

ANEXO 2

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Bogotá, D.C., Fecha 16 de Agosto de 2012

Marque con una X

Tesis  Trabajo de Grado

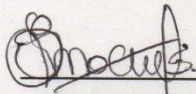
Señores  
BIBLIOTECA GENERAL  
Ciudad

Estimados Señores:

Yo (nosotros) Giselle Viviana Pinochet Sánchez  
identificado(s) con C.C. No. 53117645, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado  
titulado Propuesta de un programa de Responsabilidad Social Interna  
en una organización sin ánimo de lucro de la ciudad de Bogotá  
presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos;  
autorizo (amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la  
producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la  
visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

 53117645

Firma y documento de identidad

Firma y documento de identidad

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA EN UNA  
ORGANIZACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

GISELLE VIVIANA PINOCHET SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
BOGOTÁ

2012

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA EN UNA  
ORGANIZACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

GISELLE VIVIANA PINOCHET SÁNCHEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS

PROFESORA MARIA FERNANDA LÓPEZ MESA

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS-ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
BOGOTÁ

2012

## CONTENIDO

RESUMEN.....	8
ABSTRACT .....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
JUSTIFICACIÓN .....	16
OBJETIVOS.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
MARCO REFERENCIAL .....	18
Marco Espacial .....	18
MARCO TEÓRICO .....	20
Perspectiva general de la Responsabilidad Social .....	20
Responsabilidad Social Interna y Gestión Estratégica de Recursos Humanos.....	23
<i>Macroproceso Técnico</i> .....	27
<i>Macroproceso Humano</i> .....	27
<i>Macroproceso de Innovación</i> .....	28
Elementos que Componen la Responsabilidad Social Interna.....	29
<i>Responsabilidad de la organización</i> .....	29
<i>Responsabilidad sobre las personas</i> .....	30
<i>Responsabilidad sobre las relaciones</i> .....	31
Evaluación y Medición de la Responsabilidad Social.....	33
<i>Global Reporting Initiative (GRI)</i> .....	34
<i>Modelo Accountability 1000 (AA 1000)</i> .....	35
<i>ISO 26000</i> .....	36
<i>Indicadores ETHOS</i> .....	37
<i>Medición organizacional</i> .....	38
HIPÓTESIS.....	39
METODOLOGÍA.....	40
Procedimiento.....	40
Instrumentos .....	40

<i>Encuesta de Diagnóstico</i> .....	40
<i>Entrevista de Diagnóstico semi estructurada</i> .....	46
RESULTADOS .....	47
Diagnóstico de las Políticas de Bienestar del Área de Gestión Humana y su Relación con la Responsabilidad Social Interna.....	47
<b>Resultados de la encuesta de diagnóstico</b> .....	47
<i>Factor No discriminación</i> .....	49
<i>Factor Comunicación y Clima</i> .....	50
<i>Factor Salud y Seguridad</i> .....	50
<i>Factor Desarrollo Profesional</i> .....	51
<i>Factor Gestión Participativa</i> .....	52
<b>Entrevista semi estructurada</b> .....	53
<i>Compromiso de la organización para evitar la discriminación</i> .....	54
<i>Estilo de comunicación y clima</i> .....	54
<i>Desarrollo profesional</i> .....	55
<i>Participación</i> .....	56
<b>Diagnóstico general</b> .....	58
Planteamiento Estratégico y Operativo del Programa de Responsabilidad Social Interna.....	61
<i>Fase Inicial</i> .....	62
Diálogo organizacional.....	62
Diseño de la política organizacional alineada con la estrategia .....	64
Planeación de prácticas de RSE interna.....	67
<i>Fase de Implementación</i> .....	69
Modelo de Medición para Evaluar el Programa de Responsabilidad Social Interna .....	70
DISCUSIONES .....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	78
REFERENCIAS .....	81

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resultados del factor No Discriminación en la entrevista .....	54
Tabla 2: Resultados del factor Comunicación y Clima en la entrevista .....	55
Tabla 3: Resultados del factor Desarrollo Profesional en la entrevista .....	55
Tabla 4: Resultados del factor Participación en la entrevista .....	56
Tabla 5: Resultados del factor Salud y Seguridad en la entrevista .....	57
Tabla 6: Fases y objetivos del programa propuesto de Responsabilidad Social.....	61
Tabla 7: Objetivos estratégicos de la Entidad .....	65
Tabla 8: Componentes de cada factor de RSE interna .....	69
Tabla 9: Indicadores de medición de los componentes de cada factor .....	70

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Comparación entre factores.....	48
Gráfico No. 2: Factor No Discriminación.....	49
Gráfico No. 3: Factor Comunicación y Clima.....	50
Gráfico No. 4: Factor Salud y Seguridad.....	51
Gráfico No. 5: Factor Desarrollo Profesional.....	52
Gráfico No. 6: Factor Gestión Participativa.....	53

## **RESUMEN**

El objetivo del presente trabajo es proponer un programa de Responsabilidad Social Empresarial interna, en una entidad sin ánimo de lucro de la ciudad de Bogotá. Para ello, se realizó un diagnóstico del estado actual de las políticas de bienestar en el área de Gestión Humana el cual permitió hacer el planteamiento estratégico y operativo del programa y proponer un modelo de medición para evaluarlo.

Se revisó bibliografía especializada relacionada con la gestión estratégica de talento humano, la Responsabilidad Social y la forma como ambas pueden ser concatenadas para mejorar las condiciones de los colaboradores de la empresa, a la vez que mejorar el impacto en la población beneficiaria que es el principal objetivo organizacional. A la luz de la bibliografía consultada, se realizó un análisis de los resultados obtenidos (en el diagnóstico, el planteamiento del programa y el modelo de medición) , luego del cual se determinan las fortalezas y debilidades relacionadas con las prácticas de Responsabilidad Social así como algunas recomendaciones generales relacionadas que favorecerán la implementación del programa.

Palabras clave: Responsabilidad Social, estrategia, gestión de recursos humanos.



## **ABSTRACT**

The aim of this work is to propose a program of Social Managerial Internal Responsibility, in a non-profit-making entity in Bogota city.

For it there was realized a diagnosis of the current condition of the policies of well-being in the area of Human Management which allowed to make the strategic and operative exposition of the program and propose a model of measurement to evaluate it.

There was checked the specialized bibliography related to the strategic management of the human talent, the Social Responsibility and the form like both can be connected to improve the conditions of the collaborators of the company, simultaneously that to increase the impact in the favored population which is the principal aim

In the light of the consulted bibliography, was made an analysis of the results obtained (in the diagnosis, the exposition of the program and the model of the measurement), after which the strengths and weaknesses decide in the practices of Social Responsibility as well as some general recommendations that will favor the implementation of the program.

Key words: Social Responsibility, strategy, management of human resources,

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el caso particular que se abordará aquí, se encuentra específicamente una situación problemática y se relaciona con las prácticas de gestión del talento humano en la organización “F”. Se trata de una organización sin ánimo de lucro cuya misión está dirigida a la orientación vocacional y pre vocacional, y apoyo terapéutico a niños y jóvenes en condición de discapacidad auditiva y cognitiva.

Laboran en ella 42 personas, y consta de las siguientes áreas: Administrativa y Financiera; Salud; Pedagogía; Calidad y Gestión Humana; y Mercadeo Social. Cada una de las áreas está dirigida por el cargo de Coordinador de Área, a excepción del área Administrativa y Financiera la cual está dirigida por la Directora Ejecutiva. Las áreas de Salud y Pedagogía son las áreas técnicas de la entidad y son los profesionales de estas áreas los encargados de realizar los procesos misionales.

Durante el año 2010 y el primer semestre de 2011, la fundación “F” participó en un programa patrocinado por otra entidad sin ánimo de lucro de segundo piso (es decir, que no apoya directamente a la población sino a ONG’s que benefician a un sector de la población) y la Universidad de Los Andes. Este programa representó un cambio de paradigmas en cuanto a los modelos de gestión y a la iniciativa de las directivas de posicionarse en el sector como una entidad reconocida, aplicando estrategias de mercadeo más eficientes y eficaces, aplicando modelos de mejoramiento continuo y sobretodo, reconociendo el papel preponderante que en todo ello cumple el talento humano.

Lo anterior se evidencia en el aumento de puestos de trabajo en el área de Mercadeo y la búsqueda de convenios con universidades para realizar prácticas universitarias en esta área.

Además, en el liderazgo mostrado por las directivas para mejorar el sistema de gestión de calidad. Así mismo, se creó formalmente el área de Gestión Humana la cual ha comenzado a operar dentro del área de Calidad y Gestión Humana. Sin embargo, es necesario aclarar que varias de las actividades que competen al área de Recursos Humanos se han desarrollado desde la creación de la entidad, hace 22 años. No obstante se vio la importancia de que todas las prácticas de gestión humana se entrelacen en un proceso de manera coherente y estratégica.

Dado que parte de los servicios que la entidad presta se orientan a niños y jóvenes en condición de discapacidad auditiva, siempre ha sido vital la contratación de profesionales con estas características los cuales cumplen su función en el área Pedagógica y son contratados bajo los mismos parámetros que los profesionales que no poseen esta discapacidad. Es también parte de la cultura de la organización el promover el aprendizaje de la Lengua de Señas Colombiana (LSC), aprendizaje que por supuesto varía en función de cada cargo, pero siempre enfatizando que se debe adquirir un nivel mínimo de comunicación con la población usuaria del LSC.

Es interesante ver que los colaboradores nuevos (trabajadores, voluntarios o practicantes) se muestran interesados en adquirir esta competencia y dada la política de la entidad, se les enseña de manera gratuita. Mediante esta descripción se busca poner de manifiesto una de las características de la cultura organizacional que – a juicio de la autora del presente trabajo– respalda la responsabilidad social de todos los actores sociales. Pese a no contar con datos cuantitativos, se observa en el diario vivir cómo en la medida que se desempeñan en la entidad, los colaboradores se sensibilizan frente a la discapacidad y a la importancia de apoyar la inclusión social integral.

Adicional a lo anterior, las prácticas de selección son coherentes con la cultura de inclusión social y no discriminación. Ejemplo de esto es que además de la contratación de personas en condición de discapacidad, las madres cabeza de familia tienen prioridad frente a la competencia con perfiles similares; de igual manera en las áreas técnicas se prefiere la contratación de profesionales recién graduados o que estén esperando ceremonia de grado, sin que se exija experiencia y dando relevancia a las calificaciones obtenidas durante la carrera. Por otro lado, estos últimos perfiles reciben acompañamiento directo de la respectiva Coordinadora de Área a fin de facilitar el proceso de inducción y adaptación a la entidad.

En relación con lo mencionado, se debe destacar que cuando un profesional ingresa, debe recibir capacitación por todas las áreas de tal manera que pueda tener una comprensión integral de cómo funciona la Fundación, se facilite el trabajo en equipo entre áreas y comprenda que su trabajo impacta de manera directa en la consecución de metas comunes.

Dentro de las características comportamentales que se promueven y son parte de la cultura organizacional, se encuentra el trabajo en equipo y la comunicación permanente entre áreas, la cual se desarrolla mediante los encuentros formales y no formales que sostienen las Coordinadoras de Área. Estas prácticas facilitan la toma de decisiones cuando se realizan reuniones formales con las directivas, y que todos los colaboradores estén enterados de las actividades de las demás áreas.

Pese a que no existe un programa de bienestar formal, se realizan actividades de esta índole dentro de las que se encuentran talleres de gimnasia laboral que pese a ser periódicos se realizan con una frecuencia baja (tres al año) que tienen como objetivo disminuir riesgos ergonómicos (tanto dinámicos como estáticos), reuniones periódicas de integración con todos los

colaboradores (se realizan de 2 a 3 anualmente) y celebración de fechas especiales (día de la mujer, día del hombre, día del profesor, cumpleaños, despedidas de trabajadores) financiadas por la entidad.

No obstante lo anterior, se evidencian algunas dificultades dentro de las prácticas de gestión del talento humano mayormente debidas a que se está comenzando a configurar, independizarse de las directivas y funcionar como un proceso autónomo. Hasta el año 2009 los sistemas básicos del área eran realizados por las áreas Administrativa y de Calidad (selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación y nómina). No obstante, y como producto del trabajo de fortalecimiento ya descrito, se vio la necesidad de que existiera un área con autonomía en el manejo de sus procesos.

Fue así como surge en el 2010 el área de Calidad y Gestión Humana, bajo la responsabilidad de un solo cargo (el de coordinación de esta área) pero se logró en esta medida un gran avance y es el del comienzo del levantamiento y documentación de todos los procesos de Gestión Humana; la proyección de las directivas es contar con personal encargado únicamente del área de Gestión Humana en 2012. Sin embargo, como ya se mencionó, la falta de sistematización de los procesos y la carga laboral producto de coordinar procesos de Calidad y de Gestión Humana traen consigo una serie de dificultades en lo relacionado con recursos humanos.

Dentro de las dificultades mencionadas se debe mencionar que existen riesgos en la contratación mediante la figura de prestación de servicios en el del 33% de los trabajadores.

Por otro lado, también se encuentra la falta de una tabla salarial, siendo los salarios asignados con base en criterios de las directivas. Esto se relaciona con la carencia de un programa de compensación que realmente se ajuste al desempeño de los trabajadores y su grado de aporte a

los objetivos estratégicos de la organización. Por el contrario, la remuneración se establece por igual, por niveles jerárquicos, y aumenta todos los años con base en el incremento del salario mínimo legal. Adicionalmente se observa que si bien se realizan evaluaciones de desempeño, los resultados de las mismas se emplean únicamente para hacer retroalimentación sobre los aspectos positivos y/o negativos del desempeño.

Otra dificultad se relaciona con la cantidad de trabajo de los colaboradores en todas las áreas. En las dos áreas técnicas de la organización (Salud y Pedagogía) se incrementó la cantidad de trabajo en los últimos meses dado que se firmaron nuevos contratos para realizar servicios de outsourcing lo cual implica que los profesionales deben realizar actividades propias de esta unidad de negocio, no y que han requerido que deban llevar trabajo a su casa para poder cumplir con los requerimientos de los usuarios del servicio. En relación con esto, podría pensarse que ha aumentado el estrés socio laboral aunque no se hayan hecho encuestas sobre análisis de puesto en el presente año. Una situación asociada es que el 94% de los trabajadores considera que no tiene suficiente tiempo para realizar pausas activas en el horario laboral, y que tampoco cuenta con mucho tiempo en este tiempo para reducir niveles de estrés debidos a las funciones propias de sus cargos (Lucero, 2011).

Dentro de las razones que más frecuentemente emplean los colaboradores como motivo para desvincularse, es que en el mercado laboral se encuentran oportunidades económicas superiores a las que ofrece la organización y después de adquirir experiencia aspiran a ellas; especialmente, consideran que no hay posibilidades de crecer económicamente dado que no existen tablas salariales ni compensaciones por resultados. La situación sobre la remuneración económica obstaculiza el acceso de los trabajadores a continuar sus estudios, el cual es una motivación muy alta en la gran mayoría de ellos.

Esta situación podría deberse a la falta de una política de RSE orientada al talento humano, en donde se propenda en principio por el cumplimiento de todos los mínimos legales y una verdadera comprensión de la responsabilidad que la organización tiene sobre el bienestar y la calidad de vida de sus trabajadores, lo cual por un lado se relaciona con la gestión estratégica del talento humano, y por otro se evidenciaría en la inversión en este capital a fin de mejorar su bienestar integral.

De igual manera, la visión actual de las directivas está mucho más orientada al mejoramiento de las condiciones de los trabajadores, comprendiendo la responsabilidad que se tiene sobre ellos por ser una entidad empleadora; es interesante notar que pese a no ser una entidad con ánimo de lucro, se auto reconoce como una organización que debe responder por el impacto que causa en sus grupos de interés, -en este caso de sus empleados- y gestionarlos apropiadamente.

Se plantea por tanto una investigación con la metodología de análisis de caso en la que se busca responder a la siguiente pregunta: ¿cómo realizar un programa de RSE orientado a la gestión del talento humano en la entidad “F”?

## JUSTIFICACIÓN

La RSE tiene varios grupos de interés o *stakeholders* hacia los cuales debe orientar las prácticas empresariales. Sin desconocer la importancia del ámbito externo a la organización, se debe resaltar la importancia de reconocer el recurso humano como a uno de sus grupos de interés más relevantes, y que se relaciona directamente con la generación de riqueza. De acuerdo con Caldas (2011), la manera como se desarrollen las prácticas de gestión del recurso humano puede llegar a ser – o no- una ventaja competitiva, en cuyo caso se marca un elemento verdaderamente diferenciador frente a la competencia.

Adicionalmente a lo anterior, la importancia del presente trabajo radica en que existe una necesidad real en la organización que se abordará, en la medida que se requiere no sólo una política de bienestar sino un planteamiento a nivel estratégico y una verdadera comprensión de la importancia que tiene el aporte del talento humano, independientemente del papel social tan necesario que la entidad desempeña para la población beneficiaria.

Desde la segunda mitad del siglo anterior, el entender a los trabajadores de una organización no sólo como un recurso económico y material, ha dado como resultado que hoy en día resulte imprescindible tener en cuenta el bienestar de la sociedad tanto a nivel externo (los clientes, proveedores, etc.) como interno (el bienestar integral de los trabajadores). Y es precisamente de la importancia que la dimensión social de las empresas ha llegado a tener, desde donde surgirá la denominada Responsabilidad Social Empresarial interna, es decir, el conjunto de implicaciones que las empresas tienen con uno de sus grupos de interés más importantes.

No obstante lo anterior, llama la atención que comparativamente hablando, son relativamente pocos los estudios sobre RSE interna, teniendo preponderancia las publicaciones sobre el ámbito



externo de las empresas; mucho menos sobre prácticas de RSE en entidades sin ánimo de lucro como si las mismas no debieran tener prácticas socialmente responsables con sus trabajadores, independientemente del papel que desempeñen en la sociedad.

Este trabajo pretende aportar a la construcción de nuevo conocimiento, cumpliendo además con una rigurosidad metodológica de forma tal que tenga no sólo valor social sino científico

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Proponer un programa de Responsabilidad Social orientado a la gestión del talento humano de la Fundación S.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el estado actual de las políticas de bienestar en el área de Gestión Humana
- Realizar el planteamiento estratégico y operativo del programa de Responsabilidad Social Interna
- Proponer un modelo de medición para operacionalizar y evaluar el cumplimiento del programa propuesto

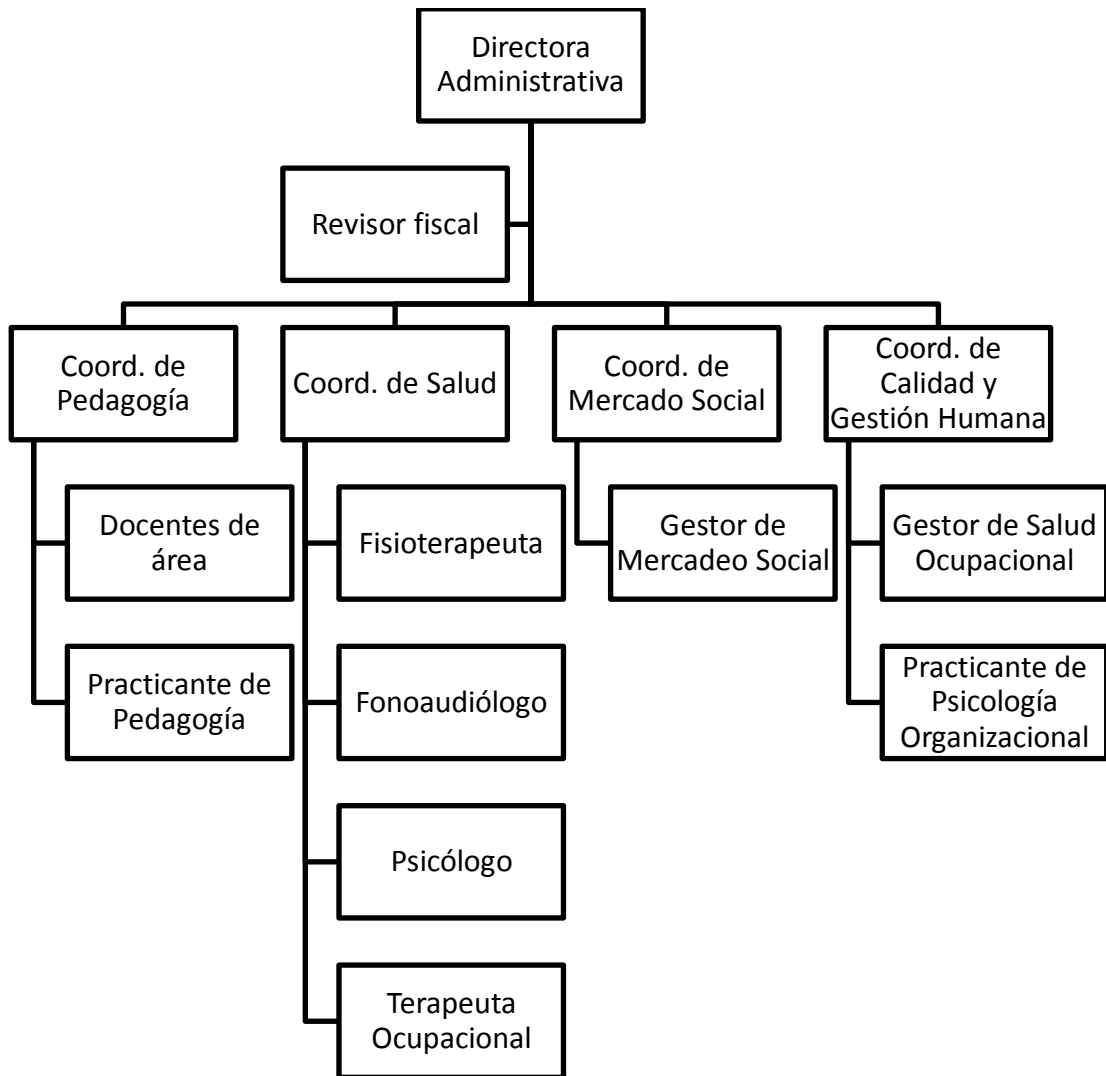
## MARCO REFERENCIAL

### Marco Espacial

La Fundación “F” nació el 16 de Marzo de 1989 en la ciudad de Bogotá, con el objetivo de promover el bienestar y desarrollo de niñas, niños y jóvenes en condición de discapacidad auditiva y diagnósticos asociados; presta dos servicios:

- 1) *Programa Opciones*: Presta servicio de capacitación técnica en convenio con el SENA, formación pedagógica funcional y apoyo terapéutico en las áreas de Fonoaudiología, Psicología y Terapia Ocupacional. Este programa busca:
  - Formar en competencias técnicas necesarias para desempeñar una labor económica productiva a usuarios en condición de discapacidad auditiva y problemas asociados.
  - Formar en competencias funcionales para la vida a usuarios que por la gravedad de sus dificultades no están en condiciones para desempeñar una actividad económica productiva.
  
- 2) *Programa Inclusión e Integración social* (programa terapéutico). Este programa presta sus servicios como IPS; la Fundación está habilitada como IPS frente a la Secretaría de Salud y mediante auditorías internas se asegura del cumplimiento permanente de los estándares de habilitación. Este programa busca:
  - Reforzar las habilidades sociales y habilidades para la vida de usuarios con o sin discapacidad, que estén escolarizados (niños y jóvenes en edad escolar).
  - Apoyar el proceso de adquisición de habilidades escolares de usuarios con o sin discapacidad (niños y jóvenes en edad escolar).

A continuación se puede apreciar el organigrama de la entidad:



## MARCO TEÓRICO

### Perspectiva general de la Responsabilidad Social

El término *responsabilidad* es bastante amplio y abarca casi la totalidad de las acciones humanas, y ha sido objeto de estudio e interés desde la filosofía clásica Occidental y Oriental. Sin embargo, sólo en las primeras décadas del siglo XX fue considerado formalmente en los ámbitos empresariales (Peña 2003, citado en Yepes, Peña y Sánchez 2007). Pero señala Caldas (2011) que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no tiene más allá de 5 años de ser reconocido como modelo de gestión integral y que de acuerdo con esta autora se trata de *una nueva manera de ver los negocios*.

De acuerdo con Yepes, Peña y Sánchez (2007), hablar de *responsabilidad social* implica hacer referencia a los actos y omisiones de los actores sociales: *“la responsabilidad social es una obligación de los actores sociales para con el resto de individuos y comunidades con los que se tiene relación, y que está determinado por el uso social y el sentir de la colectividad respecto de lo que debe hacerse porque es lo justo, lo aceptado moral, política o legalmente, pero que depende y se desarrolla a partir de los comportamientos más sobresalientes que hacen de su comportamiento un modelo (...) el cual paulatinamente va haciéndose común”* (Pág. 29). Aclaran estos autores- sin embargo- que el juicio no es estático, siendo la responsabilidad social de los actores cambiantes en la medida que ese *uso social* también se transforma.

De lo anterior, sin lugar a dudas puede afirmarse que las son *actores sociales*, razón por la cual deberían aplicar principios de responsabilidad social. Como lo señala el Libro Verde (2001), *a pesar de que, hasta ahora, el fomento de la responsabilidad social ha correspondido*

*fundamentalmente a algunas grandes empresas o sociedades multinacionales, ésta es importante en todos los tipos de empresa y todos los sectores de la actividad (pág. 7).*

Los autores mencionados más arriba señalan también que la responsabilidad social de las empresas se refiere al cumplimiento de las obligaciones que ha establecido la sociedad, los cuales en la actualidad se relacionan con unos principios básicos y son a la vez una expectativa social. Estos principios incluyen aspectos sociales y ambientales en busca del desarrollo sostenible.

Al respecto, la Organizaciones de Naciones Unidas (ONU) ha definido diez principios alrededor de los cuales se enmarca el concepto de responsabilidad social de las empresas, a nivel mundial. Según esta organización, el concepto de RSE está determinado por la propuesta del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Estos principios son (ONU, 2000)

En materia de Derechos Humanos:

- 1) Las empresas deben apoyar y respetar la protección de de los Derechos Humanos proclamados en el ámbito internacional.
- 2) Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

En materia de Normas Laborales

- 3) Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
- 4) Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
- 5) Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil y
- 6) Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

## En materia de Medio Ambiente

- 7) Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales;
- 8) Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental y
- 9) Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

## En materia de Lucha contra la corrupción

- 10) Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

Desde sus orígenes, diferentes definiciones de RSE se han propuesto y probablemente todas ellas tengan un grado de acierto. No resulta fácil- sin embargo- dar una definición precisa sobre este concepto que ha trascendido de los círculos empresariales y que ha permeado a toda la sociedad, pero todas ellas coinciden en 6 elementos fundamentales: 1) la RSE no es un conjunto de prácticas filantrópicas o con fines asistencialistas, sino que deben respetar autonomía de todos sus stakeholders y comprender que se requiere su empoderamiento y por tanto las prácticas de RSE deben responder a estos últimos fines; 2) hacer RSE es más que limitarse a cumplir con la normatividad legal o constitucional vigente sino que implica un esfuerzo voluntario adicional de las empresas para 3) mantener permanentemente relaciones éticas con todos sus grupos de interés o stakeholders, no sólo minimizando el impacto negativo que puedan llegar a causarles, sino 4) ser proactivos buscando mejorar su calidad de vida, sin olvidar que las empresas con ánimo de

lucro tienen como objetivo la generación de utilidades, pero que en la medida que pongan en práctica modelos de gestión orientados a cumplir los puntos anteriores, pueden 5) tener ventaja competitiva sobre otras empresas que no lo hacen y a la vez 6) ser parte activa del desarrollo sostenible (CINTERFOR, 2011).

### **Responsabilidad Social Interna y Gestión Estratégica de Recursos Humanos**

Muchas organizaciones tienen planes estratégicos pero esto no se ve reflejado en el día a día, en cada puesto de trabajo. De acuerdo con Serna (2009), esta falta de coherencia conlleva a pérdida de la credibilidad de sus clientes y el mercado. Pero también hay pérdida de la credibilidad interna cuando se deja de creer en los líderes, porque sus decisiones van en contravía de las acciones propuestas. De acuerdo con este autor, esta falta de confianza también implica una falta de competitividad. Con base en ello, surge el concepto de *alineamiento estratégico* como el proceso mediante el cual se construye una visión organizacional compartida, y ésta se hace realidad en la gestión diaria de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es el cliente interno - los colaboradores- quienes mediante el liderazgo de las directivas harán realidad la estrategia y lo cual se evidenciará en cada aspecto de la cotidianidad organizacional.

Kaplan y Norton (2000) afirman que para que la organización se centre en la estrategia se deben cumplir los siguientes principios:

- 1) Liderazgo en la gestión del cambio
- 2) Alineamiento del liderazgo con los valores de la organización

- 3) Hacer de la estrategia un proceso continuo
- 4) Alinear la estructura organizacional con la estrategia
- 5) Traducir la estrategia en términos operacionales
- 6) Hacer de la estrategia parte integral del día a día de los colaboradores

Serna (2009) por su parte considera que en relación con el liderazgo en la gestión del cambio se pueden observar diferentes acciones de las directivas, dependiendo del tipo de proceso que se esté abordando. De tal forma, existen unas características del liderazgo en los procesos de apoyo, otras para los procesos misionales y otras en los macro procesos corporativos. Dentro de estos últimos procesos define como sus componentes la creación de Códigos del Buen Gobierno, la gestión de alianzas estratégicas, la definición de Principios Corporativos, el direccionamiento estratégico y la gestión integral de calidad y medio ambiente. Puede apreciarse que en gran parte estos macro procesos corporativos se relacionan con el marco axiológico de la empresa y el aseguramiento de un actuar ético y con credibilidad. Esta propuesta conceptual y metodológica sitúa la gestión socialmente responsable en un lugar estratégico dentro de la organización.

Como lo señala el Libro Verde *“Dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio”* (Libro Verde, 2001. Pág. 8). Se puede apreciar que la Comisión de las Comunidades Europea, señala el papel preponderante que tienen los trabajadores como grupo de interés, y las acciones dirigidas a ellos son llamadas *RSE Interna..* Para ello, se supone el diseño y despliegue de la *estrategia de Recursos Humanos*, la cual por supuesto debe estar alineada con la estrategia general de la empresa.



Uno de los aspectos más representativos del enfoque estratégico de la gestión de Recursos Humanos es el compromiso con el proceso de desarrollo y crecimiento del individuo dentro de la organización, concibiéndolo como un ser integral y buscando alinear sus metas con el desarrollo organizacional (Prada, 2010). Pero este aspecto no puede llevarse a la práctica mediante acciones anacrónicas que no contemplan las nuevas características del escenario global. Ohmae (2008) afirma que el éxito y la supervivencia de empresas y regiones-Estado, dependen de la adquisición de nuevas perspectivas y relaciones con el mundo. Lo anterior implica necesariamente que es fundamental la ruptura de paradigmas tradicionales y la adopción de prácticas innovadoras en la gestión de las empresas.

En relación con lo anterior, Ulrich y Zadunaisky (1997) plantean *“Si la capacidad de organización se ha vuelto una fuente de competitividad y si los gerentes y profesionales de RRHH han de ser los adalides de la capacidad de la organización, debe aparecer una nueva agenda para las prácticas de RRHH y los profesionales de los RRHH”* (Pág. 19). Máxime cuando uno de los grandes retos que deben afrontar las organizaciones es la atracción, retención y medición de las competencias del capital humano e intelectual.

Diferentes autores están de acuerdo en que las nuevas características culturales y condiciones actuales de la humanidad obligan a las empresas a replantearse la manera de entender, relacionarse, y dirigir al conjunto de trabajadores, comprendidos hoy en día como parte del capital de las organizaciones. Para lograr ser competitivos en un mercado conformado por personas con estas nuevas características, se deben poner en práctica también estrategias distintas. Y a fin de garantizar su éxito, es necesaria la aplicación de prácticas de gestión del talento humano acordes a las exigencias que vive la organización.

¿Qué desafíos- adicionales- en materia de gestión del talento humano ocasionan estas tendencias cambiantes? (Morgan, 1998). Lejos de querer dar respuestas a este interrogante, sí podría afirmarse que *al menos* es necesario que las empresas que quieran sobrevivir en los nuevos escenarios del mercado deban plantearse. Lo cierto es que requiere que el talento humano se administre de forma estratégica, de la misma manera que se gerencian las estrategias de mercadeo (Combariza, 2010).

Dentro de las concepciones modernas (de la última década) sobre la gestión del recurso humano, se encuentra que se entiende como un elemento que reporta valor agregado y ventaja competitiva, y por tanto los recursos que se le asignen son costos y no gastos. En la medida que el capital humano se vea (y sea considerado por las directivas) como parte activa del proceso productivo, generador de ideas y altamente productivo se estará trabajando para lograr la máxima creación de valor para la organización (Prada, 2010).

Existen diferentes modelos de gestión del recurso humano. Carneiro (2008) señala que independientemente del modo concreto de operar de cada uno de estos modelos, las prácticas podrían reunirse en tres grandes grupos. En este momento se debe destacar que este autor propone una nomenclatura basada en un sistema de gestión por procesos. La autora de este trabajo considera que es rescatable el intento por hacer una agrupación de prácticas, sin que eso necesariamente implique que deba hacerse mediante este modelo. Por ello, se hará la descripción del sistema propuesto siguiendo la metodología de este autor, siempre con la premisa de que lo que se busca destacar es el tipo de agrupación y el espacio real que se le asigna a la RSE.

### ***Macroproceso Técnico***

No presenta variaciones significativas entre empresas o el tipo de industria a la que pertenezcan, y comprende a su vez dos procesos básicos, que son, la orientación general y la gestión y tratamiento de la información

1. Orientación general: incluye la Política de Recursos Humanos y la gestión de la cultura organizacional
2. Gestión y tratamiento de la información: incluye todos los aspectos relacionados con la comunicación y gestión de la información para garantizar el aprendizaje organizacional.

### ***Macroproceso Humano***

Se relaciona con las prácticas asociadas al desarrollo humano en el trabajo

1. Incorporación e Integración: comprende el reclutamiento, selección, inducción e integración a la cultura organizacional y equipos de trabajo, y seguimiento durante los primeros tiempos en la organización.
2. Desarrollo profesional: abarca la gestión del desempeño, los planes de carrera y la capacitación y desarrollo.
3. Compensación: incluye el desarrollo y aplicación de políticas salariales y de compensaciones monetarias y no monetarias.

### ***Macroproceso de Innovación***

Este proceso supone la actualización constante y la gestión del conocimiento. Corresponde a un único proceso y comprende dos procedimientos:

1. Nuevas tecnologías y uso de herramientas más novedosas tales como el e-learning
2. Nuevas orientaciones sobre la función: donde se incluyen las prácticas innovadoras sobre la función. Implica la capacidad de identificar las acciones que se deben poner en práctica en respuesta a tendencias cambiantes a nivel mundial o local. Carneiro (2008) sitúa aquí la "nueva frontera" de los Recursos Humanos que concreta en la RSE Interna.

Con base en lo anterior, puede verse que la RSE interna implica una orientación novedosa aplicable a la gestión de las personas en las organizaciones. Además, es consecuente con la máxima de adoptar prácticas innovadoras que aporten valor y ventaja competitiva a la vez que propender por el mantenimiento de relaciones éticas con el capital humano como stakeholder. Podría entenderse como una nueva forma de realizar la gestión de recursos humanos, porque por un lado se mantiene el papel estratégico que ésta debe tener, alineándose con las metas organizacionales y realizando para ello diferentes procesos orientados a cumplir con sus propios objetivos, pero por otro lado se vuelve transversal a los procesos ya mencionados (Carneiro, 2008).

Por otro lado, se debe destacar que la gestión de recursos humanos no se puede mantener exenta en su obligación de respetar cuestiones tan trascendentales como son los derechos humanos, la legitimidad de la negociación colectiva, el fomento de la igualdad de derechos y oportunidades de hombres y mujeres, la eliminación de la discriminación de distintos órdenes, la salud y la seguridad en la trabajo, la relación con las fuerzas locales o el respeto al entorno

natural y a la ecología interna de la organización. Y la unidad organizativa encargada de la gestión de todo lo anterior no es otra que el departamento de Recursos Humanos.

### **Elementos que Componen la Responsabilidad Social Interna**

Tomando como referencia las directrices del Libro Verde, la RSE interna se compone de cuatro elementos fundamentales, los cuales se hayan interconectados y que se explicarán a continuación con base en lo que propone Carneiro (2008).

#### ***Responsabilidad de la organización***

Supone la incorporación de la RSE en todos los aspectos del actuar de la empresa, y no sólo limitarlo a una función más del área de recursos humanos. Por tanto, todas las orientaciones de tipo estratégico deben tener en cuenta las prácticas socialmente responsables así como el proceso de gestión de RSE.

Carneiro propone tres líneas de acción dentro de esta dimensión de la RSE interna:

1. Gestión del cambio organizativo, que hace referencia a las actuaciones que deban desarrollarse y ponerse en práctica debido a procesos de cambio, reestructuración o transformación.
2. Derecho al buen gobierno corporativo: implica garantizar una gestión transparente y velar por el correcto cumplimiento de los imperativos éticos aplicables al desarrollo del negocio. Adicionalmente, requiere la creación del Código de Ética o Código de Conducta

de cada organización, puesto que es la garantía escrita y el referente necesario para delimitar las responsabilidades directivas en una organización.

3. Relaciones laborales basadas en el diálogo social: las relaciones laborales deben estar fundadas en el respeto y en el diálogo social, y orientarse todo el tiempo a lograr relaciones de calidad.

### ***Responsabilidad sobre las personas***

Se contemplan aquí 3 dimensiones, de las cuales las dos primeras pueden ser aplicables de manera universal: detección, selección y desarrollo del talento humano, y políticas de igualdad y no discriminación. Sin embargo, la tercera (políticas de contratación de inmigrantes) no tiene mucha aplicabilidad en nuestro contexto dado que no da respuesta a una es una problemática social significativa en Colombia, por lo que se pasará este aspecto por alto.

1. La detección, selección y desarrollo del talento humano: para que se produzca la necesaria continuidad de las características inherentes a la organización, el aprendizaje organizacional, la cultura corporativa y los niveles de productividad se requiere una permanencia mínima del talento humano, la disminución de los índices de rotación reteniendo los mejores talentos y procurando motivar a todos los trabajadores para mantener o incrementar su productividad en términos de eficacia y eficiencia. Para lograrlo, es necesario el desarrollo y aplicación de políticas inclusivas de selección y contratación; pero principalmente se requiere mantener un alto nivel de satisfacción laboral, conectado con las otras actividades propias de la denominada RSE Interna.
2. Políticas de igualdad y no discriminación: evitando la desigualdad en los procesos de selección, compensación, promoción, planes de carrera o algún otro tipo de incentivo

debidos a cuestiones de raza, género, ideología política, discapacidad, credo, entre otros. Adicionalmente a esta norma “de los mínimos morales”, también se busca propender por la diversidad en todos los aspectos anteriormente mencionados e intervenir en la cultura organizacional de tal forma de potenciar ambientes de tolerancia e integración.

### ***Responsabilidad sobre las relaciones***

Esta relación surge del hecho de que toda organización es un entramado de relaciones de diferente índole, pero todas caracterizadas por los aspectos de la interacción humana. Este ámbito de las relaciones conlleva uno de los elementos más intangibles con los que trabaja la RSE Interna. Comprende dos dimensiones:

1. La eliminación de los riesgos psicosociales: Implica la reducción en tanto sea posible de factores como el estrés laboral, la sobrecarga mental, el síndrome de burnout y cualquier tipo de acoso o mobbing. Para ello, las empresas deben comenzar apoyándose en todas las herramientas legales que tengan a su disposición con las que castigan el acoso laboral, o en entidades externas que puedan acompañar estos procesos; por ejemplo en el caso colombiano, recurriendo a las ARP.
2. Participación y compromiso de los empleados: Para lograr este nivel de compromiso es la reciprocidad y mutua cooperación, visión estratégica de parte del empleador, operacionalización de los objetivos estratégicos asociados a los indicadores de desempeño de cada cargo y equidad en el trato con los trabajadores de tal manera de desarrollar este grado de compromiso en todos por igual.

### ***Responsabilidad sobre el ambiente.***

El término *ambiente* hace referencia aquí al medio interno, es decir todo el conjunto de estímulos con los que interactúa el trabajador como individuo, lo que incluye los estímulos tangibles y los intangibles (Bonomi, Brennan y Varela, 2003). Por un lado, los estímulos tangibles que son los demás trabajadores, (pares y superiores) y las condiciones físicas del lugar de trabajo (iluminación, ventilación, condiciones climáticas, metro cuadrado por trabajador, etc.)

Por otro lado, dentro de los estímulos intangibles se encuentran las relaciones entre los trabajadores, los estilos de comunicación, los estilos de dirección, el grado de estrés laboral, entre otros. Implica el clima organizacional; la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; y la participación de los empleados en el compromiso con el cuidado del ambiente.

Bonomi, Brennan y Varela (2003) afirman que con base en una serie de estudios de caso y de prácticas de benchmarking, existe una correlación positiva entre las prácticas de responsabilidad social y el éxito corporativo. Explican que las principales conclusiones a las que estas investigaciones llegan son las siguientes:

- Un espacio de trabajo saludable aumenta la productividad y la creatividad
- Las empresas que tienen programas de bienestar y trabajan para lograr un buen clima laboral tienen menor rotación de personal
- La RSE promueve el compromiso y la lealtad de los empleados
- La RSE en el ambiente de trabajo promueve una imagen corporativa positiva.

Es interesante ver que los anteriores autores señalan que: *Una investigación realizada por “Principal Financial Group” en el año 2001 indica que el 66% de los trabajadores norteamericanos de pequeñas y medianas empresas tienden a trabajar más duro y a mejorar su*



*desempeño ante la existencia de políticas que aseguren un buen ambiente laboral. ( pág. 93) y que “cuando una persona está a gusto con su trabajo y se siente contenida y apoyada por sus superiores, está menos dispuesta a ausentarse del mismo. Las prácticas que ayudan a que esto ocurra comprenden la existencia de semanas de trabajo con menor carga horaria, permiso para ausentarse del trabajo por razones médicas o escolares de los hijos guarderías, posibilidad de arreglo con los compañeros de trabajo, etc” (pág. 94).*

Otra de las prácticas de RSE que también son recomendadas y promovidas se encuentra la inversión en capacitación, aspecto que además es recomendado por la OIT en la Conferencia Internacional del Trabajo en el año 2004. Dentro de los puntos trabajados en la agenda de esta conferencia, se reconoce la educación, formación y aprendizaje permanentes contribuyen a promover los intereses de las personas, las empresas, la economía y la sociedad a la vez que facilita el crecimiento económico sostenible.

### **Evaluación y Medición de la Responsabilidad Social**

Uno de los principios de la Responsabilidad Social Empresarial es que- además de desarrollarla y ponerla en práctica- se debe documentar, evaluar y reportar. Para ello, se requiere que las prácticas se estandaricen a fin de garantizar resultados confiables y válidos a la vez que continuos en el tiempo.

Además se debe recordar que dado que las acciones de RSE se traducen en elementos estratégicos tiene aún más relevancia diseñar mecanismos que permitan que la organización se orienten en esa dirección para lo cual las empresas por procesos deben crear manuales de

procesos, protocolos y acuerdos de desempeño (Serna, 2009) a fin de contar con un sistema de medición con indicadores claramente definidos.

Epstein (2009) señala que las estrategias de responsabilidad deben ser respaldadas con control por parte de la administración, medición del desempeño y sistemas de recompensa apropiados. Igualmente, plantea que *La administración del desempeño (de la RSE) (...) debe ser revisada no sólo para evitar el riesgo y para el cumplimiento sino también como una oportunidad para la innovación y la ventaja competitiva (XXXVIII).*

Un instrumento ampliamente utilizado para hacer esta rendición de cuentas es el informe de sostenibilidad, donde se comunica el desempeño financiero, ambiental y social de una empresa, a sus con stakeholders (Colombia Incluyente, 2011).

El informe de sostenibilidad se convierte por tanto en un instrumento estratégico en la medida que analiza el desempeño en materia de RSE buscando conciliar los intereses con los stakeholders, facilitando la credibilidad y promoviendo la imagen corporativa de la empresa.

Un elemento que se debe destacar de este documento es que existen estándares y metodología internacionales, tanto para su contenido como en forma de evaluación. A continuación se presentarán algunos de los estándares más utilizados para la elaboración de estos reportes:

### ***Global Reporting Initiative (GRI)***

La Iniciativa Global para Reportes de Sostenibilidad- GRI por sus siglas en Inglés- es una iniciativa multistakeholder que fue creada por el programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) y la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) en

el año 1997 (Colombia incluyente, 2011). Hasta la fecha se han creado tres versiones, una en 2000, la segunda en 2002 y la tercera en 2006 (G3).

Los informes elaborados con base en el G3 tiene cuatro principios sobre los cuales la organización debe informar, a saber:

1. **Materialidad:** la información consignada en el reporte debe cubrir todos los aspectos significativos de la gestión y que de manera directa o indirecta afecten a los grupos de interés.
2. **Participación de los grupos de interés:** se deben identificar los grupos de interés, así como las estrategias que se han utilizado para dar respuesta a sus necesidades y expectativas razonables.
3. **Contexto de sostenibilidad:** debe dar razón sobre la manera en que la empresa contribuye a mejorar las condiciones actuales, no sólo limitarse a aplicar paliativos para disminuir el impacto.
4. **Exhaustividad:** la cobertura y definición de los indicadores debe ser suficiente para evaluar el desempeño de la organización.

### ***Modelo Accountability 1000 (AA 1000)***

*AccountAbility* es un instituto que busca promover la responsabilidad en pro del desarrollo sostenible. Para ello, provee instrumentos y estándares para el aseguramiento y RSE (Institute of social and ethical accountability, 2003). Además, es la primera norma que incluye un estándar sobre el libre acceso y carácter público de la información.

De acuerdo con el Institute of social and ethical accountability (2003) esta norma es un estándar de aplicación general “*para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento*” (pág. 7).

Cualquier empresa que adopte este modelo debe comprometerse a la práctica de la *inclusividad*, lo cual implica el compromiso de interpretar los resultados del impacto generado en los grupos de interés, ya sea éste negativo o positivo, así como dar cuenta de sus decisiones.

Esta norma se basa en tres principios:

1. Relevancia: implica asegurar que la información reportada permite a los stakeholders hacer sus propios análisis y tomar decisiones con base en ella.
2. Exhaustividad: requiere la identificación de en qué medida la empresa puede identificar y comprender los aspectos relevantes de su desempeño sostenible.
3. Capacidad de respuesta: requiere evaluar si la organización ha respondido a las necesidades de los stakeholders.

Para soportar la información consignada y publicada en el informe, se debe garantizar la existencia de información cualitativa y cuantitativa verificable.

### ***ISO 26000***

Desarrollada por la Organización Internacional para la normalización (ISO), la norma ISO 26000 busca fomentar el compromiso voluntario con la RSE y ser una guía común en conceptos,

definiciones y métodos de evaluación. Reis y Soderberg (2006), *chair* y *vicechair* (jefe y “vicejefe” del grupo de apoyo) del grupo de trabajo, esta norma pretende agregar valor y no reemplazar acuerdos intergubernamentales relacionados con la RSE.

Esta norma aporta los siguientes elementos: objeto y campo de aplicación de la RSE; términos y definiciones; principios; y orientaciones generales en materia de implementación y evaluación.

### ***Indicadores ETHOS***

Los Indicadores ETHOS fueron elaborados por el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil. Su objetivo es ser un instrumento de automonitoreo, permitiendo con ellos tanto hacer una línea de base como una evaluación del impacto en desarrollo socioambiental. La versión del 2006 fue actualizada y revisada con base en la experiencia de diferentes aplicaciones tanto internas como externas, pese a que inicialmente se concibió como una herramienta de uso interno.

El cuestionario está organizado en siete temas: 1) Valores, Transparencia y Gobernanza, 2) Público interno, 3) Medio ambiente, 4) Proveedores, 5) Consumidores y clientes, 6) Comunidad y 7) Gobierno y Sociedad

Cada uno de estos temas se divide en una serie de indicadores que buscan evaluar el desempeño de la organización en dichos factores. Los indicadores pueden ser de tres tipos:

Los Indicadores de Profundidad permiten evaluar el estado actual de la gestión de la empresa. Aportan información sobre la etapa en la que se encuentra una empresa en relación con un

indicador dada. Las etapas van desde lo básico (respuesta a normas legales únicamente) hasta una etapa proactiva (estándares de excelencia que buscan no sólo minimizar impactos negativos sino promover impacto positivo)

Los Indicadores Binarios son el segundo tipo de indicadores; se componen de cuestiones dicotómicas tipo *si-no*. Además, permite cualificar la etapa de RSE identificada por la empresa. Por último se encuentran los Indicadores Cuantitativos, proponen el levantamiento sistemático de la información a fin de poder cuantificarla y medirla.

Un aspecto muy interesante de este trabajo, es que se han desarrollado indicadores para micro y pequeñas empresas puedan también diagnosticar e implementar este proceso. Estos indicadores fueron propuestos en el año 2003 bajo el nombre de Indicadores Ethos-Sebrae de RSE para Micro y Pequeñas Empresas (nombre en español).

Los Indicadores Ethos han sido replicados en nueve países de Latinoamérica entre ellos Colombia. (Colombia Incluyente, 2011).

### ***Medición organizacional***

Adicional a la medición y evaluación de la Responsabilidad Social como parte de la gestión, es necesario considerar brevemente otros aspectos fundamentales en la gestión organizacional y que también deben abordarse para la comprensión del modelo de medición que se propondrá. Un sistema de medición es definido por Serna (2009) como *un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados (...)* Es, por tanto, la medición del

*proceso de implementación estratégica de una empresa, la cual genera información que permite ajustar o complementar el rumbo estratégico.* (Pág. 292). Considerando que se propone que la gestión de RSE sea parte de la estrategia de la entidad, el levantamiento de objetivos e indicadores estratégicos, debe hacer parte de los componentes de la propuesta del programa.

Uno de los aspectos de relevancia dentro de la medición organizacional, que se relaciona con la entidad, es el modelo de gestión por procesos el cual lleva implícito el acto de evaluar como parte de la gestión. La norma ISO en el apartado 3.4.1 define un *proceso* como un *conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados*. De acuerdo con la Organización ISO (2001) el ciclo PHVA (Planear-Hacer- Verificar-Actuar) es un concepto que puede aplicarse al mantenimiento y mejora continua de la capacidad del proceso, en todos los niveles de la organización. De igual forma, puede ser aplicado a cada proceso individual como a la red de procesos como un todo.

Con base en lo anterior puede apreciarse que el ciclo PHVA es un elemento fundamental a la hora de realizar la medición organizacional.

## **HIPÓTESIS**

Las actividades de bienestar desarrolladas actualmente son suficientes para el diseño y propuesta de un programa de Responsabilidad Social orientado a la gestión del talento humano en la Fundación “F”.

## **METODOLOGÍA**

### **Procedimiento**

Se realizará una investigación de tipo descriptivo de tipo estudio de caso, dado que se busca precisamente hacer una descripción detallada de un caso organizacional en una entidad sin ánimo de lucro de la ciudad de Bogotá. Mediante procesos cuali y cuantitativos se busca analizar la situación problema, someter a prueba una hipótesis y generar nuevo conocimiento alrededor de los resultados. En esta medida, se trata de un estudio descriptivo en cuanto pretende analizar el caso seleccionado, pero usando de manera conjunta y simultánea métodos cuantitativos y cualitativos.

Para el análisis de los resultados cuantificables, se emplearán herramientas de Estadística Descriptiva para conocer tendencias y establecer comparativos. Con la información cualitativa se hará un análisis de contenido de narrativas, buscando hacer un cotejo y complemento con la información cuantitativa. Posterior al análisis y diagnóstico se presentará el programa de RSE propuesto y el cual es objeto central del presente trabajo.

### **Instrumentos**

Para adelantar la presente investigación se emplearán dos instrumentos, los cuales serán explicados a continuación

#### ***Encuesta de Diagnóstico***

Para su construcción se hizo un proceso de documentación sobre metodologías para evaluar políticas e indicadores de RSE. Se seleccionó la metodología propuesta por el Instituto ETHOS,



la cual se basa en un conjunto de indicadores que se evalúan mediante preguntas dicotómicas (Sí-No) y mediante la ubicación en un estadio específico en cuanto al desarrollo del indicador; se supone una continuidad entre cuatro estadios posibles y debe ubicarse el nivel de gestión de la empresa en relación con el indicador, en uno de estos cuatro estadios.

El propósito de este instrumento es realizar un diagnóstico del estado actual de la política de bienestar, a fin de relacionarlo con los componentes de la Responsabilidad Social Interna. Para construirlo, se tomaron en cuenta los indicadores que evalúan la dimensión llamada *Público Interno*, que abarca diferentes componentes. Se crearon cuatro conjuntos de ítems, con cantidades similares cada conjunto busca evaluar un componente diferente. Cada uno de estos componentes se relaciona también con prácticas de bienestar de la organización.

Se aplicará aleatoriamente a 30 trabajadores dado el análisis de la muestra requerida el cual se realizó mediante la fórmula  $n = n' / (1 + (n' / N))$ .

La probabilidad de error es ( $\alpha$  de *cronbach*)  $\alpha=0.05$ ; **N** representa el tamaño de la población y es equivalente a 42; y **n'** representa el tamaño de la muestra sin ajustar la cual se obtiene: varianza de la muestra (asignándoles un valor de 0.25) /varianza de la población (asignándole un valor de 0.0025) y tiene un valor de 100.

Para el proceso de validación se recurrió al juicio de dos expertos en el tema de RSE, los cuales evaluaron: pertinencia (que el ítem guarde relación con lo que se quiere medir teóricamente), relevancia (importancia de la pregunta en la prueba), redacción y claridad (que la pregunta sea clara), coherencia (que los ítems de cada dimensión tengan relación entre sí) y suficiencia (si el número de ítems de cada dimensión evaluada es suficiente para éste propósito), de acuerdo con los criterios definidos por Guilford (1984). La validación se realizó empleando un

formato similar al que se empleará para el levantamiento de datos, pero incluyendo los aspectos a evaluar (Ver anexo 2).

Finalizada la fase de validación inicial se realizaron los ajustes recomendados y se volvió a solicitar a los jueces una segunda revisión, la cual al no requerir nuevas modificaciones permitió tener una versión definitiva del instrumento (Ver anexo 1).

Este instrumento consta de 27 aspectos, los cuales se deben calificar. Es de autoaplicación y los encuestados deberán calificar los ítems utilizando una escala tipo likert de 1 a 5 siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja.

Los componentes evaluados son los siguientes:

- *Componente de no discriminación, equidad social en todos los aspectos y prevención y sanción del acoso laboral.* Implica el compromiso de la organización para prevenir el maltrato de cualquier tipo, la discriminación asociada a cualquier factor (de género incluyendo comunidad LGBT, religión, creencias políticas, etnia, origen, nivel económico, etc.) y garantizar tratos equitativos entre los trabajadores, incluyendo el proceso de selección.

Preguntas asociadas:

- 1) La forma en que la Fundación se comporta frente a la diversidad, a la discriminación y la inclusión.
- 3) Las políticas salariales de la Fundación

5) El grado en que la Fundación promueve la equidad social en todos sus aspectos (de género incluyendo población LGBT,- Lesbianas, Gays, Bisexuales y Transexuales- de religión, origen, etnia, condición social, nivel económico, etc.)

18) Las estrategias que se emplean para prevenir y sancionar el acoso laboral

26) Los mecanismos de la Fundación para evitar la discriminación de cualquier tipo.

- *Componente de comunicación y clima organizacional:* La responsabilidad social empresarial en este punto se traduce en el compromiso del nivel directivo para mantener y mejorar un clima laboral de confianza y respeto. Se trata de convertir el lugar de trabajo en una comunidad de personas respetadas en su individualidad y en sus derechos.

Preguntas asociadas:

4) La comunicación entre pares, de la misma área o de áreas diferentes

6) La comunicación entre jefes y subordinados

11) El grado de apoyo que los jefes dan a los subordinados en el desarrollo de las tareas

12) La colaboración entre áreas para alcanzar los objetivos de cada área

15) El grado de compromiso de los trabajadores con los objetivos de la Fundación

22) La posibilidad de realizar actividades de esparcimiento durante la jornada laboral, patrocinadas por la Fundación

- *Componente de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo:* Supone el cumplimiento de las normas de salud y seguridad existentes, así como la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad.

#### Preguntas asociadas

2) Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, calefacción, comodidad, facilidad de acceso, etc.)

7) La relación entre responsabilidades y funciones, y el tiempo disponible para realizar el trabajo.

8) La posibilidad de hacer planeación del trabajo y ajustarse a los cronogramas de trabajo

19) La posibilidad que tienen los trabajadores de realizar gimnasia laboral durante la jornada de trabajo

20) La posibilidad que tienen los trabajadores de realizar actividades para disminuir el estrés durante la jornada laboral

21) El grado en que la Fundación promueve actividades para disminuir el estrés laboral

23) El grado de prevención de enfermedades y promoción de la salud que la Fundación realiza con sus trabajadores

- *Componente de compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad:* Implica la interrelación de una política salarial y de compensaciones en parte asociadas al nivel de desempeño, y la capacitación y promoción de competencias de los trabajadores.

#### Preguntas asociadas

3) Las políticas salariales de la Fundación

13) La posibilidad que tienen los trabajadores de alcanzar sus metas personales y profesionales a mediano y largo plazo, trabajando en la Fundación.

- 14) La posibilidad que tienen los trabajadores de continuar sus estudios mientras trabajan en la Fundación
  - 24) El grado de capacitación que la Fundación brinda a los trabajadores
  - 27) El desarrollo de un sistema de compensación asociado a resultados
- *Componente de Gestión Participativa.:* Abarca todas las acciones que una organización planea, aplica, evalúa y gestiona a fin de garantizar la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con los procesos (nivel táctico) , lo cual se espera que impacte a nivel estratégico y por tanto en el futuro de la empresa. (Serna, 2009).

#### Preguntas asociadas

- 9) La forma en que las directivas manejan las sugerencias y comentarios de los colaboradores
- 10) La información que los trabajadores tienen sobre los objetivos estratégicos de la Fundación
- 15) El grado de compromiso de los trabajadores con los objetivos de la Fundación
- 16) El nivel de conocimiento de los trabajadores sobre los principios de la organización
- 17) El nivel en que el comportamiento de los trabajadores refleja los principios de la organización
- 25) El nivel de participación de los trabajadores en las decisiones sobre los procesos de la Fundación.

### *Entrevista de Diagnóstico semi estructurada*

A fin de complementar el diagnóstico, se estipula la realización de entrevistas a los cargos de Coordinación de las áreas de Mercadeo Social, Pedagogía, Salud y al cargo de Gestor de Salud Ocupacional. A fin de no sesgar las respuestas, quienes sean entrevistados no responderán el instrumento de preguntas cerradas.

Las entrevistas serán semi estructuradas y basadas en los indicadores ETHOS, en las cuales se buscará que los entrevistados den información sobre el estadio en que la entidad se encuentra en relación con los indicadores que se están considerando (Ver anexo 3). Para ello, se emplearán los estadios propuestos por el Instituto ETHOS, los cuales serán guía de la entrevista, así como algunos ítems de la encuesta de autoaplicación. Dado que se trata de un estudio de carácter descriptivo resulta de mucha utilidad tener toda la información posible (pertinente y relevante con el tema abordado) que eventualmente puede ser brindada cuando los entrevistados tienen la posibilidad de ampliar sus respuestas.

Como estrategia adicional, se emplearán técnicas propias de la entrevista psicológica las cuales permiten tener una comprensión adecuada de la información dada por el entrevistado, así como indagar en los aspectos que se consideren necesarios en la medida que transcurre la entrevista. Estas técnicas son:

- **Parafraseo:** tiene como objetivo que el entrevistador se asegure de estar comprendiendo al entrevistado, expresando en diferentes palabras, y haciendo un breve resumen de lo que el entrevistado dice. Ejemplo: “lo que Ud. me está diciendo es que los estilos de comunicación en la organización se caracterizan por...”

- Pregunta circular: tiene como objeto colocar al entrevistado en un marco de referencia distinto al suyo, a fin de que pueda generar hipótesis alternas. Ejemplo: “qué pasaría si hubiera un caso de acoso laboral entre trabajadores, ¿cómo cree que actuarían las directivas?”
- Reflejo: permite manifestar al entrevistado empatía y comprensión frente a su narración; en la medida que el entrevistado se sienta escuchado y comprendido, las posibilidades de que se abra aún más aumentan.

## **RESULTADOS**

### **Diagnóstico de las Políticas de Bienestar del Área de Gestión Humana y su Relación con la Responsabilidad Social Interna**

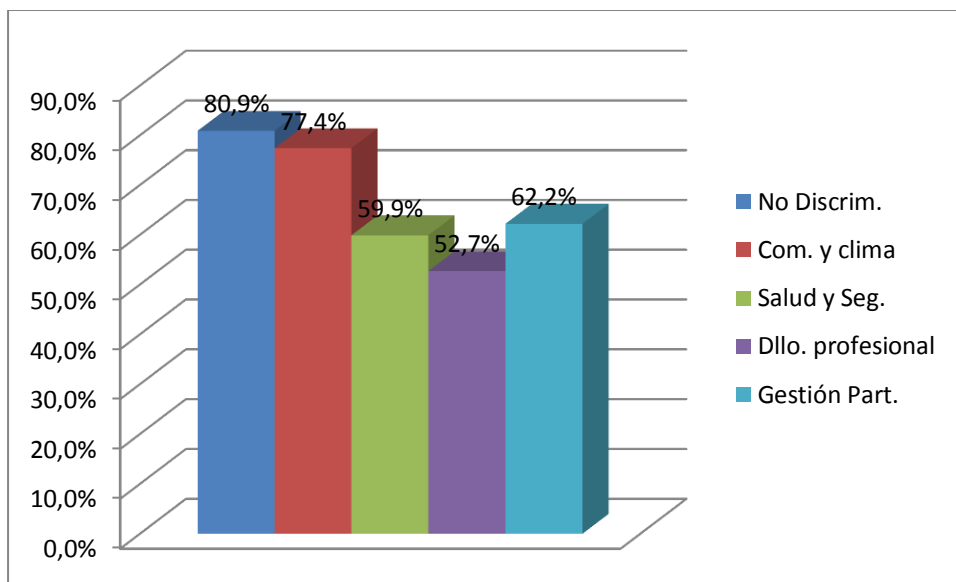
#### ***Resultados de la encuesta de diagnóstico***

Para hacer el análisis de comparación entre factores, se expresan los resultados obtenidos en términos de porcentaje y no de puntuación bruta. La encuesta de diagnóstico consta de 5 factores, pero considerando que cada uno de ellos está compuesto por un número de ítems variable, no es viable hacer una comparación entre factores con base en la puntuación bruta dado que la máxima puntuación que puede tener un factor que consta de 5 ítems- por persona- es de 25 puntos (5 ítems multiplicados por la máxima calificación que es 5, entonces  $5*5=25$ ) pero la máxima puntuación que puede tener un factor de 7 ítems es de 35. De allí que sea necesario convertir las puntuaciones en porcentajes.

Como puede apreciarse en el Gráfico N° 1: Comparación entre factores, todos los factores presentan un nivel de desempeño superior al 50%. No obstante lo anterior, existe una diferencia

de 28.2 puntos porcentuales entre el factor con mayor puntaje (No discriminación) y el menor (Desarrollo profesional). Adicionalmente, a pesar de que no existen puntuaciones significativamente bajas, sí se observan diferencias con las puntuaciones altas y existe una percepción que puede ser calificada como regular en varios los dos factores con menor puntuación.

**Gráfico No. 1: Comparación entre factores**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra el comportamiento individual de cada factor y los ítems que lo conforman. La puntuación máxima que cada ítem podía obtener era de 150 (5 que es el máximo valor que una persona puede asignar a cada ítem, multiplicado por 30 que es el tamaño de la muestra)

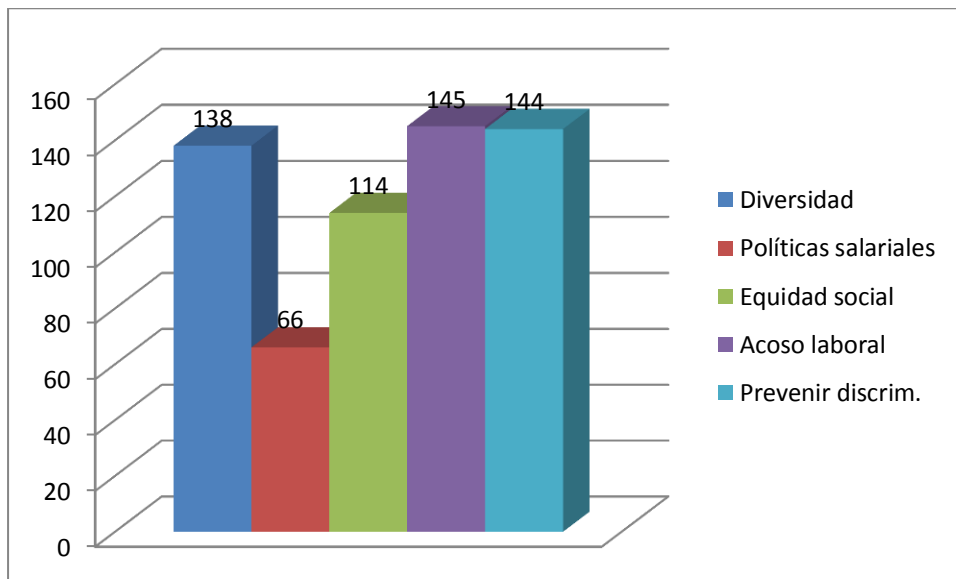


*Factor No discriminación.*

En el Gráfico N° 2 se puede observar que existe consistencia entre las puntuaciones de los diferentes ítems que conforman este factor. Sin embargo, se aprecia un ítem por debajo de la puntuación general, y es el que evalúa las políticas salariales. Este ítem buscaba evaluar la política salarial general, incluyendo la existencia de aspectos discriminatorios en la remuneración.

Este es el factor con mayor puntuación y todo menos un ítem- el mencionado más arriba- obtuvieron puntuaciones cercanas al máximo puntaje posible. Las puntuaciones revelan estrategias de gestión comprometidas con la inclusión y la promoción de la diversidad social.

**Gráfico No. 2: Factor No Discriminación**



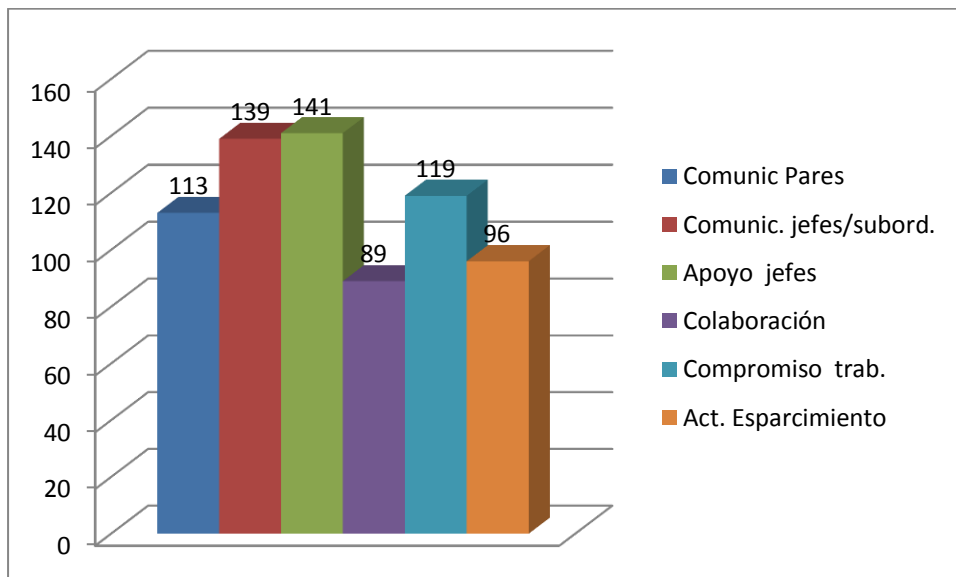
Fuente: Elaboración propia

### *Factor Comunicación y Clima*

La consistencia interna de este factor es variable, siendo las mayores dificultades la colaboración entre áreas y la posibilidad de realizar actividades de esparcimiento e integración donde participen todos los colaboradores.

Es de destacar el tipo de gestión de los jefes que permite dar apoyo a los trabajadores a quienes coordinan, dado que este es el ítem con mayor puntuación. Pero se observa que en general la entidad se caracteriza por tener comunicación efectiva y compromiso de los trabajadores con su labor.

**Gráfico No. 3: Factor Comunicación y Clima**



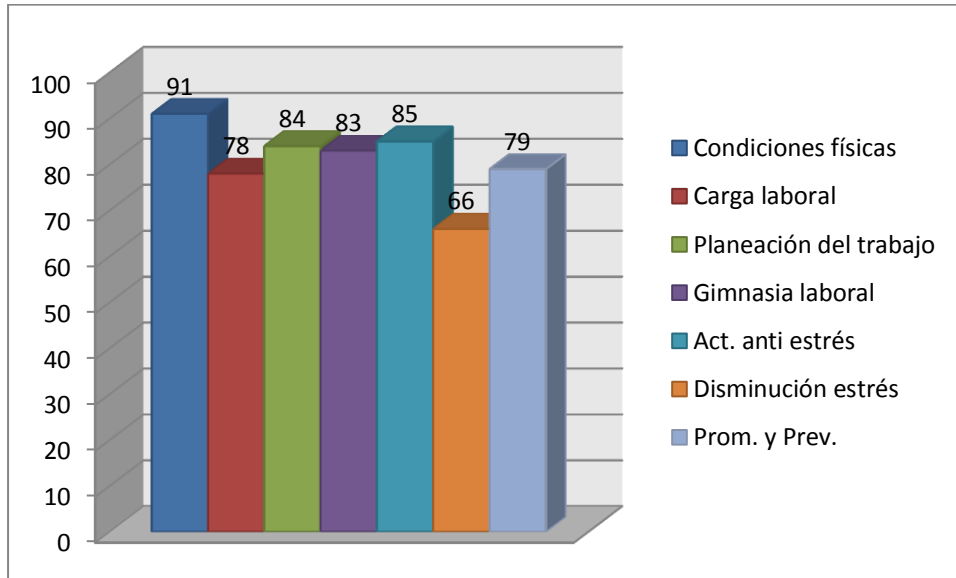
Fuente: Elaboración propia

### *Factor Salud y Seguridad*

Se observa consistencia interna entre las puntuaciones de los ítems de este factor. Este es el factor con la segunda menor puntuación y las mayores dificultades se observan en la carencia de

actividades que busquen disminuir los niveles de estrés, y la carga laboral. Este factor refleja que los niveles de estrés psicolaboral son muy probablemente altos, lo cual se agrava en la medida que no se han adoptado medidas de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad.

**Gráfico No. 4: Factor Salud y Seguridad**



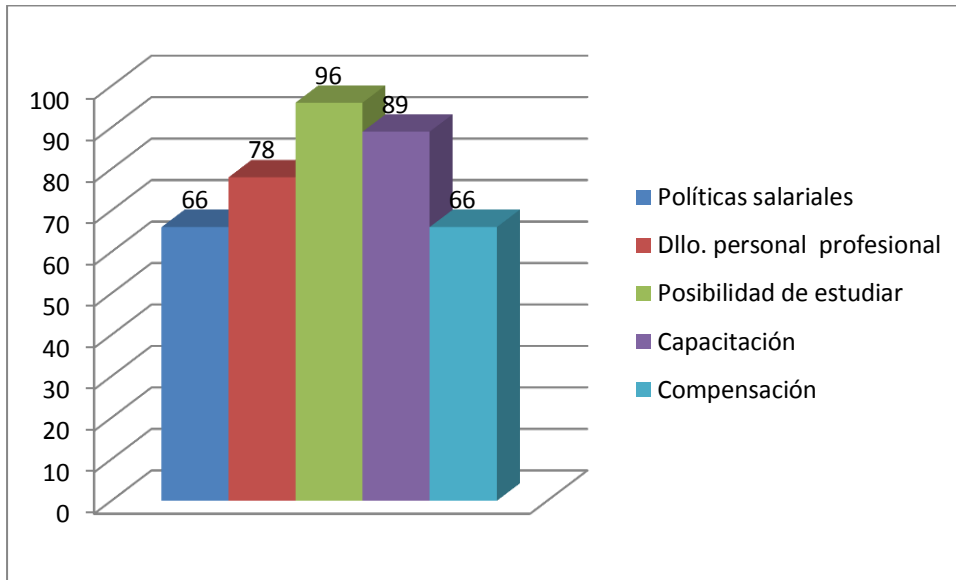
Fuente: Elaboración propia

### *Factor Desarrollo Profesional*

Este es el factor con la puntuación más baja y dentro de él, los ítems con menor puntuación (en el factor y en la aplicación del instrumento) son los relacionados con las políticas salariales y la no relación entre resultados de desempeño la compensación.

La posibilidad de continuar los estudios es el ítem con mayor puntuación dentro del factor, pero se debe tener en cuenta que los colaboradores no perciben como alta la posibilidad de desarrollarse personal y profesionalmente.

**Gráfico No. 5: Factor Desarrollo Profesional**



Fuente: Elaboración propia

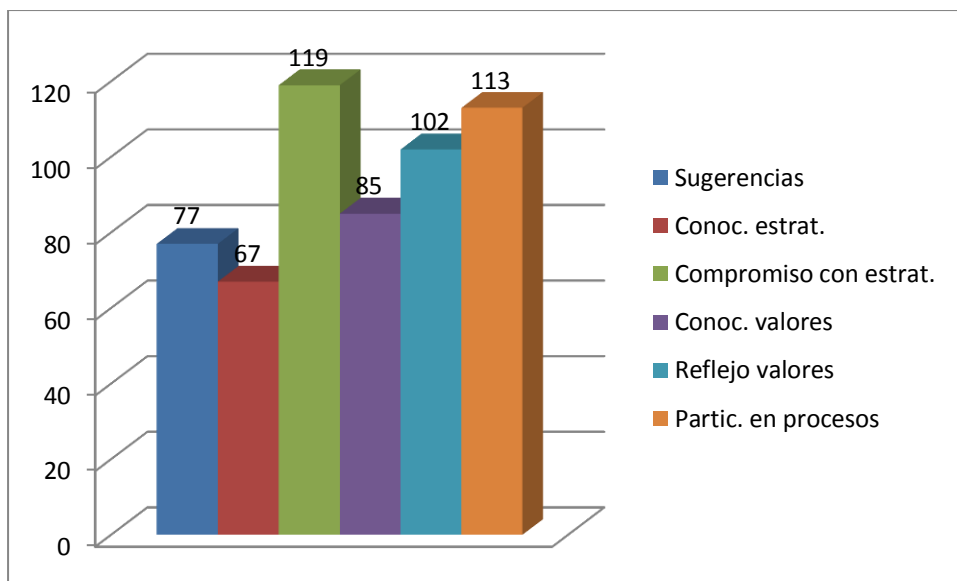
### *Factor Gestión Participativa*

Este factor tuvo un desempeño regular, que no lo coloca ni entre los superiores ni los inferiores. Se observa falta de consistencia entre los ítems que lo conforman siendo los de puntuación más alta el ítem que mide el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la entidad y el que mide la participación en los procesos.

Sin embargo se debe destacar que los trabajadores consideran que no suficiente hay conocimiento sobre la estrategia, pudiendo entonces considerar que están comprometidos con la función social (la cual entienden por objetivos de la entidad) mas no conocer sus objetivos estratégicos.

Por otro lado, hay una baja calificación frente a la manera como las directivas responden frente a sugerencias, comentarios y participación en general de los colaboradores. Este es uno de los ítems que muestra debilidad en el factor.

**Gráfico No. 6: Factor Gestión Participativa**



Fuente: Elaboración propia

### *Entrevista semi estructurada*

A continuación se describirán los aspectos evaluados con este instrumento, los cuales se presentan en una tabla a modo de resumen y comparación entre las fortalezas y dificultades señaladas en cada componente. Es necesario destacar que la información que se presenta son reportes brindados durante las entrevistas

### *Compromiso de la organización para evitar la discriminación*

Se trata del factor con mejor puntuación y las dificultades señaladas pueden ser entendidas como oportunidades de mejora, y no que no consideren en bienestar de los colaboradores

**Tabla 1: Resultados del factor No Discriminación en la entrevista**

<b>Fortalezas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No se evidencian situaciones de maltrato y/o acoso laboral</li><li>• Hay un ambiente donde se privilegia el respeto y el trato digno a todas las personas</li><li>• El respeto es un valor fundamental en la cultura organizacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No existen mecanismos para prevenir el acoso laboral en el caso de que se presente</li><li>• No existe una declaración formal de valores corporativos donde se siente una posición contra la inclusión y el respeto. Este valor se evidencia en el comportamiento de los colaboradores pero no existe de manera formal</li></ul>

### *Estilo de comunicación y clima*

Este factor tuvo también puntuación alta; se observa en esta entrevista la diferencia entre la comunicación organizacional, y la comunicación entre personas.

**Tabla 2: Resultados del factor Comunicación y Clima en la entrevista**

Fortalezas	Dificultades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buenas habilidades comunicativas de los colaboradores, necesarias para la labor que realizan y el tipo de organización donde trabajan, lo cual favorece un buen clima organizacional y resolución de conflictos</li> <li>• Ambiente de respeto, cordialidad y cooperación entre los colaboradores</li> <li>• Se favorece la creación de relaciones de amistad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación organizacional se ve entorpecida porque no hay mecanismos claros que permitan que las áreas brinden información precisa, veraz y oportuna, a otras áreas</li> <li>• En muchas ocasiones, las áreas no reciben información a tiempo o información completa sobre un aspecto particular, lo cual obstaculiza su gestión</li> <li>• No existen espacios formales de comunicación entre áreas ni mecanismos establecidos para suministrar información</li> <li>• No existen mediciones periódicas del clima organizacional ni estrategias para intervenir en él cuando se hace necesario.</li> </ul>

*Desarrollo profesional*

Este es el factor con menor puntuación, y que mayores dificultades evidenció con las entrevistas

**Tabla 3: Resultados del factor Desarrollo Profesional en la entrevista**

Fortalezas	Dificultades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El horario de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gran mayoría de colaboradores rota, debido a que está en búsqueda de mejores condiciones salariales</li> </ul>

<p>permite continuar los estudios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se acostumbra otorgar permisos para actividades de capacitación tanto organizacionales como individuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura jerárquica no brinda posibilidades de ascender o tener a cargo nuevos proyectos o responsabilidades</li> <li>• No se tienen en cuenta recomendaciones relacionadas con la capacitación, sino que estas son siempre decididas por las directivas</li> <li>• Bajo presupuesto para invertir en capacitación</li> <li>• Muchos de los profesionales son jóvenes y están buscando adquirir experiencia pero no hay planes de retención para disminuir rotación de los profesionales ya capacitados y con experiencia</li> <li>• Profesionales que continúan sus estudios no tienen la posibilidad de mejorar condiciones laborales, ni adquirir nuevas responsabilidades o proyectos</li> </ul>
--	--

### *Participación*

Fue un factor con puntuación intermedia, pero que presentó varias oportunidades de mejora con la entrevista

**Tabla 4: Resultados del factor Participación en la entrevista**

<b>Fortalezas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia disposición de las directivas para atender de manera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen mecanismos para formales para que se puedan hacer aportes y participar dando ideas, ni para que las directivas evalúen estos aportes</li> </ul>



<p>informal, la participación de los colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay adecuada capacitación a los colaboradores nuevos sobre la estrategia de la organización, ni cómo su trabajo contribuye a alcanzarla</li> <li>• Con frecuencia no se pone de manifiesto cuando se decide poner en práctica un aporte de un colaborador</li> <li>• Con frecuencia no se explican los motivos para que las ideas aportadas no sean puestas en práctica</li> <li>• Escasa participación de los coordinadores de área en temas presupuestales</li> </ul>
--	---

*Salud y Seguridad*

Tuvo la segunda menor puntuación y pese a que las oportunidades de mejora y las dificultades que se señalan deben ser tenidas en cuenta con carácter prioritario porque evidencian riesgos para el bienestar de los trabajadores, y que además inciden en la productividad de los mismos

**Tabla 5: Resultados del factor Salud y Seguridad en la entrevista**

<p><b>Fortalezas</b></p>	<p><b>Dificultades</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan actividades de integración y esparcimiento con el propósito de promover la salud mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se hace seguimiento actividades de promoción y prevención</li> <li>• No se hacen actividades específicas ni se tiene un programa para intervenir en altas cargas de estrés</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sigue el programa del COPASO</li> <li>• Hay actividades de capacitación por brigadas, y también para cargos con funciones específicas que puedan tener mayor riesgo laboral (servicios generales, secretaria)</li> <li>• Se realizan campañas, específicamente: desastres naturales, aseo personal, pausas activas y gimnasia laboral.</li> </ul>	<p>laboral en cargos con riesgo más alto (del área pedagógica y área terapéutica)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores reportan estrés asociado a carga laboral</li> <li>• No se realizan acciones específicas sobre el riesgo del túnel del carpio en profesionales que manejan Lengua de Señas Colombiana</li> <li>• No se realiza examen médico ocupacional de ingreso</li> </ul>
---	--

### *Diagnóstico general*

Con base en el análisis de la aplicación de las encuestas de diagnóstico y las entrevistas semi estructuradas, se puede evidenciar que es débil la planeación estratégica respecto al tema de RSE; existen componentes que pueden destacarse como aspectos positivos, y otros como negativos, teniendo en cuenta el resultado de los instrumentos aplicados.

La primera fortaleza es el factor de No Discriminación; allí se observa que los ítems de la encuesta que conforman el factor fueron los más altos. Esto implica que es factor con mejor desempeño y que los colaboradores de la organización consideran que las directivas de la entidad tienen un modo de gestión que promueve la no discriminación.

En este primer factor, los trabajadores encuestados están de acuerdo al afirmar que dentro de la entidad no se requieren mecanismos para sancionar el maltrato laboral, el acoso y la discriminación porque es innecesario. Esto, dado a que ni en su permanencia en la entidad ni

antes de eso- según lo que informan- se ha presentado algún caso de maltrato entre pares o de jefes a los demás colaboradores. Los cargos encuestados rescatan que el trato entre todos los colaboradores es igualitario y que se respeta el aporte de todos y cada uno.

Se observa que hay correlación con el factor de No discriminación de la encuesta de diagnóstico, toda vez que en esta encuesta este fue el factor con mayor puntuación.

El segundo factor es del Comunicación y Clima. La evaluación de este factor arroja que hay un nivel de satisfacción con el clima organizacional y la comunicación organizacional adecuados. Sin embargo, se observa que por un lado existen buenas habilidades comunicativas entre los colaboradores, pero por otro hay dificultades en los procesos de comunicación organizacional, que se evidencian fundamentalmente en la falta de información oportuna y suficiente que se debe compartir entre áreas para poder desempeñar las labores de manera adecuada (resultados de entrevista semi estructurada).

En este factor se deben destacar dos aspectos sobre la comunicación, que fueron comunes entre las personas entrevistadas: uno se debe a la comunicación “entre personas” que puede asociarse a competencias sociales de los colaboradores. Otro se relaciona con la comunicación organizacional que se asocia a brindar información necesaria para realizar las funciones de cada cargo y de cada área.

Por un lado, las habilidades sociales de los colaboradores permiten que la “comunicación personal” sea cordial y favorezca el desarrollo de relaciones de confianza. Pero por otro lado, sí se mencionan dificultades en la comunicación sobre aspectos propiamente laborales en la medida que es frecuente que las áreas (en cabeza de los cargos de coordinación de cada una de ellas) no brinden información oportuna y precisa a las demás áreas, lo cual obstaculiza el normal

desarrollo de las funciones. Dentro de estas situaciones, se expresa que hay falta de espacios formales de comunicación y desconocimiento sobre el nivel de impacto que la no comunicación oportuna y precisa puede tener en las demás áreas, o en cargos específicos de una o más áreas.

El factor de Desarrollo Profesional es en el cual se reportaron mayores dificultades, lo cual se relaciona con ser el factor con puntuación más baja de la encuesta de diagnóstico. También hay consistencia entre las respuestas al afirmar que la rotación de personal se debe a la búsqueda de mejores condiciones económicas; otra dificultad es en materia de crecimiento dentro de la organización y la falta de oportunidades de tener nuevos proyectos o funciones, o crecer en la estructura organizacional. En relación con la capacitación, se indica que con frecuencia esto es decidido por las directivas y que no se indaga por las verdaderas necesidades de los colaboradores.

Salud y Seguridad es el factor con la segunda menor puntuación en la encuesta. Se evidencian también en la entrevista dificultades relacionadas con las acciones específicas para la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad en el ámbito organizacional. Se destaca la falta de actividades de este estilo y sobretodo la evaluación y seguimiento para conocer el impacto que estas acciones tienen sobre la población objetivo.

El factor de participación indica dificultades de conocimiento y alineamiento estratégico. Pero también las dificultades se asocian con la aplicación real que las directivas hacen sobre sugerencias en materia de procesos y de acogimiento de ideas innovadoras. . Se observa que en decisiones que los colaboradores tienen escasa participación en decisiones que involucren presupuesto, o en aspectos relacionados con procesos, donde las directivas han tomado una decisión.

## Planteamiento Estratégico y Operativo del Programa de Responsabilidad Social Interna

La propuesta del programa de Responsabilidad Social Interna se planteará con base en el análisis de recomendaciones de otras entidades como el programa ComprometeRSE de COMFECÁMARAS, los Indicadores ETHOS, y el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas que buscan fomentar un marco para la aplicación de la RSE con el objetivo de tener un panorama para hacer el análisis lo más amplio posible, tanto a nivel nacional (el programa ComprometeRSE) como regional (de Latinoamérica, los Indicadores ETHOS y de Europa el Libro Verde). Sin embargo, también se tendrá en cuenta el diagnóstico realizado, considerando las fortalezas y debilidades en materia de planeación estratégica sobre RSE.

Dicha propuesta consta de cuatro fases, siguiendo el ciclo PHVA de procesos, con el fin de que exista coherencia entre el modelo de gestión por procesos, que ha comenzado a implementar la entidad y el programa planteado, facilitando su ajuste y posterior implementación. A continuación se ilustra la relación de las fases del programa propuesto con las del ciclo PHVA.

**Tabla 6: Fases y objetivos del programa propuesto de Responsabilidad Social**

Fase del programa		Objetivo	Fase ciclo PHVA
1	<i>Inicial</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer los principios corporativos que, alineados con la estrategia, orientará el programa de Responsabilidad Social</li> <li>▪ Planeación de las acciones en el desempeño de la RSE.</li> </ul>	Planear
2	<i>Implementación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicación de las acciones planeadas</li> <li>▪ Registro de los resultados de las acciones para su posterior medición y evaluación.</li> </ul>	Hacer
3	<i>Medición y evaluación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar los resultados de las acciones durante la fase de implementación</li> <li>▪ Construir los planes de ajuste para mejorar el desempeño del programa.</li> </ul>	Verificar/Asegurar

Fuente: Elaboración propia

En este apartado se explicarán las dos primeras fases, las cuales responden al objetivo específico de propuesta de implementación del programa. En el siguiente apartado se explicará la tercera y última fase.

### *Fase Inicial*

En el ciclo PHVA, corresponde a la fase de planeación. Sin embargo, demanda no sólo planeación organizacional centrado en aspectos logísticos como tiempos y espacios de reunión, delegación de responsables, entre otros, sino también en aspectos culturales de la organización. De allí la importancia de tener en cuenta este último aspecto a la hora de plantear cualquier programa que implique un cambio organizacional; pese a no ser tema central de interés del presente trabajo, no puede pasarse por alto que la cultura puede llegar a ser una variable influyente en la consecución de los objetivos institucionales.

Como factores de apoyo de esta fase se cuenta con la iniciativa de las directivas de desarrollar un programa de RSE, de desarrollar planes de Bienestar para los colaboradores y de las variables culturales que reconocen la responsabilidad social como un elemento fundamental asociado a la estrategia de la entidad. Del mismo modo, la alta puntuación del factor de Comunicación y Clima puede favorecer el trabajo colaborativo para la planeación

A continuación se describirán los componentes de esta fase:

#### *Diálogo organizacional*

Se espera que durante esta etapa se desarrolle un espacio de comunicación organizacional a fin de que todos los colaboradores (trabajadores, practicantes y voluntarios) puedan hacer su aporte, y sus opiniones sean tenidas en cuenta en la concertación de los principios.

Es fundamental rescatar en este punto el concepto de Responsabilidad Social que se abordó en el marco teórico, donde se afirmaba que este principio debe regir el comportamiento de *todos* los actores sociales, tanto individuos como colectivos. De lo anterior se infiere que sin importar ningún factor, estos individuos o grupos tienen el derecho y el deber de participar como actores socialmente responsables en cualquier medio en el que se desenvuelvan. Es teniendo en cuenta este aspecto que resulta imprescindible dar participación activa a todos los miembros colaboradores de la organización.

La empresa como colectivo y como conjunto de individuos deberá reflexionar cuáles son los principios que la rigen y cuáles desearía que la rigiera. Para ello se propone el siguiente procedimiento:

- El área de Calidad y Gestión Humana será la responsable de convocar una reunión informativa con participación de todos los colaboradores. Se entregará un formato con donde cada uno deberá mencionar cinco principios y valores que consideran que han regido el desempeño organizacional, que la entidad proyecta a todos sus grupos de interés y que se evidencian en la cotidianidad. Finalmente, deberán dar una breve definición de lo que entienden por ese principio o cómo lo perciben en la gestión de la organización. Los colaboradores deberán entregar esta información al coordinador de su área de trabajo durante el tiempo estipulado para ello.
- El área de Calidad y Gestión Humana recepcionará los formatos de cada coordinador de área y posteriormente sistematizará y evaluará los resultados, destacando aquellos que mayor número de veces han sido mencionados.

- Las directivas a través del área de Calidad y Gestión Humana convocarán el grupo de trabajo con los Coordinadores de Área a fin de socializar los resultados obtenidos y seleccionar los principios definitivos.
- Las directivas a través del área de Calidad y Gestión Humana deberán dar a conocer a todos los colaboradores los principios que fueron seleccionados, y publicarlos.

Este procedimiento se relaciona con variables que no forman parte del presente trabajo, pero que no pueden ser pasadas por alto y son los mecanismos de gestión del conocimiento y de la cultura organizacional, específicamente las estrategias de comunicación formales e informales.

#### *Diseño de la política organizacional alineada con la estrategia*

Una vez definidos los principios organizacionales, se deben planear los detalles que van a orientar el programa de RS. Para ello, se debe alinear con la estrategia de la entidad y el modo de gestión específico que ha adoptado (por procesos) de tal forma que no se vuelva en un sistema apéndice sino parte integrada del desempeño institucional.

Es necesario conocer las necesidades y expectativas del grupo de interés que será objeto central del programa para incluir el compromiso voluntario de integrar en su estrategia y gestión los aspectos laborales sociales y éticos que superan los mínimos legales. Sin embargo, una política integral no es viable en la medida que no dé cabida a diferentes aspectos relacionados con la gestión. Por tanto, esta declaración deberá contener compromisos reales como la mejora continua, la protección del medio ambiente, garantía de continuidad y reinversión en la misión social de las utilidades.

El objetivo estratégico actual al que se recomienda asociar las prácticas de RSE es *Desarrollar e implementar una cultura organizacional alineada a los valores corporativos*, sin



embargo se recomienda incluir otro objetivo estratégico asociado a la perspectiva de *Aprendizaje e Innovación* del modelo BSC y al orientador estratégico *Ser preferidos por el cliente por las características en la calidad del servicio*. De tal forma que en la medida que se invierta en el bienestar integral del talento humano se espera que los trabajadores se alineen con más sentido de pertenencia a la estrategia y la cultura organizacional, buscando continuamente mejorar los procesos, lo cual sin lugar a dudas conducirá a la prestación de un servicio de óptima calidad. Este nuevo objetivo estratégico deberá buscar la mejora en las condiciones laborales de los trabajadores

A continuación se ilustra la forma como están asociados los orientadores y objetivos estratégicos con las diferentes perspectivas del modelo Balanced Scorecard, con base en los objetivos que actualmente posee la entidad. Sin embargo, como puede apreciarse, se propone un “espacio” para la creación de un nuevo objetivo estratégico.

**Tabla 7: Objetivos estratégicos de la Entidad**

<b>Orientador estratégico</b>	<b>Objetivo estratégico asociado</b>	<b>Perspectiva del modelo BSC asociada al objetivo estratégico</b>
Lograr la autosostenibilidad	Aumentar los ingresos por venta de servicios mejorados	<i>Financiera</i>
	Generar ingresos a través del plan padrinos	
	Generar alianzas de mutuo beneficio con organizaciones pares, sector empresarial, y agencias de cooperación.	<i>Financiera/Cliente</i>
Ser preferidos por el cliente por las características en la calidad del	Diseñar y desarrollar el proceso de Gestión de conocimiento para saber y	<i>Desempeño</i>

<b>Orientador estratégico</b>	<b>Objetivo estratégico asociado</b>	<b>Perspectiva del modelo BSC asociada al objetivo estratégico</b>
servicio	asegurar que los diferentes programas corresponden a las necesidades y preferencias de los usuarios y sus familias	<i>operativo/ Cliente</i>
	Diseñar e implementar una Gestión de Mejoramiento continuo por procesos.	<i>Desempeño operativo</i>
	<i>Espacio sugerido para un nuevo objetivo estratégico asociado al bienestar integral de los trabajadores.</i>	<i>Aprendizaje e innovación</i>
	Diseñar el programa Opciones asegurando que los procesos de atención dignifiquen a los usuarios.	<i>Cliente</i>
Promover la investigación como una herramienta de mejoramiento, aprendizaje e innovación	Desarrollar e implementar una cultura organizacional alineada a los valores corporativos.	<i>Aprendizaje e innovación</i>
	Desarrollar e Implementar un sistema de información asegurado y accesible al personal para mejorar la productividad de nuestros procesos.	
Proyectos encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios a través del apoyo de la inclusión educativa, social, ocupacional y laboral.	Lograr el desempeño ocupacional y laboral competente en las personas en condición de discapacidad física, cognitiva, auditiva y problemas asociados para aumentar las competencias	<i>Rentabilidad social</i>
	Lograr que los procesos de inclusión educativa respondan a los objetivos de escolarización.	
	Lograr que los procesos de inclusión educativa respondan a los objetivos de escolarización.	

Fuente: Elaboración propia

La declaración de la política deberá partir del análisis de estos objetivos estratégicos y las necesidades ya detectadas en relación con los compromisos reales que la entidad adquirirá con sus grupos de interés, en especial el de los trabajadores.

### *Planeación de prácticas de RSE interna*

Una vez definidos los objetivos del sistema de gestión de la organización se debe realizar la planeación de las actividades y procesos que las agrupan. Se recomienda que el proceso de RSE sea responsabilidad del área de Gestión Humana. La planeación de las prácticas implica el diseño del proceso de RSE, siguiendo para ello el procedimiento empleado por la entidad el cual ya es conocido por los trabajadores y además permite un trabajo eficiente y eficaz. Los formatos mencionados ya existen y se manejan en medio magnético.

- Diagrama de flujo: implica plasmar de manera gráfica con base en todas las actividades que conformarán el proceso de RSE, las posibles decisiones que deberán tomarse con alternativas de respuesta y la relación lógica entre una y otra actividad.
- Formato de caracterización del proceso: donde se consignan los datos más relevantes del proceso como objetivos, tipo de proceso, responsable, entre otros.
- Formato de procedimientos: en donde se registran los procedimientos del proceso
- Registro de Documentación: se trata de una base de datos que ya posee la entidad y que ha ido alimentando en la medida que se van diseñando los procesos y que sirve de control sobre todos los documentos que maneja la organización (manual, protocolo, formato, etc.). Una vez terminado el diseño del proceso deberá registrarse aquí toda la documentación relacionada.

Las planeación de prácticas de RSE interna, indudablemente deberán tener en cuenta el diagnóstico realizado con base en los factores que conforman la RSE interna. Se debe orientar al fortalecimiento de los factores con mayor puntuación pero particularmente a superar las dificultades evidenciadas.

Pese a que se recomienda que este proceso sea responsabilidad del área de Gestión Humana, se debe tener en cuenta que se trata de un proceso estratégico razón por la cual se requiere del compromiso y la participación de las directivas quienes *mediante* el área de Gestión Humana garantizarán que se desarrollen exitosamente los compromisos adquiridos con los grupos de interés. Y en la medida que se trata de un proceso estratégico resulta indispensable que en su planeación se involucren todos los cargos de coordinación de las diferentes áreas.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, es viable trabajar en todos los factores. Dentro de cada factor, se propone considerar los siguientes componentes o elementos que conforman cada uno de dichos factores; sin embargo, es necesario aclarar que estos componentes que se propone trabajar están orientados a maximizar el desempeño de cada factor, por ello, surgen del análisis de *las dificultades* y no de *las fortalezas*.

**Tabla 8: Componentes de cada factor de RSE interna**

<b>Factor</b>	<b>Componente</b>
Valores, gobierno corporativo y gestión participativa	Creación y socialización de la declaración de valores corporativos
	Despliegue estratégico
	Gestión participativa
No discriminación	Definición de criterios objetivos para la selección de los candidatos como escolaridad, tiempo de experiencia y conocimientos exigidos
	Definición y socialización de políticas salariales
Comunicación y Clima	Clima organizacional
Salud y Seguridad	Prevención y Promoción (P y P)
	Salud Ocupacional
Desarrollo profesional	Capacitación y Desarrollo

Fuente: Elaboración propia

### ***Fase de Implementación***

Se trata de la fase formalmente operativa del proceso, la cual tiene lugar después de una planeación meticulosa y argumentada. Esta fase requiere también de despliegue estratégico, por el carácter del proceso de RSE interna. En la medida que se haga la operacionalización de la estrategia en el mapa estratégico, protocolos e indicadores de desempeño se facilita la comprensión de la estrategia por todos los colaboradores.

La fase de implementación abarca no sólo el desarrollo del proceso, sino el registro sistemático de los resultados obtenidos con las prácticas lo que será el insumo para la evaluación. Además, no se limitará a un período de tiempo determinado, sino que debe comenzar desde el momento en que se defina el proceso a seguir -sin detrimento de seguir el ciclo PHVA- y permanecer durante toda la existencia de la entidad.

## Modelo de Medición para Evaluar el Programa de Responsabilidad Social Interna

Para realizar la medición y evaluación del Programa, se partirá de la definición de los objetivos estratégicos, los cuales deben operacionalizarse en indicadores estratégicos e indicadores tácticos (del proceso propiamente dicho). La entidad ha venido trabajando en la definición, medición y evaluación de los indicadores lo desde su reciente proceso de planeación estratégica que como se explicaba en la caracterización de la empresa, tuvo lugar entre 2010 y 2011.

Considerando los elementos que componen la RSE interna de una empresa (los cuales a su vez fueron los factores que conformaron la encuesta de diagnóstico), se propone una serie de indicadores relacionados con cada uno de estos componentes y en coherencia también con las recomendaciones internacionales para evaluar RSE que ya fueron revisadas.

Anteriormente, se habían propuesto ciertos aspectos que fueron llamados “componentes” al interior de cada factor, como elementos que deberían trabajarse dentro de la RSE interna. A continuación se propone una serie de indicadores que responden a estos componentes:

**Tabla 9: Indicadores de medición de los componentes de cada factor**

<b>Factor</b>	<b>Componente</b>	<b>Indicador</b>
Valores, gobierno corporativo y gestión participativa	Creación y socialización de la declaración de valores corporativos	Número de colaboradores que comprenden los valores corporativos/ número de colaboradores
		Número de colaboradores que se identifican con los valores corporativos/ número de colaboradores

<b>Factor</b>	<b>Componente</b>	<b>Indicador</b>
	Despliegue estratégico	Edición de un reporte de sostenibilidad anual/1
		Número de colaboradores que conocen y comprenden los objetivos estratégicos y su relación con los indicadores de su propio cargo/ número de colaboradores
		Número de puestos de trabajo que cuentan con indicadores del cargo/ número de cargos
	Gestión participativa	Número de aportes realizados/número de aportes gestionados para su implementación
		Número de reuniones formales realizadas con el fin de realizar aportes en diferentes procesos de la entidad
No Discriminación	Definición de criterios objetivos para la selección de los candidatos como escolaridad, tiempo de experiencia y conocimientos exigidos	Número de personas seleccionadas siguiendo el proceso y los criterios establecidos/número de personas seleccionadas
	Definición y socialización de políticas salariales	Número de colaboradores que comprenden las políticas salariales que rigen su propio cargo/ número de colaboradores
		Número de cargos con su respectiva tabla salarial/ número de cargos.
Comunicación y clima	Clima organizacional	Número de mediciones de clima anuales/1
		Número de acciones propuestas e implementadas para mejorar el clima
		Número de acciones implementadas efectivas para mejorar el clima
Salud y Seguridad	Prevención y Promoción (P y P)	Número de trabajadores que son evaluados médicamente antes de comenzar a trabajar/número de trabajadores que ingresan a trabajar
		Número de trabajadores que son evaluados

<b>Factor</b>	<b>Componente</b>	<b>Indicador</b>
		médicamente una vez al año/número de trabajadores
		Número de actividades de P y P realizadas
	Salud Ocupacional	Actualización del panorama de riesgos por cargo anualmente/1
		Número de acciones puestas en práctica para disminuir o eliminar los riesgos detectados en el panorama de riesgos/número de riesgos detectados
Desarrollo profesional	Capacitación y Desarrollo	Número de acciones orientadas a detectar las necesidades de capacitación y desarrollo
		Número de acciones de capacitación y desarrollo de los colaboradores
		Inversión en capacitación y desarrollo
Generales		Índice de contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores
		Inversión en el bienestar de los empleados

Fuente: Elaboración propia



## DISCUSIONES

A la luz de la teoría revisada, existen una serie de factores que conforman la RSE interna, los cuales fueron descritos y evaluados con detenimiento para la organización seleccionada. Los factores que obtuvieron mejor desempeño en la evaluación de la organización fueron: No discriminación, y Comunicación y Clima; por el contrario, los que tuvieron menor desempeño fueron: Desarrollo Profesional, y Salud y Seguridad. Sin embargo, el factor que resultó estar más relacionado con la estrategia es el de Desarrollo Profesional. Esto se observó mediante una *definición negativa*, es decir, que la baja puntuación en este factor se relaciona con las dificultades para cumplir los objetivos organizacionales.

Partiendo de la naturaleza de la empresa, se ve reflejada una cultura organizacional en esta entidad que se reconoce como factor de cambio social y multiplicador de iniciativas en pro de la inclusión social efectiva y la no discriminación en todos sus aspectos. Esta es quizás la mayor fortaleza en materia de responsabilidad social. No se debe olvidar que la gestión de la cultura organizacional es una de las funciones estratégicas de la gestión del talento humano y que está directamente relacionado con el marco estratégico, especialmente con los valores corporativos. Esto favorecería el desarrollo de una política de gobierno corporativo que como se propuso- y en concordancia con las recomendaciones de entidades internacionales que trabajan este tema- debe ser la primera gran meta de un programa de Responsabilidad Social.

No obstante, más allá del direccionamiento estratégico y el planteamiento formal de la Misión y Visión, es claro que esta organización asume el papel de *empoderadora* de un sector especial de la población que no ha obtenido todas las garantías Constitucionales y legales y que sumadas a sus ya presentes dificultades, los coloca en una situación vulnerable.

En relación con esto, su Misión encaja perfectamente en el primer principio definido por la ONU sobre los cuales se debe enmarcar la RSE: *Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los Derechos Humanos proclamados en el ámbito internacional.*

Uno de los aspectos más significativos, es la manera como búsqueda de la igualdad social ha permeado todos los sectores de la organización y no se limita a ser visión de las directivas. Una hipótesis que explicaría este logro, considera dos elementos: por un lado la efectividad de la cultura organizacional como variable independiente influyente en el comportamiento y en el moldeamiento del pensamiento. Pero por otro lado, también un proceso de selección efectivo que aumenta las probabilidades de que los nuevos colaboradores asimilen la cultura organizacional. En relación con este mismo proceso de Gestión Humana se observa una práctica responsable y ética toda vez que realiza contratación de personas pertenecientes a diferentes grupos con dificultad de acceso al mercado laboral.

Otra gran fortaleza detectada en materia de gestión de RSE, se relaciona con el clima organizacional y la comunicación personal entre colaboradores. Lo anterior se ve sustentado en el permanente apoyo de jefes a la realización de funciones y a las habilidades sociales de los colaboradores que también tendrían correlación con el perfil de competencias organizacionales requeridas y seleccionadas. El factor de Comunicación y Clima podrían correlacionarse con menores riesgos psicosociales o al menos ser factores de protección frente a los mismos.

No obstante lo anterior, se debe tener en cuenta que pese a que la comunicación personal entre colaboradores es una fortaleza encontrada en el diagnóstico, los resultados de la entrevista semi estructurada arrojan una situación que no se planeaba evaluar pero no por ello debe ser ignorada. Se trata de la comunicación entre áreas la cual fue señalada como deficiente en todas las entrevistas. Es probable que estas dificultades de comunicación se deban a la falta de espacios

formales definidos para ello, tal como lo señala una de las colaboradoras de la entidad. Pero es probable que a nivel directivo no se fomente el desarrollo de canales eficientes de comunicación organizacional.

Con base en lo descrito sobre los planteamientos de Carneiro y la RSE interna, la eliminación de los riesgos psicosociales es uno de los componentes de la RSE interna, específicamente la responsabilidad sobre las relaciones. En la medida que el factor de Comunicación y Clima tengan un desempeño adecuado, sería lógico pensar que se está logrando la disminución de variables que inciden en el desarrollo de estrés psicolaboral, como los conflictos en el medio laboral debidos a deficientes habilidades comunicativas, el acoso o *mobbing*, las prácticas discriminatorias, la percepción de desinterés de los jefes, la percepción de que hay falta de reconocimiento al propio trabajo, entre otros.

Sin embargo, los resultados arrojan dificultades a nivel estratégico. Tanto en la encuesta de diagnóstico como en la entrevista semi estructurada se evidencian dificultades en el factor de Gestión Participativa, pero el segundo instrumento permite observar que hay desconocimiento de los colaboradores en relación con los objetivos estratégicos. Lo anterior indudablemente pone de manifiesto una situación problemática en la esencia misma de la gestión de la organización. Por un lado, esto se correlacionaría con la ineficacia de la participación de los colaboradores pero así mismo puede llegar a predecir falta de éxito en la consecución de los objetivos organizacionales. La dificultad mencionada es – sin embargo- un mal común en numerosas organizaciones; una hipótesis sobre la causa de la misma, es que la planeación estratégica participaron varios cargos los cuales ya han experimentado rotación y no se realizó un adecuado proceso de capacitación de los nuevos colaboradores.

Adicionalmente, la calificación en el factor de Desarrollo Profesional podría relacionarse (lo cual no implica que se trate de una relación causal) con la rotación de personal. La ineficacia para retener a los colaboradores de cargos estratégicos y de alto desempeño ocasiona una pérdida de recursos, pero que la entidad no ha cuantificado en términos monetarios

Dicha cuantificación debería incluir el impacto sobre los beneficiarios y el servicio que reciben, costos administrativos de contratación, costos de capacitación y de afección al desempeño de sus procesos.

Teniendo en cuenta lo anterior, podría considerarse que Desarrollo Profesional es un factor estratégico porque se relaciona directamente con la permanencia de los colaboradores que influyen en la consecución de los objetivos de la entidad. La ausencia de un sistema de medición que relacione la inversión en desarrollo de los colaboradores y la ganancia en materia estratégica también es una situación problema porque no permite que las directivas comprendan que se trata de una inversión y no de una pérdida de dinero. Invertir para mejorar el bienestar de los colaboradores indudablemente se verá reflejado en el aumento del impacto positivo de a la población beneficiaria.

Como se mencionaba en el planteamiento del problema, se realizan algunas actividades de bienestar; no obstante, la percepción de los colaboradores es que estas actividades no favorecen el planteamiento de un proyecto de vida a mediano o largo plazo y es muy probable que por tal razón prefieran buscar mejores oportunidades laborales. Reflejo de ello que se hayan desvinculado colaboradores que tenían un alto nivel de conocimiento sobre la estrategia de la organización. Sin ánimo de profundizar en las causas de la rotación, sí se evidencia que esta es

una situación problemática que afecta a la organización y que no se han tomado las medidas necesarias para disminuirla.

No se debe olvidar que independientemente de los niveles de rotación, la falta de conocimiento y comprensión sobre la estrategia organizacional puede tener relación con la carencia de un sistema de gestión del conocimiento que garantice- o al menos aumente las probabilidades- de que el conocimiento no se irá junto con los colaboradores que se desvinculan. Lo anterior implicaría que aún a pesar de la rotación la cual es inevitable, no se dependa del conocimiento tácito de los colaboradores, lo cual es una situación que tiene lugar actualmente en la entidad. Prueba de ello es que pese a que los colaboradores que participaron de la planeación estratégica (muchos de los cuales ya no laboran allí) tuvieran comprensión sobre la misma, mientras que colaboradores nuevos no.

El hecho de que el área de Gestión Humana sea nueva dentro de la organización, podría explicar la dificultad de planeación y gestión estratégica de la misma. Específicamente, los resultados evidencian que no se concibe al recurso humano como responsable directo de la supervivencia de la organización toda vez que no existe inversión en desarrollo y retención. Es muy probable que la organización requiera realizar nuevamente el proceso de despliegue estratégico y podría ser allí donde se enmarque y se justifique incluir el programa de RSE interna como parte de la estrategia de la organización.

Mantener el sistema de gestión que permita la continuidad de una cultura organizacional que tenga como valor la responsabilidad social es una premisa básica, la cual históricamente se ha logrado gracias a la gestión de la cultura organizacional.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando las fortalezas y debilidades encontradas, se puede observar que la entidad cuenta ya con un proceso adelantado, lo cual implicaría que no debe partir de cero a la hora de implementar un programa estratégico de Responsabilidad Social Interna. La comprensión de la importancia de la responsabilidad social como inherente a todos los actores sociales es el primer elemento que se requiere para lograr una óptima gestión de la RSE. Sin embargo, en opinión de la autora, las actividades de bienestar que adelanta la organización *no son suficientes* para desarrollar un programa de RSE interna, sin que esto implique no darles continuidad o reconocer el esfuerzo que requieren.

A la luz del análisis de los resultados, se considera pertinente hacer una serie de recomendaciones que podrían relacionarse e incluso predecir el éxito en la implementación de un programa de RSE.

En primer lugar, se debe destacar la intención manifiesta de las directivas de organización de mejorar las condiciones laborales generales de sus colaboradores. Se esperaría que esto se vea reflejado en el liderazgo necesario para que el área de Gestión Humana pueda convertirse en un área estratégica así como para impulsar la gestión del cambio organizacional que esto implica.

Sin embargo la organización se enfrenta en este momento a un gran reto gerencial y es el de lograr que todos los recursos invertidos en la planeación estratégica realmente aporten un retorno significativo, lo cual sólo ocurrirá si se realiza un despliegue adecuado. Por tanto, se recomienda la implementación de un modelo de medición eficaz que permita evaluar el desempeño organizacional y proponer acciones de mejora. Si bien es cierto que la entidad ya

cuenta con la definición *teórica* de este modelo y se han propuesto una serie de indicadores estratégicos, la evidencia muestra que no se ha aplicado adecuadamente.

En el área de Gestión Humana específicamente puede apreciarse que los colaboradores no tienen conocimiento de los objetivos de su cargo y/o de los indicadores para medir su desempeño lo cual indudablemente señala a todas luces una gran falencia en la medición organizacional. Se esperaría que en la medida que los colaboradores conozcan la relación que existe entre su desempeño y el éxito organizacional podrá fortalecerse el factor de Gestión Participativa. Así mismo, se respondería a una de las premisas que sustentan la RSE, la transparencia, permitiendo elaborar reportes de sostenibilidad periódicamente.

Adicionalmente se considera necesario el desarrollo de un modelo de administración del conocimiento que permita reducir la dependencia del conocimiento tácito, minimice la pérdida de capital intelectual, estimule la creatividad e innovación y mejore la calidad y eficiencia de la entidad.

Pero quizás el aspecto al que más atención debería prestarse es al de Desarrollo Profesional y las dificultades de gestión que se esconden detrás, y considerar que es más un síntoma que el problema en sí. Se propone por tanto la creación de un plan de desarrollo para los colaboradores que pueda abarcar la capacitación, bienestar integral, apoyo para continuar con los estudios (independientemente del nivel académico) y mejora de condiciones laborales que hagan a la entidad más competitiva en comparación con el mercado laboral y pueda disminuirse la rotación.

La parte *operativa* de los planes de desarrollo como puede ser buscar contactos y establecer convenios institucionales como entidades educativas, financieras o aprovechar beneficios de

Cajas de Compensación es quizás la parte más sencilla y requiere básicamente del compromiso y la *orientación al logro* de las directivas para realizar estas gestiones.

Pero para ello se requiere de un modelo de medición que permita conocer indicadores de retorno a la inversión así como los perfiles que deberán verse favorecidos con planes de retención por su nivel de desempeño o por ser cargos estratégicos.

La inversión en planes de desarrollo responde a una lógica *gana/gana* donde por un lado se logre mejorar el bienestar integral de los trabajadores y a la vez la organización pueda ser mucho más competitiva, aumentando la productividad, el compromiso de los trabajadores con los objetivos y promoviendo la creatividad e innovación.

Sin embargo el proceso adelantado con esta organización permite afirmar que la incorporación de un programa de RSE interna, de carácter estratégico y ligado a la gestión de recursos humanos es altamente viable.



## REFERENCIAS

Asociación Nacional de Empresarios Colombianos ANDI (2010). Encuesta de Responsabilidad Social 2009-10. En [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co)

Bonomi, G., Brennan, L y Varela, P. (2003). *La responsabilidad social empresarial en el marco de las relaciones laborales*. Trabajo Monográfico para obtener el título de Contador Público. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República. Montevideo, Uruguay.

Caldas, C. (2011). *Cuarto encuentro internacional de Responsabilidad Social "ComprometeRSE"*. Cámara de Comercio de Bogotá-Confecámaras.

Carneiro, M. (2008) *Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos*. Junta de Andalucía. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. Andalucía, España.

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional CINTERFOR (2011). *Responsabilidad social de la empresa*. En [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

Centro Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible CECODES (2009). *Cambiando el mundo 2009. Casos de sostenibilidad en Colombia*. ISBN 978-958-99020-0-4. Bogotá, Colombia

Colombia Incluyente (2011). *Cómo evaluar un proyecto de RSE*. En <http://www.colombiaincluyente.org/verart.php?id=20>

Colombia Incluyente (2011). *Los Informes de Sostenibilidad*. En <http://www.colombiaincluyente.org/verart.php?id=21>

Combariza, F. (2010). Programa de Fortalecimiento Institucional- Convenio Universidad de Los Andes y Fundación Saldarriaga Concha.

Comfecámaras (2007). *Responsabilidad Social Empresarial. Manual de Implementación*. Proyecto ComprometeRSE: Cámaras de Comercio por la Responsabilidad Social Empresarial en las PyMES Colombianas. Bogotá, Colombia.

Comfecámaras (2010). *Resultados Programa ComprometeRSE* .Responsabilidad Social Empresarial. Vicepresidencia de Competitividad Empresarial. Bogotá, Colombia

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Presentado a la Comisión. Edit. Comisión de las Comunidades. Bruselas, Bélgica.

Comisión de las Comunidades Europeas (2002). Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2005). *Censo General del 2005*

Epstein, M (2009). *Sostenibilidad empresarial. Administración y medición de los impactos sociales, ambientales y económicos*. Edit. ECOE. Bogotá, Colombia.

Global Reporting Initiative (2006). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Edit. Global Reporting Initiative. Ámsterdam, Holanda.

González, (2011) *Cuarto encuentro internacional de Responsabilidad Social "ComprometeRSE"*. Cámara de Comercio de Bogotá-Confecámaras.

Guilford, J. (1984) *Estadística aplicada a la Psicología y la Educación*. Edit. McGraw Hill. México DF, México.

Gutiérrez, R., Avella, L. y Villar, R. (2006). *Aportes y desafíos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia*. ISBN 958-33-8024-5. Bogotá, Colombia

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC (2009). *Norma Técnica Colombiana de Responsabilidad Social*.

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil (2004). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Edit. Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil. Sao Paulo, Brasil

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil (2006). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Edit. Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil. Sao Paulo, Brasil

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil (2007) *Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidad Social Empresarial para Micro y Pequeñas Empresas*. Edit. Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social de Brasil. Sao Paulo, Brasil

Institute of social and ethical accountability (2003). *AccountAbility. Norma sobre aseguramiento*. Tomado de [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk). Londres, Reino Unido

Kaplan, R. y Norton, D. (2000) *The Strategic- Focused Organization*. Harvard Business School Press. Estados Unidos.

Lucero, L. (2011). *Identificación de las variables asociadas a la falta de conductas de autocuidado de los miembros de la Fundación " ( )", relacionadas con la presencia de riesgos psicosociales y ergonómicos*. Proyecto de Prácticas Profesionales. Bogotá, Colombia.

Macías, L. (2010). *Responsabilidad Social Empresarial*. Superintendencia de Sociedades.

Misión Pymes (2008). *Pymes en cifras*. En: <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/107/41/>

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. Edit. Alfaomega. México DF, México.

Ohmae, K (2005). *El próximo escenario global desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Edit. Norma. Bogotá, Colombia.

Organización de Naciones Unidas ONU (2000). *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*.

Organización Internacional de Normalización ISO (2001). *Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de calidad*. Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R.

Pesce, D. (2005) *La Responsabilidad Social Empresarial: un desafío para el Comercio Internacional*. En: [https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/responsabilidad\\_social\\_emp.php](https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/responsabilidad_social_emp.php)

Porta, L. y Silva, M. (2003). *La investigación cualitativa: el análisis de contenido en la investigación educativa*. Universidad de Mar del Plata. Buenos Aires, Argentina.

Prada, I. (2010). *El Gerente Estratégico de Gestión Humana. Un rol incomprendido y retador*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Bogotá Colombia.

Puerta, M. ( ). *La administración del recurso humano como un modelo de Responsabilidad Humana y Social*.

Reis, J. y Söderberg, S. (2006) *Boletín IRAM. Boletín de la ISO sobre la Norma ISO 26000: Guía sobre Responsabilidad Social*.

Roca, A. (2010) *Introducción a la Responsabilidad Social Empresarial. Hacia una gestión económica, social y ambientalmente responsable*. Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial IARSE. Documentos IARSE

Serna, H (2009). *Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión*. Edit. 3R. Bogotá, Colombia

Social Accountability International SAI (2001) *Responsabilidad Social 8000. Norma SA8000*. Social Accountability International.

Ulrich, D. y Gabriel Zadunaisky (1997). *Los Recursos Humanos Champions*. Edit. Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.

Yepes, G., Peña, W. y Sanchez, L. (2007). *Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicaciones en las organizaciones de hoy*. Edit. de la Universidad Externado de Colombia. Bogotá, Colombia.

**ANEXO A: ENCUESTA DE AUTOAPLICACIÓN- DIAGNÓSTICO DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Cargo: \_\_\_\_\_

A continuación encontrará una serie de aspectos, los cuales Ud. deberá calificar con base en su opinión sobre la manera en que cada uno se manifiesta en la Fundación. La información es confidencial y sólo se usará para fines académicos, por ello se solicita que sea completamente honesto en sus respuestas ya que sus opiniones no afectarán de manera alguna su condición laboral.

Por favor califique cada aspecto del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta

<b>ASPECTO A EVALUAR</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	La forma en que la Fundación se comporta frente a la diversidad, a la discriminación y la inclusión					
<b>2</b>	Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, calefacción, comodidad, facilidad de acceso, etc.)					
<b>3</b>	Las políticas salariales de la Fundación					
<b>4</b>	La comunicación entre pares, de la misma área o de áreas diferentes					
<b>5</b>	El grado en que la Fundación promueve la equidad social en todos sus aspectos (de género incluyendo población LGBT, de religión, origen, etnia, condición social, nivel económico, etc.)					
<b>6</b>	La comunicación entre jefes y subordinados					
<b>7</b>	La relación entre responsabilidades y funciones, y el tiempo disponible para realizar el trabajo					
<b>8</b>	La posibilidad de hacer planeación del trabajo y ajustarse a los cronogramas de trabajo					
<b>9</b>	La forma en que las directivas manejan las sugerencias y comentarios de los colaboradores					
<b>10</b>	La información que los trabajadores tienen sobre los objetivos estratégicos de la Fundación					
<b>11</b>	El grado de apoyo que los jefes dan a los subordinados en el desarrollo de las tareas					
<b>12</b>	La colaboración entre áreas para alcanzar los objetivos de cada área					

13	La posibilidad que tienen los trabajadores de alcanzar sus metas personales y profesionales a mediano y largo plazo, trabajando en la Fundación					
14	La posibilidad que tienen los trabajadores de continuar sus estudios mientras trabajan en la Fundación					
15	El grado de compromiso de los trabajadores con los objetivos de la Fundación					
16	El nivel de conocimiento de los trabajadores sobre los principios de la organización					
17	El nivel en que el comportamiento de los trabajadores refleja los principios de la organización					
18	Las estrategias que se emplean para prevenir y sancionar el acoso laboral.					
19	La posibilidad que tienen los trabajadores de realizar gimnasia laboral durante la jornada de trabajo					
20	La posibilidad que tienen los trabajadores de realizar actividades para disminuir el estrés durante la jornada laboral					
21	El grado en que la Fundación promueve actividades para disminuir el estrés laboral					
22	La posibilidad de realizar actividades de esparcimiento durante la jornada laboral, patrocinadas por la Fundación					
23	El grado de prevención de enfermedades y promoción de la salud que la Fundación realiza con sus trabajadores					
24	El grado de capacitación que la Fundación brinda a los trabajadores					
25	El nivel de participación de los trabajadores en las decisiones sobre los procesos de la Fundación.					
26	Los mecanismos de la Fundación para evitar la discriminación de cualquier tipo.					
27	El desarrollo de un sistema de compensación asociado a resultados					

***¡Muchas gracias por su colaboración!***

**ANEXO B: VALIDACIÓN DE ENCUESTA DE AUTOAPLICACIÓN- DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Apreciado evaluador: de manera atenta le solicito diligenciar el presente formato de validación del instrumento anexo cuyo objeto es conocer las prácticas de Responsabilidad Social orientadas a los trabajadores en la entidad “F”, con el fin de proponer una política en esta materia.

**Para la validación tenga en cuenta:**

- *Componente de no discriminación, equidad social en todos los aspectos y prevención y sanción del acoso laboral.* Preguntas 1, 3, 5, 18, 26
- *Componente de comunicación y clima organizacional* Preguntas 4, 6, 11, 12, 15, 22
- *Componente de Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo* Preguntas 2, 7, 8, 19, 20, 21
- *Componente de compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad* Preguntas 3, 13, 14, 24, 27
- *Componente de Gestión Participativa.* Preguntas 9, 10, 15, 16, 17, 25

**Puntos por evaluar:**

- Redacción y claridad: de cada uno de los ítems
- Coherencia: entre los ítems de las dimensiones.
- Pertinencia: de cada ítem con su dimensión.
- Suficiencia: del número de ítems por cada dimensión

		Redacción		Coherencia		Pertinencia		Observaciones
<b>ASPECTO A EVALUAR</b>		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
<b>1</b>	La forma en que la Fundación se comporta frente a la diversidad, a la discriminación y la inclusión							
<b>2</b>	Las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, calefacción, comodidad, facilidad de acceso, etc.)							
<b>3</b>	Las políticas salariales de la Fundación							
<b>4</b>	La comunicación entre pares, de la misma área o de áreas diferentes							
<b>5</b>	El grado en que la Fundación promueve la equidad social en todos sus aspectos (de género incluyendo población LGBT, de religión, origen, etnia, condición social, nivel económico, etc.)							
<b>6</b>	La comunicación entre jefes y subordinados							

7	La relación entre responsabilidades y funciones, y el tiempo disponible para realizar el trabajo							
8	La posibilidad de hacer planeación del trabajo y ajustarse a los cronogramas de trabajo							
9	La forma en que las directivas manejan las sugerencias y comentarios de los colaboradores							
10	La información que los trabajadores tienen sobre los objetivos estratégicos de la Fundación							
11	El grado de apoyo que los jefes dan a los subordinados en el desarrollo de las tareas							
12	La colaboración entre áreas para alcanzar los objetivos de cada área							
13	La posibilidad que tienen los trabajadores de alcanzar sus metas personales y profesionales a mediano y largo plazo, trabajando en la Fundación							
14	La posibilidad que tienen los trabajadores de continuar sus estudios mientras trabajan en la Fundación							
15	El grado de compromiso de los trabajadores con los objetivos de la Fundación							
16	El nivel de conocimiento de los trabajadores sobre los principios de la organización							
17	El nivel en que el comportamiento de los trabajadores refleja los principios de la organización							
18	Las estrategias que se emplean para prevenir y sancionar el acoso laboral.							
19	La posibilidad que tienen los trabajadores de realizar gimnasia laboral durante la jornada de trabajo							
20	La posibilidad que tienen los trabajadores de realizar actividades para disminuir el estrés durante la jornada laboral							
21	El grado en que la Fundación promueve actividades para disminuir el estrés laboral							



<b>22</b>	La posibilidad de realizar actividades de esparcimiento durante la jornada laboral, patrocinadas por la Fundación							
<b>23</b>	El grado de prevención de enfermedades y promoción de la salud que la Fundación realiza con sus trabajadores							
<b>24</b>	El grado de capacitación que la Fundación brinda a los trabajadores							
<b>25</b>	El nivel de participación de los trabajadores en las decisiones sobre los procesos de la Fundación.							
<b>26</b>	Los mecanismos de la Fundación para evitar la discriminación de cualquier tipo.							
<b>27</b>	El desarrollo de un sistema de compensación asociado a resultados							

**ANEXO 3: GUÍA PARA REALIZAR ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA- DIAGNÓSTICO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL**

<b><u>Cargo:</u></b>		
<b>1</b>	Cómo calificaría el compromiso de la organización para evitar la discriminación de todo tipo y promover la igualdad e inclusión social, considerando los siguientes aspectos:	
	Estrategias de la organización para evitar y sancionar el maltrato y/o acoso laboral	
	Equidad en los procesos de contratación, promoción interna, tablas salariales y cualquier otro beneficio que otorgue la entidad	
	Políticas expresas de inclusión y no discriminación por género (incluyendo comunidad LGBT), etnia, ideología política, religión, origen, aspectos socio económicos, entre otros	
<b>2</b>	Cómo calificaría el estilo de comunicación y clima organizacional, considerando los siguientes aspectos:	
	Estilos de comunicación	
	Apoyo entre pares para realizar las funciones	
	Apoyo de los jefes a quienes están bajo su coordinación, para realizar las funciones	
	Nivel general de satisfacción de los trabajadores en relación con las políticas de la organización y con las condiciones laborales	
<b>3</b>	Nivel de carga y estrés laborales de los trabajadores	
	Cómo calificaría la posibilidad de desarrollo profesional de los trabajadores de la organización	
	Condiciones laborales de los trabajadores en relación con el mercado laboral	
	Capacitación que la organización realiza a los trabajadores, que aporte a su desarrollo profesional	

	Remuneración asociada a niveles de desempeño	
	Posibilidad de crecimiento dentro de la organización	
4	Cómo calificaría el involucramiento de los empleados en la gestión de la organización, considerando los siguientes aspectos:	
	Disponibilidad de información sobre la organización y entrenamiento para entenderla (historia, misión, visión, políticas, organigrama), así como información económico-financiera.	
	Existencia de un proceso claro y definido para que los trabajadores puedan expresar sugerencias o propuestas relacionadas con los procesos de la entidad	
	Grado en que las directivas apoyan la puesta en práctica de aportes o sugerencias de los trabajadores sobre los procesos de la organización.	
	Nivel de compromiso de los trabajadores con las políticas y objetivos de la organización.	



