

**IMPACTO EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LOS
PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

ANDREA ZAPATA PORRAS

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
MEDELLÍN
2015**

**IMPACTO EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LOS
PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

ANDREA ZAPATA PORRAS

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD**

Asesor Temático

Angela María Córdoba Mazo

Asesor Metodológico

Luis Fernando Atehortua Correa

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD**

MEDELLÍN

2015

HOJA DE ACEPTACIÓN

ASESOR TEMATICO

ASESOR TEMATICO

MEDELLÍN, JULIO DE 2015

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Descripción del problema	14
2 OBJETIVOS	15
2.1 Objetivo General	15
2.2 Objetivos específicos	14
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO REFERENCIAL	18
4.1 Marco Contextual	18
4.2 Marco Conceptual	22
4.3 Marco Teorico	24
5. MARCO METODOLÓGICO	53
5.1 Tipo de Investigación	53
5.2. Metodo de Investigación	53
5.3. Metodología	53
6. RESPUESTA A OBJETIVOS PLANTEADOS	54
7. IDENTIFICACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA FORMULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.	55
8. EL ROL DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.	58

9. INDICADORES DE LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL TENIENDO COMO LÍNEA BASE LOS EMPLEADOS COMO GRUPO DE INTERÉS.	61
10. IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL QUE REALIZAN TRES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN PARA LOS EMPLEADOS COMO GRUPO DE INTERÉS	64
11. CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFIA	69
CIBERGRAFIA	71
ANEXO A ENCUESTA	75

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 1. Participación de los empleados en la formulación de los programas de responsabilidad social	55
Grafico 2. Rol del área de gestión humana en la estructuración de los programas de responsabilidad social en las organizaciones	58
Grafica 3. Impacto de los programas de responsabilidad social para los empleados como grupo de interés	64

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Participación de los empleados en la formulación de los programas de responsabilidad social	55
Cuadro 2. Rol del área de gestión humana en la estructuración de los programas de responsabilidad social en las organizaciones	58
Cuadro 3. Indicadores de los programas de responsabilidad social empresarial teniendo como línea base los empleados como grupo de interés	61
Cuadro 4. Impacto de los programas de responsabilidad social para los empleados como grupo de interés	64

IMPACTO EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Andrea Zapata Porras

Asesores

Metodológico: Luis Fernando Atehortua Correa

Temático: Angela Maria Córdoba Mazo

RESUMEN

El interés de este trabajo, es tener la oportunidad de conocer como las organizaciones desarrollan sus programas de Responsabilidad Social Empresarial con sus empleados como grupo de interés, donde se pudo concluir que las acciones y estrategias encaminadas al desarrollo del talento humano en su vida personal, familiar y social siguen siendo actividades de cumplimiento de tipo legal que luego son presentadas como resultados de una supuesta Responsabilidad Social.

Con el fin de Identificar cuál es el impacto de los programas de Responsabilidad Social Empresarial en los empleados como grupo de interés, se aplicará, el método deductivo con enfoque aplicativo de las fuentes secundarias disponibles con las que se aclararán los conceptos básicos y necesarios para familiarizarnos con el tema de estudio, además de conocer los programas de Responsabilidad Social Empresarial de tres empresas con reconocimiento y trayectoria en su gestión de la responsabilidad social empresarial: dos del sector alimentos y una del sector financiero, de esta forma se podrán identificar las actividades, procesos y aspectos prioritarios para el desarrollo y cumplimiento del objetivo general del proyecto que es determinar el impacto de los programas de Responsabilidad Social Empresarial en la calidad de vida laboral de los empleados.

Encontramos en las empresas objeto de estudio que tienen un alto compromiso con la sostenibilidad de sus organizaciones y que para definir el direccionamiento estratégico han tenido en cuenta estándares internacionales en materia de sostenibilidad como son los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), donde en éste puntualmente desarrollan a través de la innovación acciones específicas a uno de los objetivos del milenio que es garantizar la *sostenibilidad del medio ambiente*, los compromisos del Pacto Global de las Naciones Unidas, los cuales aplican a través de los principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción, los compromisos de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible (Río+20), la Guía ISO 26000 quien da los lineamientos para la responsabilidad social, el estándar del Global Reporting Initiative (GRI), que orienta frente a los 54 indicadores centrales y están organizadas en tres dimensiones: ambiental, financiera y social, con esta información son empresas que trabajan para ser socialmente responsables con sus grupos de interés, pero con el grupo específico de empleados que es el impacto que se pretendía identificar, encontramos que hacen actividades y estrategias con un nivel superior en la gestión que dan cumplimiento a los emitidos por la GRI. Es importante reconocer la participación que estas empresas dan a los empleados en la construcción de las acciones de bienestar laboral, familiar y social que impactan directamente en el logro de los objetivos organizacionales al tener personal motivado en trabajo que aportan desde su acción a la sostenibilidad y permanencia de la organización.

Palabras Claves: Responsabilidad Social Empresarial, Grupo de Interés, Desarrollo sostenible, Filantropía.

ABSTRACT

The interest of this work is to have the opportunity to learn how organizations develop their corporate social responsibility programs to its employees as stakeholders, where it was concluded that the actions and strategies aimed at developing human talent in his personal life , family and social compliance activities remain legal type that are then presented as a result of an alleged social Responsibility.

In order to identify what the impact of CSR programs on employees as stakeholders, shall apply deductive approach method with application of available secondary sources with the basic and necessary concepts will be clarified to familiarize the topic of study, including knowledge on Corporate Social Responsibility programs of three companies Two food sector and the financial sector, thus may identify the activities, processes and priority areas for the development and fulfillment of the overall objective of project is to determine the impact of CSR programs on the quality of working life of employees.

We find in the companies under study have a high commitment to the sustainability of their organizations and to define the strategic direction have been taken into account international standards in sustainability as they are the Millennium Development Goals (MDGs), which in this promptly develop through innovation specific to one of the Millennium Development Goals is to ensure environmental sustainability actions, commitments of the Global Compact of the United Nations, which applied through the principles of conduct and action on human rights, labor, environment and anti-corruption, the commitments of the United Nations Conference on Sustainable Development (Rio + 20), ISO 26000 guide who gives the guidelines for social responsibility, the standard of the Global Reporting Initiative (GRI), which directs against the 54

core indicators and are organized into three dimensions : environmental, financial and social , with this information are companies working to be socially responsible with its stakeholders , but with an entire class of employees is the impact it is intended to identify , we find that They do activities and strategies with higher management which comply with those issued by the GRI . It is important to recognize the participation that these companies give employees in the construction of the shares of labor, family and social welfare that directly impact the achievement of organizational objectives to have motivated staff in work contributing from its action towards sustainability and permanence of the organization.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, Stakeholders, Sustainable Development, Philanthropy.

INTRODUCCIÓN

Las empresas han adoptado la Responsabilidad Social Empresarial como solo un asunto de buenas intenciones que derivan en exenciones de impuesto o alcanzar cierta reputación como estrategia de mercadeo o acciones de cumplimiento por demanda social y se olvidan de la gestión de planes y programas que direccionen la realización de las personas encaminadas a la promoción y potenciación del desarrollo humano que impacte la calidad de vida laboral que redunde en la productividad de las personas y por ende en el de las empresa.

En el presente estudio se aborda la Responsabilidad Social Empresarial en los empleados como grupo de interés, como una estrategia de negocio que integra en un marco de compromiso el respeto hacia las personas, las comunidades y el medio ambiente, para contribuir con el desarrollo sostenible de la organización y como consecuencia de una conciencia global, preocupada por establecer tendencias económicas que garanticen sostenibilidad, en términos de rentabilidad, desarrollo social y preservación ambiental para las generaciones actuales y futuras.

Con el fin de Identificar cuál es el impacto de los programas de Responsabilidad Social Empresarial en los empleados como grupo de interés, se aplicará, el método deductivo con enfoque aplicativo de las fuentes secundarias disponibles con las que se aclararán los conceptos básicos y necesarios para familiarizarnos con el tema de estudio, además de conocer los programas de Responsabilidad Social Empresarial de tres empresas dos del sector alimentos y una del sector financiero, de esta forma se podrán identificar las actividades, procesos y aspectos prioritarios para el desarrollo y cumplimiento del objetivo general del proyecto que es determinar el impacto de los programas de Responsabilidad Social Empresarial en la calidad de vida laboral de los empleados teniendo como base tres organizaciones, y así establecer cuál es el grado de la influencia o efecto en

el Bienestar, a causa de dichos programas y tendrá como objetivos específicos, identificar la participación de los empleados en la formulación de los programas de Responsabilidad Social al interior de las organizaciones, Identificar el rol del área de gestión humana en la estructuración de los programas de Responsabilidad Social al interior de las organizaciones, determinar cuáles son los indicadores de los programas de Responsabilidad Social Empresarial teniendo como línea base los empleados como grupo de interés y evaluar el impacto de los programas de Responsabilidad Social que se realizan para los empleados como grupo de interés en su calidad de vida laboral, personal, familiar y social, el tiempo de duración del proyecto es de nueve meses a partir de octubre del año 2014 a julio del año 2015, Para el logro de los objetivos propuestos en el objeto de estudio, se realizara reuniones con los responsables donde a través de entrevista se conozca la información que responda a los objetivos de la investigación, esperando como resultado un nuevo conocimiento en la manera como cada una de las empresas por su prototipo de organización, están direccionando sus acciones a la Responsabilidad Social Empresarial o siguen siendo empresas con actividades al exterior de orden filantrópico que al final sus resultados son un balance social de lo que legalmente como empresa deben cumplir, además se espera identificar a través de estos modelos cual es la participación de los empleados en la formulación de los programas de Responsabilidad Social al interior de la organización, el rol del área de gestión humana en la estructuración de los programas de Responsabilidad Social, cuáles son los indicadores de los programas de Responsabilidad Social Empresarial teniendo como línea base los empleados como grupo de interés y la evaluación del impacto de los programas de Responsabilidad Social que se realizan para los empleados como grupo de interés en su calidad de vida laboral, personal, familiar y social.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas han adoptado la Responsabilidad Social Empresarial como solo un asunto de buenas intenciones que derivan en exenciones de impuesto o alcanzar cierta reputación como estrategia de mercadeo o acciones de cumplimiento por demanda social y se olvidan de la gestión de planes y programas que direccionen la realización de las personas encaminadas a la promoción y potenciación del desarrollo humano que impacte la calidad de vida laboral que redunde en la productividad de las personas y por ende en el de las empresa.

Se hace necesario considerar que las prácticas responsables en el empoderamiento de los colaboradores se enmarcan, en el respeto y en la dignificación de las condiciones laborales y en el desarrollo del talento humano, sin embargo en un sinnúmero de experiencias, se ha dejado de lado a los empleados como grupo de interés para la creación de espacios de participación y estímulo, para la presentación de sugerencias e ideas para las mejoras de los procesos internos, la accesibilidad a la información de resultados de la compañía y la posibilidad de participar en la formulación de las estrategias organizacionales, que eleve la calidad de vida de los trabajadores y sus familias elementos que se verían reflejados en un buen clima organizacional.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Pregunta General

¿Cuál es el impacto de los programas de Responsabilidad Social Empresarial en la calidad de vida laboral?

1.2.2 Preguntas específicas

¿Cómo y en qué participan los empleados en la formulación de los programas de Responsabilidad Social al interior de las organizaciones?

¿Los programas de Responsabilidad Social que se realizan para los empleados como grupo de interés realmente tienen impacto en su calidad de vida laboral, personal, familiar y social?

¿Cuál es el rol del área de gestión humana en la estructuración de los programas Responsabilidad Social al interior de las organizaciones?

¿Cuáles son los indicadores de mayor impacto de los programas de Responsabilidad Social Empresarial?.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar el impacto de los programas de Responsabilidad Social Empresarial en la calidad de vida laboral de los empleados teniendo como base tres organizaciones, y así establecer cuál es el grado de la influencia o efecto en el Bienestar, a causa de dichos programas

2.2 Objetivos específicos

Identificar la participación que tienen los empleados en la formulación de los programas de Responsabilidad Social al interior de las organizaciones.

Identificar el rol del área de gestión humana en la estructuración de los programas de Responsabilidad Social al interior de las organizaciones.

Determinar cuáles son los indicadores de los programas de Responsabilidad Social Empresarial teniendo como línea base los empleados como grupo de interés.

Evaluar el impacto de los programas de Responsabilidad Social que se realizan para los empleados como grupo de interés en su calidad de vida laboral, personal, familiar y social.

3. JUSTIFICACIÓN

La Gestión Humana cuando es abordada con enfoque de Responsabilidad Social hacia su cliente interno, se centra en el sujeto, se enmarca en el respeto y en la dignificación de las condiciones laborales, de las relaciones sociales de producción, en la valoración de las personas y en el desarrollo del talento humano; obteniendo como resultado el aumento de la motivación, el sentido de pertenencia y la productividad de la organización; de esta manera se potencializa su aporte y participación como aliado estratégico al cumplimiento de la planeación estratégica de la organización.

En el presente estudio se aborda la Responsabilidad Social Empresarial en los empleados como grupo de interés, como una estrategia de negocio que integra en un marco de compromiso el respeto hacia las personas, las comunidades y el medio ambiente, para contribuir con el desarrollo sostenible de la organización y como consecuencia de una conciencia global, preocupada por establecer tendencias económicas que garanticen sostenibilidad, en términos de rentabilidad, desarrollo social y preservación ambiental para las generaciones actuales y futuras.

Para el análisis se inicia con la revisión bibliográfica del concepto de Responsabilidad Social Empresarial delimitado dentro de la Gestión Humana Organizacional, para posteriormente identificar que éstas se encuentran íntimamente relacionadas, puesto que la Responsabilidad Social Empresarial utilizada como estrategia por la Gestión humana al interior de las organizaciones teniendo a los empleados como su principal grupo de interés dignifica al empleado, sus familias, sociedad y logra su cohesión hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para la autora de este trabajo el interés como persona y profesional en este reto tan interesante de la gestión del talento humano, es tener la oportunidad de conocer como las organizaciones desarrollan sus programas de Responsabilidad Social Empresarial con sus empleados como grupo de interés, identificando si realmente sus acciones y estrategias son encaminadas al desarrollo del talento humano en su vida personal, familiar y social o siguen siendo actividades de cumplimiento de tipo legal que luego son presentadas como resultados de una supuesta Responsabilidad Social, además como futura líder de un proceso organizacional de Gestión Humana se considera clave y estratégico poder identificar la participación de esta área dentro de la planeación de las estrategias de Responsabilidad Social con los empleados como grupo de interés y cuál es la participación que se le permite a los empleados como actores principales dentro de una organización, pues se considera que no es una función exclusiva de un área o de unas personas si no una articulación a través de los diferentes líderes que la conforman, lo que permite obtener una comprensión más amplia del entorno en el que opera la organización, mejorar las relaciones con los grupos de interés, conocer sus expectativas, abordarlas de la mejor manera y trasladarlas en acciones efectivas con un alto impacto que dejen huella en la vida de los empleados, familias y sociedad, con la información de este trabajo se espera obtener elementos que permitan a los especialistas en gestión del talento humano tener una mirada de la organización como un sistema ecológico en el que todos sus elementos son importantes, para lograr que la Responsabilidad Social Empresarial no sea una práctica de moda y de reconocimiento por acciones filantrópicas al exterior perdiendo su sentido ético y estratégico.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Para el objeto de este trabajo se cuenta con información de tres empresas, dos del sector alimentos y una del sector financiero, con modelos de Responsabilidad Social Empresarial reconocidos en Colombia, que aportan información para la identificación de los objetivos propuestos.

Para una de las empresas del sector alimentos su propósito superior es “alimentar saludablemente”.

El proceso de Responsabilidad Social Empresarial para esta empresa inicia para ellos con una adecuada identificación de los objetivos estratégicos de la Compañía, basado en las metas de crecimiento, las tendencias de mercado y otras demandas del entorno identificadas vía espacios de diálogo con sus grupos de interés, la estrategia de dialogo para ellos tiene como objetivo fomentar relaciones de confianza y mutuo beneficio con sus grupos de interés.

La importancia con los grupos de interés es mantener relaciones abiertas y de doble vía, buscando conocer más sobre las actividades que ésta adelanta y poder construir conjuntamente proyectos e iniciativas, se consideran una organización dialogante.

Para los empleados de esta empresa es importante tener a la empresa y a sus jefes como aliados en su desarrollo personal y profesional, contar con un balance entre su vida personal y su vida laboral; acceder a información oportuna y transparente, y de trabajar en ambientes seguros y saludables que apunten al mejoramiento de su calidad de vida.

La respuesta a la manifestación de los empleados es que son una compañía que busca lograr un balance entre la contribución de los empleados al negocio y la satisfacción que ellos perciben, mediante el trabajo en equipo y la colaboración.

Como empresa buscan desarrollar líderes que sigan construyendo una visión de futuro para, que logren que las cosas sucedan, que gestionen de manera adecuada el talento de sus equipos y que preparen la siguiente generación de líderes, trabajar en este desafío le permite a la empresa incrementar la productividad laboral; disminuir la rotación de sus empleados; prevenir los riesgos en el trabajo y fortalecer aún más las condiciones laborales y de salud ocupacional, esto conduce a que la compañía cuente con empleados alineados con la estrategia empresarial y comprometidos con su ejecución.

Para la segunda empresa el proceso de Responsabilidad Social Empresarial para esta empresa inicia con la identificación de asuntos relevantes mediante el análisis de tendencias del sector de alimentos, estrategia de la Organización, opinión de sus grupos de interés, informes de sostenibilidad de pares de industria, cuestionario del DJSI, GRI G4, Yearbook de Robeco SAM, campañas de ONG, entre otros.

Para su grupo de interés colaboradores tienen como objetivo, motivar la participación y el espíritu colaborativo en el desarrollo de nuestra gente Mecanismos de relacionamiento, Valoración de potencial, Encuestas de clima organizacional, Intranet, boletines impresos, carteleras, correo electrónico, Reuniones con alta dirección, Comunidades de sinergias, Grupos primarios, Comités paritarios de higiene y seguridad industrial, Formación y entrenamiento, Reporte de sostenibilidad, Línea Ética.

Para esta empresa el talento humano es uno de sus activos más valiosos; la plataforma cultural está sustentada en la promoción de ambientes de participación, el desarrollo de competencias del ser y el hacer, el reconocimiento, la construcción de una marca de liderazgo, además de una vida en equilibrio para las persona.

La tercera empresa es del sector financiero latinoamericano que apoya los sueños de las personas y busca establecer con ellas relaciones duraderas, basadas en la confianza, la cercanía, el respeto, la inclusión y la calidez.

Para esta empresa escuchar, pensar en el otro y ser sensible a sus necesidades, los ha llevado hacia una manera diferente de relacionarnos en la que todos somos importantes, porque no es lo mismo prestar servicios financieros que apoyar la construcción de proyectos de vida.

Manifiestan estar avanzando en su proceso de transformación. La meta es ser más para servir mejor a través de soluciones ágiles, simples e impecables. Trabajamos por la felicidad de nuestros colaboradores, evolucionando hacia una cultura fundamentada en las relaciones de confianza con los demás y potenciando el crecimiento y desarrollo de nuestro talento humano y sus familias. De esta manera trabajamos a través de la Calidez; es el compromiso que tenemos de crear experiencias gratas con todas las personas con las cuales nos relacionamos, Cercanía; es la convicción que tenemos por reconocer al otro como ser humano, interesarnos por sus emociones, escucharlo y construir una relación de largo plazo, Inclusión; construir, con nuestras acciones, una banca en la que todos seamos importantes para hacer una sociedad justa y equitativa, Respeto; sensibilidad que reflejamos en nuestro comportamiento para situarnos en el lugar del otro, interesarnos por sus emociones, ser receptivos con sus necesidades y hacer de la confianza la base fundamental de nuestras relaciones.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

DESARROLLO SOSTENIBLE: refleja una creciente conciencia acerca de la contradicción que puede darse entre desarrollo, primariamente entendido como crecimiento económico y mejoramiento del nivel material de vida, y las condiciones ecológicas y sociales para que ese desarrollo pueda perdurar en el tiempo. Esta conciencia de los costos humanos, naturales y medioambientales del desarrollo y el progreso ha venido a modificar la actitud de despreocupación o justificación que al respecto imperó durante mucho tiempo. En términos más generales, las políticas de desarrollo sostenible afectan a tres áreas: económica, ambiental y social. En apoyo a esto, varios textos de las Naciones Unidas, incluyendo el Documento Final de la cumbre mundial en el 2005, se refieren a los tres componentes del desarrollo sostenible, que son el desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del medio ambiente, como "pilares interdependientes que se refuerzan mutuamente".

GESTIÓN HUMANA: es en esencia el área donde las políticas, los objetivos y los procedimientos de la organización se funden para permitir implantar la estrategia de la organización a través de las personas. Existe para garantizar los procesos administrativos que guíen el desarrollo de los empleados en todas las áreas, desde la concepción de los perfiles de las personas, sus lugares de trabajo y sus interacciones, pasando por su desarrollo en conocimientos, habilidades, bienestar y salud hasta su adecuado cese de actividades.

ORGANIZACIÓN: son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

PROCESO: es el conjunto de acciones integradas y dirigidas hacia un fin; Una acción continua u operación o serie de cambios o tareas que ocurren de manera definida; Es la acción y el efecto de continuar de avanzar, en especial del tiempo.

RESPONSABILIDAD SOCIAL : es la orientación de las actividades individuales y colectivas en un sentido que permita a todos igualdad de oportunidades para desarrollar sus capacidades eliminando y apoyando la eliminación de los obstáculos estructurales de carácter económico y social, así como los culturales y políticos que afectan o impiden ese desarrollo”. Se podría decir que es la capacidad y obligación de responder a la sociedad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los Stakeholders, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales". Según el Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development), la Responsabilidad Social se define como "el compromiso de las empresas de contribuir con el desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida".

RESPONSABILIDAD SOCIAL EXTERNA: apoyo e implicación (patrocinio, donaciones) de la empresa en las actividades ligadas a la comunidad externa en la que opera (por ejemplo actividades de contenido social, cultural y desarrollo comunitario)

RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA: aspectos sociales de la propia actividad de la empresa para con sus propios trabajadores y empleados (salud y bienestar de los trabajadores, formación, participación, conciliación trabajo – familia, igualdad y colectivos desfavorecidos). Así mismo, la investigación ha tenido en cuenta diversos aspectos relativos al buen gobierno corporativo, tales como prácticas anticorrupción, transparencia en la información y la gestión.

SISTEMA EMPRESARIAL: se refiere a la manera como operan las empresas y como estas cuentan con la información necesaria para una administración y comercialización eficiente, que ayude a la toma de decisiones y que ofrezca para una ventaja competitiva, donde la planeación estratégica resulta ser determinante, al identificar oportunidades y riesgos, que combinados con el acceso a la información adecuada, propicia el desarrollo de proyectos y ayuda a hacer más eficientes los procesos internos de cualquier negocio.

4.3 MARCO TEÓRICO

La Responsabilidad Social Empresarial, ha adquirido una importancia inesperada en la sociedad, pasó de ser un tema de moral individual a constituirse en una estrategia en la dirección de las empresas, esto se debe a las respuestas ante las crisis económicas, sociales y ambientales que enfrenta la humanidad. No solo está ligado a la competitividad que puede ofrecer, sino que es cuestión de sostenibilidad a largo plazo, tanto para la empresa como para la humanidad en general.

Alcanzar entonces la sostenibilidad supone encontrar el equilibrio entre las necesidades económicas, ambientales y sociales actuales, sin comprometer los

objetivos y proyectos futuros. Según Vaughan¹, sostienen que en términos prácticos, todos los esfuerzos que se realicen contribuyen a la sostenibilidad de la empresa, como son el mantener satisfechos a los empleados, contribuir al desarrollo socioeconómico de la comunidad, ofrecer productos y servicios de calidad a los clientes, mantener limpio el medio ambiente o tener un balance saneado.

La Responsabilidad Social se ubica en dos marcos constitutivos que son lo ético y lo social, en el marco del desarrollo social, las consideraciones éticas permanecen abstractas, serían buenos deseos sin consideraciones prácticas eficaces y sin el aspecto ético, las acciones sociales se reducen a estrategias para responder a intereses particulares. Es decir, la Responsabilidad Social busca encontrar un equilibrio entre las partes interesadas de la organización (empleados, comunidad, el cliente, el medio ambiente y los accionistas).

Es importante aclarar que la Responsabilidad Social no se limita a la atención de un solo público, sino que se refiere al conjunto de actividades o programas, donde la voluntad de la alta dirección de la empresa identifica el modo de impactar cada uno de los públicos, con el fin de que se genere una equidad entre los mismos. Hoy en día, gracias a los aportes de Mitchell² (2005), se puede realizar una identificación de los grupos de interés más compleja y multi relacional teniendo en cuenta tres variables:

- Poder: hace referencia a la facultad de imponer a otro su voluntad o a la habilidad para crear un efecto en la empresa.

¹ Vaughan. Cámaras de Comercio por la Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES Colombianas. [En línea]. 2004. [Citado el 14 de noviembre 2014]. Disponible en: <http://www.camaramed.org.co/rse/comprometerse/rse/introduccio.htm>

² Mitchell. Introducción. [En línea]. 2005. [Citado el 22 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.camaramed.org.co/rse/comprometerse/rse/introduccio.htm>

- Legitimidad: hace alusión a las acciones de un grupo que son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema social de normas, valores y creencias.
- Urgencia: tiene que ver con la sensibilidad de los grupos ante los retrasos de atención de sus exigencias y la importancia que éste concede a estas relaciones.

Dependiendo de los atributos que posea cada grupo de interés se determinará la importancia o prioridad que éste va a tener para la empresa³.

Para asumir la Responsabilidad Social en las empresas se debe generar una conciencia de esa nueva perspectiva, que lleve a descubrir que el ejercicio de la Responsabilidad Social, además de ser un asunto de justicia, es una estrategia de rentabilidad para las empresas, teniendo en cuenta que esta debe ir más allá del cumplimiento de la Ley y que debe buscar un desarrollo sostenible.

Según White⁴ La preocupación por implementar la Responsabilidad Social no tiene un origen o hecho determinado, en su conformación intervienen una serie de circunstancias que se extienden en el tiempo, entre esas circunstancias se destacan tres eventos:

- La formulación y consolidación progresiva: derivada de la preocupación por las consecuencias sociales de las actividades empresariales y al

³ Ibid.

⁴ WHITE, Allen. Integrar o transformar? El futuro de CSR. [En línea]. 2005. [Citado el 9 de noviembre de 2014]. Disponible en: <http://staging.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-white.pdf>

consumismo como estilo de vida, en este intervienen también las consecuencias de las guerras mundiales.

- La deslegitimación del estado de bienestar: reducción del estado y de sus funciones a actividades administrativas facilitadoras y reguladoras del funcionamiento de la economía y el mantenimiento de la seguridad. Es el conocimiento concreto de las necesidades apremiantes de la población y la identificación del alcance de cobertura del estado, lo que lleva a la empresa hacerse corresponsable en la solución de las mismas.

- La Globalización de la economía: con sus efectos económicos, sociales y políticos en la sociedad y en la organización de las empresas. textual

Estos tres eventos excluyen la posibilidad de atribuir el concepto de Responsabilidad Social a una ocurrencia de intelectuales moralistas y muestran en cambio por qué la Responsabilidad Social ha pasado a ser una estrategia de crecimiento económico ligados a la concepción empresarial y a un criterio de una buena gestión, en tales circunstancias se crea la rentabilidad de la ética al referirse a la necesidad de asumir la Responsabilidad Social Empresarial⁵.

Es importante tener en cuenta que la Responsabilidad Social actúa de manera intangible sobre el proceso productivo, ésta produce cambios cualitativos en el comportamiento de los empleados de la empresa hacia ella misma, como también en sus clientes y demás partes interesadas y finalmente en la sociedad, los cuales no se puede cuantificar, a no ser por los efectos como la caída o el aumento de la producción, accidentes de trabajo, reputación empresarial, sanciones, capacidad de inversión y volumen de ventas.

⁵ Ibid.

La Dra. Gracia Navarro⁶, Psicóloga y Magister en Responsabilidad Social Corporativa, define que La Responsabilidad Social de las empresas es la capacidad y obligación de cada persona, de responder ante la sociedad por acciones u omisiones, cuando esta se ejerce, se traduce en un compromiso personal con los demás y se refleja en la orientación de las actividades individuales y colectivas en un sentido que permita a todos igualdad de oportunidades para desarrollar sus capacidades y para satisfacer sus necesidades.

Se puede tener alta o baja responsabilidad social dependiendo de los recursos con que se cuenta y del alcance social de las decisiones de cada uno y se puede ejercer o no la responsabilidad social.

Para ejercer la responsabilidad social es necesario:

- Conocer las necesidades propias y de los demás
- Desarrollar recursos para responder
- Optar por las conductas morales que apuntan a la supervivencia y desarrollo humano.

La Responsabilidad Social se ejerce a través de conductas morales:

- Social
- Solidaria
- Cooperación
- Participación
- Autocontrol o inhibición de actos prohibidos
- De respeto a normas sociales en ausencia de control externo.

⁶ NAVARRO, Gracia. De la responsabilidad social individual a la Responsabilidad social empresarial. [En línea]. s.f. [Citado el 24 de septiembre 2014]. Disponible en: <https://conectarse.wordpress.com/rse/>

Una misma conducta puede ser o no ser socialmente responsable y ello va a depender de la intención base: de beneficio propio, de beneficio para los demás, o de beneficio común.

La conducta socialmente responsable es la que se basa en el beneficio común.

Lo anterior significa reconocer la interdependencia entre los seres humanos, considerarlos al tomar decisiones y hacerse responsable por los impactos que nuestras decisiones, conductas o actuaciones generan en ellos.

- Si las personas, en forma individual o grupal están motivadas por el beneficio común, entonces es posible alcanzar el desarrollo sustentable.
- Para ello debemos lograr que la responsabilidad social forme parte de la ética cívica.

Ahora bien, La respuesta que ha dado el mundo empresarial, para contribuir al desarrollo sustentable es la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, que es la orientación de la estrategia y gestión organizacional en un sentido que contribuya a generar oportunidades para el desarrollo de todos⁷.

Schuler & Jackson y Schuler & MacMillan⁸, han realizado investigaciones basadas en la perspectiva comportamental, han tenido en cuenta el vínculo entre las prácticas de la gestión humana y la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial, desde esta perspectiva han argumentado que las prácticas de

⁷ Ibid.

⁸ Schuler & Jackson, et. Al. Una Propuesta Para el ajuste Estratégico de Recursos Humanos. [En línea]. 1987. [Citado el 3 de noviembre de 2014]. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-63.pdf>

Gestión Humana pueden contribuir a la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial ya que estas refuerzan el conjunto de comportamientos que resultan en costos más bajos o en la diferenciación del producto o en ambos.

La promoción de un trabajo digno, el respeto a las culturas y las minorías, así como asegurar la no discriminación por raza, credo, discapacidad, tendencia sexual, principios y derechos fundamentales en el trabajo; son el objetivo primordial de una Organización con enfoque de Responsabilidad Social, situación que debe ser establecida como una política en la que la ética sea un valor trascendental y permeado de manera transversal en todas sus áreas y/o departamentos. Según Anna Carballo⁹, argumenta que si queremos que las organizaciones sean responsables tenemos que llegar a las personas, debemos conseguir que quienes tomen las decisiones lo hagan de una manera responsable, por esta razón la definición y divulgación de normas, manuales de ética, de comportamiento, procedimientos, etc. deben ser aplicables y acordes a todas los integrantes de la organización tanto en su relación y desempeño interno como en su relación con las entidades externas.

Estos marcos éticos deben ser promulgados y orientados no solo al personal vinculado, sino además exigido a los proveedores, subcontratistas, empresas temporales y cooperativas asociadas con las que se establecen relaciones comerciales y de prestación de servicio, considerando que éstas deben estar legalmente constituidas y su razón de ser debe ser coherente con el servicio real que ofrecen.

Sin duda alguna el tema de la Responsabilidad Social Empresarial se convierte en una ventaja competitiva para las empresas, pero es importante resaltar la

⁹ CARBALLO, Anna. La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa. [En línea]. 2008. [Citado el 12 de octubre de 2014]. Disponible en: <http://www.foroempresarias.com/userfiles/archivos/Documentaci%C3%B3n/Gu%C3%ADa%20RSE%20PYME%20DEFINITIVA.pdf>

importancia que tiene que la gestión humana impacte en su público interno con sentido de Responsabilidad Social y como estos responden positivamente al comprobar que a través de esta área, la empresa les ofrece mucho más que la afiliación a la seguridad social, el pago de las prestaciones sociales y salarios que devengue, sino que se interesa además por factores personales como son el crecimiento profesional y personal, los hábitos de vida saludables, la salud y la seguridad integral, su familia y estabilidad emocional. Cabe aclarar que el cumplimiento de las normas jurídicas no implica ejercer Responsabilidad Social; sino que este es un imperativo legal básico y exigible a todos y por tanto no es un comportamiento éticamente responsable sino una obligación laboral regulada y penalizada. De acuerdo con lo que define Guillermo Carvajalino¹⁰

La Responsabilidad Social Empresarial debe ser entendida como la responsabilidad de una empresa por los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, expresadas en un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, considere las expectativas de sus grupos de interés, cumpla la legislación aplicable y vele por su integración a las prácticas del negocio.

Según esta definición, la RSE no es una actividad adicional de la empresa, ni un conjunto de iniciativas aisladas para mejorar el bienestar de la comunidad. Deja claro que las motivaciones para desarrollar una estrategia de RSE no son éticas ni filantrópicas. La RSE es un componente de la estrategia de negocio, que genera valor al permitir la construcción de relaciones confiables y de mutuo beneficio con los grupos de interés.

¹⁰ CARVAJALINO, Guillermo, La mirada crítica. La responsabilidad social empresarial en Colombia. Director de la Fundación DIS. [En línea]. 2011. [Citado el 24 de septiembre 2014]. Disponible en: <http://www.actualidadendesa.com/journal-article/mirada-critica-responsabilidad-social-empresarial-colombia>

La concepción filantrópica y asistencialista reduce la RSE a una estrategia de relacionamiento con las comunidades, que omite y minimiza las acciones necesarias para construir relaciones con los demás grupos de interés. Las compañías que han modificado su enfoque, entienden que una estrategia integral de RSE permite construir y desplegar acciones sostenibles hacia todos los grupos de interés, y generar valor compartido para todos, incluida la propia empresa.

Las nuevas tendencias indican que un adecuado relacionamiento con los grupos de interés es ingrediente clave para apalancar el logro de los objetivos empresariales. Alcanzar metas grandes y ambiciosas es una tarea que ninguna empresa puede hacer sola. Necesita del apoyo y compromiso de sus grupos de interés. Por ello es clave pensar de manera deliberada en construir relaciones de largo plazo y mutuo beneficio con estos grupos. Esto se traduce en comportamientos de apoyo de los grupos de interés que potencian el negocio.

Se puede definir que la Gestión Humana, es el “corazón” de la organización, la cual no podría funcionar si no se encuentra alineado con potencializar su recurso más importante que es sin duda el ser humano.

La Gestión Humana debe entonces reconocer que su quehacer no es solo la selección, disposición de puestos de trabajo y pagos oportunos de salarios, sino que estos deben estar enmarcados en el respeto con el ambiente, construcción de vías de comunicación y diálogo directo con el entorno del empleado, que permitan fomentar el bienestar de los empleado y sus familias, promover una mayor cultura, respetar la diversidad cultural y reconocer que más que un cierto número de empleados, tiene personas a los que todas las condiciones de su ambiente lo pueden afectar y es por esta razón que es importante tener y ejercer Responsabilidad Social , lo que a su vez le significara a la empresa mejores

niveles competitivos, al contar con un personal con un alto sentido de pertenencia. En otras palabras la Gestión Humana es la manera como la empresa puede materializar la Responsabilidad Social Empresarial, esto no implica necesariamente que las empresas hagan nuevos procesos, simplemente que se realice bien aquello que tiene que hacerse de acuerdo a su objeto social.

Es importante aclarar que las variables que desde gestión humana se puedan impactar no se pueden confundir con la parte legal que por obligación le toca cumplir, se debe entonces seleccionar e implementar estrategias que agreguen valor y que configuren a la Gestión Humana verdaderamente en un proceso innovador. Desde esta perspectiva, y según argumenta Juan Felipe Cajiga¹¹ podemos dar un primer elemento o pilar de configuración del concepto de Responsabilidad Social Empresarial que sería la búsqueda del cumplimiento de valores como son: el respeto mutuo basado en la transparencia, la responsabilidad y la dignificación al hombre.

Estos valores hacen posibles las relaciones de convivencia y comunicación eficaz entre las personas de una organización, ya que son condición indispensable para el surgimiento de la confianza. La falta de ésta, trae como consecuencia una mala interpretación de lo que significa la dignidad de la persona y la Responsabilidad Social.

Como impacto de los programas de Responsabilidad Social al interior de las empresas es clave los empleados como grupo de interés permitiendo:

- **Participación de los empleados.** La Responsabilidad Social Empresarial supone, como destacó la Comisión Europea en su Libro Verde sobre el tema

¹¹ CAJIGA, Juan Felipe. El concepto de responsabilidad social empresarial. [En línea]. 2009. [Citado el 14 de octubre de 2014]. Disponible en: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

(COM 2001 366 final), “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Las prácticas de Responsabilidad Social han de ser, pues, fruto de una decisión libre de estos sujetos. La creación de espacios de participación y estímulo para la presentación de sugerencias e ideas para las mejoras de los procesos internos, la accesibilidad a la información de resultados de la compañía y la posibilidad de participar en la formulación de las estrategias organizacionales, desarrollan un ambiente de transparencia y participación del personal lo que reduce el ausentismo laboral, eleva la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, disminuye la rotación del personal, el estrés, motiva a los trabajadores, fortalece la cultura y el clima organizacional.

- **Relaciones y comunicación con otros grupos al interior de la organización.** En su artículo fortaleciendo el impacto interno de la Responsabilidad Social Empresarial, con Comunicación, Liliana Téllez Especialista en Responsabilidad Social Empresarial, argumenta que la Comunicación debe ser una aliada indispensable en la implementación de la Responsabilidad Social y a la vez, como objeto de la misma, iniciando un diálogo no sólo sobre Comunicación de la Responsabilidad Social Empresarial, sino de comunicar responsablemente, esto es vinculando y estrechando lazos con los grupos de interés, empezando al interior de la misma. Una organización con enfoque en Responsabilidad Social establece relaciones de cooperación y camaradería con los sindicatos y grupos de trabajo organizados, permite su libertad de acción al interior de sus instalaciones, les ofrece información pertinente de los estados financieros relacionados con los objetivos estratégicos que afecten a los empleados, fomenta reuniones periódicas con las directivas de la organización y retroalimenta a los diferentes grupos para la toma de decisiones.

- **Desarrollo profesional y crecimiento laboral.** Es importante, en el desarrollo de la gestión humana con Responsabilidad Social Empresarial establecer

programas de bonificaciones por resultados asociados al desempeño, evaluando y premiando el desempeño individual y colectivo con criterios y procedimientos objetivos y conocidos por todo el personal.

El desarrollo profesional y la capacitación para el mejor desempeño laboral es un ítem fundamental en la gestión humana con Responsabilidad Social, ya que la promoción de programas de formación enfocados hacia el fortalecimiento de las tareas específicas fomentan en el personal un mayor desarrollo y perfeccionamiento de su gestión así mismo brindarle la posibilidad de becas o apoyo para estudios superiores amplía sus conocimientos y generan una visión más universal que se ve revertida necesariamente en un impacto más integral de su gestión.

- **Cuidado de la salud, la seguridad y la promoción de condiciones de vida saludables.** El desarrollo de políticas que faciliten el equilibrio entre bienestar en el trabajo y en el núcleo familiar de sus empleados son un objetivo importante en la gestión humana con Responsabilidad Social , pues considera que ellos son integrantes de un grupo social y familiar a los que deben ser “devueltos” en condiciones físicas y psicológicas apropiadas; esto convierte a las organizaciones en generadoras de estrategias para el desarrollo de modelos de vida saludable, donde aspectos como la prevención y tratamiento de adicciones a la droga, el alcohol, la ludopatía, agresiones domésticas, ahorro familiar, etc. son de igual trascendencia a la generación de condiciones de trabajo seguras.

- **Beneficios a los empleados.** Según Camila Alvear (2008), la Responsabilidad Social Empresarial mejora las relaciones con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades a nivel regional y nacional y genera un mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis, ya que se cuenta con el apoyo social necesario, por esta razón una empresa con una gestión humana basada en la Responsabilidad Social desarrolla investigaciones socio económicas de su

población laboral, su clima organizacional y su satisfacción laboral para identificar áreas de atención e intervención para el mejoramiento de la calidad de vida de su personal, ofreciéndole al colaborador y su familia oportunidades de desarrollo, recreación y cultura ajenos o distantes de sus posibilidades.

- **Planes de retiro y de jubilación.** Aquel personal próximo a jubilarse o retirarse es un público objetivo de gran importancia para una gestión humana con Responsabilidad Social, pues su sentido de gratitud debe ser evidenciado frente a este grupo de colaboradores que entregaron gran parte de su conocimiento y entusiasmo, al desarrollo y crecimiento de la organización.

La asesoría en los trámites de solicitud de la jubilación, el acompañamiento en la creación de alternativas de uso del tiempo libre y apoyo psicológico son opciones a considerar para el personal próximo a jubilarse.

Virginia Lasio¹² en su artículo “una perspectiva micro de la Responsabilidad Social Empresarial” plantea la integración o participación de los stakeholders internos (empleados) en la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial para lograr una cultura organizacional que asegure sostenibilidad. Es importante tener en cuenta que de acuerdo a la industria a la que pertenece una organización, sus alianzas y asociaciones, tendrán algún peso en la adopción de diversas prácticas. Esto significa que las acciones que en una empresa se realizan como prácticas relevantes de Responsabilidad Social Empresarial, en otra no sean sino parte de una gestión habitualmente responsable de la organización.

¹² LASIO, Virginia. Una perspectiva micro de la Responsabilidad Social Empresarial. [En línea]. 2008. [Citado el 18 de octubre de 2014]. Disponible en: [//www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/Perspertiva_Responsabilidad_Social_Empresarial.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/Perspertiva_Responsabilidad_Social_Empresarial.pdf)

Para que la Responsabilidad Social Empresarial se incorpore en el ADN de una empresa necesita entonces traspasar las barreras de la cultura organizacional y esto requiere de una mirada al interior de la organización, puesto que factores de influencia como la personalidad, actitudes y valores de los empleados hacen que este tema tome mayor o menor fuerza, no solo vale la intención gerencial, si no se logra sensibilizar a las partes interesadas, este tema no será trascendental para la organización.

Es por esto que unos de los stakeholders importantes son los empleados, por cuanto podrían mantener o retirar su contribución a la organización por estar a favor u oponerse a una causa en particular. Uno de los factores que más puede incidir es la falta de sentirse debidamente informados, no compartir los criterios de los niveles gerenciales, o porque, como también ocurre, no existe una postura de la empresa concreta, sino iniciativas dispersas, donde no se logran identificar los objetivos claros.

Aunque habitualmente las decisiones estratégicas son responsabilidad de los directivos de las empresas, la interpretación que den de estas estrategias y la actitud que hacia esta desarrollen los demás niveles de la organización es crítica y trascendental para que un proyecto de esta magnitud pueda desarrollarse.

La interpretación que hagan los stakeholders internos estará influenciada por una variedad de factores, tales como su formación profesional, experiencia y antigüedad en el trabajo, experiencia en los temas sensibles para la compañía, su personalidad y aun cuando no se considere a los empleados como grupo de interés crítico en función del control que eventualmente tengan sobre algunos de los recursos de la empresa, la cultura organizacional depende de todos ellos, tanto a nivel operativo, funcional y gerencial. Es justamente esta cultura que resulta de significados compartidos, las que puede constituirse en la mayor ventaja competitiva de la organización. Por tanto es un parte esencial que no

puede dejarse a un lado, sino por lo contrario deben involucrarse y participar de la estrategia corporativa, sentirse importante para la organización significa tener un elemento diferenciador, porque aumenta la ventaja competitiva.

En resumen más allá de los factores del entorno local o regional y las dimensiones reconocidas de la Responsabilidad Social Empresarial y reflejadas en la orientación hacia los accionistas y/o propietarios, grupos de interés y la comunidad, es importante incluir también en la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial las motivaciones internas que conduzcan a crear una cultura de Responsabilidad Social.

Esta una nueva visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad y para que esta sea sostenible y para imprimirla en el ADN de la empresa, se requiere de participación en la estrategia empresarial, lo que por supuesto no deja de tener restricciones culturales y organizacionales, que constituyen justamente el desafío de la sostenibilidad.

Este concepto para que será útil en el trabajo Carlos Eduardo Méndez en su libro la transformación cultural de las organizaciones, un modelo para la gestión del cambio¹³, considera el cambio como un proceso de aprendizaje permanente al cual debe implementarse estrategias que intervengan la natural tendencias de las personas de resistirse al cambio; Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben

¹³ MÉNDEZ, Carlos Eduardo. La transformación cultural de las organizaciones, un modelo para la gestión del cambio. [En línea]. 18 de enero de 2008. [Citado el 8 de octubre de 2014]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=V5DF0k-dALI>

dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente. El modelo de gestión del cambio, propone y que dicho cambio se debe realizar en 3 etapas, que son “**Descongelar**” el actual patrón de la conducta, “**Cambiar**” o desarrollar un nuevo patrón de comportamiento y luego “**Recongelar**” o reforzar la nueva conducta. Es importante abordar estas etapas con la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial.

- **Descongelamiento:** consiste en generar y consolidar las fuerzas a favor del cambio, a través de la implementación de acciones que reduzcan la resistencia al cambio, (difusión de la información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de la situación futura que se desea alcanzar). La participación en temas de Responsabilidad Social Empresarial suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional, en otras palabras se deja atrás la vieja conducta, para entender las ventajas de lo nuevo o desconocido.

- **Cambio:** se aborda el asunto que en psicología se denomina “cambio a través de la reestructuración cognoscitiva” en este momento se materializa la realidad del cambio. En esta etapa suelen aparecer los problemas y los peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia, en otras palabras en esta etapa se adopta una nueva actitud que debe ser coherente con la planificación estratégica de la organización, es decir si no se cuenta con el aval gerencial tanto el tema de la Responsabilidad Social Empresarial como cualquier otro tipo de cambio habrá fallado.

- **Recongelar:** una vez se ha cambiado el nuevo patrón de conducta, se debe verificar la forma como ha sido aprendida e internalizado por la persona, así como el impacto que tiene en la organización, es decir, como

se construyó cultura colectiva. En esta etapa se adopta la nueva conducta como permanente, es importante tener en cuenta que una vez que la Responsabilidad Social Empresarial se encuentre implementado al interior de la organización el proceso de volver a comenzar, por qué no se puede desconocer que este tema es de interés para todos sus stakeholders¹⁴.

Diana Ximena Espinosa Serna, en su artículo “Comunicación Organización y RSE¹⁵” reflexiona sobre como la revolución tecnológica en las telecomunicaciones, la informática y la comunicación han modificado los modos de pensamiento, las conductas y los comportamientos no solo individuales sino de grupos sociales y comunidades, haciendo que la comunicación se convierta en un apoyo estratégico para que la gerencia pueda coordinar su relación y comunicación con sus clientes externos, internos, proveedores, accionistas y comunidad.

Es así como la comunicación entendida como las formas de expresión tangibles e intangibles de una organización con el propósito de fortalecer su identidad, generar una imagen corporativa apropiada con su estrategia, representar una realidad y transmitirlas a sus públicos de interés no debe agotarse solo en las relaciones publicas, sino que debe recurrir a diversos medios de comunicación que más allá de lo mínimamente necesario comunicar genere una relación sólida y cohesionada entre los diferentes públicos con sus objetivos organizacionales.

La comunicación organizacional permite a una organización con el interés de trabajar con Responsabilidad Social Empresarial que amplíe su alcance y no se limite únicamente a informar a los accionistas sobre sus resultados y estrategias, sino que además involucre en sus procesos comunicacionales a sus stakeholders,

¹⁴ Ibid.

¹⁵ ESPINOSA SERNA, Diana Ximena. “Comunicación Organización y RSE. Artículo [En línea]. 2008. [Citado el 18 de noviembre de 2014]. Disponible en: <https://www.google.com.co/search>

informándoles y comunicándoles el quehacer de la empresa reflejado en sus buenas prácticas, en el apoyo constructivo de la comunidad, los avances de investigación y desarrollo, el crecimiento y la calidad de vida de su personal, el cuidado con el medio ambiente, etc.; aspectos que contribuyen con el crecimiento de una reputación positiva que se refleja en que es “un buen vecino” de la comunidad, la lealtad de sus clientes, el compromiso y sentido de pertenencia de sus empleados, la confianza del mercado financiero y de la administración pública.

Las organizaciones gestionadas coherentemente con un claro sentido de Responsabilidad Social reconocen en la comunicación una estrategia para desarrollar con sus públicos relaciones basadas en valores comunes que generen una transformación cultural mediante cambios de comportamiento, actitudes y actividades que la benefician a ella misma y a toda la comunidad.

La comunicación organizacional en una empresa con enfoque de Responsabilidad Social, donde se hace lo que se dice, se cree en lo que se dice y se defiende en lo que se cree; se convierte en una herramienta que mejora los flujos de información, facilita la toma de decisiones estratégicas, permite la conformación de grupos de trabajo, la fácil resolución de conflictos; aporta a la competitividad al incrementar la confianza en los clientes, los proveedores y los inversionistas; genera mayor posicionamiento y valorización de la marca; y, dinamiza la actividad empresarial al mejorar las condiciones de vida de los empleados y los grupos de interés de su comunidad.

Algunos de los medios utilizados para comunicar de manera efectiva el desempeño de una empresa con Responsabilidad Social Empresarial son el boletín informativo o las publicaciones frecuentes que se editan en la organización, el sitio Web de la empresa, el correo electrónico, las carteleras, comunicaciones fortuitas o independientes, afiches, materiales publicitarios,

descansa pantallas de los computadores empresariales, informes de sostenibilidad o de Responsabilidad Social.

La Responsabilidad Social Empresarial trasciende aquello que la empresa debe hacer por obligación legal. Cumplir la ley no hace a una empresa ser socialmente responsable.

Para ser una empresa socialmente responsable se deben involucrar compromisos y metas que van más allá del mero cumplimiento de requisitos como la implementación de códigos de ética, prácticas de buena gobernabilidad corporativa, compromisos públicos, apoyo al fortalecimiento y respeto de la cultura de las minorías; la Responsabilidad Social Empresarial va mucho más allá de ofrecer un subsidio o una contribución económica.

Estos compromisos deben ser plasmados de manera cuantitativa en indicadores que evidencian la respuesta y el seguimiento a las acciones planificadas estratégicamente a largo plazo, además deben tener revisiones periódicas por la dirección y que en el tiempo puedan evidenciar en actitudes y características organizacionales enfocadas en los siguientes tópicos:

a. Valores, transparencia y gobernabilidad. Una empresa con Responsabilidad Social plantea desde su visión, misión y valores las decisiones e intenciones relacionadas con sus diferentes públicos, comunicándolas y divulgándolas en términos claros y accesibles para todos los públicos relacionados con la empresa.

De esta manera la empresa asume y divulga abiertamente sus compromisos y políticas para el desarrollo de una buena administración o buen gobierno corporativo y evitar la corrupción del negocio que ponga en riesgo el cumplimiento de su misión, el desinterés por el cuidado de los recursos naturales, la promoción

de la diversidad y la transparencia en su interactuar con las instituciones que representan intereses del estado y demás entes con los que tiene relación.

b. Público interno. Se establece como los esfuerzos que hace la organización para atraer y mantener su talento humano construyendo internamente una cultura organizacional encaminada al cumplimiento de su visión, misión y valores.

Indaga también por las oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y de calidad de vida que respondan con los intereses de su personal; buscando con estas acciones demostrar coherencia entre lo plasmado en planeación estratégica y los programas y acciones que realiza generando así un alto grado de motivación y adherencia de los colaboradores.

Evalúa el dialogo que la empresa entabla con los sindicatos, los espacios existentes de retroalimentación y divulgación al colaborador de las informaciones respecto al estado financieros y los objetivos estratégicos que estén directamente relacionados con él.

Procura metodología para definir el aporte y escucha de las sugerencias propuestas por el colaborador para el mejoramiento de los procesos internos. La organización con criterios de Responsabilidad Social implementa políticas encaminadas a defender a la niñez del trabajo abusivo y genera proyectos internos que contribuyen con el desarrollo integral de los hijos de los empleados, estimulando sus competencias

Las empresas socialmente responsables establecen políticas de remuneración con base en el nivel de responsabilidad, experiencia y competencia del cargo, desarrollan planes de carrera planificados con sus empleados y divulgados a todo el personal. Así mismo realiza investigaciones con el fin de conocer la satisfacción

de sus empleados en cuanto a sus políticas, beneficios, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, autoridad, etc.

En cuanto al mejoramiento de la calidad de vida una empresa con Responsabilidad Social ofrece ayudas para la educación, la adquisición de vivienda propia, convenios educativos para los hijos y planes de recreación familiar, y de salud que ofrezcan una mejor atención médica a sus empleados y familiares; así mismo desarrolla políticas de equilibrio entre el tiempo del trabajo y la calidad del mismo invertido en la familia.

En cuanto a la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo las empresas deben procurar unas condiciones locativas, ambientales y psicosociales optimas que permitan un desarrollo saludable del colaborador tanto dentro como fuera de la organización, generando programas y campañas que sensibilicen a los empleados en torno al cuidado de su salud y fortalecimiento de hábitos de vida saludables.

Es importante que las empresas posean políticas de confidencialidad establecidas de respeto a la privacidad de sus empleados, en lo que se refiere a las informaciones obtenidas y mantenidas bajo responsabilidad del área de recursos humanos.

4.3.1 STAKEHOLDERS: el término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. El término Stakeholder lo acuñó R. Edward Freeman y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

En términos simples, los **stakeholders** pueden ser definidos como todos los **actores sociales** que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se

pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa. Así por ejemplo, los dueños de una compañía, sus trabajadores, la comunidad donde ésta ópera y sus proveedores, entre otros forman parte de este grupo.

Existen dos tipos de grupos de interés:

Primarios: Los *stakeholders primarios* son fundamentales para el operar de una organización. Este grupo incluye a quienes tienen alguna relación económica con el negocio, como por ejemplo, los accionistas, los clientes, los proveedores y los trabajadores.

Secundarios: Los *stakeholders secundarios* son aquellos que no participan directamente en el intercambio con una empresa, pero que sí pueden afectar o verse afectados por las acciones de ésta. En esta categoría están los competidores, los medios de comunicación y las ONG's, entre otros.

Cada vez con mayor frecuencia, las empresas son vistas como ciudadanos corporativos (empresas que cuentan con derechos y responsabilidades sociales básicas, éticas, laborales y medioambientales, que van más allá de la maximización de ganancias de corto plazo) por sus stakeholders (grupos de interés relacionados con la empresa), quienes vigilan y presionan a las compañías para que éstas avancen en el ámbito de la RSE, de manera tal, de asegurar su permanencia dentro del mercado.

Tradicionalmente, se consideran dos grandes enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial que corresponden a la posición Liberal y Social, entre los cuales coexisten otros, que pueden clasificarse en diversas posiciones intermedias, los que serán revisados destacando aspectos que nos permitan congregar un enfoque integrado y de aplicación respecto al desempeño actual de las empresas en el ámbito relativo a estas prácticas.

La **posición Liberal**, es defendida principalmente por Milton Friedman, la cual postula que *“existe una y sólo una responsabilidad social de la empresa, que es usar sus recursos y energías en las actividades diseñadas para incrementar sus beneficios, siempre y cuando permanezca dentro de las reglas del juego, es decir, esforzarse por una libre y abierta competencia, sin engaños ni fraudes”*, apoyándose en la teoría de “la mano invisible” de Adam Smith, que señala que la interacción de los individuos en el mercado, guiados por sus propios intereses conducirán al bienestar general de la manera más efectiva y eficiente que si cualquier otra entidad o institución quisiera intervenir en esta dinámica. En este sentido, plantea a la doctrina de la RSE como fundamentalmente subversiva, pues distorsiona el funcionamiento del mercado generando ineficiencias en la asignación de los recursos disponibles.

La **posición Social**, en cambio, está basada en una naturaleza de la empresa mucho más amplia, en la que incorpora la relación de la entidad con diversos grupos e instituciones que integran el contexto social. En este ámbito, se visualiza a la empresa como un nuevo centro socializador que será responsable no sólo de las ganancias de los accionistas, sino que también del bienestar de la sociedad en la que se desenvuelve. Este enfoque se apoya en los planteamientos de Archie Carroll, quien manifiesta que el accionar de las empresas se ha enmarcado dentro de cuatro categorías progresivas de RSE referentes al desempeño económico, legal, ético y discrecional. La primera de ellas es de índole económica, pues al producir de manera eficiente generará riqueza, contribuyendo así, al desarrollo nacional, esperando que su desempeño se supedita a las leyes y reglamentos establecidos, con el fin de normar y regular su campo de acción, así como también a las normas éticas y valóricas establecidas socialmente; deseando además, que en un nivel superior tenga orientaciones filantrópicas impulsadas por el interés corporativo con el fin de dar ayuda y solución a problemas de orden social. Estas cuatro categorías dan un lineamiento de las expectativas que la sociedad, en general, tiene del sector empresarial o las mismas corporaciones.

Los planteamientos intermedios a éstos, corresponden a los enfoques: *Iluminado del Self-Interest; de las Instituciones Sociales; de la Moral Personal; Legal; de la Ciudadanía Empresarial; de los Stakeholders; basado en la Virtud; y el Teológico o Religioso*. De estas visiones, se ha considerado algunos aspectos de cuatro de ellos, los cuales se apoyan y confluyen a la creación de un enfoque más amplio, orientado a la aplicación actual de las políticas socialmente responsables.

De acuerdo al “**Enfoque de los Stakeholders**”, las responsabilidades de la empresa no sólo se limitan a los accionistas, sino que involucra un grupo más amplio denominado “stakeholders”, en el cual se encuentran todos aquellos grupos en los que impactan las actividades de la empresa, quienes permiten su existencia y además el logro de los objetivos de la misma, correspondiente a la maximización de las ganancias, tal como señala Elizabeth Vallance, quien plantea que “*el propósito de los empresarios es la maximización del owner value de largo plazo*”, que corresponde al valor de la empresa en términos de los beneficios de largo plazo reportados a los accionistas. Por esto, mantener buenas relaciones con los stakeholders, y como manifiesta Sir Geoffrey Chandler, contar con guías éticas que regulen las actividades empresariales, darán las pautas de sobrevivencia de la organización en un entorno competitivo en el largo plazo, ayudando a la consecución del objetivo empresarial.

En un sentido similar, el “**Enfoque iluminado del Self-Interest**”, desarrollado por Aram; Arlow y Gannon; y Mescon y Tilson, plantea a la RSE como una estrategia que ayuda a alcanzar el éxito o la maximización de beneficios, al promover una respuesta positiva por parte de la sociedad a cambio de tales prácticas. Sin embargo, para que esto ocurra será necesario que la comunidad conozca el comportamiento corporativo responsable de la empresa, lo cual demandará un análisis exhaustivo frente a los costos asociados a las iniciativas responsables y su comunicación, versus los potenciales beneficios que se podrían alcanzar, en el

entorno de un contexto competitivo. Es así, como la comunicación del compromiso y actividades en materia de responsabilidad social que mantienen las empresas, se convierte en una pieza fundamental para la maximización de los beneficios; siendo relevante considerar qué comunicar, cómo y a quién. Para lograr una comunicación efectiva, existen elementos esenciales a considerar como la credibilidad y la transparencia de lo que se está informando, considerando también que se debe comunicar de forma simple eventos pasados que hayan sido exitosos, diseñando especialmente estrategias comunicacionales para cada stakeholders.

Así planteados, los dos enfoques anteriores convergen en la RSE como una herramienta que apunta al logro de los objetivos organizacionales, tomando en cuenta consideraciones vistas desde distintas perspectivas, sin que sean excluyentes entre ellas.

Sin embargo, también podemos considerar en un ámbito complementario, aristas del “**Enfoque Legal**” y del “**Enfoque de la Ciudadanía Empresarial**”, como elementos reguladores del accionar de las empresas, considerando por una parte, que desde una perspectiva legal las entidades al ser creadas y validadas por ley, deben actuar conforme a las reglamentaciones establecidas por la sociedad; y por otra parte, que en su calidad de ciudadanos corporativos deben ser capaces de desempeñarse de tal forma que contribuyan al bienestar comunitario, actuando responsablemente en todas y cada una de sus actividades.

Reuniendo los aspectos anteriores de las visiones citadas, podemos aglutinar tales perspectivas en un **enfoque integrado**, en el que señalamos a la RSE como una herramienta estratégica que ayuda a la consecución del objetivo corporativo de maximización de beneficios, incorporando en sus consideraciones no sólo a los accionistas, sino a todos los grupos de interés, que darán las bases y la posibilidad de la existencia de la empresa en el largo plazo, al actuar en un

mercado competitivo. Sin embargo, para que las acciones realizadas logren los propósitos buscados, será necesario que las entidades encuentren la manera de comunicar su actuar responsable a los stakeholders, de manera efectiva, y se preocupen de realizar sus distintas actividades e iniciativas dentro del marco legal correspondiente.

En los últimos años, se han gestado numerosas organizaciones no gubernamentales en el mundo, que promueven e incentivan las buenas prácticas empresariales en lo relativo a lo social, laboral, medioambiental y de derechos humanos, las cuales junto al desarrollo de nuevos medios de comunicación y a la creciente globalización exigen mayor responsabilidad de las actividades empresariales, por lo que se han creado diversos indicadores en esta materia tales como Ftse4Good y Dow Jones Sustainability, que permiten evaluar los comportamientos corporativos.

Estas exigencias en conjunto con el enfoque planteado, contribuyen a la construcción de un concepto integrado de RSE que hoy se aplica a la gestión de las empresas tanto públicas como privadas, observándolas como entidades multifuncionales que deben ser capaces de responder a los requerimientos sociales, culturales, ambientales y legales, así como también a sus tradicionales labores de producción y generación de empleo y riqueza; lo cual en conjunto significa que las empresas deben integrar el desarrollo de sus funciones internas y externas simultáneamente, bajo la consideración socioeconómica que hoy orienta el accionar de las entidades.

La mayor relevancia que ha adquirido el concepto de RSE, de acuerdo a Teixidó y Chavarri, ha sido posible gracias al cambio en la concepción de las organizaciones respecto al modelo corporativo que las identificaba. En este sentido, se ha transitado desde una perspectiva técnico-utilitarista, de orientación principalmente económica, hacia una visión plurifuncional de la empresa, en la cual desempeña

un enfoque socioeconómico más amplio. Así también, se ha observado un cambio en la labor realizada por empresas de países en vías de desarrollo, en los cuales principalmente se efectuaban acciones sociales (llamadas también Inversión Social), catalogadas como caridad o beneficencia, las que tendían a ser confundidas con la noción de RSE. Esta situación hoy se ha visto esclarecida, entendiendo que la Inversión Social es parte de la RSE, pero que éste último término va mucho más allá de las acciones sociales, ampliándose a la consecución del desarrollo sustentable, mediante el cual se logre en forma conjunta el equilibrio medioambiental, integración de la sociedad y crecimiento económico.

De este modo, hoy se pone énfasis en aspectos tales como el interés común de la sociedad y su calidad de vida, el buen uso y conservación de los recursos, y un rol activo del gobierno e instituciones gubernamentales; situando a las organizaciones como unidades integradas dentro de un sistema abierto con el cual interactúan y del cual dependen.

Así vemos que las firmas ya no sólo tienen obligaciones con los accionistas, sino que se ha ampliado hacia nuevos frentes de responsabilidad que involucran a toda la comunidad debido a que en ella convergen diversos grupos de interés, tales como socios y accionistas, empleados y sindicatos, clientes y consumidores, gobierno y entes reguladores, comunidad, sociedad, líderes de opinión, grupos de interés público, asociaciones comerciales, competidores y proveedores, entre otros.

Dentro de todas las acciones que se realizan en las organizaciones es clave conocer ¿Cuáles son las medidas de impacto social existentes en las empresas? Actualmente las empresas basan sus medidas de impacto social en indicadores de estándares internacionales como el GRI (*Global Reporting Initiative*) o en sistemas de calidad como la ISO 1400 o la ISO 26000. Basados en estos

indicadores, la mayoría de empresas reportan como impacto social de sus programas: el número de beneficiarios, la cantidad de euros invertida o el coste del programa, los bienes comprados o los recursos aportados,..etc. Sin embargo, estas medidas son los inputs o recursos invertidos en el programa (el coste o el dinero invertido), o actividades (lo que hace el programa), o outputs (resultado inmediato) más que indicadores de impacto social.

Definir qué es impacto social. A pesar de que no hay una definición generalmente aceptada del término y acuerdo en qué consiste (cómo en otros grandes conceptos como estrategia o responsabilidad social) podemos llegar a un acuerdo a partir de la definición de impacto. El impacto puede definirse como “influencia o efecto dejados en alguien o en algo por causa de cualquier acción o actividad” y, por ende, el impacto social puede definirse como “la influencia o efecto en la sociedad por causa de cualquier acción o actividad (programa)”. La clave es definir este efecto en la sociedad: ¿Cuál es este efecto y cómo lo medimos?

Son preguntas que apuntan a estudios de sociología y de política pública, disciplinas que han indagado sobre la sociedad, su tejido social y que explican el cambio y el bienestar social. Pero, ¿en qué nos fijamos cuando hablamos de cambio o bienestar social? Existen una multitud de teorías de economía y sociología que han explicado el cambio y bienestar social, la gran mayoría explican la calidad de vida de de las personas. Así, medir el impacto social es, concretamente, medir cómo ha cambiado la calidad de vida y el bienestar de las personas en una sociedad. Por lo tanto medir un impacto social de un programa de RSE es medir cómo ha cambiado la calidad de vida de las personas, su bienestar, a causa de ese programa.

Ahora la siguiente pregunta es entender y conceptualizar el bienestar y la calidad de vida, qué componentes tiene y cómo se mide.

Existe una multitud de teorías que conceptualizan el bienestar y la calidad de vida de las personas. Hay teorías que lo refieren al nivel de ingreso y de renta, es decir, el bienestar y la calidad de vida de una persona viene determinado por su nivel de ingreso (a mayor nivel de ingreso, mayor bienestar), o bien por la satisfacción o utilidad de ese nivel de ingreso o renta (a mayor utilidad, mayor bienestar). De todas las teorías, una de las más completas y más globales es la teoría de capacidades de Amartya Sen. El enfoque de Amartya Sen se basa en el concepto de capacidades como indicador del bienestar y calidad de vida de las personas (a mayores capacidades, mayor bienestar). Según Sen, el bienestar y/o desarrollo tiene que ver, más bien, con las cosas que las personas pueden realmente hacer o ser (las capacidades), entendidas como las oportunidades reales para elegir y llevar una vida que consideran valiosa con los recursos que tienen disponibles, teniendo en cuenta sus limitaciones psicológicas, sociales y ambientales.

Así, pues, el impacto social de la RSE se medirá por las capacidades generadas en los beneficiarios del programa de RSE, es decir, por lo que puede alcanzar o ser el beneficiario gracias al programa de RSE, a lo que puede ser y hacer, a sus habilidades y aprendizajes, mostrando también las opciones factibles que tiene esa persona de ejercer o no esas habilidades y aprendizajes, teniendo en cuenta sus limitaciones personales, sociales y ambientales y los recursos disponibles.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se establece como una investigación estudio de caso , la cual se apoyará en fuentes secundarias tales como información tomada de Internet, textos de autores reconocidos, normas técnicas, documentos de apoyo, información de empresas con programas de Responsabilidad Social Empresarial.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de Identificar cuál es el impacto de los programas de Responsabilidad Social Empresarial en los empleados como grupo de interés, se aplicará, el método deductivo con enfoque aplicativo de las fuentes secundarias disponibles con las que se aclararán los conceptos básicos y necesarios para familiarizarnos con el tema de estudio, además de conocer los programas de Responsabilidad Social Empresarial de tres empresas dos del sector alimentos y una del sector financiero, de esta forma se podrán identificar las actividades, procesos y aspectos prioritarios para el desarrollo y cumplimiento del objetivo general de este estudio.

5.3 METODOLOGÍA

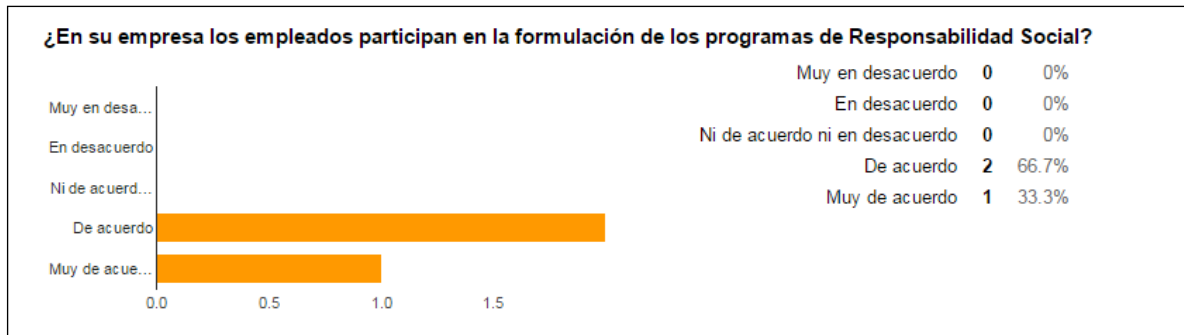
Esta investigación propone alcanzar cuatro objetivos específicos, para lo cual se realizará una encuesta para conocer información alrededor de los objetivos y se apoyara en los informes de sostenibilidad de las empresas objeto de estudio.

6. RESPUESTA A OBJETIVOS PLANTEADOS

Para los cuatro objetivos específicos propuestos, se aplicó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas a tres empresas, dos del sector alimentos y una del sector financiero con un alto reconocimiento en el medio, que cuentan con programas de Responsabilidad Social Empresarial, la cual fue dirigida a personal del área de gestión humana.

7. IDENTIFICACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA FORMULACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.

Grafica 1. Participación de los empleados en la formulación de los programas de responsabilidad social



Cuadro 1. Participación de los empleados en la formulación de los programas de responsabilidad social

EMPRESA	¿Cómo participan los empleados de su organización en la formulación de los programas de Responsabilidad Social?
1	Los empleados son participes desde que se plantea la idea de un programa, comparten sus expectativas y las ideas propuestas son tenidas en cuenta en la elaboración y desarrollo del mismo.
2	Existe un programa de voluntariado del que todos pueden participar y el área de responsabilidad social siempre está en disposición de escuchar las recomendaciones que en relación con el tema tengan los colaboradores.
3	En todos los programas se trata que el colaborador pueda satisfacer todas sus necesidades de bienestar y para esto se tienen varios programas donde el colaborador puede participar, de igual forma si hay otra necesidad que se perciba y se puede gestionar y tiene grandes beneficios para el como persona se buscan los medios para apoyarlo y crear nuevos programas.

Fuente:

De acuerdo a la información que arroja la encuesta que se aplicó a las tres empresas objeto de estudio, se identifica que las tres empresas cuentan con diferentes programas y estrategias de comunicación en los que se permite la

participación de los empleados en las diferentes estrategias que defina la organización a implementar, además de aquellas que ellos consideren importantes para su bienestar, pero ampliando más la información respecto a la participación de los empleados se identificó en los informes de sostenibilidad de dos de las empresas que cuentan con programas específicos como voluntariado y otro de diálogo donde todos los empleados pueden participar y el área de responsabilidad social siempre está en disposición de escuchar las recomendaciones que en relación con el tema tengan los colaboradores. Lo anterior, no nos permite afirmar que la participación sea considerada directamente para formular los programas de responsabilidad social, pero sí que son organizaciones abiertas a la participación del personal.

Una de las organizaciones reconoce que la participación de los empleados no es exclusiva de un área o de unas personas, para esta empresa permitir la participación de los empleados como grupo de interés permite entre otros beneficios, obtener una comprensión más amplia del entorno en el que opera la organización, mejorar las relaciones, conocer sus expectativas, abordarlas de la mejor manera y trasladarlas en acciones efectivas de la Organización; considerar de forma efectiva los impactos que sus decisiones de negocio pueden generar en el entorno, prevenir riesgos reputacionales y riesgos operacionales, e identificar nuevas oportunidades para crear valor a partir de la colaboración y la construcción colectiva.

Los colaboradores al permitirles participar ven a la organización como aliados en su desarrollo personal y profesional, contar con un balance entre su vida personal y su vida laboral; acceder a información oportuna y transparente, y de trabajar en ambientes seguros y saludables que apunten al mejoramiento de su calidad de vida.

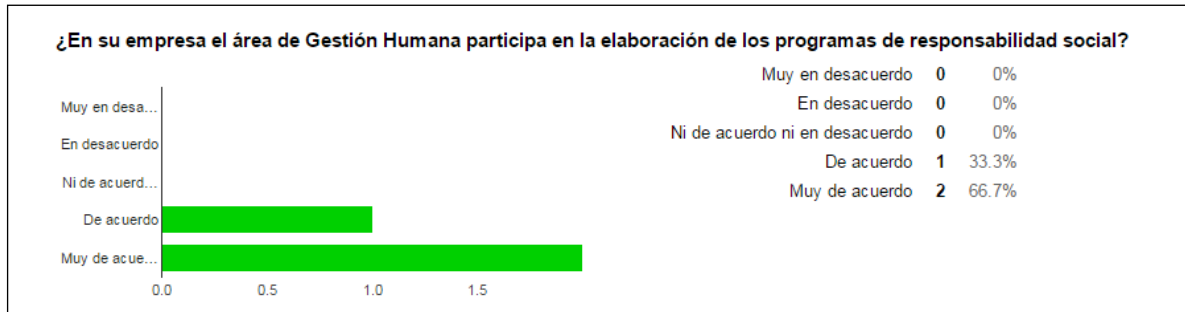
Es importante valorar de estas tres organizaciones que aplican encuestas de clima organizacional las cuales, les permite a través de sus diferentes variables obtener

elementos de intervención a ser aplicados en la vida laboral de sus colaboradores, aunque no podemos afirmar que estos impacten directamente los programas de responsabilidad social empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial supone, como destacó la Comisión Europea en su Libro Verde sobre el tema (COM 2001 366 final), la creación de espacios de participación y estímulo para la presentación de sugerencias e ideas para las mejoras de los procesos internos, la accesibilidad a la información de resultados de la compañía y la posibilidad de participar en la formulación de las estrategias organizacionales, desarrollan un ambiente de transparencia y participación del personal lo que reduce el ausentismo laboral, eleva la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, disminuye la rotación del personal, el estrés, motiva a los trabajadores, fortalece la cultura y el clima organizacional.

8. EL ROL DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.

Grafica 2. Rol del área de gestión humana en la estructuración de los programas de responsabilidad social en las organizaciones.



Cuadro 2. Rol del área de gestión humana en la estructuración de los programas de responsabilidad social en las organizaciones.

EMPRESA	¿Cuál es el rol del área de gestión humana en la estructuración de los programas de Responsabilidad Social?
1	Es un rol de cercanía con la gente para identificar las necesidades que realmente son latentes en el entorno y las cuales se deberían cumplir; mirando la periferia, ayudando a consolidar todas las iniciativas que surjan por parte del personal de interés y además hacerle seguimiento a las mismas.
2	En la empresa, el área de responsabilidad social está adscrita a la gerencia de gestión humana y en consecuencia desde ella se formulan todas las políticas que rigen el asunto, así como también se gestiona todo lo necesario para que las mismas se materialicen.
3	Apoyar y crear todos los programas de bienestar que puedan ayudar que el colaborador crezca como persona en todas sus esferas físicas, psicológicas y laborales.

Fuente:

Para dar respuesta a este objetivo según las respuestas de la encuesta, el rol de gestión humana en la estructuración de los programas de Responsabilidad Social

no definen específicamente su participación al interior de los programas, se identifica es como un área que tiene cercanía con los empleados para conocer sus necesidades y a partir de estos proponer acciones de bienestar enmarcadas en un plan de trabajo que hace parte del área de gestión humana, si ampliamos la información con los informes de sostenibilidad, desde esta área el rol que se identifica es la de suministrar información de acciones puntuales como la evaluación de clima organizacional, programas de salud ocupacional, planes de formación, programas que normativamente hay que hacer pero en la estructuración y aplicabilidad que le dan estas organizaciones van mucho más haya con un nivel superior en la gestión, pero aun no da claridad la intencionalidad de estos con el impacto en los programas de responsabilidad social empresarial.

Además podemos identificar que el área de Gestión Humana proporciona información a los programas de responsabilidad social específicamente en el grupo de interés de empleados y sus familias, no es claro identificar si tiene participación en los demás grupos de interés y como es su articulación con las demás áreas, lo que sí se puede decir es que es un área que aporta para el logro de los objetivos propuesto desde la Dirección Estratégica de las organización a la gestión y sostenibilidad del negocio.

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada en el desarrollo del trabajo, la Gestión Humana cuando es abordada con enfoque de Responsabilidad Social hacia su cliente interno, se centra en el sujeto, se enmarca en el respeto y en la dignificación de las condiciones laborales, de las relaciones sociales de producción, en la valoración de las personas y en el desarrollo del talento humano; obteniendo como resultado el aumento de la motivación, el sentido de pertenencia y la productividad de la organización; de esta manera se potencializa su aporte y participación como aliado estratégico al cumplimiento de la planeación estratégica de la organización.

Desde del concepto de Responsabilidad Social Empresarial delimitado dentro de la Gestión Humana Organizacional, se identifica que esta se encuentran íntimamente relacionadas, puesto que la Responsabilidad Social Empresarial utilizada como estrategia por la Gestión humana al interior de las organizaciones teniendo a los empleados como su principal grupo de interés dignifica al empleado, sus familias, sociedad y logra su cohesión hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales, en esencia es el área donde las políticas, los objetivos y los procedimientos de la organización se funden para permitir implantar la estrategia de la organización a través de las personas.

9. INDICADORES DE LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL TENIENDO COMO LÍNEA BASE LOS EMPLEADOS COMO GRUPO DE INTERÉS.

Cuadro 3. Indicadores de los programas de responsabilidad social empresarial teniendo como línea base los empleados como grupo de interés.

EMPRESA	¿Cuáles son los indicadores de los programas de Responsabilidad Social Empresarial directamente relacionado con los empleados como grupo de interés?
1	Son indicadores que permiten medir el clima laboral, la satisfacción con la empresa y las actividades que se desarrollan en pro del bienestar, obteniendo una mejor percepción de lo que reflejan los grupos de interés, generando mejoramiento a la calidad de vida.
2	No los conozco.
3	Desarrollo de programas de bienestar y participantes de cada actividad.

Fuente:

Teniendo en cuenta que las respuestas de la pregunta realizada no aportaba mucha información sobre los indicadores de los programas de responsabilidad social directamente relacionados con los empleados como grupo de interés, se realizó la revisión de los indicadores de los informes de sostenibilidad orientados a los empleados como grupos de interés, evidenciando que cada una de las organizaciones objeto de estudio dan respuesta a los indicadores definidos por la GRI para los informes de sostenibilidad y que es en estos donde se puede evidenciar como las organizaciones dan cumplimiento a mostrar la gestión realizada, en este caso específico en la dimensión social como lo define la GRI.

Para ampliar más el concepto de los indicadores en la GRI la dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con los impactos de las actividades de una organización en los sistemas sociales en los que opera. Los Indicadores de desempeño social del GRI identifican los principales aspectos del desempeño en

relación con los aspectos laborales, los derechos humanos, la sociedad y la responsabilidad sobre productos.

La GRI define los indicadores de la dimensión social sobre los empleados en los aspectos laborales de la siguiente manera:

Indicadores del desempeño de Prácticas laborales y ética del trabajo

ASPECTO: EMPLEO

LA1 Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato, por región y por sexo.

LA2 Número total de empleados y tasa de nuevas contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.

LA3 Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad LA15 Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.

ASPECTO: RELACIONES EMPRESA/TRABAJADORES

LA4 Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.

LA5 Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.

ASPECTO: SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

LA6 Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.

LA7 Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.

LA8 Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.

LA9 Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.

FORMACIÓN Y EDUCACIÓN

LA10 Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por sexo y por categoría de empleado.

LA11 Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.

LA12 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional desglosado por sexo.

ASPECTO: DIVERSIDAD E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

LA13 Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por categoría de empleado, sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.

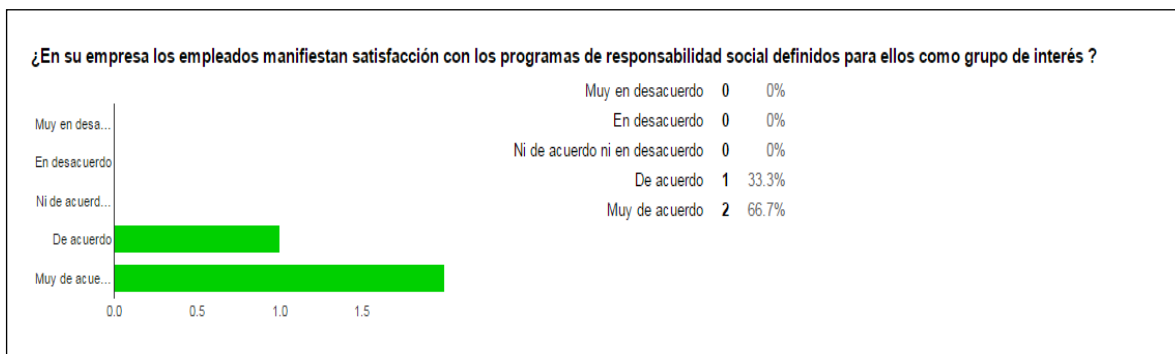
ASPECTO: IGUALDAD DE RETRIBUCIÓN ENTRE MUJERES Y HOMBRES

LA14 Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.

Concluyendo de esta manera que en los informes de sostenibilidad identificados en las empresas objeto de estudio hacen énfasis en los indicadores descritos por la GRI además de que su nivel en la gestión y ejecución de las acciones que realizan permite tener excelentes resultados que son los que contribuye al aporte de este grupo de interés en el desarrollo sostenible de la organización.

10. IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL QUE REALIZAN TRES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN PARA LOS EMPLEADOS COMO GRUPO DE INTERÉS

Grafica 3. Impacto de los programas de responsabilidad social para los empleados como grupo de interés.



Cuadro 4. Impacto de los programas de responsabilidad social para los empleados como grupo de interés.

EMPRESA	¿Cuál cree usted que ha sido el impacto de los programas de Responsabilidad Social en la calidad de vida laboral, personal, familiar y social de sus empleados?
1	Es un impacto satisfactorio; se han creado, mejorado y mantenido condiciones que favorecen el desarrollo personal, social y laboral de nuestros grupos de interés, permitiendo su participación en cada uno de los programas para alcanzar los logros propuestos.
2	Estoy convencido de ello.
3	Todos los programas que se plantean desde el área de calidad de vida son dirigidos a todo el grupo familiar y esto ha sido una gran ganancia para que los colaboradores puedan compartir espacios fuera del laboral con la familia, en campos recreativos, formativos, de crecimiento como persona entre otros haciendo de esta forma que el colaborador tenga un equilibrio en todas sus esferas.

Fuente:

Para este indicador las empresas objeto de estudio en la encuesta manifiestan y están convencidos que los diferentes programas que desarrolla la organización

tienen un impacto directo en el grupo de interés de los empleados en su vida laboral, personal, familiar y social.

Las empresas que se eligieron como objeto de estudio son altamente orientadas a la sostenibilidad de sus organizaciones, a partir de sus informes de sostenibilidad informan acerca de la gestión realizada en los ámbitos económico, social y ambiental, en el marco del desarrollo sostenible, con información relevante para los grupos de interés y todo aquel que desee conocerlos.

La Responsabilidad Social Empresarial debe ser entendida como la responsabilidad de una empresa por los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, expresadas en un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, considere las expectativas de sus grupos de interés, cumpla la legislación aplicable y vele por su integración a las prácticas del negocio.

El impacto puede definirse como “influencia o efecto dejados en alguien o en algo por causa de cualquier acción o actividad” y, por ende, el impacto social puede definirse como “la influencia o efecto en la sociedad por causa de cualquier acción o actividad (programa)”.

Para lograr el impacto en los programas de responsabilidad social que desarrollan las organizaciones es clave como se identificó en las tres empresas objeto de estudio que se permita la participación de los empleados, que haya relaciones y comunicación con otros grupos al interior de la organización, desarrollo profesional y crecimiento laboral, Cuidado de la salud, la seguridad y la promoción de condiciones de vida saludables, beneficios a los empleados, planes de retiro de jubilación y lo más importante que se involucre en las estrategias acciones que impacten la vida familiar y social de los empleados.

11. CONCLUSIONES

- ✓ Las empresas objeto de estudio permiten identificar en sus informes que tienen un alto compromiso con la sostenibilidad de sus organizaciones y para definir el direccionamiento estratégico han tenido en cuenta estándares internacionales en materia de sostenibilidad como son los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), donde en este puntualmente desarrollan a través de la innovación acciones específicas a uno de los objetivos del milenio que es garantizar la *sostenibilidad del medio ambiente*, los compromisos del Pacto Global de las Naciones Unidas, los cuales aplican a través de los principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción, los compromisos de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible (Río+20), la Guía ISO 26000 que da los lineamientos para la responsabilidad social, el estándar del Global Reporting Initiative (GRI), que orienta frente a los 54 indicadores centrales y están organizadas en tres dimensiones: ambiental, financiera y social.

- ✓ Las empresas estudiadas a través de las respuestas de las encuestas no logran dar claridad acerca de las acciones que se desarrollan al servicio del grupo de interés empleados buscando trascender del bienestar a las mejores prácticas en RSE, se puede concluir que las acciones y estrategias encaminadas al desarrollo del talento humano en su vida personal, familiar y social siguen siendo actividades de cumplimiento de tipo legal que son presentadas como resultados de una supuesta Responsabilidad Social.

- ✓ La Responsabilidad Social Empresarial trasciende aquello que la empresa debe hacer por obligación legal. Cumplir la ley no hace a una empresa ser socialmente responsable.

- ✓ La comunicación organizacional en una empresa con enfoque de responsabilidad social, donde se hace lo que se dice, se cree en lo que se dice y se defiende en lo que se cree; se convierte en una herramienta que mejora los flujos de información, facilita la toma de decisiones estratégicas, permite la conformación de grupos de trabajo, la fácil resolución de conflictos; aporta a la competitividad al incrementar la confianza en los clientes, los proveedores y los inversionistas; genera mayor posicionamiento y valorización de la marca; y, dinamiza la actividad empresarial al mejorar las condiciones de vida de los empleados y los grupos de interés de su comunidad.

- ✓ Una empresa con responsabilidad Social plantea desde su visión, misión y valores, las decisiones e intenciones relacionadas con sus diferentes públicos, comunicándolas y divulgándolas en términos claros y accesibles para todos los públicos relacionados con la empresa.

- ✓ En cuanto al mejoramiento de la calidad de vida una empresa con responsabilidad social ofrece ayudas para la educación, la adquisición de vivienda propia, convenios educativos para los hijos y planes de recreación familiar, y de salud que ofrezcan una mejor atención médica a sus empleados y familiares; así mismo desarrolla políticas de equilibrio entre el tiempo del trabajo y la calidad del mismo invertido en la familia.

- ✓ En cuanto a la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo las empresas deben procurar unas condiciones locativas, ambientales y psicosociales optimas que permitan un desarrollo saludable del colaborador tanto dentro como fuera de la organización, generando programas y campañas que sensibilicen a los empleados en torno al cuidado de su salud y fortalecimiento de hábitos de vida saludables.

- ✓ La Responsabilidad Social podrá ser vista como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales, ésta es una política empresarial integral que se desarrolla en programas concretos orientados en ética, calidad de vida laboral, medio ambiente, compromiso con la comunidad y el Marketing responsable, acciones que integradas soporten el proceso de la toma de decisiones de una organización. Por supuesto, es prematuro decir, si el cambio del concepto sobre la Responsabilidad Social, llegará a ser cada vez más estratificado entre las empresas que se esfuerzan por una integración más profunda de los que siguen pegados en una perspectiva del “caso de negocio”. Si es que la integración pasara de una práctica extraordinaria a una excepcional, significaría entonces que la Responsabilidad Social Empresarial detendría su evolución.

BIBLIOGRAFÍA

BID-CONFECAMARA. Manual para la consultoría de responsabilidad social empresarial. 2 ed. Bogotá: Fomin, Agosto de 2008.

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA. ¿Cómo asumir la responsabilidad social en las empresas? Primera edición. Medellín: Relaciones públicas, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, noviembre de 2001.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGO. Responsabilidad social, organizaciones y contabilidad. 1 ed. Medellín: Fondo Editorial, Agosto de 2007.

GARRIGA COTS, Elisabeth. Impacto Social un modelo en base a capacidades. Fundación Manpower Group. Departamento de Política de Empresa de EADA Business School.

HERRERA, Camilo; MEDINA, Alejandro y MUNERA, Carlos Alberto. Responsabilidad social empresarial, un estudio de casos en las PYMES del sector confecciones. Trabajo de grado, Universidad de Medellín, 2007.

SICHAR, Gonzalo y Otros. La empresa socialmente responsable. 1 ed. Madrid: Fundación Sideral, 2003. 187 p.

Toca T, C. E., Grueso H, M. P., & Carrillo R., J. (2012). Responsabilidad Social Empresarial RSE: Análisis desde diversos enfoques. Deutschland / Alemania: Editorial Académica Española.

Córdoba Angela, Responsabilidad Social o Filantropía. Impacto en el desarrollo de los Objetivos Estratégicos de la empresa. Estudiante Maestría en Dirección Universidad del Rosario – CES.

NUD, & Pontificia Universidad Javeriana. (2008). Objetivos de Desarrollo del Milenio y Sector Privado. Bogotá: Autor.

CIBERGRAFÍA

ALPINA. Informe anual de sostenibilidad. [En línea]. 2013. [Citado el 2 de septiembre 2011]. Disponible en: <http://informesostenibilidadalpina.com/>.

ARBOLEDA, Camilo. Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social. [En línea]. Medellín, 27 de marzo 2008. [Citado el 2 de noviembre 2014]. Disponible en: http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Documents/Responsabilidad_social.pdf.

ARGANDOÑA, Antonio. ISO 26000, una guía para la Responsabilidad Social de las Organizaciones. Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Ricardo Isea Silva Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo

BANCOLOMBIA. [En línea]. 2014. [Citado el 2 de septiembre 2011]. Disponible en: <http://www.grupobancolombia.com/sostenibilidad/index.asp>

CAJIGA, Juan Felipe. El concepto de responsabilidad social empresarial. [En línea]. 2009. [Citado el 28 de octubre de 2014]. Disponible en: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

CARBALLO, Anna. La Responsabilidad Social Empresarial en la pequeña y mediana empresa. [En línea]. 2008. [Citado el 12 de octubre de 2014]. Disponible en: <http://www.foroempresarias.com/userfiles/archivos/Documentaci%C3%B3n/Gu%C3%ADa%20RSE%20PYME%20DEFINITIVA.pdf>

CARVAJALINO, Guillermo, La mirada crítica. La responsabilidad social empresarial en Colombia. Director de la Fundación DIS. [En línea]. 2011. [Citado

el 24 de septiembre 2014]. Disponible en:<http://www.actualidadendesa.com/journal-article/mirada-critica-responsabilidad-social-empresarial-colombia>

CentraRSE. Definición ¿Qué es RSE?. [En línea]. Guatemala, 2006. [Citado el 2 de septiembre 2011]. Disponible en: http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf.

Comisión Europea. Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. [En línea]. Bruselas, 2001. [Citado el 15 de noviembre de 2014]. Disponible en: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

ESPINOSA SERNA, Diana Ximena. “Comunicación Organización y RSE. Artículo [En línea]. 2008. [Citado el 18 de noviembre de 2014]. Disponible en: https://www.google.com.co/search?q=M%C3%89NDEZ%2C+Carlos+Eduardo.+La+transformaci%C3%B3n+cultural+de+las+organizaciones%2C+un+modelo+para+la+gesti%C3%B3n+del+cambio&oq=M%C3%89NDEZ%2C+Carlos+Eduardo.+La+transformaci%C3%B3n+cultural+de+las+organizaciones%2C+un+modelo+para+la+gesti%C3%B3n+del+cambio&aqs=chrome..69i57j0j8&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8#q=Diana+Ximena+Espinosa+Serna+Comunicaci%C3%B3n+Organizaci%C3%B3n+y+RSE

Guioteca. ¿Qué son los stakeholders?. [En línea]. Bruselas, 2001. [Citado el 5 de octubre de 2014]. Disponible en: <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>

LASIO, Virginia. Una perspectiva micro de la Responsabilidad Social Empresarial. [En línea]. 2008. [Citado el 28 de octubre de 2014]. Disponible en: [//www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/Perspectiva_Responsabilidad_Social_Empresarial.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/Perspectiva_Responsabilidad_Social_Empresarial.pdf)

MACÍAS QUINTANA, Luz Amparo. Responsabilidad social empresarial. [En línea]. Bogotá, 2007. [Citado el 26 de septiembre 2011]. Disponible en: <http://www.jccconta.gov.co/conferencia2009/responsabilidadsocial.pdf>.

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. La transformación cultural de las organizaciones, un modelo para la gestión del cambio. [En línea]. 18 de enero de 2008. [Citado el 8 de octubre de 2014]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=V5DF0k-dALI>

MITCHELL. Introducción. [En línea]. 2005. [Citado el 22 de octubre de 2014]. Disponible en: <http://www.camaramed.org.co/rse/comprometerse/rse/introduccio.htm>

NAVARRO, Gracia. De la responsabilidad social individual a la Responsabilidad social empresarial. [En línea]. s.f. [Citado el 24 de septiembre 2014]. Disponible en: <https://conectarse.wordpress.com/rse/>

NUTRESA. Informe anual de sostenibilidad. [En línea]. 2013. [Citado el 28 de septiembre 2011]. Disponible en: http://informe2013.gruponutresa.com/pdf/Informe_Anual_y_de_sostenibilidad_2013.pdf

PAREJA SEDANO, Luis. ¿La Responsabilidad Social Empresarial y sus enfoques?. En la actualidad, el desarrollo y la globalización han incrementado la exigencia social de un comportamiento empresario más responsable. [En

línea]. 15 de enero de 2013. [Citado el 2 de noviembre 2011]. Disponible en: <http://perumineria.wordpress.com/2013/01/15/rse-12/>

SCHULER & JACKSON, et. Al. Una Propuesta Para el ajuste Estratégico de Recursos Humanos. [En línea]. 1987. [Citado el 22 de noviembre de 2014]. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-63.pdf>

URROZ R., Francisca. ¿Qué son los Stakeholders? [En línea]. s.f. [Citado el 2 de septiembre 2011]. Disponible en: <http://www.guiooteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>.

VAUNGHAN. Cámaras de Comercio por la Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES Colombianas. [En línea]. 2004. [Citado el 2 de noviembre 2014]. Disponible en: <http://www.camaramed.org.co/rse/comprometerse/rse/introduccio.htm>

WHITE, Allen. Integrar o transformar? El futuro de CSR. [En línea]. 2005. [Citado el 22 de noviembre de 2014]. Disponible en: <http://staging.community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-white.pdf>

Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>

ANEXO A: Encuesta

IMPACTO EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de procesos y prácticas que se llevan a cabo en su organización, indique por favor si está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala.

*Obligatorio

¿En su empresa se desarrollan acciones que impactan el bienestar de los trabajadores? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa los empleados participan en la formulación de los programas de Responsabilidad Social? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa se promueve el trabajo en equipo? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa los líderes reciben formación para mejorar sus capacidades de liderazgo? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa el área de Gestión Humana participa en la elaboración de los programas de responsabilidad social? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa los trabajadores tienen acceso a programas de formación y desarrollo permanentes? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa los líderes promueven el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa existen mecanismos para que todos tengan información sobre el desempeño de la empresa? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa se llevan a cabo programas de formación para las familias de sus trabajadores? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa se llevan a cabo programas de bienestar para las familias de sus trabajadores? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa se promueve permanentemente el desarrollo del potencial de sus trabajadores? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿Su empresa cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño para sus trabajadores? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿Su empresa emplea referentes internos (cuanto se paga dentro de la organización) y externos (cuando se paga en el sector) para definir el sistema de compensación? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿Su empresa tiene estructurados canales de comunicación internos formales e informales? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿Su empresa cuenta con mecanismos para evaluar la efectividad de la comunicación interna? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa las formas de contratación promueven la diversidad y la no discriminación? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa los trabajadores cuentan con mecanismos que les permiten expresar su desacuerdo con acciones y/o actividades que se desarrollan en la empresa? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa ha implantado mecanismos que previenen la contratación de mano de obra infantil? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa se ha implantado mecanismos para evitar trabajos forzados (servidumbre, tráfico y otras formas de esclavitud) por parte de sus trabajadores? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa previenen la discriminación hacia sus trabajadores? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa han diseñado e implantado mecanismos para medir el impacto de los programas en los empleados y sus familias? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿Su empresa ha contribuido en el mejoramiento de las condiciones psicológicas, educativas, familiares y económicas de personas que integran la comunidad? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa los empleados manifiestan satisfacción con los programas de responsabilidad social definidos para ellos como grupo de interés? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa se respeta los derechos humanos de sus trabajadores y sus familias? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿Su empresa diseña espacios de trabajo que favorecen las condiciones de salud física de sus trabajadores? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿Su empresa desarrolla actividades orientadas a conocer el estado de salud de sus trabajadores? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿Su empresa cuenta con mecanismos de formación para prevenir accidentes laborales o enfermedades laborales? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿Su empresa crea un espacio de trabajo en el que los trabajadores se sienten tranquilos mentalmente? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿Su empresa cuenta con mecanismos que permiten reubicar un trabajador que presenta restricciones físicas o psicológicas para desarrollar su trabajo? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿Su empresa da apoyo a sus trabajadores cuando afrontan situaciones de enfermedad (llamadas de seguimiento, visitas, comprensión de su estado)? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿Su empresa diseña espacios de trabajo que favorecen las condiciones de salud psicológica de sus trabajadores? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa se planean y se comunican oportunamente los cambios a los empleados? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa se diseñan estrategias para formalizar los procesos de cambio? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa se desarrollan sesiones de formación para que sus trabajadores se adecuen al cambio (nuevas formas de hacer las cosas) ? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa se realiza seguimiento al nivel de adaptación frente a los cambios? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa se promueven acciones para mantener la motivación de sus trabajadores en medio de condiciones de cambio? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa existen mecanismos para escuchar a sus trabajadores cuando se están presentando cambios? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa se vinculan a las familias en los procesos de cambios de la organización? *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¿En su empresa los cambios se hacen de manera eficiente? *

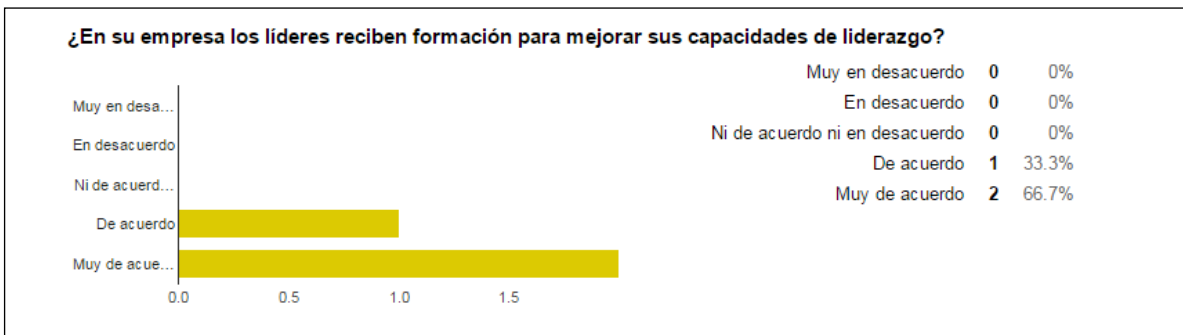
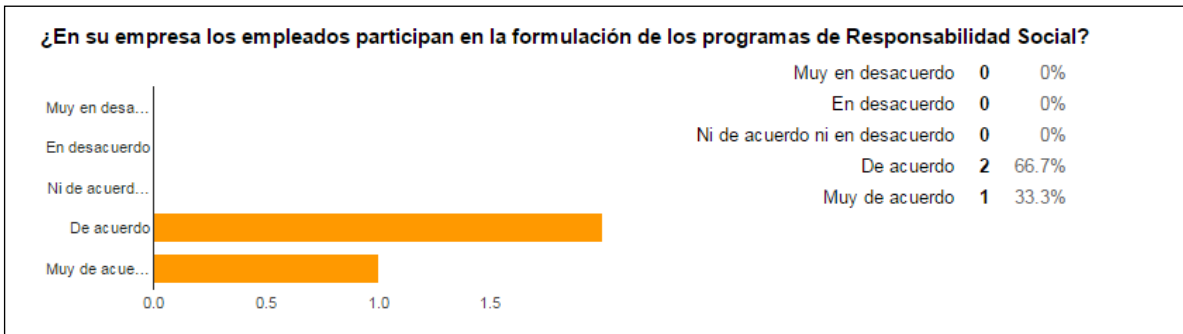
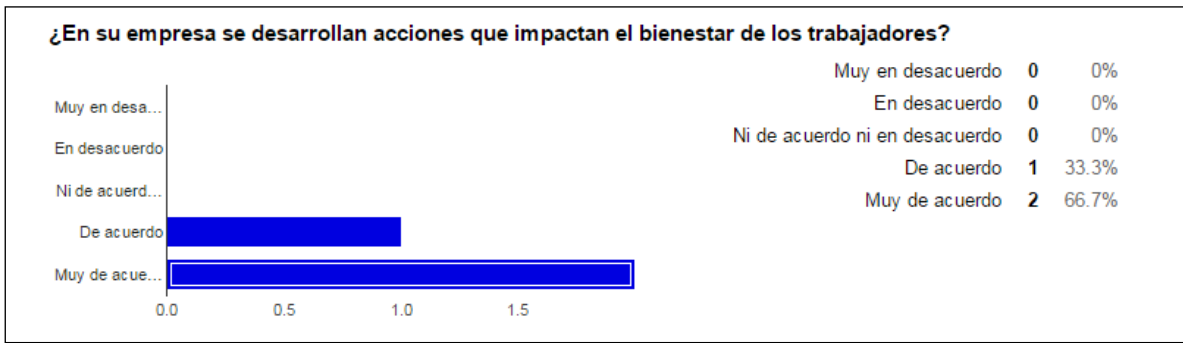
- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

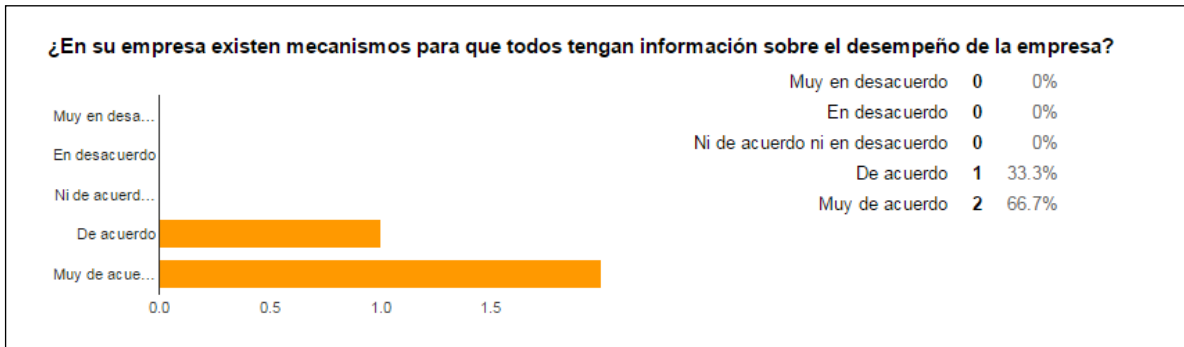
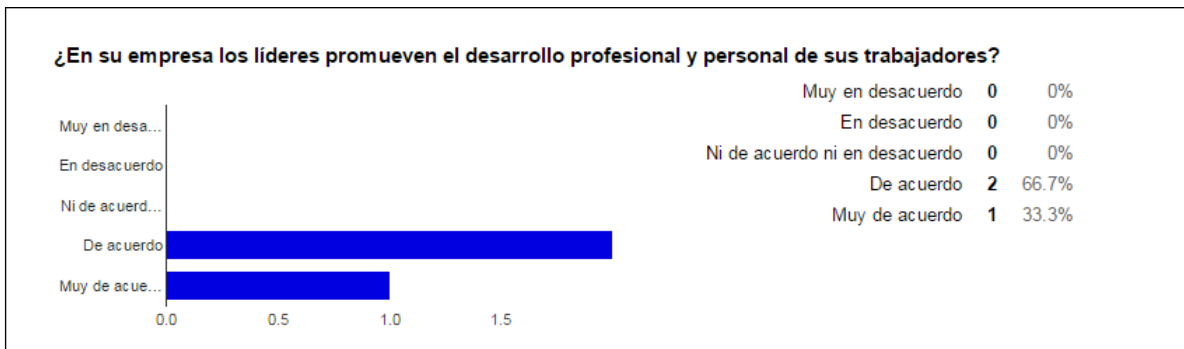
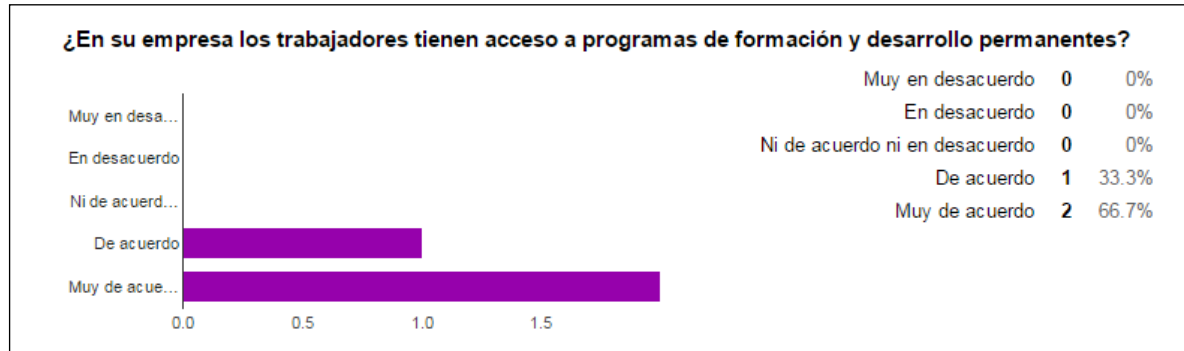
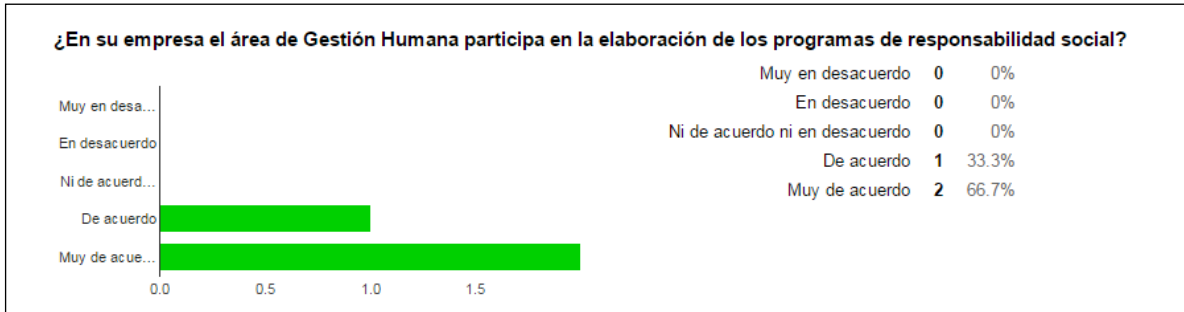
¿Cómo participan los empleados de su organización en la formulación de los programas de Responsabilidad Social? *

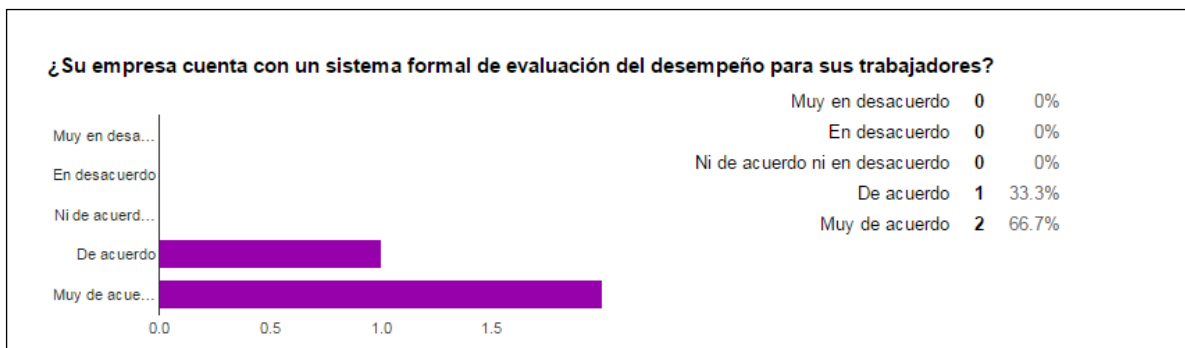
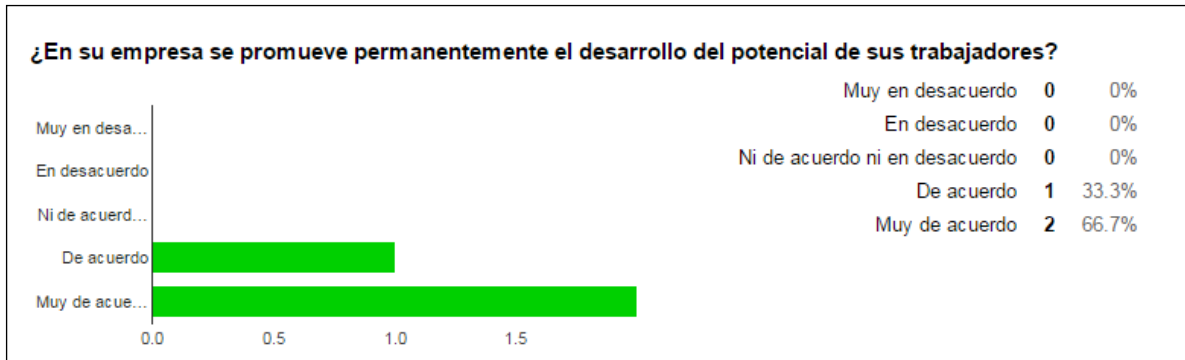
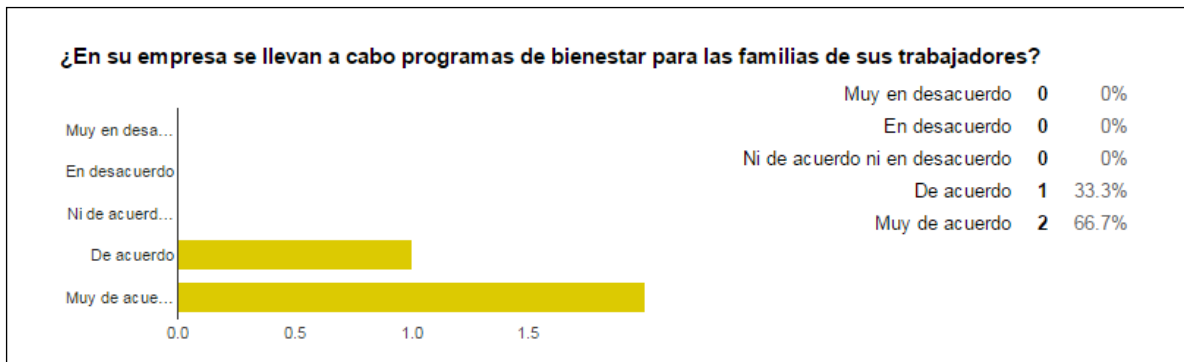
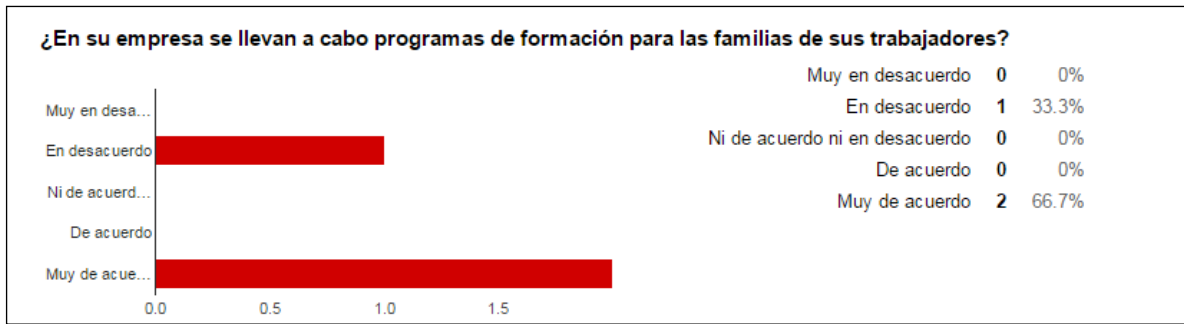
¿Cuál es el rol del área de gestión humana en la estructuración de los programas de Responsabilidad Social? *

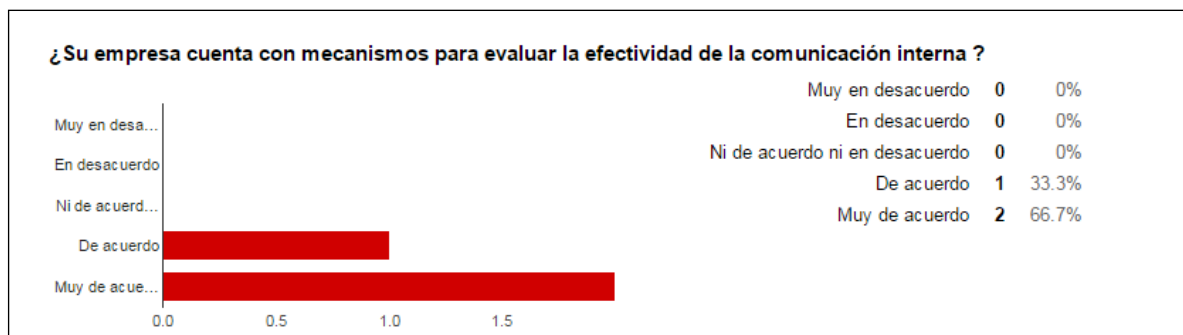
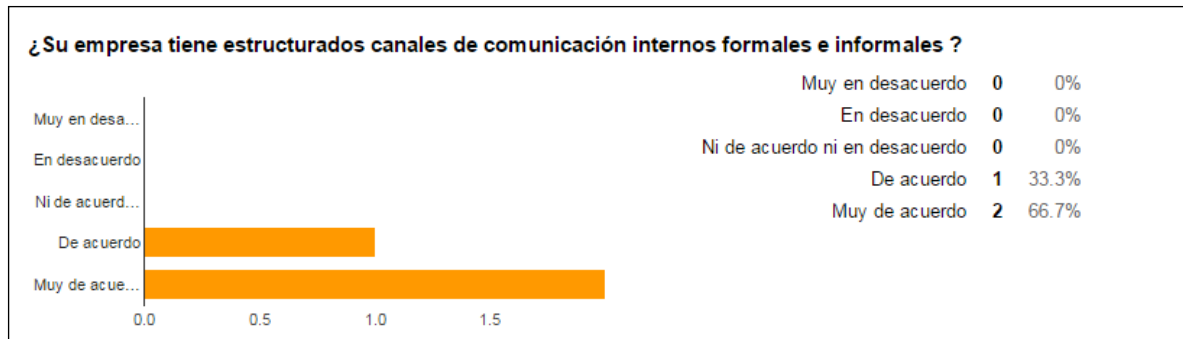
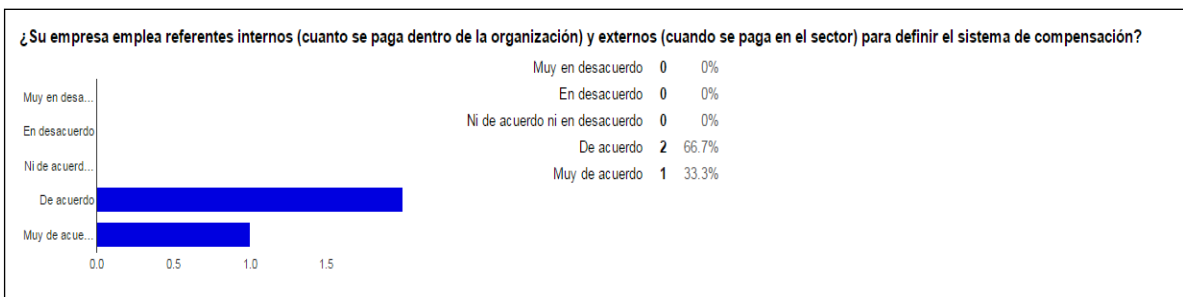
¿Cuáles son los indicadores de los programas de Responsabilidad Social Empresarial directamente relacionado con los empleados como grupo de interés?*

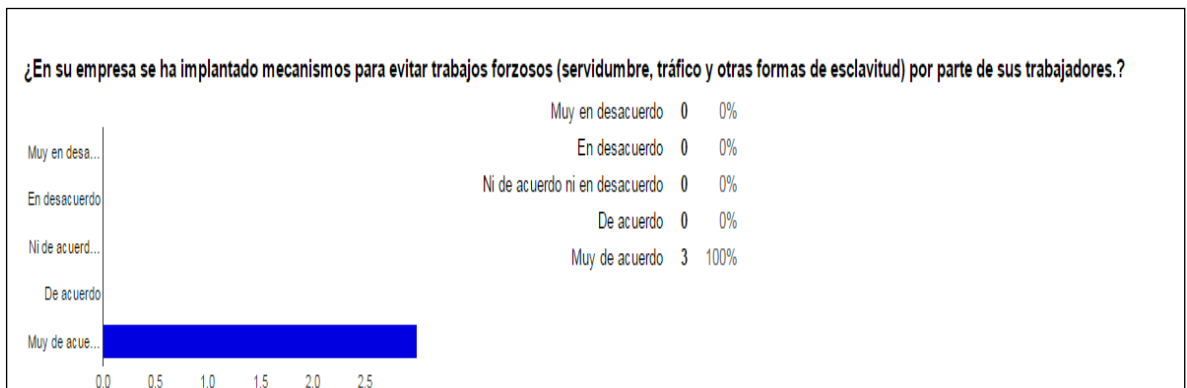
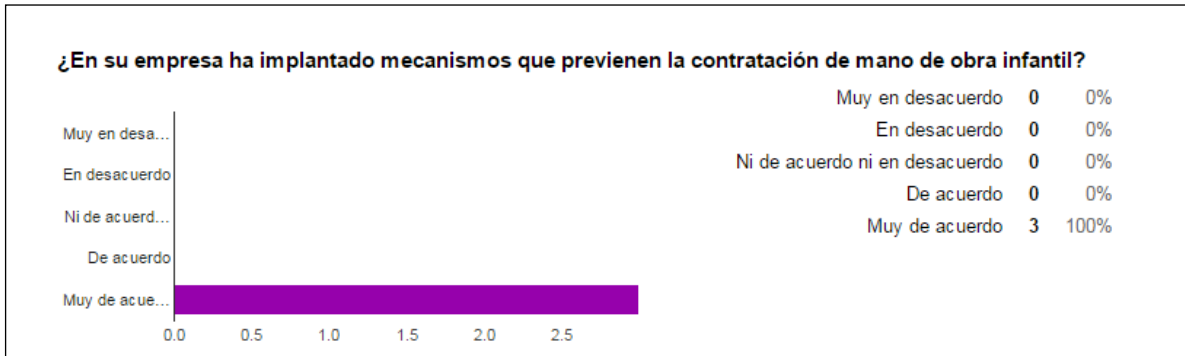
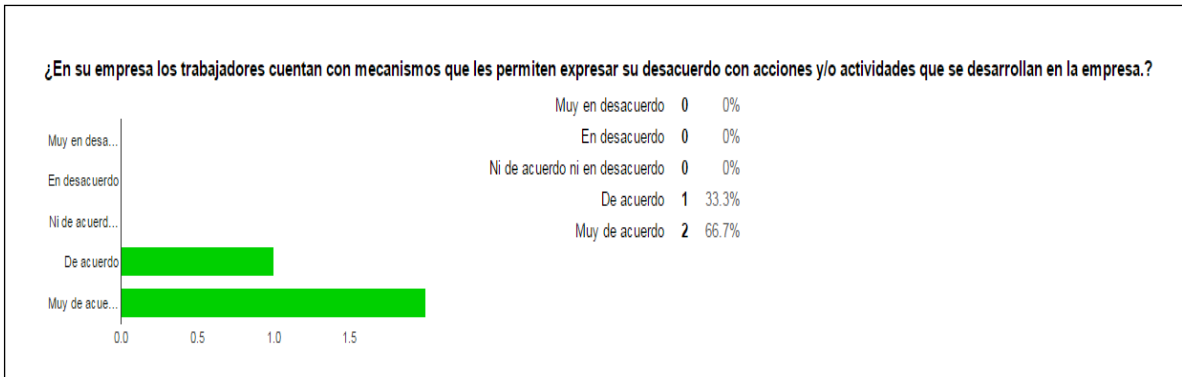
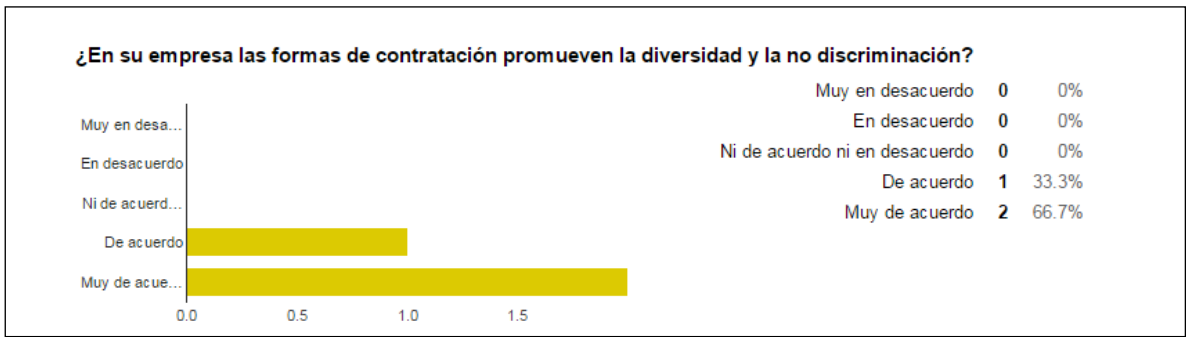
¿Cuál cree usted que ha sido el impacto de los programas de Responsabilidad Social en la calidad de vida laboral, personal, familiar y social de sus empleados?*







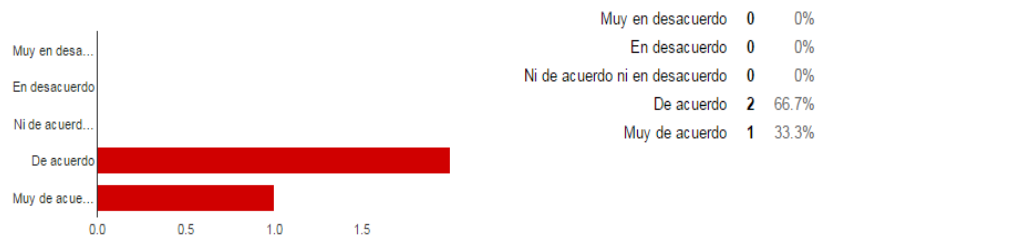




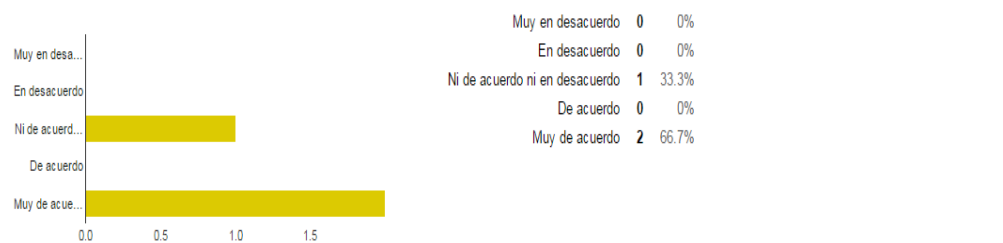
¿En su empresa previenen la discriminación hacia sus trabajadores?



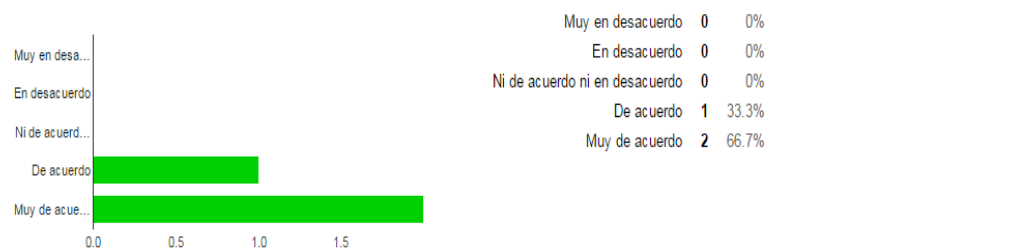
¿En su empresa han diseñado e implantado mecanismos para medir el impacto de los programas en los empleados y sus familias?

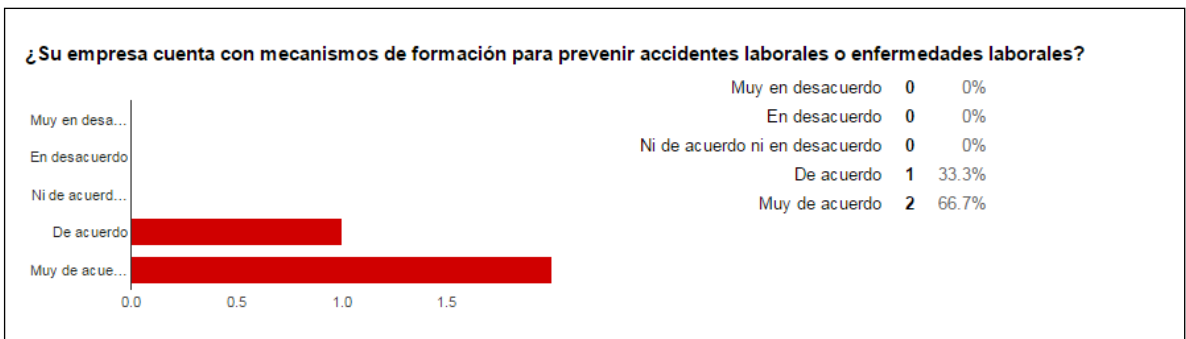
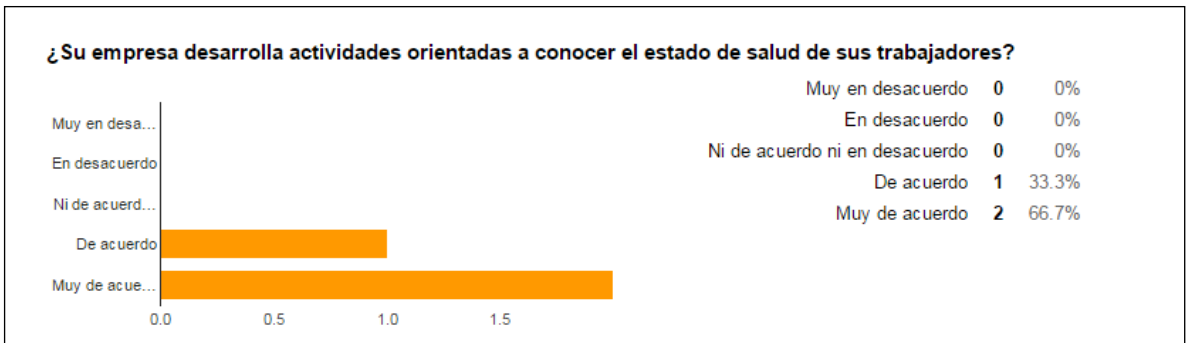
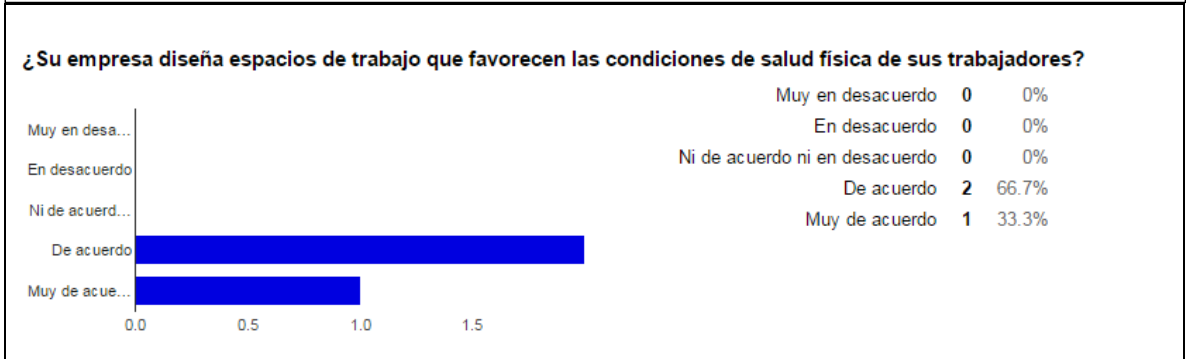
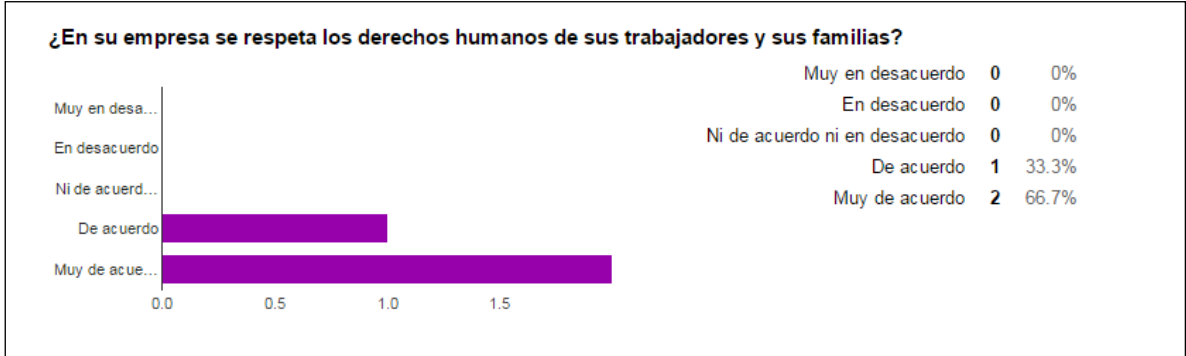


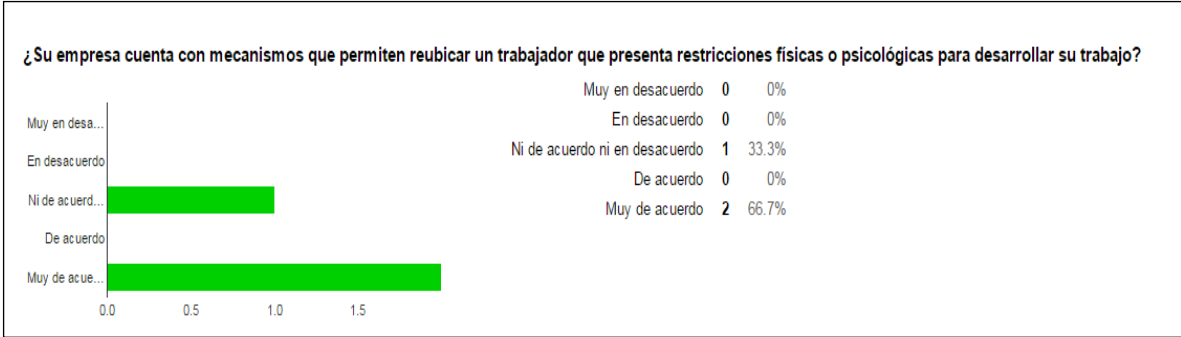
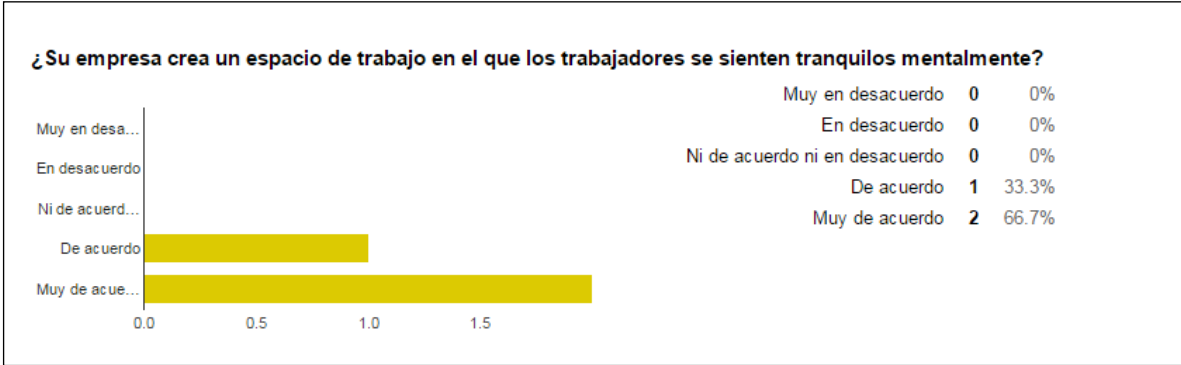
¿Su empresa ha contribuido en el mejoramiento de las condiciones psicológicas, educativas, familiares y económicas de personas que integran la comunidad?

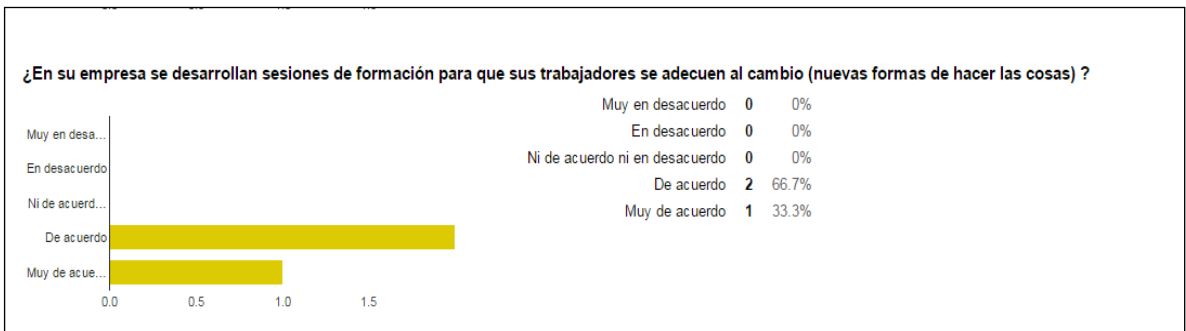
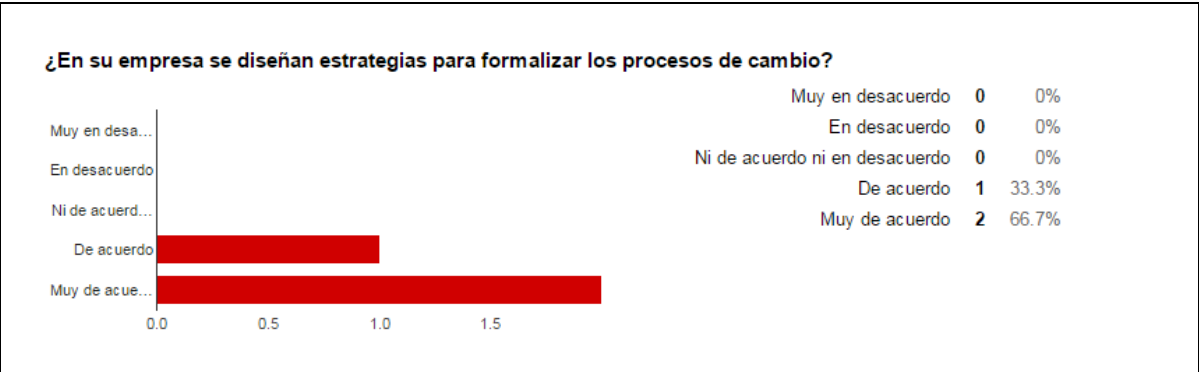
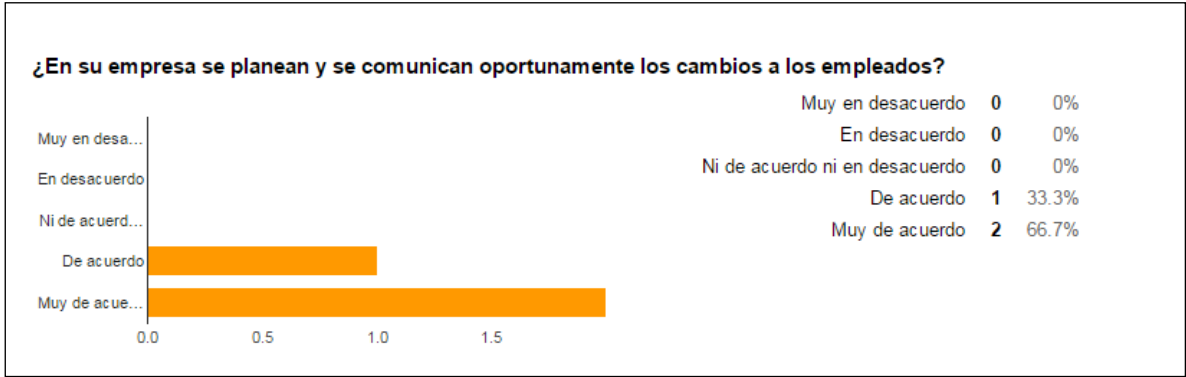


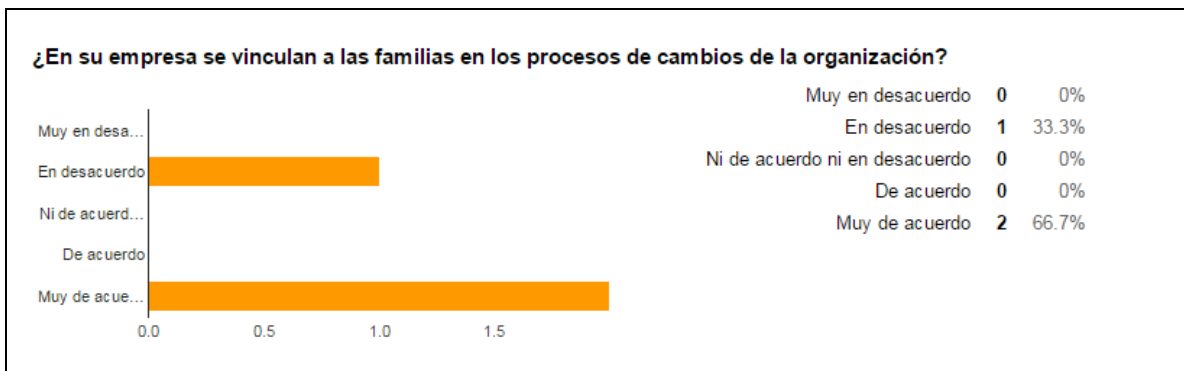
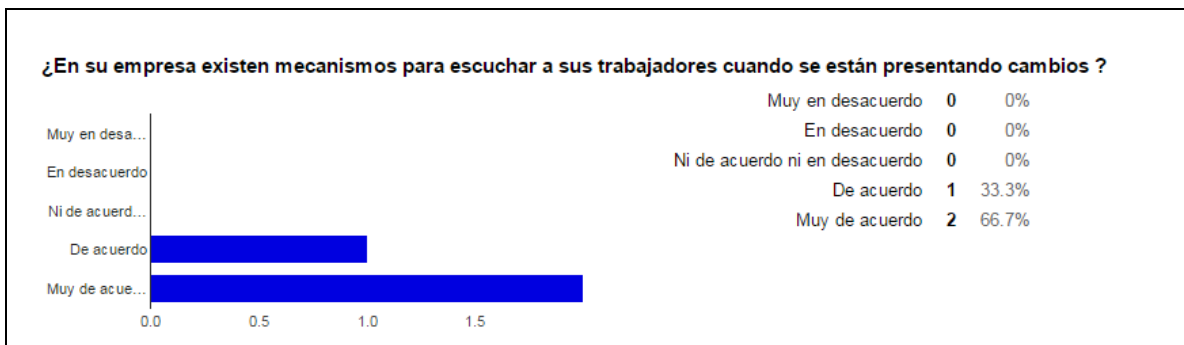
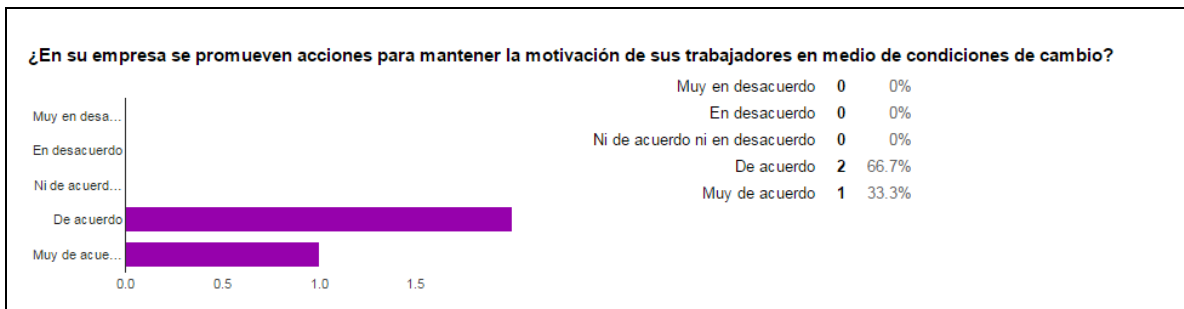
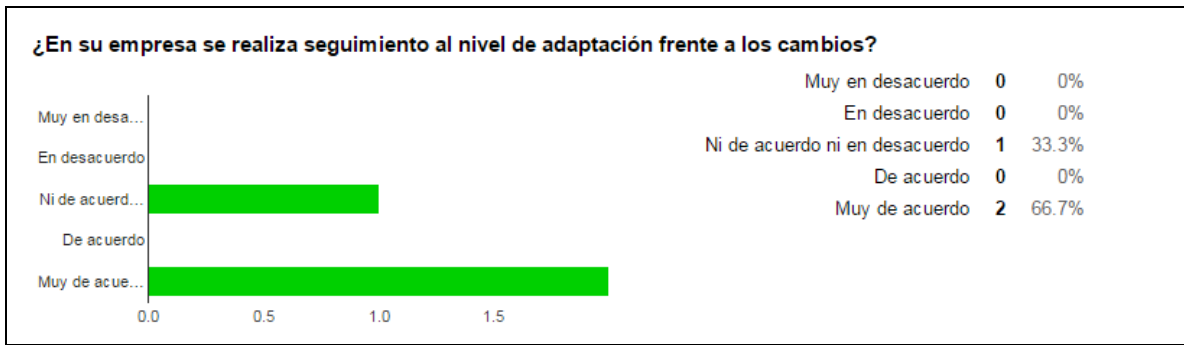
¿En su empresa los empleados manifiestan satisfacción con los programas de responsabilidad social definidos para ellos como grupo de interés ?













EMPRESA	¿Cómo participan los empleados de su organización en la formulación de los programas de Responsabilidad Social?	¿Cuál es el rol del área de gestión humana en la estructuración de los programas de Responsabilidad Social?	¿Cuáles son los indicadores de los programas de Responsabilidad Social Empresarial directamente relacionado con los empleados como grupo de interés?	¿Cuál cree usted que ha sido el impacto de los programas de Responsabilidad Social en la calidad de vida laboral, personal, familiar y social de sus empleados?
1	Los empleados son participes desde que se plantea la idea de un programa, comparten sus expectativas y las ideas propuestas son tenidas en cuenta en la elaboración y desarrollo del mismo.	Es un rol de cercanía con la gente para identificar las necesidades que realmente son latentes en el entorno y las cuales se deberían cumplir; mirando la periferia, ayudando a consolidar todas las iniciativas que surjan por parte del personal de interés y además hacerle seguimiento a las mismas.	Son indicadores que permiten medir el clima laboral, la satisfacción con la empresa y las actividades que se desarrollan en pro del bienestar, obteniendo una mejor percepción de lo que reflejan los grupos de interés, generando mejoramiento a la calidad de vida.	Es un impacto satisfactorio; se han creado, mejorado y mantenido condiciones que favorecen el desarrollo personal, social y laboral de nuestros grupos de interés, permitiendo su participación en cada uno de los programas para alcanzar los logros propuestos.
2	Existe un programa de voluntariado del que todos pueden participar y el área de responsabilidad social siempre está en disposición de escuchar las recomendaciones que en relación con el tema tengan los colaboradores.	En la empresa, el área de responsabilidad social esta adscrita a la gerencia de gestión humana y en consecuencia desde ella se formulan todas las políticas que rigen el asunto, así como también se gestiona todo lo necesario para que las mismas se materialicen.	No los conozco.	Estoy convencido de ello.
3	En todos los programas se trata que el colaborador pueda satisfacer todas sus necesidades de bienestar y para esto se tienen varios programas donde el colaborador puede participar, de igual forma si hay otra necesidad que se perciba y se puede gestionar y tiene grandes beneficios para el como persona se buscan los medios para apoyarlo y crear nuevos programas.	Apoyar y crear todos los programas de bienestar que puedan ayudar que el colaborador crezca como persona en todas sus esferas físicas , psicológicas y laborales.	Desarrollo de programas de bienestar y participantes de cada actividad.	Todos los programas que se plantean desde el área de calidad de vida son dirigidos a todo el grupo familiar y esto ha sido una gran ganancia para que los colaboradores puedan compartir espacios fuera del laboral con la familia, en campos recreativos, formativos , de crecimiento como persona entre otros haciendo de esta forma que el colaborador tenga un equilibrio en todas sus esferas.