del RSE. Al interior de una empresa, permite evaluar el planeamiento estratégico, monitorear las variables deseadas y el desempeño general corporativo. Es un instrumento de uso esencialmente interno de la empresa (ADEC-RSE, 2012).

El cuestionario del cual se conforma, está agrupado en siete temas:

- Valores, transparencia y gobernanza.
- Público interno.
- Medio ambiente.
- Proveedores.
- Consumidores y clientes.
- Comunidad.
- Gobierno y sociedad.

3.4.1. Estructura de los Indicadores ADEC-ETHOS

Clases de indicadores:

- **Indicadores de Profundidad:** permiten evaluar la etapa actual de la gestión de RSE de la empresa. Está representado por cuatro cuadros contiguos que expresan estadios de determinada práctica, evolucionando desde una primera a una cuarta etapa, a fin de poder identificar fácilmente en qué estadio de la práctica se encuentra la empresa, tal como se describe a continuación:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Representa una etapa básica de acciones de la empresa. Está todavía en el nivel reactivo a las exigencias legales.	Representa la etapa intermedia de acciones, en la cual la empresa mantiene una postura defensiva sobre los temas. Pero ya empieza a encaminar cambios y avances respecto a la conformidad de sus prácticas.	Representa la etapa avanzada de acciones, en la cual ya se reconocen los beneficios de llegar más allá de la conformidad para prepararse de antemano a las presiones regulatoras que resultan en cambios de expectativas	Representa la etapa proactiva, en la cual la empresa alcanzó estándares considerados de excelencia en sus prácticas, involucrando a proveedores, consumidores, clientes, la comunidad y también

		para la empresa. La Responsabilidad Social y el Desarrollo Sustentable son considerados estratégicos para el negocio.	influyendo políticas públicas de interés para la sociedad.
Nunca hemos tratado este asunto antes.		No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)	

Tabla 3.1 Indicadores de profundidad – Fuente [ADEC-RSE 2012]

En estos momentos, Laboratorios Retina S.A.S se encuentra en la etapa 2, ya que ha intentado de manera fallida implementar el programa “YO HAGO QUE LA VENTA FUNCIONE”, el cual buscaba motivar al personal a través de informar las acciones que hacían la diferencia en el servicio al cliente interno y externo; a su vez en servicio técnico se intentó desarrollar un plan de incentivos para los ingenieros y técnicos, pero éste fracasó ya que el personal nunca entendió como serían calificados, a su vez, éste sistema no cobijaba a todo el personal auxiliar de servicio que hace posible el desarrollo de muchas de las tareas el interior del área. Por tal razón, ésta etapa es la más cercana a la realidad de la empresa.

- **Indicadores Binarios (Informaciones Adicionales):** se compone de preguntas de respuesta binaria (sí o no) y cualifican el estadio seleccionado en los Indicadores en Profundidad.

Sirven para la validación y profundización de la etapa de responsabilidad social identificada por la empresa y contribuyen a la comprensión de las prácticas que pueden incorporarse a la gestión de los negocios.

Para una correcta autoevaluación, estos indicadores deben ser completados obligatoriamente, excepción hecha en los casos que el indicador de profundidad correspondiente no sea aplicable a la realidad de la empresa. El desarrollo de este indicador para la empresa Laboratorios Retina S.A.S se muestra en el Capítulo IV.

- **Indicadores cuantitativos:** proponen el relevamiento sistemático de datos. Con ellos, se pueden conformar series anuales para cruzar con otros datos relevantes para la empresa. No todos los indicadores presentan datos cuantitativos; no obstante, estos datos serán seguramente de utilidad para el monitoreo interno de la empresa y hacen a la consistencia de la planificación de nuevos objetivos y metas en materia de RSE.

En conjunto esta estructura permite que la empresa planee el modo de fortalecer su compromiso con la responsabilidad social. La disposición en escala provee parámetros para los pasos siguientes. Señala, junto a los indicadores binarios (informaciones adicionales) y cuantitativos, directrices para el establecimiento de metas de perfeccionamiento en el universo de cada tema. El desarrollo de este indicador para la empresa Laboratorios Retina S.A.S. se muestra en el Capítulo IV, sólo en aquellos numerales que aplica.

Debido a que el modelo de RSE para la empresa Laboratorios Retina S.A.S. está únicamente enfocado en el público interno, sólo se trabajará con dicho indicador y todas las preguntas que la componen se mostrarán a continuación; sin embargo, no todas serán tenidas en cuenta a la hora de crear el modelo ya que no aplican dentro de la gestión administrativa de la empresa.

3.4.2. Indicadores del público interno

3.4.2.1. Relaciones con sindicatos u otras asociaciones de empleados

Respecto a la participación de empleados en sindicatos y/o en otras asociaciones de empleados en la relación con sus representantes, la empresa:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
No ejerce presión sobre los empleados involucrados en actividades sindicales u otras asociaciones de empleados.	No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo.	Además de permitir la actuación de los sindicatos u otras asociaciones de empleados en el sitio de trabajo, provee informaciones sobre las condiciones de trabajo, y se reúne periódicamente con los sindicatos u otras asociaciones de empleados para oír sugerencias y negociar reivindicaciones.	Además de eso, tiene un canal de comunicación consolidado con los sindicatos u otras asociaciones de empleados, informándolos y proveyéndoles datos financieros y relativos a objetivos estratégicos, que afecten a los trabajadores, para subsidiar las discusiones.
Nunca hemos tratado este asunto antes.		No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)	

Tabla 3.2 Relaciones con sindicatos u otras asociaciones de empleados – Fuente [ADEC-RSE 2012]

Al interior de la empresa Laboratorios Retina S.A.S., no existen grupos sindicales, por lo tanto éste indicador no será tenido en cuenta en el desarrollo del modelo de responsabilidad social empresarial.

3.4.2.2. Gestión participativa

Respecto al involucramiento de los empleados en la gestión, la empresa:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Pone a disposición informaciones sobre la empresa (historial, misión, visión, políticas, organigrama, mercados, principales aliados, clientes etc.) y capacita (en la admisión, en programas de integración, entrenamiento sobre nuevos productos y servicios, seminarios y conferencias sobre nuevas políticas y estrategias etc.) a los empleados para que puedan comprenderlas y analizarlas.	Además de eso, pone a disposición de los empleados informaciones económico-financieras.	Además de lo expuesto en las dos etapas anteriores, tiene un proceso estructurado de discusión y análisis de las informaciones económico-financieras con sus empleados, con el objetivo de prepararlos para que ayuden al comité de gestión o en las decisiones estratégicas, presentando informaciones importantes para la gestión de riesgos y oportunidades.	Los representantes de los empleados participan activamente en los comités de gestión o en las decisiones estratégicas y tienen comunicación regular con los miembros del gobierno corporativo.
Nunca hemos tratado este asunto antes.		No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)	

Tabla 3.3 Gestión participativa – Fuente [ADEC-RSE 2012]

En este indicador, la empresa Laboratorios Retina S.A.S., se encuentra en la etapa 1.

3.4.2.3. Compromiso con el futuro de los niños

En el tratamiento de la cuestión de Combate al Trabajo Infantil, la empresa:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Además de respetar la legislación nacional que prohíbe el trabajo infantil discute internamente la importancia de la educación y las consecuencias del trabajo infantil.	Además de respetar la legislación nacional que prohíbe el trabajo infantil y discutir la cuestión internamente, posee proyectos que contribuyen para el desarrollo de los hijos de los	Además de lo descrito anteriormente, desarrolla o apoya proyectos para los niños y adolescentes de la comunidad.	Coordina sus proyectos con otros realizados en la comunidad e interviene en el poder público en beneficio del niño y del adolescente y estimula que las políticas y

	empleados propios (incluso de los tercerizados) estimulando sus competencias técnicas y psicosociales (ciudadanía, deportes, artes, etc.).		programas de la empresa en relación a este tema se repliquen en toda la cadena productiva.
Nunca hemos tratado este asunto antes.		No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)	

Tabla 3.4 Compromiso con el futuro de los niños – Fuente [ADEC-RSE 2012]

En este indicador, la empresa Laboratorios Retina S.A.S., se encuentra en la etapa 1.

3.4.2.4. Compromiso con el desarrollo infantil

Considerando su contribución al desarrollo infantil en el país y el compromiso con los derechos de los niños, la empresa:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Cumple la legislación vigente de protección a la maternidad (y paternidad, si aplicable) lactancia y guardería y prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación a la mujer embarazada y a empleados (hombres y mujeres, incluso los tercerizados/subcontratados) con hijos menores de seis años de edad en procesos de admisión, de promoción o de movilidad interna.	Adopta políticas y/o iniciativas internas para facilitar la consulta prenatal y el acompañamiento de la niñez de los hijos de sus empleados, por medio de orientación médica, nutricional y psicológica específica, y en el desarrollo de las competencias en la supervivencia, desarrollo, participación y protección de los niños.	Considera que el éxito de esas políticas y/o iniciativas supone la formación educacional de los padres y su condición de vida, integra esa discusión a sus acciones para el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Además de eso, desarrolla campañas de orientación volcadas a la comunidad y extiende la discusión del tema a sus proveedores.	Considera la cuestión de la protección a la maternidad y a la niñez como un derecho y contribución fundamental al desarrollo de las generaciones presentes y futuras. Se involucra en la elaboración, perfeccionamiento, ejecución, control o evaluación de políticas públicas volcadas a la promoción de los derechos de la infancia.
Nunca hemos tratado este asunto antes.		No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)	

Tabla 3.5 Compromiso con el desarrollo infantil – Fuente [ADEC-RSE 2012]

En este indicador, la empresa Laboratorios Retina S.A.S., se encuentra en la etapa 1.

3.4.2.5. Valoración de la Diversidad

Por reconocer la obligación ética de las empresas de combatir todas las formas de discriminación y de valorar las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad, la empresa:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Cumple rigurosamente la legislación relacionada a la discriminación y se declara contra comportamientos discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, proveedores y comunidad de entorno.	Además de eso, promueve la diversidad por medio de normas escritas que prohíben prácticas discriminatorias negativas, regulando los procesos de selección, admisión y promoción y movilidad interna, orientando sobre el encaminamiento de posibles denuncias.	Además de poseer normas escritas y canales para posibles denuncias contra prácticas discriminatorias negativas, realiza entrenamiento específico sobre el tema y utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas y establecer estrategias de reclutamiento y promoción.	Extiende esas acciones a toda la cadena productiva y participa en foros de valoración de segmentos en desventaja.
Nunca hemos tratado este asunto antes.		No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)	

Tabla 3.6 Valoración de la Diversidad– Fuente [ADEC-RSE 2012]

En este indicador, la empresa Laboratorios Retina S.A.S., se encuentra en la etapa 2.

3.4.2.6. Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial

Considerando los hechos de discriminación y las desventajas que caracterizan la situación de la población de diferentes orígenes raciales o étnicos, la empresa:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Sigue rigurosamente la legislación vigente que prohíbe la discriminación racial o étnica y las formas conexas de intolerancia en el mundo laboral y asume internamente una postura	Realiza censo interno periódico para evaluar sus procesos y Políticas, necesidades, situaciones o áreas críticas en relación a la equidad racial. Utiliza esas informaciones para	Asume compromiso público de promover la equidad racial, expresada por medio de políticas formales de gestión de personas que prioricen la equidad y realización de acciones afirmativas como garantía de	Además de mantener programas de desarrollo profesional, coaching y/o mentoring volcados a empleados de diferentes orígenes raciales o étnicos, estimula la

contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. Adopta procedimientos para que se cumplan también en forma rigurosa las legislaciones en sus contratos con empleados tercerizados.	subsidiar la planificación de acciones afirmativas y reforzar las campañas de concientización, revisión de procesos y políticas etc.	oportunidades iguales en los procesos de admisión, promoción y movilidad interna.	promoción de la igualdad racial en toda su cadena productiva e invierte en programas De la comunicación del mismo objetivo, para concientizar a la sociedad sobre el tema.
Nunca hemos tratado este asunto antes.		No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)	

Tabla 3.7 Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial – Fuente [ADEC-RSE 2012]

En este indicador, la empresa Laboratorios Retina S.A.S., se encuentra en la etapa 1.

3.4.2.7. Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género

Con el objetivo de cooperar para combatir el prejuicio, ampliar las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral y su capacitación para funciones especializadas, la empresa:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Sigue rigurosamente la legislación del país que prohíbe la discriminación en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés.	Realiza censo interno periódico para evaluar sus procesos, políticas, necesidades, situaciones o áreas críticas en relación a la equidad de género. Utiliza esa información para subsidiar la planificación de acciones afirmativas y reforzar las campañas de concientización etc.	Asume un compromiso público de promover la equidad de género, expresada por políticas formales de gestión de las personas que garanticen oportunidades iguales para mujeres y hombres en los procesos de admisión, promoción y movilidad interna. Realiza acciones afirmativas para garantizar oportunidades iguales de carrera y crecimiento de mujeres y hombres que trabajan en la empresa.	Además de mantener programas de desarrollo profesional, coaching y/o mentoring específicos para mujeres con el afán de estimular la formación de liderazgos femeninos en la empresa, se esfuerza para que la actitud de promover la equidad de género se replique en toda su cadena productiva e invierte en programas de valoración de la mujer.
Nunca hemos tratado este asunto antes.		No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)	

Tabla 3.8 Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género – Fuente [ADEC-RSE 2012]

En este indicador, la empresa Laboratorios Retina S.A.S., se encuentra en la etapa 1.

3.4.2.8. Relaciones con trabajadores tercerizados

En sus relaciones con trabajadores tercerizados y/o con los proveedores de esos servicios, la empresa:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Mantiene relación contractual dentro de los parámetros legales.	Monitorea periódicamente el cumplimiento de los requisitos establecidos en la contratación, exigiendo que se hagan los ajustes que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación.	Además de monitorear el cumplimiento de la legislación, negocia con sus proveedores para que proporcionen a sus empleados niveles salariales compatibles con el promedio de mercado.	Ofrece al trabajador tercerizado las mismas condiciones de salud y seguridad y acceso a prestaciones básicas que tienen los empleados regulares, como transporte, alimentación, guardería, ambulatorio etc.
Nunca hemos tratado este asunto antes.		No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)	

Tabla 3.9 Relaciones con trabajadores tercerizados – Fuente [ADEC-RSE 2012]

Al interior de la empresa Laboratorios Retina S.A.S., no existen trabajadores tercerizados, por lo tanto éste indicador no será tenido en cuenta en el desarrollo del modelo de responsabilidad social empresarial.

3.4.2.9. Política de remuneración, prestaciones y carrera

En su política de remuneración, prestaciones y carrera, la empresa:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Respeto y busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos o impuestos por el gobierno.	Trata a los empleados como un recurso, estimulándolos por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional, según política estructurada de carrera, y teniendo en cuenta	Valora competencias potenciales, estimulando a los empleados por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional y teniendo en cuenta su capacidad futura	Trata a los empleados como socios, además de valorar competencias potenciales por medio de la remuneración y del desarrollo profesional, establece mecanismos para

	las habilidades necesarias para su desempeño actual.	de crecimiento y desarrollo de nuevas habilidades.	que sus representantes participen en la formulación de políticas de remuneración y prestaciones, desarrollo profesional y movilidad interna.
Nunca hemos tratado este asunto antes.		No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)	

Tabla 3.10 Política de remuneración, prestaciones y carrera - Fuente [ADEC-RSE 2012]

En este indicador, la empresa Laboratorios Retina S.A.S., se encuentra en la etapa 1.

3.4.2.10. Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo

Con el objetivo de asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad, la empresa:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Cumple rigurosamente las obligaciones legales y tiene planes y metas para alcanzar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.	Posee indicadores para monitorear los planes y metas para superar los estándares de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.	Además de eso, desarrolla campañas regulares de concienciación e investiga el nivel de satisfacción de los empleados en relación al tema, evidenciando áreas críticas.	Además de desarrollar campañas y realizar encuestas, define las metas e indicadores de desempeño relacionados a condiciones de trabajo, salud y seguridad con la participación de los empleados, los incluye en la planificación estratégica y los divulga ampliamente.
Nunca hemos tratado este asunto antes.		No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)	

Tabla 3.11 Cuidados de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo- Fuente [ADEC-RSE 2012]

En este indicador, la empresa Laboratorios Retina S.A.S., se encuentra en la etapa 1.

3.4.2.11. Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad

Para desarrollar sus recursos humanos, la empresa:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Promueve actividades de entrenamiento puntuales, con el foco centrado en el desempeño de tareas específicas.	Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, con vistas al perfeccionamiento continuo de todo su personal.	Además de promover capacitación continua, ofrece becas de estudio o similares para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus empleados, independientemente de la aplicabilidad en su función actual.	En todos los niveles jerárquicos, promueve capacitación continua y ofrece becas de estudio o similares para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus empleados, independientemente de la aplicabilidad en su función actual.
Nunca hemos tratado este asunto antes.		No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)	

Tabla 3.12 Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad- Fuente [ADEC-RSE 2012]

En este indicador, la empresa Laboratorios Retina S.A.S., se encuentra en la etapa 1.

3.4.2.12. Conducta Frente a Despidos

Para conducir procesos de despidos, la empresa:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Sigue rigurosamente las legislaciones vigentes y provee al empleado despedido orientaciones sobre procedimientos necesarios. En el caso de necesidad de reducción de personal, procura analizar las alternativas de contención (Ej.: busca en otras empresas la	Adopta políticas y procesos de despido que permiten que se tomen decisiones basadas en evaluaciones por competencia técnica, psicológica y de conducta; que garanticen la impersonalidad de la decisión y el acceso a las informaciones que encaminaron el proceso, a fin	Ofrece servicios de reinserción laboral y otorgamiento de prestaciones por tiempo determinado al trabajador despedido sin justa causa. En el caso de necesidad de despido en masa, realiza previamente un programa de retiro voluntario que mantiene las prestaciones por tiempo determinado, salario por	Además de eso, financia la recapitación (mentoring, coaching etc.) de los colaboradores despedidos sin justa causa.

<p>posibilidad de transferencia temporal de su excedente de empleados; reducción de carga horaria etc.) y reducción de gastos para evitar el despido en masa.</p>	<p>propiciar el crecimiento profesional de la/s persona/s despedida/s. Además de eso, en el caso de despido en masa, analiza indicadores socioeconómicos (edad, estado civil, número de dependientes etc.) para orientar las prioridades.</p>	<p>antigüedad etc.</p>	
<p>Nunca hemos tratado este asunto antes.</p>		<p>No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)</p>	

Tabla 3.13 Conducta Frente a Despidos- Fuente [ADEC-RSE 2012]

En este indicador, la empresa Laboratorios Retina S.A.S., se encuentra en la etapa 1.

3.4.2.13. Preparación para Jubilación

Con el objetivo de preparar a sus empleados para la jubilación, la empresa:

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
<p>Ofrece información básica sobre la obtención de la jubilación.</p>	<p>Orienta y ofrece asesoramiento regular sobre las modificaciones de la legislación, alternativas y procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación.</p>	<p>Desarrolla actividades sistemáticas de orientación (colectiva e individual), orientación y preparación para la jubilación, discutiendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera.</p>	<p>Además de adoptar un programa sistemático de preparación interna, ofrece oportunidades de aprovechamiento de la capacidad de trabajo de los jubilados.</p>
<p>Nunca hemos tratado este asunto antes.</p>		<p>No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)</p>	

Tabla 3.14 Preparación para Jubilación- Fuente [ADEC-RSE 2012]

En este indicador, la empresa Laboratorios Retina S.A.S., se encuentra en la etapa 1.

CAPÍTULO IV

4. MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LABORATORIOS RETINA S.A.S

4.1. Algunos modelos de gestión de la RSE

Modelo de gestión EFR (Empresas Familiarmente Responsables)

Este modelo fue creado por la fundación Española Más Familia y tiene como objetivo el procurar un alto índice de retención del talento humano, impactar en la mejora de la motivación de los colaboradores y maximizar la buena reputación y competitividad organizacional.

Con la implementación de este modelo se pretende establecer medidas de conciliación e igualdad que se orientan a lograr personas y familias más felices, mediante el equilibrio e integración de las necesidades y expectativas tanto de la vida laboral como la familiar (Grupo Gesor, 2014).



Figura 4.1 Modelo de Gestión para Empresas Familiarmente Responsables – Fuente [Grupo Gesor 2014]

Modelo de gestión GRI

Global Reporting Initiative (GRI) es una organización cuyo propósito es promover la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo marco de acción, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El marco, que incluye la Guía para la elaboración de Memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño en la implementación del triple balance: económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas Guías, la cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita.

Dicha guía busca mejorar la calidad de los reportes que las empresas hacen, como herramienta de alto valor en la rendición de cuentas (Global reporting initiative).

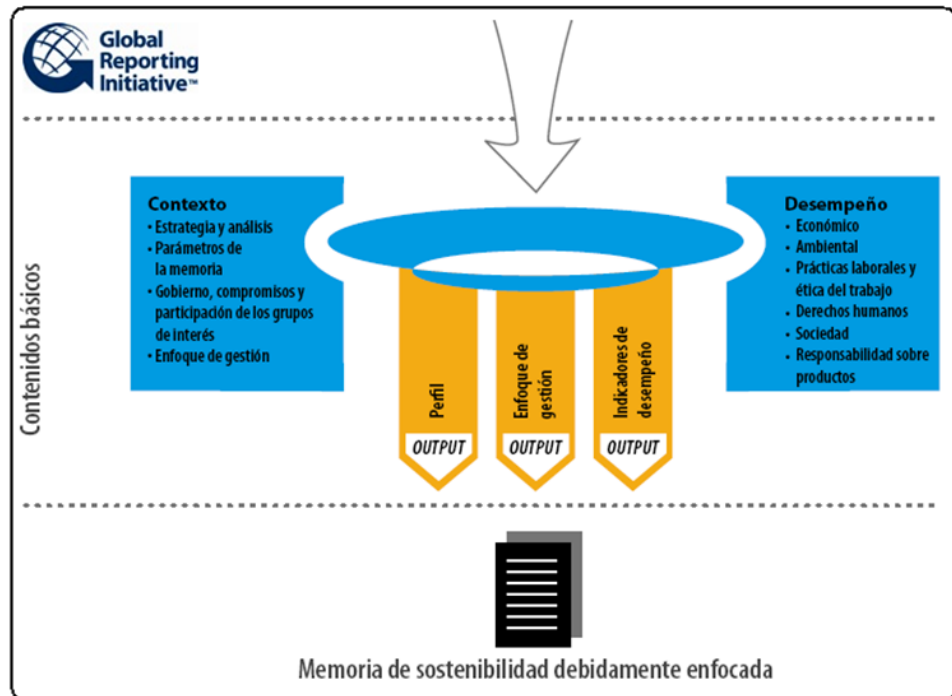


Figura 4.2 Modelo de Gestión Global Reporting Initiative – Fuente [Global reporting initiative 2014]

Modelo de gestión Pacto Mundial

Este es un modelo de gestión voluntario que permite a las organizaciones garantizar su sostenibilidad y alineación de esta con los 10 principios y objetivos del pacto mundial. Es un modelo amplio pero flexible y sencillo.

El modelo se compone de seis etapas, es un proceso dinámico y continuo, diseñado para lograr niveles altos de desempeño a largo plazo.

El Pacto Mundial pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica, en sus ámbitos de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las esferas de los derechos humanos, las condiciones de trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción (The global compact, 2014).



Figura 4.3 Modelo de Gestión del pacto Mundial – Fuente [The global compact 2014]

Modelo de gestión SGE 21

La norma SGE 21 es un modelo para el diseño de Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social que permite, de manera voluntaria, que organizaciones de todo tipo se sometan a un proceso de diseño, implementación y auditoría y alcancen una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social de la empresa.

La norma SGE 21 se compone de seis capítulos. El sexto nos presenta las nueve áreas de gestión a considerar. Y para cada área de gestión,

se establecen los requisitos que la organización ha de cumplir para ser considerada empresa ética y socialmente responsable.

La gestión Ética y Socialmente Responsable constituye una respuesta de las organizaciones a los retos de transparencia, integridad y sostenibilidad, entendida esta última en su triple vertiente: económica, ambiental y social (Universidad Politécnica de Valencia, 2011).

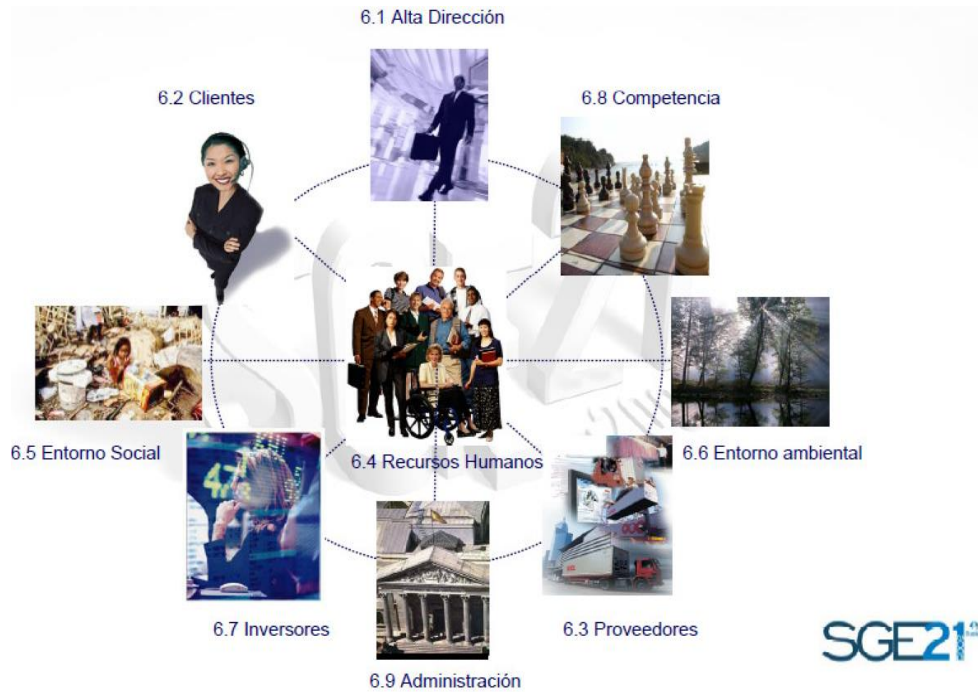


Figura 4.4 Modelo de Gestión SGE 21 – Fuente [Universidad Politécnica de Valencia 2011]

Modelo de gestión SA8000

La norma Social Accountability 8000 (SA8000), desarrollada por la entidad norteamericana Social Accountability International (SAI), es un estándar voluntario, certificable, que facilita la implantación de un sistema de gestión para la mejora de las condiciones laborales en la empresa.

La norma SA8000 establece pautas transparentes, mensurables y verificables para certificar el desempeño de la empresa en nueve áreas esenciales: trabajo infantil, trabajo forzado, higiene y seguridad, libertad de asociación, discriminación, prácticas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración y gestión (Guías, 2014).



Figura 4.5 Modelo de Gestión SA 8000 – Fuente [Guías 2014]

Modelo de gestión ISO 26000

La norma Internacional ISO 26000, sobre Responsabilidad Social, ofrece una importante guía global pertinente para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo, basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas, por lo que motiva la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo, para lograr así el desarrollo sostenible y pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones (Organización internacional de normalización, 2010).

Al aplicar la norma ISO 26000 se aconseja que la organización tenga presente la diversidad social, cultural, legal, ambiental, política y organizacional, así como las diferencias en las condiciones económicas (ISO 26000, 2014). Además, proporciona una guía sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionados con la RSE.
- Antecedentes, tendencias y características de la RSE.
- Principios y prácticas relativas a la RSE.
- Materias fundamentales y asuntos de la Responsabilidad Social.
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la

organización y a través de sus políticas y prácticas, dentro de su marco de acción.

- Identificación y compromiso con las partes interesadas
- Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social.

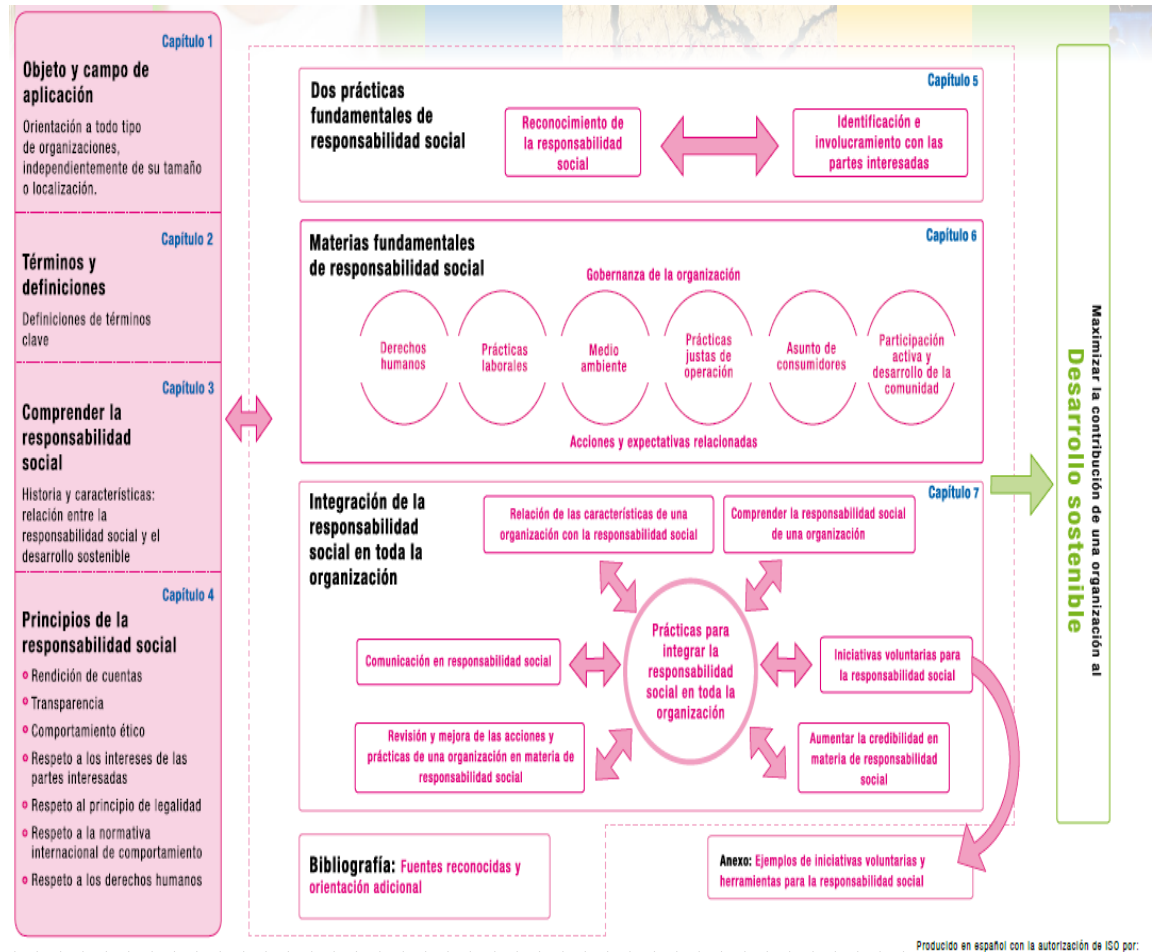


Figura 4.6 Modelo de Gestión ISO 26000 – Fuente [ISO 2014]

4.2. Definición del modelo

Para la definición del modelo RSE cuya aplicación se sugiere en Laboratorios Retina S.A.S se toma como referencia la norma ISO 26000, ya que luego de una revisión detallada por parte de todos los actores de esta monografía se percibe como el modelo más integrador, familiar y entendible. Además, se considera el compendio de buenas prácticas más completo y legítimo, debido a que es un resultado internacional de buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social Empresarial que contribuyen al desarrollo sostenible, donde 83 países tuvieron una activa participación y 16 actuaron como

observadores durante varios años (2001 – 2010). Así mismo se considera uno de los modelos con mayor proyección para su implementación a nivel mundial y que puede ser complementado con otros como el GRI y el Pacto Mundial.

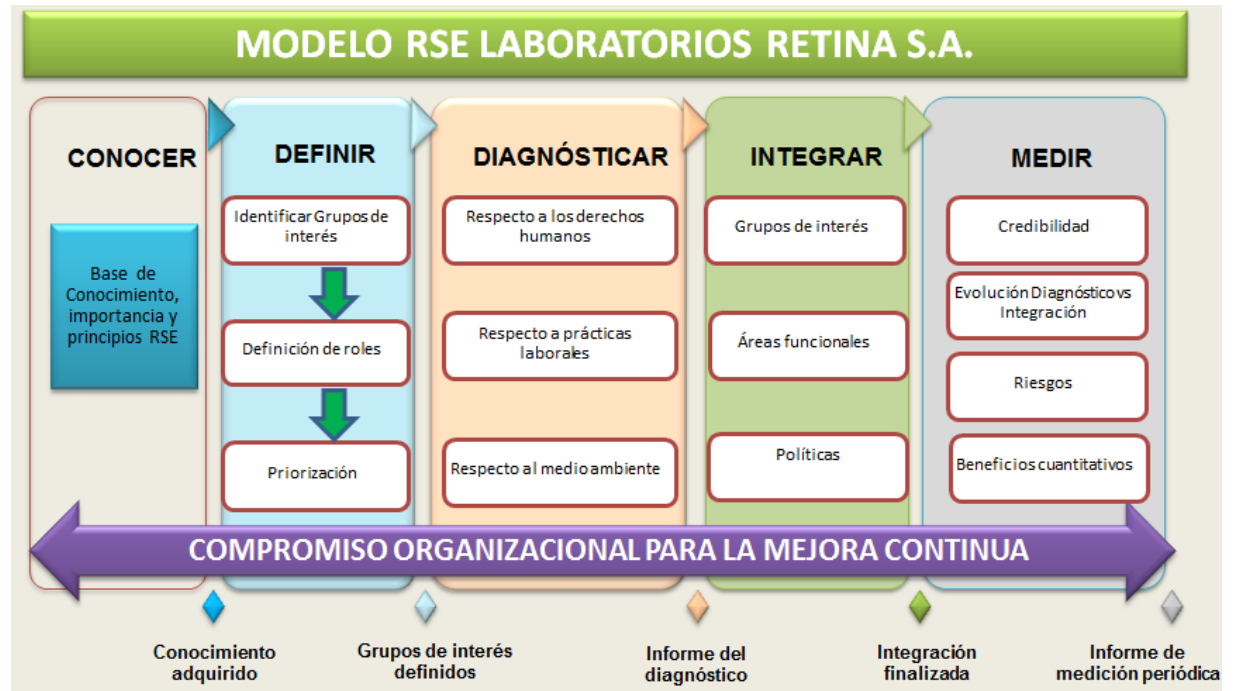


Figura 4.7 Definición del modelo

- **CONOCER (Conocimiento, importancia y principios):** Definir el sentido de la RSE para la empresa mediante la apropiación del conocimiento e identificación de principios esenciales para el éxito del modelo. Ahora, para lograr esta fase y apoyo a las siguientes se deben establecer 3 pilares fundamentales así:

Primero, la conformación de un equipo líder con roles y responsabilidades claramente definidos y cuya función principal es la investigación sistemática acerca de la RSE y su impacto en las organizaciones. Es necesario la capacitación de dicho equipo y el acompañamiento de un experto en RSE para esta fase inicial del modelo.

Segundo, la implementación de prácticas en gestión del conocimiento que procuren el registro de lecciones aprendidas, actualidad en RSE tanto a nivel local como global y la generación de nuevas ideas dentro de la organización. Todo orientado a la sostenibilidad y mejora en la capacidad de la empresa para aprender.

Como tercer pilar proponemos el establecer planes de comunicación apoyados en las herramientas informativas y colaborativas como la

Intranet, carteleras, revistas institucionales, repositorios de ideas y sugerencias, encuentros con la gerencia y reuniones de seguimiento o foros de discusión.

Es también importante resaltar que para mantener el ciclo de vida del modelo se hace absolutamente indispensable que esta fase tenga como insumo los datos de salida y hallazgos propios de la fase MEDIR.

- **DEFINIR (Identificar, definir roles y priorizar los grupos de interés)-(clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, medio ambiente, instituciones, sociedad):** Determinar la estructura organizacional que soporta la estrategia mediante la identificación de funciones específicas y evaluación del impacto de éstas dentro del modelo. Con base en el conocimiento adquirido podemos proponer que en esta fase se deben desarrollar 3 procesos que son:

La identificación los grupos de interés, así como del grupo de expertos que le apostarán al modelo o serán impactados por este y quienes tendrán poder, interés y conocimiento sobre las decisiones o acciones que se tomen dentro de los procesos que componen la empresa; y serán a su vez responsables de los resultados alcanzados. Es aquí donde se deben identificar las necesidades y expectativas de cada interesado, para determinar el alcance que tendrá el modelo en un período de tiempo determinado.

La definición de roles y responsabilidades de los interesados, proceso que deberá tener como entregable una estructura jerárquica donde se procure la clara, eficaz y oportuna toma de decisiones. Es muy importante que la Gerencia general actúe como patrocinador principal del modelo, para garantizar así la credibilidad del mismo y propiciar el cambio cultural necesario para alcanzar el éxito en materia de RSE.

La priorización, es el proceso mediante el cual se identifican los actores claves, los de apoyo y los misionales, así como las necesidades y expectativas de mayor impacto organizacional. Se propone llevar a cabo mediante la validez de cada necesidad y su calificación dentro de una viabilidad de implementación y su incidencia en la estrategia organizacional. Además, evaluando el riesgo que se genera desde cada decisión que se tome y sus estrategias de mitigación.

- **DIAGNOSTICAR:** Identificar el estado de la ética empresarial, calidad de vida, respeto, salud y seguridad de sus colaboradores, política y programas para la preservación del medio ambiente. Esta fase se convierte en la fotografía inicial de Laboratorios Retina S.A.S en materia de RSE y será usada como punto de referencia para establecer las variables críticas que determinarán los indicadores a medir y controlar. Para llevar a cabo este diagnóstico se proponen los siguientes procesos:

Definir actividades propias de la organización en toda la cadena de valor, determinando los impactos sociales y/o ambientales como resultado del desarrollo de dichas actividades. Paralelamente, es indispensable evidenciar el estado de la empresa frente a las normativas vigentes, como se trabaja actualmente y como se debería estar trabajando en un futuro cercano. Además, establecer cuál es el nivel de sistematización de los procesos y estrategias de comunicación que tiene la empresa para con su público interno.

Desarrollar una matriz FODA por cada aspecto objeto de diagnóstico (Derechos humanos, prácticas laborales y medioambiente) dentro de la empresa. Esto deberá estar acompañado de estrategias y planes de acción que permitan la mejora continua y el aprovechamiento de las oportunidades.

Determinar el nivel de compromiso que la alta Dirección ha venido teniendo en los aspectos objeto de diagnóstico. Esto puede llevarse a cabo mediante herramientas tipo encuesta, entrevista y foros de discusión.

El entregable de esta fase es un informe del diagnóstico que evidencie de manera clara las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa frente a la RSE. Además, el que y el cómo se deberá actuar para lograr el alcance determinado por el modelo en la fase "DEFINIR". Indispensable también identificar los responsables de la implementación del plan de acción.

- **INTEGRAR:** Los grupos de interés, las áreas funcionales y las políticas corporativas deberán formar una unidad en materia de RSE.

Esta integración se logra mediante 4 procesos esenciales:

Primero, asignar un líder RSE en cada área funcional quien tendrá la responsabilidad de recopilar necesidades e implementar decisiones tomadas; a su vez deberá reportar al líder corporativo. Paralelo a esto es primordial identificar que se hace y como se hace en cada área funcional para lograr la RSE.

Segundo, desarrollar el plan de trabajo fundamentado en acuerdos con los grupos de interés y estableciendo compromisos serios alcanzables y con las respectivas fechas de cumplimiento.

Tercero, diseñar un plan de comunicaciones que tenga como objetivo mantener informados a los diferentes interesados de acuerdo con su nivel de interés y poder frente a las estrategias de RSE. Así mismo son necesarias las reuniones periódicas para determinar avances y riesgos en la ejecución de actividades para el logro de los compromisos pactados.

Cuarto, procurar la actualización de las políticas y procedimientos conforme a la evolución de las necesidades y resultados organizacionales.

- **COMPROMISO ORGANIZACIONAL PARA LA MEJORA CONTINUA:**

Luego de establecer la estrategia y estructura el modelo de trabajo y organización desde la nueva forma de hacer negocios, es indispensable plantear las reglas de juego de manera clara. Ahora bien, esto se logra mediante el compromiso de la alta Dirección en su adhesión con los principios y criterios RSE.

Esta es la fase transversal a todo el modelo y donde las necesidades en formación, tiempo de dedicación, gestión de riesgos y otros recursos requieren del apoyo o suministro de toda la organización. Esto permitirá que los próximos pasos se den de manera firme, legítima y con alto grado de motivación.

Esta es la fase que procura la formalización de los compromisos, queriendo decir con esto que se deben definir acciones propias de la organización para tomar las evidencias necesarias de las promesas hechas por los diferentes actores en todas las fases y procesos del modelo RSE propuesto.

- **MEDIR:** Medir, controlar y comunicar el estado de las variables críticas e indicadores definidos en el diagnóstico. Esta es una fase fundamental para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales. El hecho de medir guía y asegura que la mejora a implementar vaya encaminada hacia el objetivo adecuado. En esta fase se proponen los siguientes procesos:

Credibilidad, permite determinar al interior de la organización si los objetivos comunicados en materia de RSE se han venido logrando. Además, se pueden establecer cuáles son las razones que no han permitido que se logren tales objetivos. Esta credibilidad la podemos medir mediante los Indicadores ADEC-ETHOS o la incorporación de preguntas claves en la medición del clima organizacional.

Evolución DIAGNOSTICAR vs INTEGRAR, consiste en comparar y evaluar el resultado real con la línea base o fotografía hecha en el diagnóstico. Así mismo se debe proyectar el futuro de cada indicador de acuerdo con el resultado evidenciado y definir las acciones del caso para llevarlo al cumplimiento de las metas.

Riesgos, es aquí donde basados en las mediciones anteriores se deben gestionar los riesgos evidenciados, para así prevenir en lugar de reparar. Esto se logra mediante un análisis tanto cualitativo como cuantitativo de

dichos riesgos, lo cual tendrá como resultado estructurar un plan de respuesta a los mismos.

Beneficios cualitativos, consiste en evidenciar y comunicar a los diferentes grupos de interés los avances en materia de RSE que ha logrado la empresa, esperando que en un futuro cercano se puedan establecer métricas financieras que motiven aún más el fortalecimiento del modelo.

Paralelo a esto se deben identificar los nuevos requerimientos que ingresen al modelo y que deberán ser gestionados para dar respuesta pronta a las necesidades de la RSE en Laboratorios Retina S.A.S., pretendiendo así proteger el nivel óptimo de las metas de la organización.

4.3. Preparación del modelo

En base al tema del Público Interno de los indicadores ADEC-ETHOS, se realiza la encuesta a 25 de 40 trabajadores de Laboratorios Retina S.A.S. La encuesta está compuesta por las preguntas que se adaptan al entorno real corporativo, de manera que no se tuvieron en cuenta temas sindicales o de empleados tercerizados, ya que todos los trabajadores cuentan con contratos a término indefinido.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta por temas:

4.3.1. Gestión participativa

La empresa	Si	No
Todos los integrantes de comisiones/asociaciones de trabajadores son electos por los trabajadores sin interferencia de la empresa.	0	25
La empresa posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.	0	25
La empresa posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.	0	25

Tabla 4.1 Gestión participativa

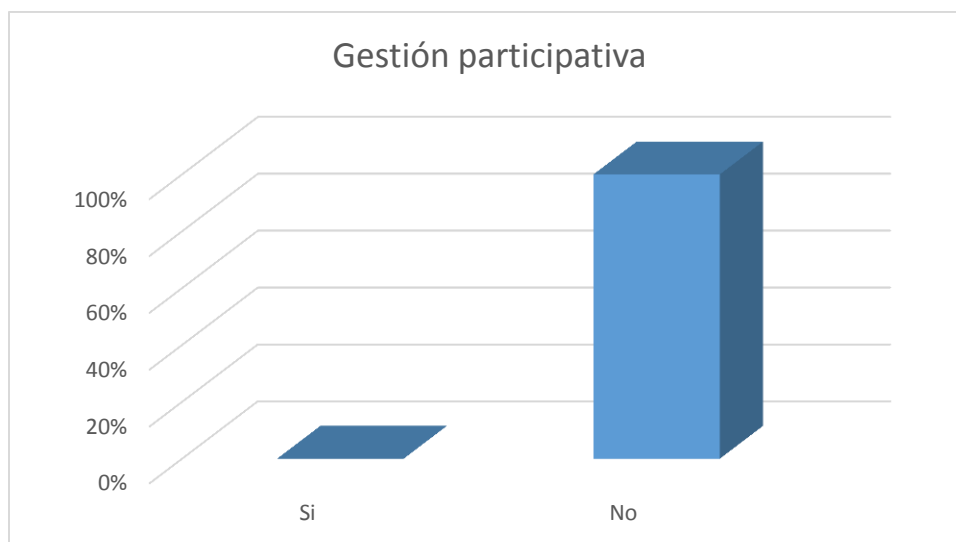


Figura 4.8 Gestión participativa

4.3.2. Compromiso con el futuro de los niños

La empresa	Si	No
Discute con otras empresas o presenta propuestas prácticas para combatir el trabajo infantil en su sector (o de manera general).	0	25
Tiene programa específico para la contratación de aprendices.	3	22
Considerando su papel social respecto a los aprendices, les ofrece buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal, con los debidos acompañamiento, evaluación y orientación.	10	15
Al concluir el periodo correspondiente al programa de aprendizaje, busca emplearlo(s) en la propia empresa y en caso de imposibilidad, otorga oportunidades con empresas u organizaciones aliadas.	0	25

	2012	2013	2014
Número de aprendices en la empresa.	1	1	1
Número de aprendices contratados después del término del periodo de aprendizaje.	0	0	0
Cantidad de acusaciones que recibió la empresa del Ministerio del Trabajo con relación al uso de mano de obra infantil.	0	0	0

Tabla 4.2 Compromiso con el futuro de los niños

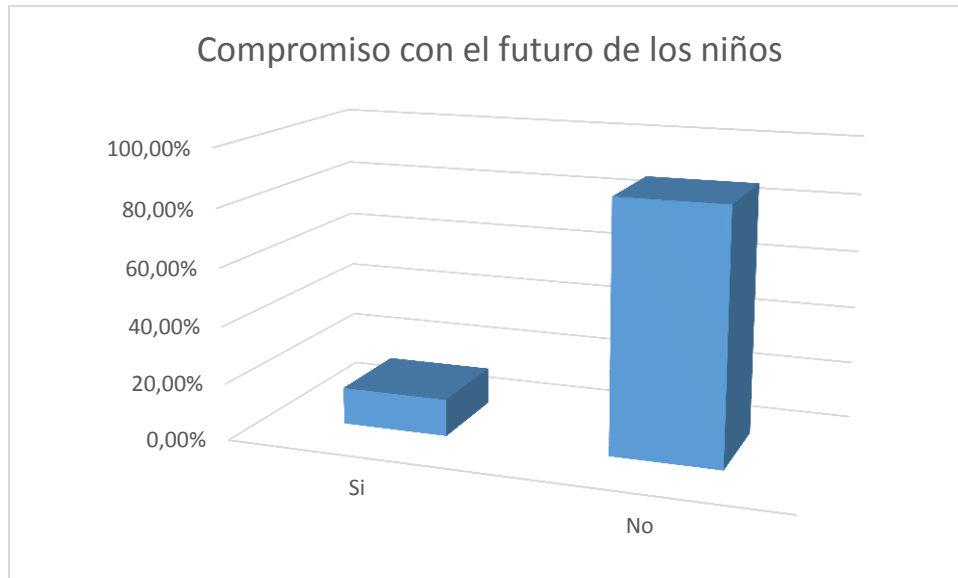


Figura 4.9 Compromiso con el futuro de los niños

4.3.3. Compromiso con el desarrollo infantil

La empresa	Si	No
Ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada.	0	25
Ofrece programas de orientación sobre cómo se da el desarrollo integral del niño por medio del fortalecimiento de las competencias familiares (cuidados con el nacimiento, alimentación sana, prevención de enfermedades, protección a la integridad del niño, estímulo al desarrollo cognitivo y emocional de los hijos).	0	25
Acompaña en forma periódica la vacunación, crecimiento y desarrollo de los hijos de los empleados, solicitando y verificando la Libreta de Salud del Niño del Ministerio de la Salud.	0	25
Promueve campañas de inmunización para empleados y sus dependientes por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud (por ejemplo, la vacuna contra gripe).	0	25
Acompaña la inclusión de los hijos de los empleados en la escuela (por medio de solicitud de comprobantes de matrícula, particularmente de los niños con discapacidad).	0	25
Tiene una política específica para empleados padres o responsables de niños con discapacidad que les garantice participar en el desarrollo de los hijos en forma adecuada.	0	25

La empresa ofrece los beneficios abajo mencionados para empleados (mujeres y hombres), indiscriminadamente, de todos los niveles jerárquicos:	Si	No
Plan de salud familiar.	0	25
Guardería, conforme la ley, en el lugar de trabajo o de la red convenida.	0	25
Flexibilidad en los horarios para empleados con hijos menores de 6 años.	5	20

Ayuda para educación de los hijos.	0	25
La empresa	Si	No
Tiene políticas de acompañamiento posparto, particularmente para identificación de la depresión posparto.	0	25
Facilita la utilización de la flexibilidad de horario de 1 hora de amamantamiento conforme la legislación vigente.	0	25
Dispone de un centro de recursos para la familia, por ejemplo: una biblioteca con libros de texto y videos escolares que están a disposición de los hijos de colaboradores, así como otros materiales informativos sobre los más variados temas que puedan contribuir al bienestar de la familia.	0	25
Apoya a las familias de los colaboradores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales (educativos, créditos, canastas, etc.).	15	10
Además de cumplir con las leyes relacionadas a la protección de la maternidad, paternidad, amamantamiento y guardería, prohíbe formalmente cualquier tipo de discriminación hacia las mujeres embarazadas y a empleados con hijos menores de 6 años.	25	0
La empresa otorga beneficios adicionales a los establecidos por la ley en los casos de embarazo.	0	25

	2012	2013	2014
Porcentaje de hijos de empleados matriculados en centros de educación infantil – guardería (0 a 3 años).	12%	12%	8%
Porcentaje de hijos discapacitados de empleados matriculados en centros de educación infantil – guardería (0 a 3 años).	0%	0%	0%
Porcentaje de hijos discapacitados de empleados matriculados en centros de educación infantil – jardín de niños (4 y 5 años).	0%	0%	0%
Porcentaje de hijos de empleados al día con la vacunación para su edad, conforme establece el calendario básico del Ministerio de la Salud.	100%	100%	100%

Sobre los empleados permanentes	2012	2013	2014
Total de empleados hombres responsables (padres o no) de niños de 0 a 5 años de edad.	0	0	0
Total de empleadas responsables (madres o no) de niños de 0 a 5 años de edad.	5	5	4
Total de empleadas cuyo último hijo recibió lactancia exclusiva hasta los 4 meses de edad.	1	0	0
Total de empleadas que tuvieron horario flexible para amamantar al hijo hasta 6 meses de edad.	0	0	0
Total de dependientes de 0 a 5 años hijos de mujeres empleadas.	5	5	4
Total de dependientes de 0 a 5 años hijos de mujeres empleadas con menos de cuatro años de escolaridad.	5	5	4
Total de dependientes de 0 a 5 años hijos de empleados hombres.	0	0	0
Total de dependientes de 0 a 5 años hijos de empleados hombres con menos de cuatro.	0	0	0
Total de dependientes menores de 1 año de edad años de escolaridad.	1	1	0
Total de dependientes menores de 1 año de edad vacunados con la	1	1	0

tetravalente.			
Total de mujeres embarazadas empleadas (o dependientes de empleados).	1	0	0
Total de mujeres embarazadas empleadas (o dependientes de empleados) en acompañamiento prenatal.	0	0	0
Total de dependientes de 4 y 5 años de edad.	0	0	1
Total de dependientes de 4 y 5 años de edad matriculados en jardín de niños.	0	0	1

Tabla 4.3 Compromiso con el desarrollo infantil

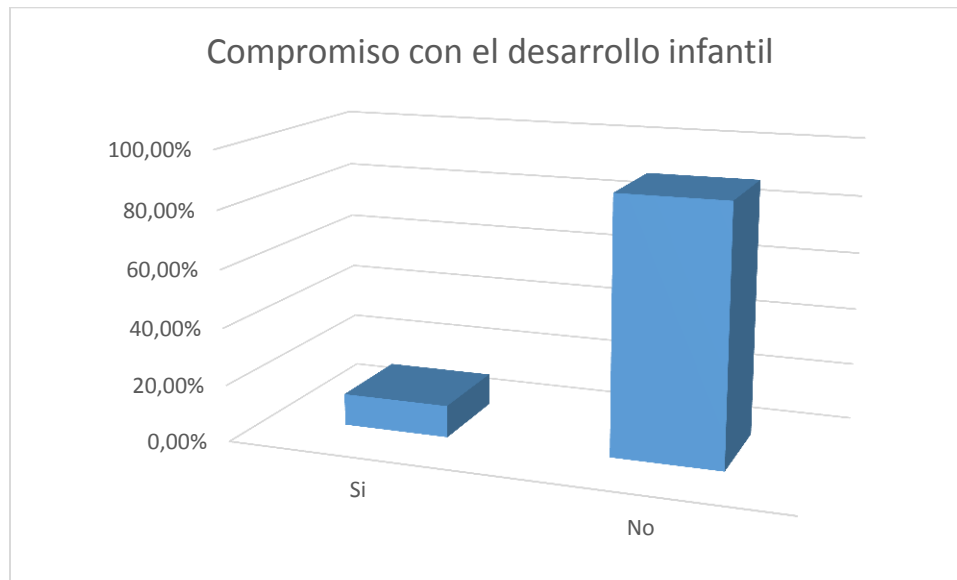


Figura 4.10 Compromiso con el desarrollo infantil

4.3.4. Valoración de la diversidad

	Si	No
La política de valoración de la diversidad y no discriminación está en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	20	5
Esa política contempla explícitamente:		
La cuestión étnico-racial.	20	5
La cuestión de género	20	5
La cuestión de edad.	20	5
La cuestión religiosa.	20	5
La cuestión de la orientación sexual.	20	5
La cuestión del origen geográfico.	20	5
La cuestión de la clase social.	20	5
La cuestión de las personas con discapacidad.	20	5
La cuestión de la apariencia física.	0	25
En los procesos y herramientas de gestión de personas, la empresa incluye requisitos para monitorear la diversidad de sus cuadros y posibles	0	25

desigualdades respecto a los segmentos arriba citados, entre otras situaciones.		
De la política de valorización de la diversidad y no discriminación resultan procedimientos formales para procesos de selección, admisión, promoción y movilidad interna y despido.	0	25
En esa política se prevén claramente los mecanismos y canales formales para la presentación de denuncias, análisis y esclarecimiento de hechos que involucren posibles casos de discriminación.	0	25
La empresa posee programa específico de contratación de personas con discapacidad y cumple rigurosamente la legislación de cantidad de plazas para ese público.	0	25
De la política de valorización de la diversidad y no discriminación resultan procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover personas con discapacidad.	0	25
La empresa promovió o está promoviendo las adaptaciones necesarias para la accesibilidad, conforme las legislaciones vigentes.	0	25
De la política de valorización de la diversidad y no discriminación resultan políticas para la contratación de personas con edad superior a 45 años.	0	25
De la política de valoración de la diversidad y de no discriminación resultan procedimientos específicos que abordan la cuestión del rango de edad de los empleados.	0	25
La empresa procura evitar el despido de personas con edad superior a 45 años.	9	16
De la política de valoración de la diversidad y de no discriminación resultan políticas específicas de inclusión para pueblos originarios y minorías étnicas discriminadas.	0	25

	2012	2013	2014
Porcentaje de personas con discapacidad en la empresa.	0%	0%	0%
Porcentaje de personas con discapacidad en cargos ejecutivos.	0%	0%	0%
Porcentaje de personas con discapacidad en cargos de coordinación y jefatura.	0%	0%	0%
Porcentaje de personas con edad superior a 45 años.	40%	44%	44%

Tabla 4.4 Valoración de la diversidad

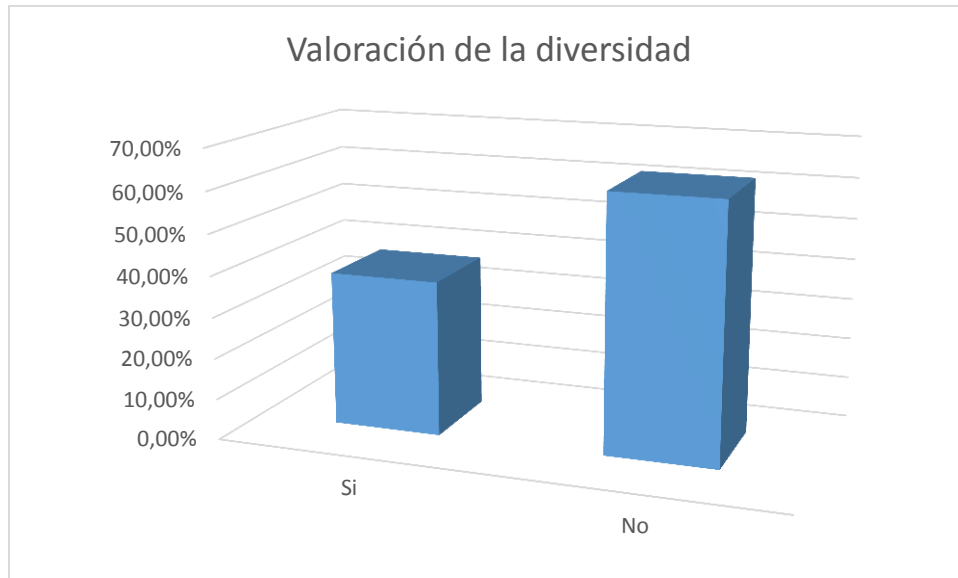


Figura 4.11 Valoración de la diversidad

4.3.5. Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial

La empresa	Si	No
La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	20	5
De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	0	25
La empresa realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la importancia de la equidad y no discriminación racial.	0	25
La política de comunicación comercial tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agredan la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.	25	0

Tabla 4.5 Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial

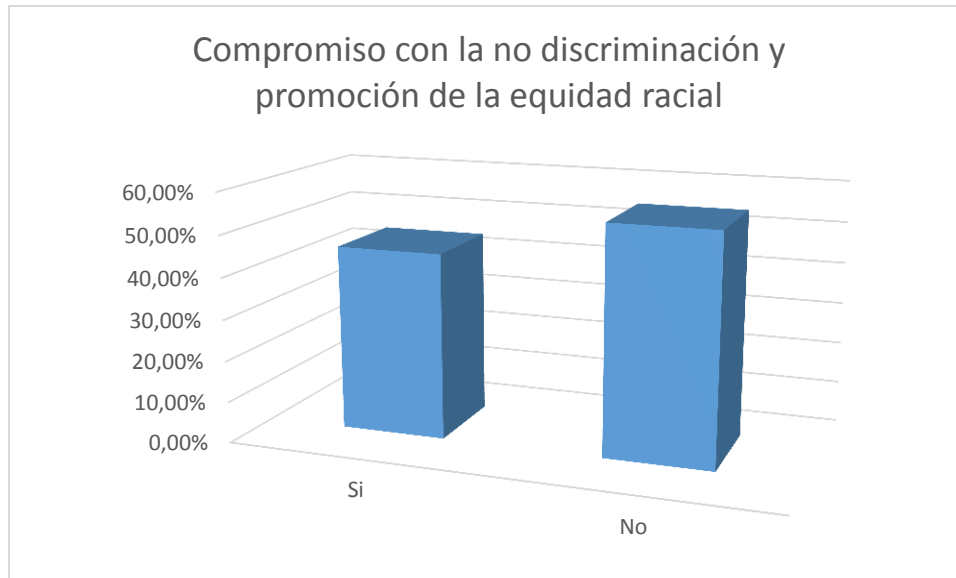


Figura 4.12 Compromiso con la no discriminación y promoción de la equidad racial

4.3.6. Compromiso con la promoción de la equidad de género

	Si	No
La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	20	5
De ésta política de valorización de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.	0	25
La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.	20	5
La política de promoción de la equidad de género es explícita en lo que se refiere a salarios y beneficios, seguridad social privada, acceso a entrenamientos y becas de estudios.	0	25
Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.	0	25
El plan de salud de la empresa tiene adaptaciones específicas para la prevención y cuidados de salud de la mujer.	0	25
La empresa tiene metas de contratación, entrenamiento y movilidad interna (horizontal y vertical) para la promoción de la equidad de género en todos los niveles jerárquicos de todas las áreas.	10	15
La política de promoción de la equidad de género garantiza la participación femenina en los procesos decisorios y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa.	9	16
La empresa promueve, cuando necesario, la adecuación de espacios de trabajos y equipos compatibles con las condiciones físicas de las mujeres.	0	25
La política prohíbe expresamente actividades que puedan intimidar o apremiar a las mujeres en el ambiente laboral.	0	25
La promoción de la equidad de género es una de las dimensiones de la	0	25

política de comunicación estratégica de la empresa.		
La política de comunicación comercial tiene como premisa no utilizar la figura femenina estereotipada, que atente contra la dignidad de las mujeres.	25	0
La política prohíbe expresamente la discriminación contra mujeres con problemas de salud, incluso las HIV positivas.	2	23
La empresa tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo.	17	8
La empresa promueve campañas de sensibilización de los hombres sobre la importancia de la división de tareas domésticas y sobre la paternidad responsable.	0	25

	2012	2013	2014
Porcentaje de mujeres en relación al total de empleados.	72,5%	70%	70%
Porcentaje de mujeres en cargos ejecutivos en relación al total de cargos disponibles.	75%	75%	75%
Porcentaje de mujeres en cargos de coordinación y jefatura en relación al total de cargos disponibles.	50%	50%	50%

Tabla 4.6 Compromiso con la promoción de la equidad de género

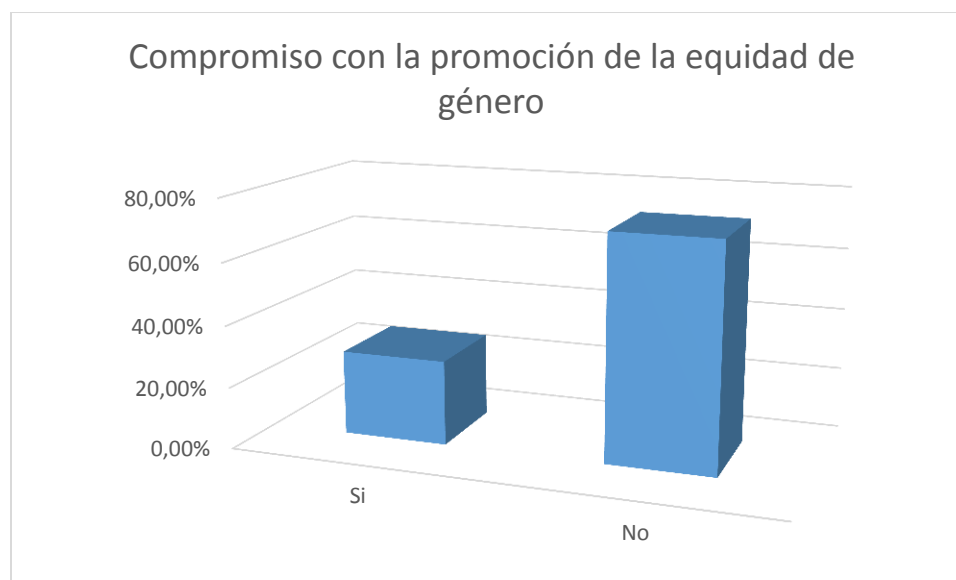


Figura 4.13 Compromiso con la promoción de la equidad de género

4.3.7. Política de remuneración, prestaciones y carrera

	Si	No
El plan de cargos y salarios de la empresa son transparente y es abordado en su código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.	0	25
La remuneración variable de la empresa representa menos del 20% (veinte	20	5

por ciento) de la masa salarial.		
Cumple con las normas y procedimientos legales previstos en El Código Laboral	21	4
La empresa		
Posee políticas con metas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa (monitoreada por el índice resultante de la división de la mayor remuneración por la menor, incluyendo participación en los resultados y programa de bonificaciones.	0	25
Efectuó en los últimos dos años, un aumento del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente.	25	0
Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y beneficios.	0	25
Tiene un componente de participación en los resultados.	0	25
Cuenta con un manual de cargos y salarios.	0	25
Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los colaboradores y sus familias.	0	25
Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los colaboradores.	0	25
Realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados.	0	25

Tabla 4.7 Política de remuneración, prestaciones y carrera

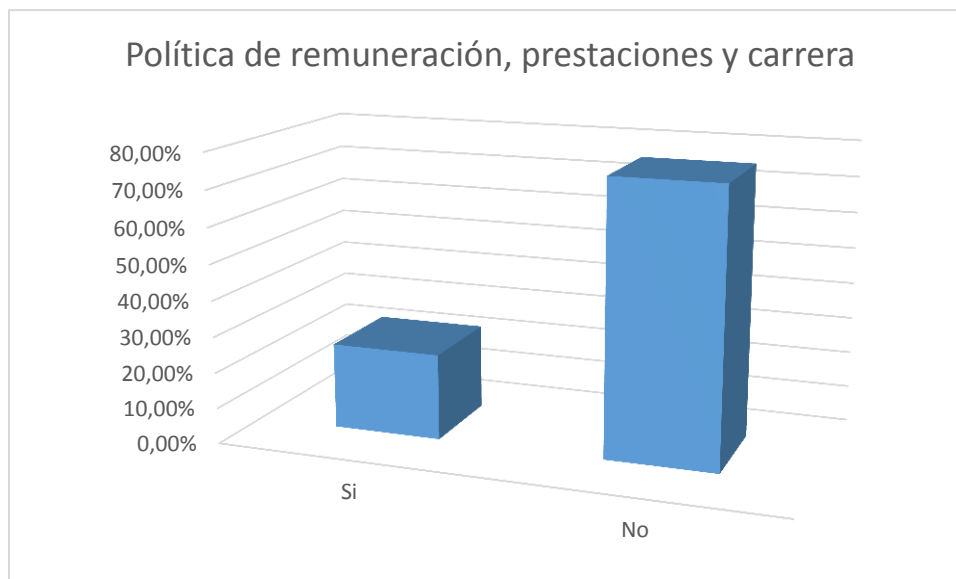


Figura 4.14 Política de remuneración, prestaciones y carrera

4.3.8. Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo

La empresa	Si	No
Fue certificada por las normas SA800020, BS 880021, OHSAS 1800122 o por norma equivalente.	0	25

Ofrece un programa de prevención y tratamiento para dependencia de drogas y alcohol.	0	25
Ofrece un programa específico para portadores de HIV/SIDA.	0	25
Posee una política explícita de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos.	0	25
Esa política prevé la no discriminación a los portadores de HIV/SIDA.	0	25
Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso moral que sean divulgados y debidamente amparados por estructura formal y neutral de denuncia y averiguación de hechos.	11	14
Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual que sean divulgados y debidamente amparados por estructura formal y neutral de denuncia y averiguación de hechos.	11	14
Promueve ejercicios físicos en el horario laboral.	0	25
Promueve programa de combate al estrés para los empleados, especialmente para los que desempeñan funciones más estresantes (como operadores de call center, cajeros etc.).	0	25
Posee programa de orientación alimentaria y nutricional.	0	25
Posee una política de equilibrio trabajo-familia que aborde cuestiones relativas a horario laboral y horas extras.	7	18
Posee una política de compensación de horas extras para todos los empleados, incluso gerentes y ejecutivos.	0	25
Capacita anualmente en salud y seguridad.	0	25
Existen beneficios adicionales en el área de la salud para los colaboradores y/o sus familiares.	0	25
En el presupuesto anual se prevé un monto destinado a la prevención de salud y seguridad.	0	25

	2012	2013	2014
Promedio de horas extras por empleado/año.	60	65	68
Promedio de accidentes laborales por empleado/año.	0	0	0
Porcentaje de los accidentes que resultaron en retiro temporal de empleados y/o de prestadores de servicio.	0%	0%	0%
Porcentaje de los accidentes que resultaron en mutilación u otros daños a la integridad física de empleados y/o de prestadores de servicio, con retiro permanente del cargo.	0%	0%	0%
Porcentaje de los accidentes que resultaron en muerte de empleados y/o de prestadores de servicio.	0%	0%	0%

Tabla 4.8 Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo

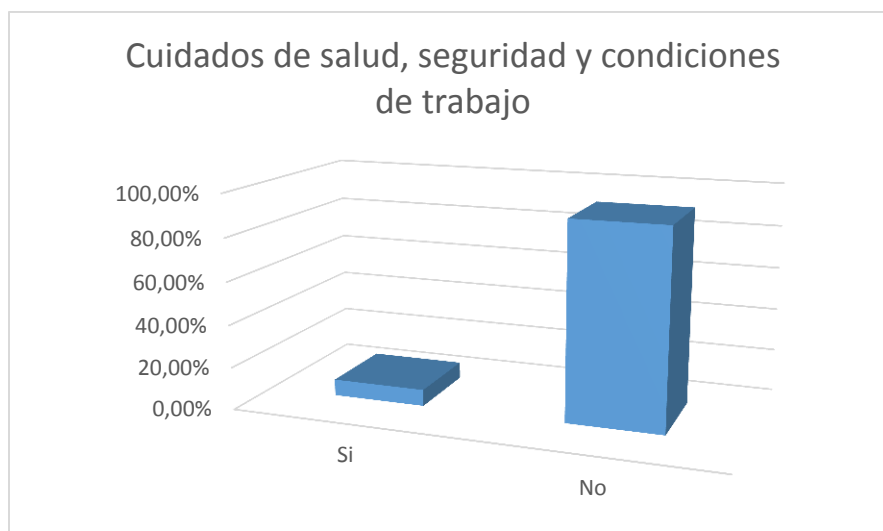


Figura 4.15 Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo

4.3.9. Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad

La empresa	Si	No
Analiza periódicamente el perfil socioeconómico de sus empleados para ajustar sus estrategias de remuneración y prestaciones y de educación y desarrollo profesional.	0	25
Mantiene un programa de erradicación del analfabetismo (absoluto y/o funcional), educación primaria o enseñanza supletoria entre sus empleados, con metas y recursos definidos.	0	25
Posee un programa de mapeo para identificación de competencias potenciales a ser desarrolladas.	0	25
Contempla en sus políticas de desarrollo programas que promuevan la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización con los valores y principios individuales de sus empleados.	0	25
Posee programas de orientación sobre el planeamiento de carreras con el afán de ayudar a los empleados a reflexionar sobre sus funciones e identificación de objetivos a largo plazo.	0	25
Prevé espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral de los mismos.	0	25
Considerando su papel social respecto a los pasantes, les ofrece buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal en sus respectivas áreas de estudio y con el debido acompañamiento.	17	8
Al cerrar el periodo referente al programa de práctica laboral, trata de emplearlo(s) en la propia empresa y en caso de imposibilidad, le(s) confiere oportunidades en empresas u organizaciones aliadas.	5	20
Prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados.	0	25

Tabla 4.9 Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad

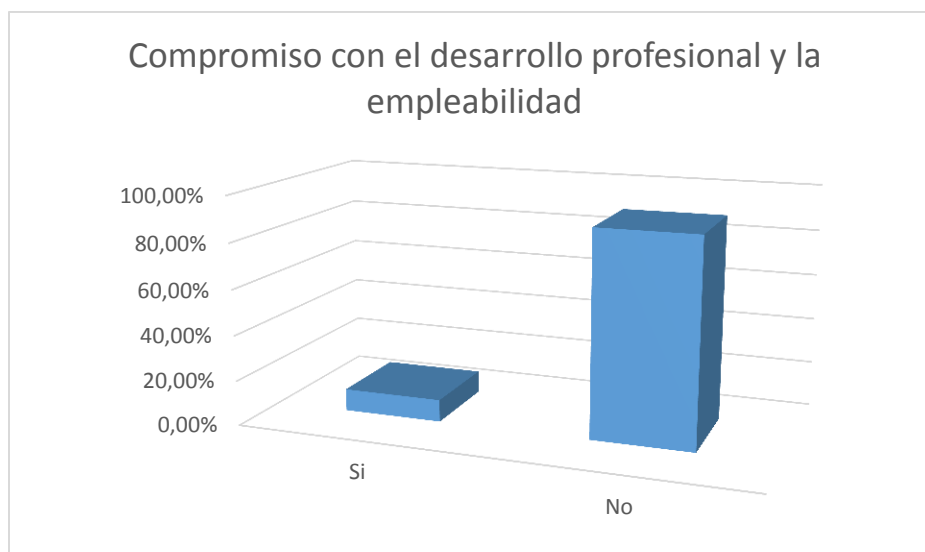


Figura 4.16 Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad

4.3.10. Conducta frente a despidos

La empresa	Si	No
Ha tenido reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años.	0	25
Acompaña y evalúa periódicamente la rotación de empleados y tiene políticas para minimización y mejoría de ese indicador.	0	25
Busca establecer un diálogo estructurado con instancias del gobierno local, especialistas, ONG y sindicatos u otras asociaciones de empleados para conocer, entender, prever y reducir el impacto de un posible cierre de unidades de negocios o plantas, o de la eventual necesidad de corte de personal.	0	25
Busca asociarse con organizaciones especializadas para desarrollar programas de capacitación y estímulo.	0	25
Ante la necesidad de reducción de personal, prevé una comunicación dirigida a los empleados remanentes sobre las razones que orientaron las decisiones tomadas.	0	25
La situación socioeconómica del empleado es considerada al momento de su despido.	0	25

	2012	2013	2014
Número de empleados al final del periodo.	40	40	40
Total de demandas laborales abiertas final del periodo.	0	0	0
Número del total de despidos en el periodo.	0	1	0
Número del total de incorporaciones en el periodo.	0	1	0
Porcentaje de desvinculados mayores de 45 años de edad en relación al número total de desvinculados.	0%	4%	0

Tabla 4.10 Conducta frente a despidos

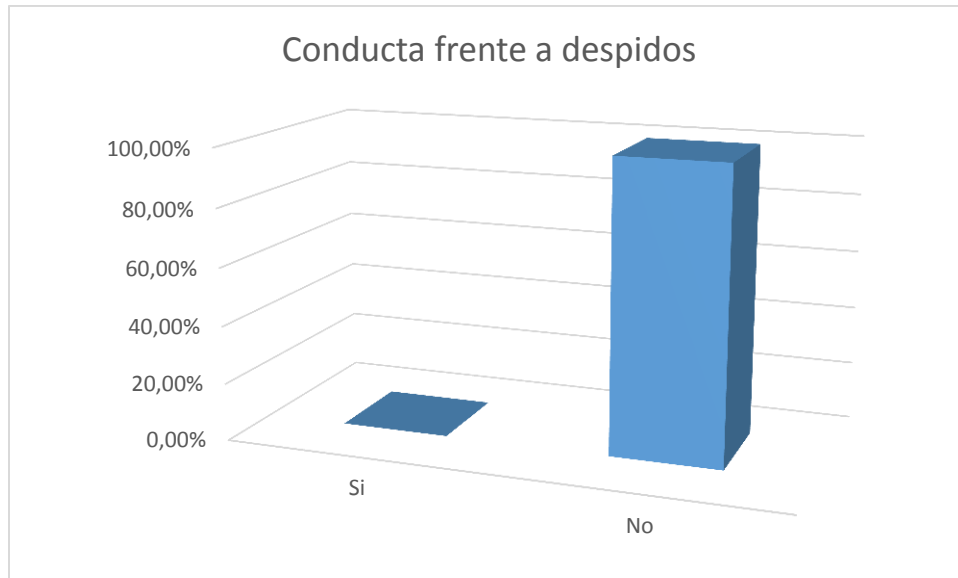


Figura 4.17 Conducta frente a despidos

4.3.11. Preparación para jubilación

La empresa	Si	No
Ofrece un programa de seguridad social complementario a lo que establece la ley, a todos sus empleados.	0	25
Involucra a los familiares de los empleados en el proceso de preparación para la jubilación.	0	25
Participa en la elaboración de políticas públicas con focalización en tercera edad.	0	25
Participa o apoya programas y campañas públicas o privadas de valoración de las personas de la tercera edad.	0	25

Tabla 4.11 Preparación para jubilación

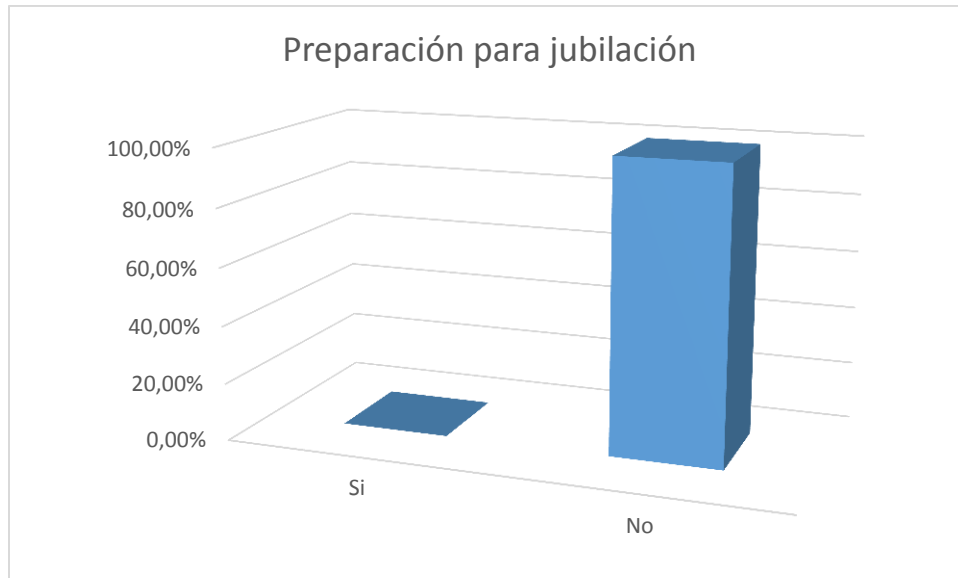


Figura 4.18 Preparación para jubilación

Tomando como base los resultados de la encuesta, el modelo para el público interno de Laboratorios Retina S.A.S. debe estar enfocado en los siguientes indicadores:

- **Gestión participativa:** la empresa debe crear grupos focales activos, con la finalidad de generar participación y apropiación de las actividades y responsabilidades por parte de los integrantes, los cuales se postulan por iniciativa propia para el ejercicio del cargo.

Estos grupos focales deben trabajar en pro de mejorar los procesos internos de las diferentes áreas de la compañía; a su vez deben propiciar espacios que les permitan a los colaboradores exponer sus ideas, sugerencias e inquietudes al personal administrativo.

Dentro de sus responsabilidades principales se encuentran las de desarrollar e implementar el programa de identidad corporativa, con la finalidad de generar en todos los colaboradores sentido de pertenencia por la empresa y por el servicio que prestan a sus compañeros y clientes.

Es importante eliminar cualquier indicio de discriminación de sus dirigentes y colaboradores o aplicación de medidas arbitrarias al interior de la empresa, para buscar con esto el equilibrio necesario que permita fomentar un clima de respeto y coherencia organizacional, porque es satisfactorio trabajar en una organización que reconozca las necesidades del ser humano y el logro colectivo de los objetivos pero sin olvidar las necesidades y expectativas individuales.

- **Compromiso con el futuro de los niños:** con el fin de impactar positivamente en el desarrollo profesional de los aprendices, la empresa debe crear talleres que faculten a los facilitadores encargados del acompañamiento, en temas pedagógicos. Con esto se busca que el personal esté preparado para transmitir el conocimiento necesario de la forma correcta y no desde la lógica personal.

Junto a éstos talleres, se debe diseñar todo un programa evaluable que permita conocer si el aprendiz ha adquirido los conceptos y destrezas del cargo. Con esto al finalizar el periodo de práctica, la empresa puede certificar que la persona cuenta con las competencias necesarias para desempeñarse en cargos relacionados.

- **Compromiso con el desarrollo infantil:** debido al alto porcentaje de mujeres en edad fértil que laboran en la empresa, se debe crear un programa de acompañamiento durante el periodo de gestación y postparto, en el cual estén incluidos planes de salud y orientación materna.

A su vez, se pueden crear planes de vacunación para todo el personal y sus familias.

Para los empleados que tienen hijos en edad escolar o universitaria, la empresa debe crear un plan que subsidie y facilite el desarrollo de actividades extracurriculares. A su vez, crear convenios con empresas que brinden servicios recreativos, los cuales pueden ser utilizados por los colaboradores o por la misma compañía para celebrar fechas que en estos momentos la empresa no festeja como el día del niño o la fiesta de la Familia Retina.

Es importante que empresa y colaboradores establezcan acuerdos de pago que permitan subsidiar el costo de una educación de calidad para los hijos del colaborador y no aquella que por cuestiones económicas no sea asequible.

- **Compromiso con la promoción de equidad de género:** en estos momentos, la empresa cuenta con un número significativo de fuerza laboral femenina, resaltando que los cargos administrativos y gerenciales se encuentran ocupados a su vez por mujeres. Sin embargo, no existe una política de equidad de género conocida donde estén plasmados los salarios, beneficios y demás prebendas de las cuales gozan todos los colaboradores. Esto puede deberse al buen trato que reciben las mujeres por parte de sus compañeros varones. Sin embargo, no está por demás que se cuente con un documento

interno donde se plasmen las políticas concernientes a la equidad de género.

- **Política de remuneración, prestaciones y carrera:** la empresa debe crear una tabla donde estén claramente definidos cada cargo y la remuneración correspondiente; a su vez los incrementos salariales en base a la antigüedad y la formación académica. Esta información debe ser de conocimiento público con el fin generar en el trabajador claridad y seguridad al momento de solicitar un aumento salarial.

En cuanto a la satisfacción en la remuneración y beneficios, se debe tener en cuenta el tiempo brindado por cada colaborador dependiendo el área de trabajo, ya que la empresa cuenta con un personal que labora bajo condiciones de tiempo y espacio diferente del área administrativa.

Para generar participación de las familias de los colaboradores, se deben crear espacios que incentiven la creación de identidad Familia – Empresa, para lo cual se pueden programar trabajos que involucren actividades sociales, recreativas o culturales. Estas actividades deben ser evaluadas y los resultados deben ser compartidos con todas las personas involucradas, con la finalidad de generar sentido de pertenencia y continuidad en los periodos establecidos.

En lo concerniente al ambiente laboral, se debe buscar asesoría externa, ya que en los últimos años se ha intentado incentivar a los colaboradores por medio de reconocimientos públicos por buenos servicios realizados o brindados. Sin embargo, las acciones realizadas no han obtenido los resultados esperados, por el contrario han generado incomodidad y en algunos rechazo público por el sistema.

- **Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo:** la empresa debe crear todo un plan de gestión enfocado en la salud de sus colaboradores, los cuales no poseen la cultura de pausas activas con ejercicios dirigidos. Estas pausas son de mucha utilidad ya que la gran mayoría de los trabajadores pasan varias horas al día frente a un computador. A su vez, se deben crear programas de orientación nutricional, donde no sólo se enseñe qué comer sino cómo estos alimentos influyen en el desarrollo mental de nuestro organismo.

Sobre el tema relacionado con horas extras, la empresa tiene una posición de no pago/no compensación de tiempo inmediato, sino que ellos abogan por una postura que en el momento que el colaborador requiera de un tiempo por algún motivo personal o de salud, siempre se le brindará ese permiso. Esta postura ha generado sentimientos encontrados en el personal de servicio técnico, ya que en la mayoría de

los casos, el tiempo solicitado por el empleado es menor que el total de horas extras trabajadas. Para dar solución a esta situación, el área administrativa debe reunirse con todo el personal de servicio y llegar a un consenso. De lo contrario, éste seguirá siendo una de las causas principales de desmotivación, que afecta directamente el ambiente laboral al interior del área.

En cuanto a las condiciones de trabajo, se debe contratar a un experto para que evalúe las instalaciones y las condiciones de trabajo de todo el personal, buscando minimizar los riesgos y aumentar la seguridad en el puesto de trabajo.

- **Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad:** al estar Laboratorios Retina S.A.S. dedicado a la comercialización de insumos y equipos biomédicos en el campo de la oftalmología y la optometría, exige que su personal maneje información especializada, obligándolo a conservar una fuerza de trabajo altamente capacitada.

Por esto, es necesario implementar un programa de capacitación continua, donde se faculte al personal de ventas y de servicio en temas que fortalezcan sus conocimientos técnicos, administrativos y comerciales, los cuales servirán de base para visitar un cliente, brindar asesoría, solucionar problemas técnicos, entre otros. El nivel de capacitación puede llegar a involucrar estudios técnicos, profesionales o de postgrados.

Al contar la empresa con un personal tan diverso, el nivel de destrezas y aptitudes de los colaboradores es igual de amplio, lo que permite monitorear e identificar competencias que pueden ser maximizadas para el beneficio de la empresa.

- **Conducta frente a despidos:** la empresa a lo largo del tiempo ha mostrado una elevada rotación de todo su personal de servicio y comercial, lo cual genera largos periodos de curvas de aprendizaje, reprocesos en las áreas administrativas, comerciales y de servicio debido al desconocimiento de sus nuevos colaboradores.

Al interior de la organización, estas rotaciones generan inestabilidad en el ambiente laboral, lo cual dificulta el desarrollo de programas de capacitaciones y estímulos que promuevan el sentido de pertenencia por la empresa. Debido a esta situación, los colaboradores recién ingresados (en su mayoría recién graduados y jóvenes), representan el mayor porcentaje de renuncias y despidos en relación a los empleados de mayor edad.

A su vez, ésta alta rotación genera una mala impresión empresarial para el cliente final, ya que el servicio no es brindado por Laboratorios Retina S.A.S, sino por una persona en particular encargada de ganarse la confianza y brindar la asesoría requerida.

- **Preparación para jubilación:** actualmente Laboratorios Retina S.A.S, no cuenta con programas de seguridad social complementarios enfocados en el proceso de preparación para la jubilación. Siendo de mucha utilidad, ya que el personal que mayor tiempo tiene en la empresa, en menos de 10 años se encontrará jubilada, lo cual significa un cambio de vida y de rutina diaria que afectará emocionalmente a cada una de las personas en cuestión.

Estos programas deben estar enfocados en descubrir o potencializar habilidades que le permitan a la persona aprender y transmitir su conocimiento una vez jubilados, lo cual evitaría sentimientos de depresión, ira o frustración que normalmente terminan creando el mayor miedo de una persona activa, el cual es sentirse inútil.

4.4. Beneficios de implementación del modelo

- **Gestión participativa:** al desarrollar y conservar grupos focales que les permitan a los colaboradores tener una comunicación directa con el departamento administrativo, se abre la posibilidad de conocer de primera mano las inquietudes y aportes que el cliente interno puede aportar a la organización en cuanto al mejoramiento de los procesos y el ambiente laboral.

Al generar sentido de pertenencia por la empresa, el área administrativa está asegurando un equipo de trabajo especializado, el cual estará enfocado en desempeñarse sólo para Laboratorios Retina S.A.S. y no en miras de nuevas vacantes que aparezcan en el mercado.

A su vez, contar con grupos que incentiven el desarrollo de habilidades personales, ayuda a que los trabajadores pasen de ser personas reactivas a seres propositivos, lo cual es de gran importancia ya la razón de ser de la empresa es contar con un equipo de trabajo que brinde soluciones acertadas en el menor tiempo posible a sus clientes.

- **Compromiso con el futuro de los niños:** con el desarrollo de los talleres para los colaboradores que actuaran a su vez como tutores de aprendices, se está asegurando que el conocimiento que se desea transmitir al nuevo colaborador llegue e impacte positivamente como la empresa y el profesional lo espera.

A su vez, se establece una escuela de aprendizaje que puede ser utilizada para capacitar a todo el personal en diversos temas relacionados con el bienestar infantil y juvenil que generen consciencia y compromiso a la hora de velar por la seguridad, la salud y recreación de los menores.

- **Compromiso con el desarrollo infantil:** al crear subsidios de educación extracurricular, se está asegurando que los hijos de los empleados adquieran herramientas complementarias que les ayuden en su desarrollo técnico, artístico, deportivo, entre otras, que les permitan complementar su desarrollo educativo y personal.

El hecho de que la empresa se interese por la formación académica de los hijos de sus colaboradores, genera al interior de las familias un vínculo de unidad, lealtad y gratitud por la misma, lo cual repercute en la imagen empresarial social que se desea proyectar.

- **Compromiso con la promoción de equidad de género:** al organizar un documento y realizar campañas de equidad de género al interior de la empresa, se demuestra a todos los actores que Laboratorios Retina S.A.S. está comprometida e interesada en promover la igualdad, el respeto y oportunidad entre todos sus colaboradores. Este lineamiento empresarial será reconocido por los clientes y proveedores, los cuales se sentirán orgullosos y seguros de conservar los lazos de negocios con la empresa.
- **Política de remuneración, prestaciones y carrera:** al definir claramente la tabla de remuneración, todos los colaboradores se sentirán tranquilos al conocer que están siendo remunerados de manera equitativa, a su vez esto será una herramienta de gran utilidad para la empresa, ya que dejará en claro la política más delicada de relación con el trabajador, el cual es sentirse bien pagado por la labor realizada.

En cuanto a la relación Familia – Empresa, el beneficio más significativo es la creación de identidad y unidad, la cual forjará las bases con las cuales empresa y colaboradores enfrentarán las dificultades del mercado, los eventos fortuitos o por el contrario compartirán los tiempos de bonanza y crecimiento empresarial.

- **Cuidados de salud, seguridad y condiciones de trabajo:** al desarrollar una escuela de alimentación y seguridad en el puesto de

trabajo al interior de la empresa, se está promulgando una vida sana y activa, lo cual se verá reflejado en la disminución de incapacidades y el incremento de energía de todos los colaboradores.

Si se organiza un plan compensatorio de horas extras, se da solución a una de las mayores inconformidades de los trabajadores. Ya que generará bienestar en cada persona al permitirle descansar debidamente, lo cual se verá reflejado en la calidad y el volumen del trabajo realizado.

- **Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad:** al potencializar las habilidades técnicas, comerciales y de servicio en cada colaborador a través de cursos, programas de pregrado o postgrado, la empresa está invirtiendo en su existencia a largo plazo. Ya que al estar inmersa en un ambiente tecnológico es de vital importancia estar a la vanguardia del mercado, ofreciendo servicios y soluciones que satisfagan las expectativas de todos los clientes, a la vez que se fortalece e impone la marca en el mercado Colombiano.
- **Conducta frente a despidos:** disminuir el porcentaje de rotación del personal es de gran importancia para la empresa si quiere conservar la buena imagen empresarial en el mundo de la oftalmología, ya que el cliente final no sólo compra equipos e insumos, sino que paga por una asesoría profesional y un respaldo técnico.

Por lo tanto, si Laboratorios Retina S.A.S quiere conservar su nueva fuerza de trabajo por lo menos durante los próximos 10 años, debe generar bienestar personal y profesional en cada uno de sus colaboradores, lo cual es beneficioso para la empresa, ya que en 10 años contará con un personal altamente conocedor de todos los equipos, insumos y el mercado.

- **Preparación para jubilación:** al contar con programas que preparen al personal pronto a jubilarse, permite que acepten su nuevo estado como parte natural en el desarrollo personal, buscando de esta manera evitar sentimientos de ansiedad en los colaboradores durante sus últimos años laborados.

A su vez, se crea una consciencia empresarial de agradecimiento por aquellas personas que aportaron al crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado de colombiano.

CONCLUSIÓN

El Sistema de Responsabilidad Social Empresarial con el paso de los años, los cambios empresariales y la conciencia social se ha vuelto una estrategia administrativa para la subsistencia de muchas empresas, ya que a nivel internacional el mercado ha venido exigiendo, diferenciando y apoyando económicamente aquellas empresas que son socialmente responsables.

Al evaluar el actuar administrativo de Laboratorios Retina S.A.S., en base a los indicadores ADEC-ETHOS, se obtiene que instaurar el Sistema de Responsabilidad Social Empresarial al interior de la empresa es una medida directiva acertada siempre y cuando exista un compromiso administrativo real y un empoderamiento de todo su equipo de colaboradores. Al implementar la RSE, el personal directivo debe tener como uno de sus objetivos principales generar sentido de pertenencia e identidad en cada uno de sus trabajadores.

Para desarrollar correctamente el sistema de RSE, los grupos focales deben estar integrados por personal administrativo y colaboradores de diferentes áreas, con la finalidad de contar con poder de decisión para la implementación de programas que busquen impactar en el cliente interno de la compañía. A su vez, deben enfocarse en los temas relacionados a la educación, ya que un equipo de trabajo más tecnificado, busca soluciones para disminuir los tiempos de respuesta, generando aumentos en la productividad general de la compañía. Junto a este actuar, se mueven un sinnúmero de sentimientos hacia la empresa que aseguran la conservación de un equipo de trabajo con trayectoria, el cual a medida que crece en conocimiento, crece personalmente, características que no sólo aplicará en su trabajo, sino al interior de su núcleo familiar.

Por esto, cada familia que está conectada directamente a Laboratorios Retina S.A.S., imparte un juicio respecto a la empresa. Por tal razón es de vital importancia generar un vínculo estrecho entre FAMILIA - EMPRESA, ya que son los familiares de cada colaborador los que apoyen de manera indirecta el estadio de su ser querido en la empresa o por el contrario serán ellos quienes generen la mayor presión para cambiar de lugar de trabajo.

Otro de los temas que se debe trabajar dentro del sistema, es permitir al empleado crecer dentro de la compañía, de lo contrario gran parte de los colaboradores verán a Laboratorios Retina S.A.S como un lugar para laborar, pero no como a una compañía que puede perdurar una segunda generación y en la cual valga la pena hacer carrera.

Si Laboratorios Retina S.A.S. quiere crecer y mantenerse en el mercado durante los próximos 25 años, debe tener claro que su mayor carta de presentación no son los equipos e insumos de calidad que distribuyen, sino el equipo realmente especializado que apoya las diferentes áreas de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ADEC- RSE. (2007). *Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 02 de 12 de 2013, de http://www.empresa.org/doc/Manual_Indicadores.pdf
- ADEC-RSE. (2012). *Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de http://www.empresa.org/doc/Manual_Indicadores.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo - Fondo Multilateral de Inversiones. (05 de 2011). *La responsabilidad social de las empresas en américa latina*. Obtenido de http://www.pwc.com/es_CL/cl/publicaciones/assets/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina.pdf
- Comisión de las comunidades Europeas - Libro verde. (18 de 07 de 2001). Obtenido de http://www.observatoriorsc.org/images/documentos/politicas_publicas/ue/libroverde.pdf
- Comisión de las comunidades europeas. (2001). *Libro verde - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Obtenido de http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf
- El Espectador. (17 de 07 de 2011). Obtenido de <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>
- Global reporting initiative. (s.f.). *Global reporting initiative*. Recuperado el 12 de 09 de 2014, de <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/default.aspx>
- Grupo Gesor. (2014). *Modelo de Gestión para Empresas Familiarmente Responsables*. Recuperado el 14 de 09 de 2014, de <http://www.gesor.es/efr.php?cod=es>
- Guías, e. y. (2014). *SA 8000*. Recuperado el 14 de 09 de 2014, de http://www.ebvconsultores.com/9-guias-estandares-y-sistemas-de-certificacion-social.asp?keepThis=true&TB_iframe=true&height=500&width=760
- ICONTEC . (25 de 06 de 2008). *GTC 180 - Responsabilidad Social*. Obtenido de <http://tienda.icontec.org/brief/GTC180.pdf>
- ISO 26000. (2014). *Visión esquemática de ISO 26000*. Recuperado el 14 de 09 de 2014, de http://www.iso.org/iso/sr_schematic-overview-es.pdf
- Ministerio de industria, turismo y comercio de España. (04 de 2011). Obtenido de http://www.council-consultores.com/uploads/documentos_adjunto/documentos_adjunto287.pdf
- Naciones Unidas. (11 de 07 de 2014). *Los diez principios del pacto mundial*. Obtenido de http://www.unglobalcompact.org/languages/spanish/los_diez_principios.html

- Organización internacional de normalización. (09 de 2010). *ISO 26000 Responsabilidad Social*. Recuperado el 12 de 09 de 2014, de http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2001). *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*. Obtenido de <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/normativeinstrument/kd00121es.pdf>
- The global compact. (2014). *Red del Pacto Mundial*. Recuperado el 14 de 09 de 2014, de http://www.pm-old.globalincubator.net/iniciativasepyme/cap3_2_2.htm
- Universidad Politécnica de Valencia. (2011). *NORMA SGE-21 SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE*. Recuperado el 14 de 09 de 2014, de <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/15469/TFC%20ENTREGADO%20FINAL%20Corregido%203%20veces%20con%20la%20bibliografia%20corregida.pdf?sequence=1>
- Universidad Santiago de Cali. (2009). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: Su origen, evolución y desarrollo en Colombia*. Obtenido de <http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen,%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf>