

**PERCEPCIONES DE LOS COLABORADORES,
COMO GRUPO DE INTERÉS, SOBRE LAS PRÁCTICAS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL LIDERADAS POR EL ÁREA
DE GESTIÓN HUMANA DE LA ORGANIZACIÓN JOMAR INVERSIONES
S.A.S.**

**ANGIE VANESSA ESPAÑA MAMIAN - 1335866
MANUEL LEANDRO CHARA LORA - 1536890**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

**PERCEPCIONES DE LOS COLABORADORES,
COMO GRUPO DE INTERÉS, SOBRE LAS PRÁCTICAS DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL LIDERADAS POR EL ÁREA
DE GESTIÓN HUMANA DE LA ORGANIZACIÓN JOMAR INVERSIONES
S.A.S.**

**ANGIE VANESSA ESPAÑA MAMIAN - 1335866
MANUEL LEANDRO CHARA LORA - 1536890**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Administradores de empresas
Director: Andrés Ramiro Azuero Rodríguez**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

Nota de Aceptación

Aprobado por el Comité de Grado, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar al título de Administrador de Empresas

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Enero de 2018

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo de grado a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron con su realización. A Dios por ser mi guía en todas las fases del proceso y no dejarme desvanecer en ningún momento, a mi amada familia por su incondicional apoyo, a mis compañeros, amigos y profesores que con su aliento y preocupación me motivaron siempre a seguir adelante con la realización y cumplimiento de este sueño.

Angie Vanessa España Mamian...

Dedico este trabajo de grado especialmente a mi Madre Omaira Lora que siempre ha estado a mi lado apoyándome y a mi Padre Leonardo Chará que desde algún lugar del universo me envió las fuerzas suficientes para culminarlo, y a todas las personas que nos ayudaron de una u otra forma en su realización.

Manuel Leandro Chará Lora...

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia infinitas gracias doy a Dios porque sus bondades no tienen límites, hoy me permite sonreír ante este logro tan importante para mi y para mi familia; por todas sus bendiciones y la fé depositada en él, en la cual siempre encuentro mi alivio.

Agradezco a mi padres y a mi hermana, porque sin su apoyo y comprensión, este sueño no hubiese sido posible alcanzar, además por su acompañamiento en los momentos de alegrías y tristezas que he vivido con el anhelo de convertirme en profesional.

A mi universidad por haberme acogido y formado durante estos años de carrera, y hacer de mi la mujer que hoy en día soy. Agradezco a mis profesores, personas de gran sabiduría que se han esforzado para ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro, depositando sobre mi toda su confianza.

A mi compañero de trabajo de grado: Manuel Leandro por su dedicación y responsabilidad desde el inicio hasta el final de este proyecto y que sin él no hubiese sido posible.

A mi Director de Tesis por su asesoramiento, apoyo y ánimo para que el presente proyecto se lleve a cabo.

Por último a la empresa JOMAR INVERSIONES S.A.S, en especial a su subgerente y compañero de nuestra carrera universitaria: Juan Manuel Astudillo Vásquez, quien nos abrió las puertas de su empresa con total generosidad y nos dio la oportunidad de desarrollar nuestro proyecto de grado, el cual nos permitirá obtener el honorable título de Administradores de Empresas.

A todas las personas mencionadas infinitas gracias y que sean siempre bendecidas por nuestro creador.

Angie Vanessa España Mamian

Agradezco a mi familia por estar a mi lado en las situaciones más duras de este proceso y que hoy van a celebrar este triunfo.

A la Universidad del Valle y sus profesores que me dieron todas las herramientas y conocimientos para convertirme en un profesional.

A mi compañera de trabajo de grado: Angie Vanessa, que con su compromiso de principio a fin sin duda fue el complemento perfecto para lograr este sueño.

A mi director de trabajo de grado Andrés Azuero por ser nuestro guía y mentor en este proceso.

Por último a la empresa JOMAR INVERSIONES S.A.S, en especial a su subgerente y compañero de nuestra carrera universitaria: Juan Manuel Astudillo Vásquez, quien nos abrió las puertas de su empresa con total generosidad y nos dio la oportunidad de desarrollar nuestro proyecto de grado, el cual nos permitirá obtener el honorable título de Administradores de Empresas.

Manuel Leandro Chará Lora

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. METODOLOGÍA	18
4.1 FASES	18
4.1.1 Primera fase.	18
4.1.2 Segunda fase..	19
4.1.3 Tercera fase.....	20
5. MARCOS REFERENCIALES	21
5.1 MARCO TEÓRICO	21
5.1.1 La Responsabilidad Social Empresarial.....	21
5.1.2 La gestión humana.	48
5.1.3 Relación de Gestión Humana y RSE..	60
5.1.4 Estado del arte..	68
5.2 MARCO EMPRESARIAL	78
5.2.1 Caracterización de la organización.	78
6.1 DIAGNOSTICO DEL AREA DE GESTIÓN HUMANA	93
6.2 RSE Y GESTIÓN HUMANA EN JOMAR INVERSIONES S.A.S	100
7. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	105
7.1 ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA	112
8. GUÍA DE RSE PARA JOMAR INVERSONES S.A.S.....	175
8.1 MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE EN JOMAR INVERSIONES S.A.S.	175
8.2 GUÍA DE RSE HACIA LOS COLABORADORES, PROPUESTO PARA JOMAR INVERSIONES S.A.S.	180
8.3 PLAN DE ACCIÓN	194
9. CONCLUSIONES	203
REFERENCIAS.....	209
ANEXOS	218

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No.01 Algunas definiciones de RSE.....	9
Tabla No.02 Aspectos y practicas relevantes de la RSE.....	34
Tabla No.03 Identificación y clasificación de los grupos de interes....	38
Tabla No.04 Sistematicación definiciones de gestión humana.....	54
Tabla No.05 Agrupación de procesos de gestión humana.....	56
Tabla No.06 Número de colaboradores directos por cargo.....	92
Tabla No.07 Consolidado total percepción de los colaboradores.....	107
Tabla No.08 Consolidado total percepción de los colaboradores en porcentajes.....	109
Tabla No.09 Promedio global prácticas	112
Tabla No.10 Escala de lectura para la encuesta.....	112
Tabla No.11 Temática 1: Respeto al indivuo: equidad y devirsidad .	115
Tabla No.12 Necesidades y/o epectativas temática 1.....	122
Tabla No.13 Temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.....	123
Tabla No.14 Necesidades y/o epectativas del colaborador temática 2.	128
Tabla No.15 Temática 3 Distribución de los beneficios de la empresa.	129
Tabla No.16 Necesidades y/o epectativas del colaborador temática 3.	142
Tabla No.17 Temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.....	143
Tabla No.18 Necesidades y/o epectativas del colaborador temática 4.	149
Tabla No.19 Temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.....	150
Tabla No.20 Necesidades y/o epectativas del colaborador temática 5.	159
Tabla No.21 Temática 6: Jubilación y despidos.....	160
Tabla No.22 Necesidades y/o epectativas del colaborador temática 6.	165
Tabla No.23 Temática 7: Familia de los colaboradores.....	165
Tabla No.24 Necesidades y/o epectativas del colaborador temática 7.	171
Tabla No.25 Plan de acción.....	193

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No.01 The pyramid of CSR	27
Figura No.02 Ciclo PHVA.....	46
Figura No.03 Macroprocesos de la gestión del talento humano.....	59
Figura No.04 Aporte estrategico de la G.H. a la RSE orientados a los grupos de interes internos	64
Figura No.05 Plan de acción de RSE desde el área de G. H.	66
Figura No.06 Grupo de dimensiones de RSE relacionadas con G.H. .	68
Figura No.07 Logo de la empresa.....	79
Figura No.08 Marcas de la empresa.....	80
Figura No.09 Organigrama de Jomar Inversiones S.A.S.....	91
Figura No.10 Fases de implementación de la RSE en PYME.....	174

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica No.01 Percepción de los colaboradores frente a las prácticas de RSE de Jomar Inversiones S.A.S.....	113
Grafica No.02 Percepción de los colaboradores frente a las prácticas de RSE por calificaciones.....	114
Grafica No.03 Temática 1: Respeto al individuo: equidad y diversidad .	116
Grafica No.04 Temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.....	124
Grafica No.05 Temática 3 Distribución de los beneficios de la empresa	130
Grafica No.06 Temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad	144
Grafica No.07 Temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	151
Grafica No.08 Temática 6: Jubilación y despidos	161
Grafica No.09 Temática 7: Familia de los colaboradores	166
Grafica No.10 Percepción de los colaboradores sobre la existencia de cada temática.....	172
Grafica No.11 Percepción de los colaboradores y calificación según criterio de evaluación por temática	173

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo de grado se mostrará la investigación realizada durante 9 meses, aplicada en la organización JOMAR INVERSIONES S.A.S, donde se estudió el tema de Responsabilidad Social Empresarial orientada a los colaboradores desde el área de Gestión Humana; esto con el objetivo de conocer las percepciones de los colaboradores como grupo de interés, sobre las prácticas que la organización adelanta frente al tema, pero que no se encuentran formalmente establecidas.

Para tener dominio sobre el campo trabajado se realizó un marco teórico en el cual se definió de forma profunda el concepto de RSE y los diferentes enfoques que ha tenido, desde que se puso en auge en el mundo organizacional, también se realizó un recorrido del concepto de Gestión humana con los autores más sobresalientes en el campo, y por último se buscó bibliografía que hablara de la relación de ambos conceptos.

El desarrollo teórico permite comprender el vínculo tan importante que tienen las empresas con los colaboradores como grupo de interés, puesto que la definición de políticas, la ejecución de prácticas y un cambio en el paradigma por parte de las empresas como generadoras del capital, permiten que haya una mejor relación y satisfacción por parte de los colaboradores, supliendo necesidades que van más allá de lo monetario, como la emocional y todos aquellos aspectos que están relacionados con el bienestar colectivo en el interior de la organización. Esto sin duda permitirá que el personal presente un mejor desempeño, motivación y altos niveles de productividad, que finalmente se verán repercutidos en ganancias.

Para la comprensión y puesta en práctica de la amplia literatura manejada, fue necesario involucrar la experiencia empresarial, que permitiera tener una visión mucho más amplia y aterrizada de los conceptos manejados. Es por ello que se desarrolló el proyecto denominado “Percepciones de los Colaboradores, como

Grupo de Interés, sobre las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial Lideradas por el Área de Gestión Humana de la organización JOMAR INVERSIONES S.A.S,” con el propósito de identificar las prácticas de RSE que se manejan y lideran en esta empresa, mediante entrevistas realizadas a la líder del área, el subgerente y gerente de la misma. Una vez se realizadas las entrevistas, se procedió a clasificar las prácticas identificadas en 7 temáticas, reestructurando la encuesta referente, la cual fue el instrumento de medición empleado que permitió evaluar la percepción de los colaboradores frente a las prácticas identificadas, conociendo así mismo los niveles de satisfacción de las mismas.

Los resultados obtenidos en esta investigación fueron de gran ayuda para comprender la realidad que vive la organización frente al tema, conociendo aquellos aspectos necesarios a mejorar y teniendo en cuenta los aportes que se realizan al bienestar de sus colaboradores mediante la ejecución de prácticas alcanzables, pero que en varios casos no son percibidas por los mismos. Es importante recalcar el papel tan importante que juega la gestión humana con este propósito, pues esta actúa como puente entre la empresa y sus colaboradores, ya que permite establecer las principales necesidades o temas importantes en el plano laboral y emocional de las personas.

A partir de los resultados obtenidos, junto con el diagnóstico previo que se realizó al área de Gestión Humana, se desarrolló un Manual de RSE para la empresa, con el fin de formalizar las prácticas que esta lleva a cabo, que por falta de comunicación tanto verbal como escrita los colaboradores de la organización desconocen en su gran mayoría los beneficios a los cuales tienen derecho.

Finalmente se realizan las conclusiones correspondientes al objetivo principal del proyecto y a los objetivos específicos, que evidencian su cumplimiento satisfactorio.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones en la actualidad están inmersas en un constante cambio, adaptan nuevos modelos de gestión para fortalecer sus procesos, cumplir sus objetivos y garantizar la sostenibilidad en el tiempo, es por ello que el tema de Responsabilidad Social Empresarial ha tomado gran fuerza en el entorno de la empresa, vinculando a todos los grupos de interés tanto internos como externos en pro de un mejor bienestar para todos.

La Responsabilidad Social Empresarial en una PYME denota una gran importancia, por su valioso esfuerzo y deseo de contribuir en el desarrollo social de todos los participantes que confluyen en su entorno. A veces para esta clase de empresas el tamaño y la capacidad no genera el suficiente capital financiero, estableciendo una barrera para poder definir y desarrollar prácticas de RSE que generen impacto y satisfagan las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Para el caso de investigación del presente trabajo, hemos tomado a una PYME: “JOMAR INVERSIONES S.A.S.” y como grupo de interés a sus colaboradores. Esta empresa es caleña de tipo familiar, que se ha caracterizado por ofrecer a sus clientes, platos típicos del pacífico colombiano, a través de sus tres restaurantes: FOGÓN DEL MAR, PÍCARO CANGREJO Y PÍCARO CANGREJO EXPRESS, además de tener su planta de distribución DISTRIMAR.

El objetivo del estudio es Identificar si las prácticas de responsabilidad social expuestas y lideradas por el área de gestión humana de la organización JOMAR INVERSIONES S.A.S, responden a las expectativas y necesidades percibidas por los colaboradores, a partir del análisis realizado desde los siete ámbitos de responsabilidad social definidos.

Pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción de los colaboradores, como grupo de interés, sobre las prácticas de responsabilidad social empresarial lideradas por el área de gestión humana de la organización JOMAR INVERSIONES S.A.S.?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar si las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial expuestas y lideradas por el área de Gestión Humana de la organización JOMAR INVERSIONES S.A.S., responden a las expectativas y necesidades percibidas por los colaboradores, a partir del análisis realizado desde los siete ámbitos de responsabilidad social definidos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las prácticas de RSE adelantadas por la organización
- Conocer la percepción de los colaboradores, mediante el desarrollo de un análisis con respecto a las prácticas de Responsabilidad Social lideradas por el área de Gestión Humana de la empresa JOMAR INVERSIONES S.A.S.
- Identificar necesidades y expectativas de los colaboradores de la organización JOMAR INVERSIONES S.A.S., con respecto a las siete temáticas de responsabilidad social empresarial, a partir de la recolección de información.
- Realizar una guía de RSE en las dimensiones presentadas en el instrumento y un plan de acción para JOMAR INVERSIONES S.A.S.

3. JUSTIFICACIÓN

El tema de Responsabilidad Social Empresarial toma cada vez más importancia en el mundo de los negocios, siendo muchas las empresas que aplican reingeniería para adaptar sus procesos bajo este modelo de gestión, ya que han reconocido los beneficios que trae la generación de valor y contribución en el mejoramiento de la calidad de vida de sus grupos de interés.

Hoy en día son muchas las empresas que le están apostando al cambio, y sin duda alguna seguirá creciendo el interés por el tema en el futuro, pues se ha demostrado que con su aplicación las empresas adquieren una gran ventaja competitiva, y aquellas que no se encuentren preparadas o se resistan a los cambios, tenderán a perecer.

Teniendo en cuenta los diferentes enfoques que ha tenido el concepto, la RSE paso de ser una actividad estrictamente filantrópica a un estructurado modelo de gestión, en el cual se busca el beneficio de los diferentes grupos de interés mediante el desarrollo de las estrategias organizacionales, que conllevan al cumplimiento de los objetivos y así mismo darle validez a la misión establecida.

Una empresa socialmente responsable debe actuar de tal forma que encuentre su interrelación armoniosa con todos sus *stakeholders*, que con su razón de ser no genere impactos negativos en la vida de las personas o daños irrevocables en el medio ambiente.

Hablando específicamente del grupo de interés tomado para el desarrollo de este trabajo, “los colaboradores”, se puede decir que la empresa que adquiere un alto grado de compromiso con ellos, los ampare bajo condiciones de trabajo que les permita mantener un alto nivel en la calidad de vida, y demuestre preocupación por su desarrollo y no solo en temas competentes a lo laboral, sino también en temas relacionados con la salud emocional de sus empleados; es una empresa con mayores probabilidades de retener talentos,

conservar su personal y crear altos niveles de satisfacción, ante los puestos y ante la organización en general. Este tipo de empresas goza de un capital humano que se caracteriza por amar su trabajo, estar siempre motivados y dar lo mejor de sí, lo que al final de cuentas se verá reflejado en la productividad y eficiencia de la organización.

Un reto importante tienen las PYMES, pues su crecimiento debe ir encaminado de la mano de estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades del entorno y mejorar su competitividad, teniendo en cuenta a las prácticas de RSE como una herramienta de gran ayuda para exaltarse no solo en el mercado nacional sino con miras al mercado internacional.

Es por este motivo que en el presente trabajo se busca conocer e identificar las percepciones sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que tiene la empresa JOMAR INVERSIONES S.A.S. con sus colaboradores, pues consideramos que empresas como estas, con una acelerado crecimiento y expansión a nivel de la ciudad de Cali, debe tener en cuenta la importancia del tema para disfrutar de las bondades que trae no solo para su personal, sino también para la organización en sí misma. Unos colaboradores satisfechos y a gusto en sus puestos de trabajo, dan mayor garantía de tener a unos clientes felices que muestran preferencias por los restaurantes de la empresa, cuando deseen comer productos de mar.

Se escogió la organización para poder resaltar en ella la importancia de aquellas prácticas que realiza pero que no son conscientes que hacen parte de un modelo de RSE, para ello en la propuesta del presente trabajo se formalizan todas aquellas prácticas para que su aplicación continúe en la organización pero sean conocidas por todos los colaboradores. Para este propósito se reconoce al área de Recursos Humanos de la empresa como el puente importante para poder realizar este cambio que impactara positivamente la percepción de los colaboradores frente a las prácticas, y la difusión de aquellas que no son conocidas por todos.

4. METODOLOGÍA

La metodología que se utiliza para el desarrollo de la presente investigación es la estrategia cuantitativa y cualitativa enfocada en una empresa del sector productivo en el Valle del Cauca. Para efectos de presentación la investigación se desarrolla en 3 fases, las cuales se indicarán a continuación.

4.1 FASES

4.1.1 Primera fase. Esta primera fase se realiza una investigación exploratoria sistemática sobre los temas objetos de investigación; Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial. En función de sus puntos de convergencia.

- Sistematización de los diferentes enfoques sobre los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, Gestión humana y la relación de ambos.
- Sistematización de los trabajos realizados frente al tema de investigación.
- Caracterización de la empresa JOMAR INVERSIONES S.A.S y del área de Gestión Humana.
- Identificación de las prácticas que realiza el departamento de gestión humana.

Fuentes de información:

- Bases de datos bibliográficas.
- Publicaciones periódicas, electrónicas y físicas, journals de instituciones académicas y entidades multilaterales (ONU, OIT) que han propuesto conceptos a partir de la responsabilidad social y de la gestión humana.
- Información suministrada por la empresa JOMAR INVERSIONES S.A.S.

4.1.2 Segunda fase. Elección y aplicación del instrumento que permite analizar y sistematizar los temas RSE y Gestión Humana que se observan en la empresa JOMAR INVERSIONES S.A.S.

Aplicación del instrumento desarrollado por el grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle, que se efectúa desde diferentes técnicas de investigación que busca reflejar la percepción de los colaboradores como grupo de interés y las prácticas posibles de responsabilidad social identificadas en la organización JOMAR INVERSIONES S.A.S.

El instrumento de recolección a emplear, contiene siete áreas temáticas de prácticas de responsabilidad social hacia los colaboradores:

- Respeto al individuo: equidad y diversidad.
- Participación de los colaboradores en la gestión de la empresa.
- Distribución de los beneficios de la empresa.
- Desarrollo profesional y empleabilidad.
- Cuidado de la salud: seguridad y condiciones de trabajo.
- Jubilación y despidos.
- Familia de los colaboradores.

Se escogió JOMAR INVERSIONES S.A.S para la realización de este trabajo de investigación, ya que a pesar de que dentro de sus políticas no integran estrategias de RSE hacia los colaboradores, lo consideran importante y demuestran un alto interés frente al tema, llevando a cabo prácticas que benefician a sus personal que a su vez se ve reflejado en el buen desempeño de estos. JOMAR INVERSIONES S.A.S. cuenta con 56 colaboradores de los cuales por el método de saturación se obtuvo una muestra de 34 individuos. La duración de investigación al interior de la organización fue de 1 mes y medio, de acuerdo a los tiempos de acceso concebidos por la misma.

El proyecto se expone a la empresa con el fin de adelantar el estudio del caso, posterior a esto, se realiza una reunión con los directivos para presentar los objetivos de este instrumento desarrollado.

Sistematización de los datos:

De los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento se sistematizaron cada una de las 7 temáticas. Se elabora un estudio de cada caso, en donde se describe y analiza la forma en que la organización lleva a cabo acciones de responsabilidad social empresarial orientadas a los colaboradores, dirigidas por el área de gestión humana. Al realizar esto, se procede a analizar la percepción de los colaboradores respecto a las mismas 7 temáticas y prácticas que en torno a ella desarrolla la empresa.

4.1.3 Tercera fase.

- Se elabora una guía de Responsabilidad Social Empresarial con respecto a las prácticas identificadas en la empresa.
- Diseño del plan de acción referente al tema para la empresa.

5. MARCOS REFERENCIALES

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 La Responsabilidad Social Empresarial. La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que se ha ido construyendo desde la década de los 50 y que hoy en día ha tomado mayor fuerza y alcance dentro del mundo empresarial. Son diversas las definiciones y enfoques que muchos autores han propuesto desde diferentes partes del mundo, así como organizaciones empresariales, ONG'S y Organismos Internacionales (ver tabla 1); todas con el propósito de dar a conocer el concepto, resaltar su importancia en el ámbito empresarial, y promover su práctica (Melo, Sánchez & García, 2011).

Tabla No. 01

Algunas definiciones de Responsabilidad social empresarial

Definición	Autor
“La responsabilidad social empresarial es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida”.	(World Business Council for Sustainable Development - WBCSD, Suiza, 2005)
“La responsabilidad social empresarial es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”.	(Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF), Inglaterra, s.f.)
“La responsabilidad social empresarial se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”	(Business for Social Responsibility (BSR), Estados Unidos, s.f.)

“Es el compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sustentable trabajando con todos los stakeholders relevantes para mejorar sus vidas en maneras que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sustentable y la sociedad en general”	Banco Mundial (s.f.)
“Es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. La RSE se trata más bien de un conjunto comprensivo de políticas, prácticas y programas que se incorporan a todas las operaciones y procesos de toma de decisión empresariales. Durante la última década, el número de empresas que han reconocido los beneficios empresariales asociados a las políticas y prácticas de RSE ha ido creciendo. Las empresas también se han visto incentivadas a adoptar o a ampliar sus estrategias de RSE como consecuencia de las presiones procedentes de consumidores, proveedores, empleados, comunidades, inversores, organizaciones de activistas y otras partes interesadas. El resultado de todo esto ha sido un espectacular incremento de la RSE en los últimos años, con empresas de todos los tamaños y sectores desarrollando estrategias innovadoras”	Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (s.f.)
“Un comportamiento institucional que en América Latina se lleva en práctica cada vez con mayor frecuencia, más que ser filantropía o apoyo caritativo, es una forma de demostrar que el crecimiento económico de un país o región debería ir de la mano con el crecimiento social”	La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (s.f.)
“La Responsabilidad Social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.”	Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) (s.f.)
“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con	El libro verde (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

sus interlocutores. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medioambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad”.	
--	--

Fuente: Elaboración propia, información tomada de (Abreu & Badii, 2006)

De acuerdo con la *Tabla 1* se puede observar que muchos de los autores y organizaciones que han aportado a la literatura de este tema, convergen en que la RSE va más allá de las prácticas filantrópicas y caritativas hacia la comunidad, pues a pesar de que estas hacen parte de un programa estructurado de RSE, no deben tomarse como algo anexo a la organización o algo eventual a ella, por el contrario la RSE debe estar incorporada en las estrategias de negocio, de esta manera podrán generar valor a largo plazo y entablar mejores relaciones con los grupos de interés, que de una u otra forma se ven afectados o involucrados con la operación de la organización.

La mayoría de las definiciones hacen hincapié en las prácticas empresariales basadas en lo legal, lo justo y lo ético, pues las organizaciones además de generar riquezas para los dueños de capital y ofrecer a la comunidad sus productos y/o servicios, deben buscar alternativas que sean amigables con el medio ambiente, que generen empleos en la región donde operan, que propicien un agradable ambiente laboral y muestren preocupación por sus colaboradores y por sus familias, entre otras; todo esto con el objetivo de generar bienestar para todos.

Hoy en día muchas empresas han apostado a buscar su máximo desarrollo con una producción eficiente, en busca de economías de escala y un aumento en el número de sus clientes, bajo un marco de sostenibilidad, en donde la sociedad en general y los diferentes grupos de interés son actores estratégicos en la reputación de las compañías y en el valor de sus intangibles (Ibáñez, 2008, citado en García, Azuero & Peláez, 2013).

Esto se debe a que las empresas son más conscientes, de incorporar dentro de su estrategia de negocio las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales, así como la promoción y protección de los derechos humanos inmersos dentro de estos pilares, porque representan en gran medida “viabilidad”, que se puede explicar desde dos grandes motivaciones para alcanzarlas: Imperativos éticos e imperativos de negocios (Rozas, 2009).

Los imperativos éticos son los que resaltan que las empresas son responsables por los impactos que producen en la sociedad y sobre los diferentes grupos de interés, no solo los accionistas tienen derecho a saber la forma en que se desenvuelve una organización en determinada región para realizar su operación diaria y alcanzar sus objetivos.

En cuanto a los imperativos de negocio, se considera que las empresas que son más abiertas a mostrarse a sí mismas, generan sensación de transparencia y ganan la confianza de su grupo de interés, desarrollando mejor reputación, generando más aliados, en otras palabras estas empresas serán mejor apreciadas en cuanto a su management y su distinción por realizar prácticas que contribuyen no sólo al quehacer empresarial sino a la región en donde se encuentran ubicadas.

Origen del concepto:

El origen del concepto de responsabilidad social empresarial o responsabilidad social corporativa, se remonta a finales de los años 50 y principios de los 60 en Estados Unidos, a causa de la Guerra de Vietnam y otros conflictos como el apartheid. Desde este momento los ciudadanos empezaron a creer que al laborar en determinadas organizaciones o adquiriendo ciertos productos, estaban contribuyendo con el mantenimiento de determinadas prácticas políticas y económicas éticamente mal vistas. En consecuencia de esta nueva concepción, la sociedad se volvió más exigente y empezó a pedir cambios en los negocios y una mayor intervención por parte del gremio empresarial en los problemas sociales, fue entonces como el gobierno, mediante proclamación de leyes, influyó en la conducta de las empresas, regulando su accionar (Abreu & Badii, 2006).

Evolución del concepto:

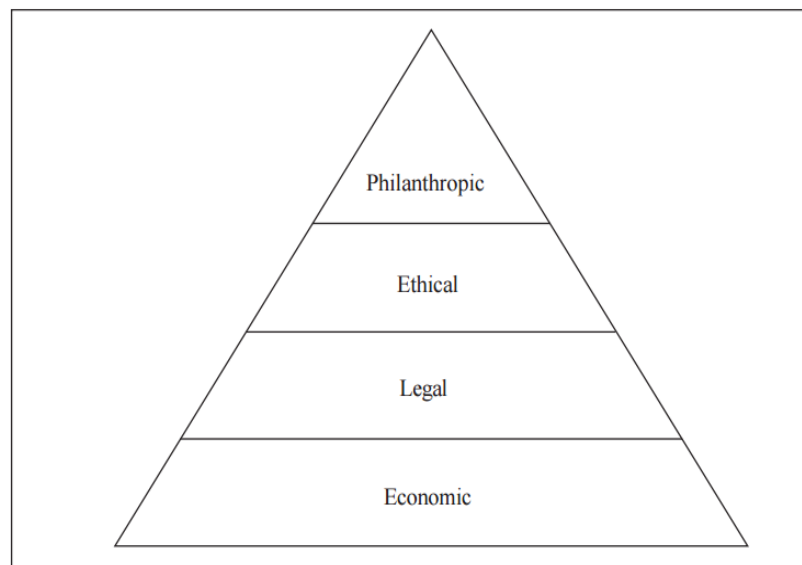
Existen diversas definiciones sobre lo que significa e implica la responsabilidad social empresarial, sin embargo hasta el momento no se cuenta con una definición única y universalmente reconocida, a pesar de ello es destacable mencionar que este concepto ha ido evolucionando y ha sido abordado desde diferentes perspectivas.

La primera aproximación sobre responsabilidad social, en la etapa moderna de esta literatura, fue realizada en el año de 1953 por Howard Bowen en su libro "Social Responsibilities of the Businessman" quien la define como "las obligaciones de seguir aquellas políticas, tomar decisiones, o seguir esas líneas de acción, que fueran deseables en términos de objetivos y valores de la sociedad". De acuerdo a su planteamiento, las empresas debían donar parte de sus utilidades a entidades sin ánimo de lucro, ONG's o entidades de carácter beneficiario, por lo cual la RSE era tomado como una concepción meramente filantrópica, con el anhelo de que las organizaciones desarrollen proyectos

solidarios, propiciando una sociedad más justa y equitativa, sin embargo estas iniciativas no arrojaron resultados satisfactorios, pues el valor cedido por las empresas era insuficiente comparado con la cantidad de recursos extraídos de su entorno, y también por el mal uso que los beneficiarios le daban a los recursos donados (Isaza, 2015).

Posterior a esto, Carroll (1991), citado en (Dusuki & Yusof, 2008) en su artículo “La Pirámide de la Responsabilidad Social” identifica cuatro zonas que componen una pirámide de Responsabilidad Social Corporativa: económica, legal, ética y filantrópica. Esta pirámide explica que en su base hay responsabilidades que a su vez, son el apoyo de otro tipo de responsabilidades, lo que implica un cumplimiento simultáneo de dichas interfaces, haciendo que la empresa obtenga ganancias por su actividad, cumpla con lo especificado por la ley, sea ética y que se comporte como un buen ciudadano corporativo.

Figura No. 01
The Pyramid of Corporate Social Responsibility



Fuente: (Dusuki & Yusof, 2008, p. 32)

Responsabilidades Económicas:

Las responsabilidades incorporadas en esta interfaz son las base de la pirámide, encargadas de la producción de los bienes y servicios que demandan los consumidores y que desean. La empresa al producir estos bienes y servicios deben recibir ganancias aceptables por realizar este proceso.

Responsabilidades Legales:

Hacen referencia al cumplimiento de las leyes, regulaciones y órdenes estatales que conciernen con el desarrollo y operación de las empresas.

Responsabilidades Éticas:

Son aquellas que la comunidad espera que asuma la empresa, como gestora de lo correcto, lo justo y razonables, evitando al máximo el impacto negativo a sus diferentes grupos de interés, mostrar respeto por los miembros de la región donde se desenvuelven, y con el desarrollo de sus actividades no ir en contra de su cultura, prácticas y tradiciones, aun cuando estas no se encuentren prohibidas por la ley.

Responsabilidades Filantrópicas:

Son la cúspide de la pirámide, aquí se encuentran inmersas aquellas prácticas o acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Estas acciones deben ir encaminadas a la promoción del bien social y al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Es preciso hacer la diferencia entre responsabilidades éticas y filantrópicas pues las dos van encaminadas hacia la práctica de acciones que generen bienestar para la comunidad, sin embargo las primeras surgen porque las

empresas toman la decisión de cumplir con las normas mínimas y éticas de la sociedad, sin generar disgusto por sus prácticas; mientras que las segundas van más allá de lo que espera la sociedad en un sentido ético o moral, siendo estas actividades voluntarias por parte de la empresa, pero que son muy bien vistas por la sociedad y generan valor o admiración para la empresa.

En la década de 1970 aparece el primer opositor referente al tema, protagonizado por Milton Friedman que desde una perspectiva neoliberal, afirmó que la única responsabilidad social de los negocios era aumentar sus utilidades, dando respuesta a las expectativas de los accionistas y cumpliendo con el marco legal en la que se encuentran inmersas las organizaciones. De acuerdo a este planteamiento, se entiende que con los únicos actores que las organizaciones tienen responsabilidad son con los dueños de capital y el Estado; y que acciones tales como disminuir la inflación, la eliminación de la discriminación, o la disminución de la contaminación para no afectar drásticamente a la región donde operan, son funciones que no le competen solucionar a las empresas (Friedman, 1970 citado en Melo et al. 2011, p.17-18). A medida que la empresa utilice sus recursos de la manera más eficiente posible, podrá ofrecer a la sociedad los mejores productos y servicios al precio más razonable, generar empleo, aumentar producción e inversión, lo cual significaba un aporte muy significativo para la sociedad y que con eso bastaba.

Hasta ese momento las empresas seguían viendo la RSE como un gasto, más no como una inversión; a pesar de que ya habían premisas en la literatura de este tema, que hablaban de la RSE como parte del desarrollo estratégico de la organización, y no como prácticas anexas a estas.

Debido a esto, en el año de 1999, durante el Foro Económico Mundial, el secretario de las Naciones Unidas, indicó que la RSE debe buscar un equilibrio entre los intereses de los accionistas y su impacto con el entorno, por lo que dio una serie de directrices de implementación de la RSE (Isaza, 2015, p. 3).

El secretario de las Naciones Unidas anunció que las organizaciones socialmente responsables deben encaminar su accionar y su operatividad, mediante la ejecución de prácticas que abarquen 4 pilares fundamentales, los cuales están relacionados con los valores fundamentales, con el objetivo de evaluar las actuaciones de las compañías mientras generan sus ganancias, estos son: derechos Humanos, derechos laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Derechos humanos: Las prácticas empresariales pueden afectar la integridad y los derechos humanos de los colaboradores y las comunidades. Lo que se buscó con este pronunciamiento, es que las empresas apoyen y respeten los derechos humanos desde la actividad económica que desarrollan, asegurándose de que sus corporaciones aliadas también lo hagan, de esta manera no serán cómplices de cualquier tipo de abuso que afecte la dignidad de las personas. Lo que se espera de las organizaciones es que sean lugares de trabajo libres de discriminación, donde se evidencie un trato respetuoso, que los colaboradores puedan desarrollar su creatividad y se fomente el aprendizaje, lugares donde los códigos de conducta sean decentes y se pueda encontrar un balance adecuado entre trabajo y aspectos de una vida plena. Las organizaciones deben buscar la mejor manera de realizar negocios, generando ganancias para los dueños de capital bajo un esquema de justicia social

Estándares laborales: Hace referencia a la libertad de asociación del trabajador, y al reconocimiento del derecho de la negociación del contrato colectivo; la eliminación de cualquier tipo de trabajo forzoso, trabajo infantil y la discriminación asociada al empleo u ocupación. Se buscó que las organizaciones incluyeran dentro de sus prácticas, el concepto de “trabajo decente” promulgado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), "Actualmente, la finalidad primordial de la OIT es promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo decente y productivo en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad humana"

según afirma Juan Somavía, Director General de la OIT² (Organización Internacional del Trabajo, s.f., citado en Calvo, 2006).

Adicional a esto la OIT señala que:

“El trabajo decente sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres. ”. (OIT, s.f.)

De acuerdo a esto, se puede inferir que el trabajo decente debe ser parte de las estrategias locales y globales de toda organización para alcanzar su progreso económico y social, contribuyendo a la erradicación de la pobreza, mediante un desarrollo equitativo y sostenible, que promulgue la protección social, las normas y los principios fundamentales en el trabajo.

Medio Ambiente: Consiste en encontrar soluciones sostenibles para las empresas, con el objetivo de reducir el impacto ambiental que se puede generar en la obtención de los recursos, la producción de bienes y servicios; y los desechos y emisiones producidos. La responsabilidad ambiental es un tema alarmante para todos, pero los primeros que deben actuar encaminados a este son las organizaciones, por ello deben tener un cumplimiento estricto con las regulaciones gubernamentales vigentes. El enfoque principal de este pronunciamiento es la minimización de las prácticas que puedan poner en riesgo la disponibilidad de los recursos naturales para las generaciones futuras.

Lucha contra la corrupción: La corrupción es considerada como uno de los principales obstáculos para lograr el desarrollo económico y social en todo el

mundo, lo que dificulta en gran medida el desarrollo sostenible, perjudicando en primera instancia y de forma más fuerte a las comunidades más pobres. En el contexto empresarial, la corrupción impide el crecimiento del negocio, aumenta los costos y genera riesgos legales y reputacionales, adicional a esto propicia la competencia desleal, dificulta la inversión extranjera y deja a un lado las prioridades para alcanzar un máximo desarrollo.

Prácticas de Responsabilidad Social:

La Responsabilidad Social Empresarial va más allá del cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos por la ley; desde el punto de vista de la Gestión Humana de las organizaciones, los empleadores ofrecen mayores garantías de bienestar para sus colaboradores, mediante acciones responsablemente sociales.

Existen diferentes criterios para clasificar las prácticas de responsabilidad social, el centro nacional de condiciones de trabajo (2003) plantean la siguiente propuesta: Responsabilidades primarias, secundarias y terciarias. Estas tres responsabilidades se desarrollan de forma secuencial, es decir que no se puede ni se debe pasar a las responsabilidades secundarias o terciarias sin antes haber tenido en cuenta las primarias.

De acuerdo con los autores anteriormente mencionados, las *responsabilidades primarias* son aquellas inherentes a la actividad específica de la empresa, pero que todas deben acatar, tales como el cumplimiento de las leyes; creación de riqueza en la empresa y en la sociedad; brindar productos y servicios de calidad bajo precios justos; respetar los derechos de los colaboradores y propiciarles un ambiente y entorno laboral agradable que respete su dignidad e integridad física y mental, pero que además favorezcan su desarrollo personal y profesional; promover una empresa sostenible y en crecimiento, identificando, mitigando y controlando todos los riesgos que podrían causar impactos negativos al medio ambiente y a la sociedad.

Las *responsabilidades secundarias*, son aquellas que consisten en mejorar los efectos resultantes de la actividad específica de la empresa, en los grupos sociales con los que se relaciona. En este caso las responsabilidades secundarias se enfocan hacia dos grupos de interés en específico: los colaboradores y la comunidad.

En el caso de los colaboradores es cuando se brindan empleos fijos; calidad en el trabajo, equilibrio en la vida extra laboral; desarrollo de entornos que propicien la creatividad, la participación activa, y la celebración colectiva de los logros y éxitos organizacionales; favorecer el crecimiento personal y profesional, con posibilidades de escalar dentro de la organización; y por último brindarles información verídica y transparente de la situación de la empresa y de su proyección a futuro.

En cuanto a la comunidad, se es responsable cuando se brinda asesoramiento sobre los conocimientos de la organización; empleo a las personas del sector donde están instaladas; mejorar el ambiente más allá de sus propias operaciones; integrar en el capital de trabajo a los grupos sociales con dificultad en la inserción laboral, como personas en situaciones de discapacidad; vincular más jóvenes a las prácticas empresariales; brindar ayuda a los proveedores para que propicien un mejor servicio; ayudar a la comunidad en general en temas que la empresa tenga conocimiento y los medios necesarios.

Las responsabilidades terciarias son aquellas que no son obligatorias para las empresas, y que se extienden más allá de las actividades específicas que desarrollan, con el objetivo de mejorar aspectos de su entorno y beneficiar a los colaboradores y a la comunidad, quienes son nuevamente señalados por los autores como los grupos de interés objeto de esta última clasificación.

Las responsabilidades terciarias para los colaboradores consisten en brindar flexibilidad en los horarios de trabajo, darles vacaciones anuales, no trabajar a

partir de los viernes por la tarde si es posible, facilitarles asesoramiento jurídico, concederles préstamos monetarios con bajas tasas de interés, incluso inferiores a la del mercado, brindar incentivos y beneficios, y contribuir significativamente con la formación profesional de ellos.

Las responsabilidades terciarias en la comunidad van encaminadas al mejoramiento del entorno sociocultural de la misma, mediante donaciones a la población vulnerable, contribuir con la educación primaria, secundaria y universitaria, creación de escenarios y acompañamiento que propicien el deporte y actividades culturales, participación activa en proyectos de desarrollo local y regional que contribuyan con el bienestar general de la comunidad.

Analizando la literatura referente al tema, también se hallan otros aspectos importantes y prácticas de gran impacto que las organizaciones deben de tener en cuenta para operar bajo un marco de responsabilidad social, estas se encuentran expuestas en la tabla 2.

Tabla No.02

Aspectos y prácticas relevantes de la Responsabilidad social empresarial

<i>Participación comunitaria</i>	<i>Se refiere a una amplia gama de acciones tomadas por las empresas para maximizar el impacto de la donación de dinero, tiempo, productos, servicios, influencia, conocimiento de gestión y otros recursos sobre las comunidades en las que operan. Algunas de ellas son: la asociación comunitaria, suministro de mano de obra, participación comunitaria global, filantropía, donaciones de productos y servicios, voluntariado entre otros. Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan estratégicamente, no sólo son de gran valor para los destinatarios, sino que mejoran el clima laboral en las empresas y aumentan su reputación y la de sus marcas, productos y valores dentro de las comunidades locales en las que poseen intereses comerciales significativos, así como alrededor del mundo. (p. 2)</i>
<i>Estándares de negocios</i>	<i>Abarcan una amplia gama de actividades corporativas tales como la ética, rendimientos financieros, protección ambiental, derechos humanos y estándares laborales. Los estándares usualmente se adoptan a nivel corporativo, de asociación empresarial, industrial o de país. El incremento del comercio internacional, la globalización y las comunicaciones instantáneas han generado una creciente presión por parte de varios grupos en busca de la creación de</i>

	<i>estándares globales de conducta empresarial. En respuesta a sus inquietudes, se han propuesto y creado diferentes estándares. Esto ha hecho surgir un sin número de interrogantes respecto a cuál estándar es el mejor, puede ser universal, puede auditarse el cumplimiento de un estándar global y, de ser así, ¿quién, si es que existe alguien, debería monitorear su cumplimiento?. (p. 3)</i>
<i>Mercadotecnia e imagen</i>	<i>los temas referentes al mercado tales como distribución, mercadeo ético, fijación de precios, facturación, privacidad del consumidor, divulgación, calidad y seguridad del producto; por cuanto se relacionan con la RSE abarcan una amplia gama de actividades empresariales que definen la relación de una empresa con sus clientes. Estas actividades pueden agruparse en seis categorías: Fabricación e integridad del producto; Divulgación, etiquetado y empaque; Mercadeo y publicidad; Prácticas de ventas; Fijación de precios; y Distribución. En cada una de estas áreas las empresas están reorganizando sus estrategias de negocios para abordar nuevos temas como la privacidad y la tecnología, mercadeo dirigido a niños, mayores expectativas en cuanto a la seguridad e impacto ambiental del producto, incremento del escrutinio por parte de los consumidores y organismos no gubernamentales y la globalización del movimiento de los consumidores. Ninguna de estas áreas, por otra parte, quedan exentas de la aplicación de las normas éticas ya que afectan la vida social, positiva o negativamente. (p. 3)</i>
<i>Desarrollo empresarial y económico</i>	<i>Incluye competitividad, desarrollo de las Pymes locales, espíritu emprendedor, desarrollo económico de la comunidad, microfinanzas y capacidad de gestión en las economías emergentes, etc. En muchos casos, la falta de un marco de negocios habilitador y la escasez de estructuras de apoyo para nuevos negocios puede socavar y derrotar los esfuerzos empresariales. Cada vez más, se está apelando a las empresas multinacionales, con su abundante pericia financiera, técnica y gerencial, para que proporcionen un punto focal de soporte para las empresas locales. Al mismo tiempo pueden ayudar a que los gobiernos comprendan las formas en que puede desarrollarse un marco de negocios habilitador que alimente los esfuerzos empresariales locales. La participación empresarial en el desarrollo económico de la comunidad es la aplicación de las funciones empresariales medulares, lo mismo que de fondos de una fundación y contribución de fondos, a esfuerzos de negocios en comunidades de bajos ingresos para el beneficio económico mutuo de la comunidad y la empresa.</i>
<i>Educación y desarrollo del liderazgo</i>	<i>Debido a que la educación es uno de los elementos claves del desarrollo sostenible y del progreso, las empresas, trabajando en conjunto con el sector público y la sociedad civil, pueden hacer un aporte importante al logro de una educación de calidad accesible para todos. Las empresas también pueden tener un impacto mayor sobre el proceso de desarrollo aumentando los estándares de la educación corporativa y del desarrollo de liderazgo y llevando mejores prácticas a sus socios en economías en desarrollo y de transición. (p. 4)</i>

Triple bottom line:	<i>En su más amplio sentido el término engloba un conjunto de valores y procesos que la empresa debe dirigir para reducir al mínimo cualquier daño resultante de sus actividades y crear valor económico, social y medioambiental. Esto implica tener claramente definido el objetivo de la empresa y tomar en cuenta las necesidades de las partes interesadas; accionistas, clientes, empleados, socios de negocio, gobiernos, comunidades locales y el público. Así, las responsabilidades de la empresa se dividen en tres grandes ámbitos: económico, social y medioambiental. Para precisar el objetivo de la responsabilidad, se hace necesario vincular los ámbitos relevantes con sus respectivos elementos: equidad social, eficiencia económica y preservación del medioambiente. (p. 4)</i>
---------------------	---

Fuente: Elaboración propia, información tomada de (Calvo, 2006, p. 2,3,4)

A principios del año 2000, se fue abordando el tema desde otra perspectiva, dejando atrás la antigua concepción que se le había dado en los 90 como una filantropía individual, desde este momento se empezó a abordar la responsabilidad social empresarial como un elemento central de la estrategia competitiva de la organización.

Los Stakeholders

La teoría de los grupos de interés o también conocidos como Stakeholders, se define como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la realización de los objetivos de la empresa”. (Freeman, 1984, citado en Rivera & Malaver, 2011, p. 22)

Los stakeholders están constituidos por grupos específicos de personas: proveedores, accionistas, colaboradores, clientes, comunidad y medio ambiente. Estos grupos afectan y condicionan de cierta manera las decisiones y el accionar de las organizaciones, y a su vez estos se ven influenciados o afectados, de acuerdo a sus intereses, por dichas decisiones y acciones. Bajo esta concepción, se plantea que los grupos de interés son aquellos que tienen algún interés en particular, como legal, económico, cultural ecológico u otro que esté relacionado con las operaciones y decisiones de la empresa.

Los grupos de interés más importantes o que las empresas consideran como prioritarios son: accionistas, colaboradores, clientes (incluye proveedores), comunidades locales (incluye al gobierno) y la sociedad en general (incluye medio ambiente), de acuerdo con (Melo, et al. 2011, p.26).

Por otro lado Clarkson (1995) y Campbell (1997) citados en (Moneva, Vázquez & Sanchez, 2015) ofrecen otro tipo de clasificación de los stakeholders: los activos y los pasivos, con características y comportamientos propios. Los activos son aquellos necesarios y esenciales para el desarrollo del negocio, actúan directamente en el proceso productivo e influyen directamente en las decisiones de la empresa, en otras palabras los grupos que hacen parte de esta categoría son los que actúan directamente sobre la empresa, en forma de dividendos, salarios, plazos de pago, precios bajos. En cuanto a los pasivos, son grupos que influyen de forma no inmediata a la organización, estos son la sociedad y las organizaciones no gubernamentales.

Una relación estrecha con los grupos de interés, tiene exigencias sociales que deben ser asumidas por las empresas de manera responsable y que deben verse reflejadas en su accionar, es tarea de los directivos de las empresas que los objetivos corporativos no vayan en contra de los objetivos y expectativas de los distintos grupos de interés. Mantener constantes los diálogos con los grupos de interés, le permite a la organización identificar nuevos temas que puedan influir en sus condiciones así como en la de estos grupos, también es importante destacar que el acceso a la información y la manera como se den dichas relaciones, (aparte de las fuentes tradicionales) crean para la organización ventaja competitiva que le permiten tener mayor participación en el mercado, siempre y cuando estas relaciones se planeen como parte de las estrategias de negocio de la organización.

Adicional a esto, la organización Accountability (2005) citado en Strandberg (2010) ofrece una clasificación de los stakeholders desde distintas dimensiones.

Tabla No.03
Identificación y clasificación de los grupos de interés

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Responsabilidad	Personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
Influencia	Personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño.
Cercanías	Personas con las cuales interactúa, stakeholders internos o con relaciones de larga duración o aquellos que la organización depende de sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
Tensión	Grupos que necesitan atención inmediata de la empresa respecto a temas financieros, económicos, sociales o medioambientales.
Dependencias	Personas que más dependen de la organización, tales como empleados y sus familias, los clientes que de alguna forma dependen de los productos elaborados, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.
Proximidad	Los grupos con los que la empresa interactúa durante sus operaciones y actividades, o aquellos que viven cerca de las instalaciones de la empresa.
Representación	Personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales representan a otras personas. Ejemplo: representantes sindicales, líderes comunales.

Fuente: Elaboración propia (citado por Strandberg, 2010, p. 11-12)

Las empresas tienen el compromiso de escuchar a sus grupos de interés y dar respuesta a sus requerimientos, sin embargo esto no significa que deban satisfacerlos en todo, pero si es necesario crear mecanismo de diálogo y entendimiento mutuo para que las necesidades de todos los grupos sean

tomados en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de la empresa (Strandberg 2010, p. 9). Para ello es necesario que los lapsos con los grupos de interés sean fuertes y estén alineadas con la estrategia de la empresa, que sin duda traería beneficios para la misma, por eso es de suma importancia identificarlos bien estos grupos, pues si se hace de manera errónea podría llevar a un desaprovechamiento de los recursos e implicaría desatender otras prioridades, más urgentes de la organización.

Por otro lado, así como es de crucial identificar adecuadamente los grupos de interés, también es importante tener en cuenta que las relaciones con estos no son estáticas y uniformes, ya que las partes relevantes para la organización pueden variar en cuanto tema de discusión y pueden surgir grupos nuevos e inesperados. Teniendo en cuenta esta premisa, las organizaciones que tienen en cuenta a sus grupos de interés dentro de su cadena de valor, se preocupan más por crear las capacidades internas y mentales necesarias para generar relaciones de confianza con sus grupos de interés, de esta manera estarán al tanto de las variaciones y tendrán mayor control sobre los imprevistos.

Mapeo de teorías sobre RSE:

En el trabajo “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory” realizado en 2004 por los profesores españoles Elisabet Garriga y Doménec Melé, (Garriga & Melé, 2004) se realizó un mapeo de las principales teorías y enfoques sobre la RSE, clasificándolas en cuatro grupos de teorías: Instrumentales, políticas, integradoras y éticas, cada una de estas teorías toman en cuenta a determinados grupos de interés como su fuerte, y se desarrollan de acuerdo a las necesidades, especificaciones o requerimientos de estos , teniendo en cuenta la influencia directa o indirecta que las empresas ejerzan sobre los mismo.

Teorías instrumentales

Las teorías que hacen parte de este grupo se enfocan en el estudio de las actividades sociales que le permitan alcanzar objetivos económicos a las empresas, o crear mayor riqueza empresarial. Bajo esta premisa fundamental, estas teorías se encuentran clasificadas en 3 tipos.

En primera instancia están las que consideran que la maximización de valor para los accionistas es el criterio elemental para la evaluar las actividades sociales, evidenciándose de esta manera la influencia del capitalismo clásico en el pensamiento de los hombres (Friedman 1970 citado en Zimmerli, Richter & Holzinger, 2007).

En segundo lugar están las teorías que se centran en destinar recursos para lograr objetivos sociales en el largo plazo y crear ventaja competitiva. Dentro de esta categoría se incluyen tres enfoques: a) inversiones sociales en contextos competitivos. (Porter & Kramer, 2002 citado en Melo et al. 2011, p. 18) b) estrategias basadas en una visión de recursos naturales y capacidades de la empresa y c) estrategias para la base de la pirámide, con el objetivo de incrementar el consumo de la población pobre.

El tercer y último grupo de teorías se relaciona con el marketing de causa-social, desarrollado por Murray y Montanari (1986) que consiste en la creación y explotación de marca basada en la dimensión ética o de responsabilidad social, generando confianza y mejores relaciones con los clientes, lo cual se verá reflejado en el incremento de las ventas y los ingresos de la empresa.

De acuerdo a este planteamiento es notorio que la concepción de RSE que se abarca dentro de las teorías instrumentales, consideran a la empresa como la base para la creación de riqueza, y que las actividades sociales que esta lleva a cabo, son los medios para alcanzar los resultados económicos esperados,

por lo tanto, estas teorías van enfocadas principalmente hacia dos grupos de interés de suma importancia para la empresa, y que son determinantes en su continuidad. Estos son: los accionistas que tienen derechos y obligaciones dentro de la organización, y que por medio de los votos de participación podrían cambiar el rumbo empresarial, por ser ellos los dueños de capital; y en segundo lugar los clientes quienes son la razón de ser de las organizaciones y los que generan los ingresos para el operación, promoción y mantenimiento de las mismas.

Teorías políticas

Las teorías políticas son aquellas que se enfocan en las interacciones que tiene la empresa con la sociedad, prestando atención al poder y posición social que esta va ganando a medida que más influya en la misma, además de la responsabilidad inherente que como tal implica, incluyendo consideraciones y análisis político en el debate sobre RSE. Los enfoques políticos que distinguen los autores son 3: el constitucionalismo corporativo, la teoría del contrato social integrador y la ciudadanía corporativa.

El constitucionalismo corporativo, es el que se basa en el planteamiento de Davis (1960) quien propone que a medida que aumenta la participación y tamaño de la empresa en una economía, las decisiones de negocio que se tomen empiezan a afectar en mayor medida al medio donde se desarrollan, es decir el rol de poder que las empresas tienen en una sociedad y el impacto de dicho poder.

La segunda es la teoría del contrato social integrador, propuesta por Donaldson y Dunfee (1999) citado en Cancino del castillo y Morales (2008) que consiste en el contrato social implícito que existen entre la empresa y la sociedad, lo cual implica algunas obligaciones indirectas de la empresa con la sociedad, desviándose de esta forma las de RSE. Los autores presentan dos enfoques para analizar la investigación sobre ética empresarial, el primero es explicado

por medio de ideas empíricas, es decir “lo que realmente se hace - describiendo el estado de relaciones con respecto a motivaciones gerenciales, estructuras de responsabilidad en la toma de decisiones organizacionales y la relación entre comportamiento ético y rendimiento financiero” (Cancino del Castillo & Morales, 2008, p. 32). El segundo enfoque corresponde a conceptos normativos, es decir lo que se debe hacer, mediante el cumplimiento de normas o ideas tácitas, sin embargo estas no siempre son llevadas a las prácticas de los negocios existentes.

La tercera y última teoría de este grupo es la ciudadanía corporativa, que básicamente quiere decir que las empresas pasan a ser un ciudadano más en la sociedad, con derechos y deberes similares que las personas, los autores Wood, D. y Lodgson (2002) resaltan la idea de que las organizaciones no son entes individuales con autonomía para decidir sus actos, pues se encuentran en un entorno que los define y que a su vez ellas también definen aspectos de dichos entornos, a partir de esto se puede decir que las organizaciones al adquirir tanto derechos como obligaciones se mueven en un entorno en donde se regulan sus acciones y la manera de conseguir sus objetivos. La RSE entra a jugar un papel muy importante en este sentido, pues las empresas dirigen su accionar teniendo en cuenta prácticas y parámetros éticos y que sean impactantes para la organización y al mismo tiempo para la sociedad, sin necesidad de que se apliquen métodos coercitivos aplicados por las autoridades y entes gubernamentales.

Teorías Integradoras

Estas teorías están enfocadas en la satisfacción de las demandas sociales, mediante el desarrollo de actividades de RSE, esto se debe a que las empresas dependen de la sociedad para su crecimiento, existencia y continuidad, de acuerdo con Azuero, Melo y García (2011). Entre las demandas más destacadas se encuentra: la gestión de los asuntos sociales, las políticas

públicas, y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa y el desempeño social corporativo.

La gestión de los asuntos sociales se refiere a la inclusión que la empresa maneja teniendo en cuenta las demandas sociales, así como las decisiones que se toman basadas en dichas exigencias (Wartick and Mahon, 1994 citado en Azuero et al. 2011, p.112). El buen comportamiento y accionar empresarial es producto de la definición adecuada de una política pública, el cual debe comprender especificaciones orientadas al desarrollo empresarial en las regiones, tales como leyes, reglamentos, emergencia de temas sociales y el cumplimiento cabal del marco legal correspondiente (Preston and Post, 1981).

Los grupos de interés son aquellos grupos o personas que se ven afectados positiva o negativamente por las políticas y operación de la organización, en este enfoque se analiza la participación entre stakeholders y la organización para obtener mutuo beneficio y revisar la eficiencia de las estrategias en cuanto al manejo de intereses conflictivos (Azuero et al. 2011, p.112).

Por último, en cuanto al desempeño social corporativo, lo que se busca es incorporar la legitimidad social por medio de procesos que permitan generar respuestas adecuadas para determinados problemas sociales

Teorías sobre la ética y moral en los negocios

Estas teorías pretenden plasmar las bases para desarrollar actividades socialmente responsables, mediante prácticas éticas y morales, que permitan una mejor relación y acercamiento de la empresa con la sociedad. Por tal motivo las consideraciones para desarrollar actividades de RSE estarán orientadas principalmente hacia la promulgación y respeto de los derechos universales o espirituales, y no estrictamente en términos económicos. Los enfoques que se pueden distinguir de este grupo de teorías son: la teoría normativa de stakeholders, los derechos universales, el desarrollo sostenible y el enfoque del bien común.

La teoría normativa de stakeholders es la que reconoce las obligaciones y las responsabilidades de la empresa con cada uno de sus grupos de interés, los cuales son los proveedores, clientes, colaboradores, accionistas, medio ambiente y la comunidad, la puesta en prácticas de dichas acciones responsables se hacen bajo alguna teoría ética.

El desarrollo sostenible consiste en que las empresas busquen alternativas eficientes que le permitan mejorar sus procesos y cadena de valor, considerando el impacto que causan al medio ambiente y teniendo en cuenta a las generaciones futuras, con esto las organizaciones deben alcanzar un triple bottomm el cual incluye aspectos sociales, económicos y medioambientales.

Por último, el bien común se refiere a que la empresa debe contribuir al bien común de la sociedad mediante su operatividad. La empresa tiene muchas formas de lograrlos, la primera y más importante es mediante el suministro de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y que al mismo tiempo generen riqueza para los accionistas, que la empresa sea un espacio justo y equitativo para todos los miembros y colaboradores de ella, respetando su dignidad y los derechos fundamentales que tiene cada persona.

Modelo de gestión de RSE:

La relación de la empresa con la sociedad ha ido evolucionando desde filantropías hacia modelos de inversión social estratégico, en el cual los recursos económicos se invierten en acciones sociales más ligadas al rubro de negocio y con un mayor impacto en la cuenta de resultados, desembocando en modelos de gestión de la responsabilidad social que abordan actividades que tienen un impacto en la sociedad y que están intrínsecamente relacionadas con el negocio y con todos los grupos de interés de la empresa.

De acuerdo con la Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas (2009), para la implementación de un modelo de RSE, es fundamental que las empresas a su vez, se basen en un modelo de mejora continua (PHVA), de esta manera podrán preparar mejor sus procedimientos, que les permita alcanzar sus objetivos misionales y enfocarlas hacia una nueva cultura de RSE. Para ello se debe elaborar unos principios y fundamentos muy claros en su definición, alcance, motivaciones y los fines del por qué se implementará un modelo de gestión de RSE. Estas por su parte, son las ideas fundamentales que deberán regir las conductas de las empresas de acuerdo al cumplimiento legislativo, comportamiento ético, respeto por los intereses de los grupos de interés, rendición de cuentas y transparencia. Para ello se debe tener en cuenta 3 aspectos:

Cimientos: en donde se presenta la definición y alcance de la RSE, se clarifica el concepto, los principios sobre los que se sustenta, las fuentes que emanan las expectativas sobre el comportamiento de la empresa, sus normas y principios voluntarios, y los dominios y temas relevantes sobre los que la empresa debe actuar para adoptar prácticas más sostenibles.

Impulsores: presenta las motivaciones de las empresas para adoptar prácticas más sostenibles, vinculándolas a la gestión de las demandas y expectativas de los grupos de interés.

Beneficios: presenta las motivaciones de la empresa para adoptar prácticas más sostenibles, vinculándolas a la mejora de la cuenta de resultados, es decir a la búsqueda de beneficios tangibles que aumentan los ingresos o disminuyan los costos, e intangibles como mejorar la reputación y el clima organizacional.

El proceso de mejora continua, es un proceso cíclico que se desarrolla en cuatro fases: Planear, hacer, verificar y ajustar, asegurando con ello, niveles de comportamientos mejores. Implementar este modelo y ajustarlo con satisfacer

las expectativas de los grupos de interés, hacen que el modelo de RSE sea una herramienta que propicia el éxito continuo.

Figura No. 02

Ciclo PHVA



Fuente: ("Procedimiento lógica y por etapas," 2016)

Etapas del modelo

De acuerdo con el modelo de gestión de RSE planteado por vincular.org, las etapas se desarrollan de la siguiente manera:

Hacen parte del "Planear"

Preparación: implica identificar los beneficios que la RSE puede aportar, que la gerencia y el personal comprendan lo que se espera de ellos, se comprometan con el proyecto y se disponga de una buena planificación que facilite su ejecución y control.

Contempla:

- Presentación e inducción
- Compromiso, responsabilidades y planificación

Diagnóstico: Busca facilitar la adquisición de conocimiento necesario para identificar las áreas de intervención, las oportunidades de mejora de la empresa, para elaborar un plan de acción.

Contempla:

Análisis interno:

- Mapa de procesos
- Análisis de sistemas, políticas y prácticas

Análisis externo:

- Percepción de los grupos de interés
- Benchmarking sectorial

Análisis DOFA

Planificación estratégica y operativa

Su finalidad es que la empresa pueda jerarquizar sus áreas de intervención en función de sus líneas estratégicas, de su impacto y de sus capacidades técnicas y económicas para llevarlas a cabo

Estrategia:

- Misión y visión
- Políticas
- Aspectos RSE
- Requisitos legales
- Áreas y ámbitos prioritarios de intervención y objetivos estratégicos

Operativa:

- Objetivos específicos, metas y planes de acción
- Responsabilidades

Hacen parte del “Hacer”

Implantación: Su objetivo es que la RSE sea integrada en las decisiones operativas y diarias de la empresa

Contempla:

- Formación y adaptación al cambio
- Desarrollo y control documental
- Implantación y registros

Comunicación: Busca cambiar el enfoque de comunicación hacia uno centrado en la relación entre la empresa y sus grupos de interés, a través del diálogo como proceso permanente y el desarrollo de reportes de sustentabilidad

Contempla:

- Estrategia y plan de comunicación (interno y externo)
- Reporte de sustentabilidad

Hace parte del “Verificar”

Seguimiento y medición: Su finalidad es medir el avance de los procesos y la obtención de resultados para asegurar que el sistema es eficaz y que se alcanzan los objetivos.

Contempla:

- Indicadores
- No conformidades y reclamos
- Auditoría interna

Hace parte del “Ajustar”

Revisión y mejora: Su propósito es aprender de la experiencia para eliminar o mitigar las debilidades destacadas y potenciar las fortalezas en el siguiente ciclo de la gestión

Contempla:

- Revisión por la dirección
- Ajuste y mejora

5.1.2 La gestión humana. Dado que en el presente trabajo está orientado desde un segundo enfoque y es la gestión humana, es importante plantear los conceptos que se han presentado sobre este tema a lo largo de los últimos años por diferentes autores. No obstante y a manera de reseña histórica se puede señalar también que antes de que surgiera el concepto de la Gestión Humana existieron teorías que luego evolucionaron a medida de las transformaciones de las empresas y los cambios del entorno.

Al inicio de siglo XX se presentaron muchos cambios en la forma de operar de las empresas, cambios que llevaron a estudiosos del tema a plantear teorías para un mejor funcionamiento de las organizaciones, uno de estos hace referencia a los obreros de la época. Fayol (s.f.) citado en Hurtado, un teórico de la administración que propone los 14 principios que una empresa debe seguir para alcanzar la eficiencia en sus operaciones, orientó a la alta dirección de las empresas a administrar las funciones del personal, dando un paso inicial a la administración de los recursos humanos y posteriormente a la evolución que da como origen a la Gestión Humana.

Durante el siglo XX el concepto que prevalece antes del origen de la Gestión Humana son los recursos humanos, los cuales han tenido diferentes enfoques y transformaciones dependiendo de la época y las situaciones del entorno, de tal modo que el concepto de recursos humanos a través de los últimos cien años se ha moldeado o construido por la era que vive la humanidad. A principios del siglo XX estaba la era de la industrialización clásica que estuvo entre los años 1900 y 1950, primer periodo donde empezaba a surgir el término

de recursos humanos pero situado o llamado solamente al personal de trabajo como recursos de producción, luego de este periodo y hasta el año 1990 surgiría la era de la industrialización neoclásica dando un nuevo significado al recurso humano a partir de la administración de personal y finalmente después de 1990 en la época actual llamada la era de la información, el concepto tendría otro enfoque y surgiría la gestión del talento humano o gestión humana (Chiavenato, 2007).

El surgimiento del concepto de la Gestión Humana puede señalar que ha generado una tendencia a la importancia de los recursos humanos o capital humano y es que radica en el valor de saber administrar ese único activo vivo dentro de la organización, en no ver a los trabajadores como parte extensiva de una máquina o un proceso, sino que los colaboradores hacen parte del conocimiento que expresa una empresa, en consecuencia una definición acorde entre la gestión y los recursos humanos que permite esbozar esta relación es planteada por (Rodríguez, 2004):

“la gestión de los recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización.”(p. 27)

Conceptos de la Gestión Humana

La Gestión Humana ha sido familiarizada en el contexto de interactuar entre la relación socio-laboral que existe entre los colaboradores y la empresa, de acuerdo a los procesos que se manejan como el diseño de cargos, selección de personal, capacitaciones, evaluaciones entre otras actividades, que enfocan al colaborador técnicamente para responder a las necesidades de la

organización en cuanto a lo productivo y competitivo (Bermúdez, 2010; García, 2009; Melián & Verano, 2008 citados en Pérez & Lopera, 2016).

Se puede señalar que la interacción del entorno y los cambios en la forma de cómo se realiza una actividad internamente en la organización hace que los ajustes que realizan los altos mandos de una empresa en pro de mejorar alguna situación deben ir enfocados hacia el recurso humano, a la gestión del talento humano, de una manera adecuada para el alcance de los objetivos, por lo tanto y para hacer un acercamiento a la definición de gestión humana, (Cuesta, 2010) la define como:

“La Gestión de Recursos Humanos (GRH) o Gestión Humana, o Gestión del Talento Humano, tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales, ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación”. (p. IX)

Por tal razón en la actualidad en que se vive aceleradamente, con la interacción a nivel mundial y los cambios en los mecanismos del trabajo, según (Barney, 1991 citado en Triguero, Peña & Guillen, 2016) “el factor humano es cada vez más importante para las organizaciones donde el mejor desempeño de sus empleados puede ser considerado como una fuente de ventaja competitiva”. (p. 172)

La Gestión Humana dentro de la organización ha evolucionado de una actividad administrativa-operativa hacia un fundamento estratégico incorporándose a las soluciones de problemas de la empresa, influenciados por tendencias globalizadas que hacen que las organizaciones establezcan una

mejor competitividad y una mayor productividad (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2011).

Han existido diferentes conceptos y consensos por parte de estudiosos y empresarios exitosos acerca de la definición de la Gestión Humana, en donde se manifiesta que para las empresas desde los inicios del siglo XXI lo más importante no serán sus recursos materiales, ni financieros, ni radicarán en la tecnología, en el mundo globalizado la ventaja competitiva básica de la empresa radicará en la formación y la gestión del talento humano (Cuesta, 2010 citado en Fleitas, 2013). En consecuencia a lo anterior la competitividad que se encuentra en un nivel globalizado en materia de todos los escenarios, las organizaciones se han visto en la necesidad de actuar en los diferentes ámbitos como los productivos, de mercadeo y financiero, sin dejar atrás la Gestión Humana en donde deben poner en un contexto actual a la gestión de personas para contrarrestar todas las situaciones provenientes de los cambios que se presentan en todo el entorno global (Torres, 2015).

La Gestión Humana hace referencia a la gestión de las personas y hace parte importante de la organización como un activo imprescindible para el logro de los objetivos, pero en contraste a esto para estas mismas organizaciones es el activo que con mayor frecuencia sale de ellas en situaciones problemáticas a las que se enfrenta la empresa. Por tal razón y como a todo activo deben propiciar un correspondiente mantenimiento que le permita subsistir en la organización y por lo tanto si se quiere incrementar el valor del capital humano en la empresa se debe aumentar su valor como activo estratégico a través de la capacitación, motivación, desarrollo en otras para no convertirlo en un pasivo (Torres, 2014).

La Gestión Humana se consolida como parte importante en el alcance de las metas dentro de la empresa, estableciendo estratégicamente el impulso necesario para que sus procesos sean eficientes a través de direccionar y controlar las interacciones del personal y el buen uso de cada talento que

posee cada uno de los colaboradores y así utilizar el factor humano como estrategia para el crecimiento positivo en todos los ámbitos de la organización (García, 2008 citado en García et al. 2013, p. 85). De forma similar la Gestión Humana también se define como un apoyo, guía y soporte para los encargados de la dirección de la empresa compuesto por un grupo de actividades internas que le permiten estimular al personal y potencializar el desarrollo de la organización (García, Murillo & González, 2011, p. 13).

La Gestión Humana hace parte de los subsistemas que están contenidos en el sistema empresarial, estos subsistemas interactúan, se relacionan y dependen de unos con otros para el respectivo funcionamiento de los procesos de la empresa (Hernández, Fernández & Baptista, 2008 citado en Rodríguez, Granados & Velandia, 2015). Por consiguiente la Gestión Humana interviene en los mecanismos de la empresa influyendo en las políticas, programas y acciones, generando una proyección de su visión y alineándose con la misión y visión de la organización a través del personal encargado comprometido para el desarrollo y alcance en el logro de los planes estratégicos planteados (Díaz, Cardona & Aguirre, 2014).

Uno de los propósitos de la Gestión Humana es que la organización sea altamente productiva con menos recursos invertidos, pero al gestionar estos propósitos el más importante y centro de esto son los colaboradores a los cuales se les debe proporcionar más allá de cualquier cosa las mejores garantías en el trabajo y que puedan adaptar a sus actividades para el logro de las metas de la organización y perciban el aporte que ellos realizan al alcance de las mismas (Saldarriaga, 2013). Por consiguiente el involucramiento del talento humano para cumplir con los objetivos de la empresa es de suma importancia, ya que las nuevas tendencias del trabajo observan y analizan a fondo las competencias, conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes que pueden tener los colaboradores frente a retos de las compañías y que deben demostrarlo productivamente con soluciones a situaciones de los cambios del entorno para beneficio de la organización, por ende es este el

interés de las empresas el gestionar el capital humano (Medina, 2008 citado en Medina, Delgado & Lavado, 2012). Cada organización contempla su filosofía, valores y objetivos dependiendo de su misión y visión, pero la Gestión Humana debe considerar tres frentes que ayudan al colaborador en las situaciones de cambio tanto organizacionales, de la sociedad, tecnológicos entre otros, estos frentes son: Desarrollar valores, ofrecer una propuesta de valor para los empleados y contribuir a construir un trabajo con sentido (Ospina, 2010).

A continuación se mencionan otros conceptos de la Gestión Humana formulada por otros autores presentados en el artículo “Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones”:

Tabla No.04
Sistematización definiciones de gestión humana

Autor	Aporte-Definición de gestión humana
Llanos (2005)	“La puesta en marcha del proceso administrativo que busca la maximización de los recursos humanos dentro de las organizaciones incluyendo la adecuada dirección, ubicación, conservación y desarrollo del factor humano, así como la optimización de la interacción de la persona-organización, en beneficio de ambos, para la consecución de objetivos organizacionales”.
Carmona (2004)	La importancia del talento humano de una organización y los beneficios que este puede ofrecerle a la misma, dependen de la forma en la cual se diseñen e implementen los procesos y/o actividades de gestión humana.
Chiavenato (2002)	“Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.
Sherman, Bohlander & Snell (1999)	Las personas representan una ventaja competitiva para las organizaciones, por lo cual es responsabilidad de la empresa contar con el mejor personal que les permita diferenciarse de sus competidores. La gestión humana es vista como un proceso adaptativo tanto a las necesidades de la

	organización como de los demás agentes que determinen las políticas y estratégicas que se deben implementar en cuanto al talento humano de la empresa.
Sastre & Aguilar (2003)	Plantean la importancia de la gestión humana y el aporte que esta realiza a los procesos de potencialización del capital humano en las organizaciones y la generación de competencias organizativas.
Dollan, Valle, Jackson & Schuler (2003)	Plantean la necesidad de considerar las relaciones sistémicas entre las actividades de gestión del talento humano y las influencias que hay sobre estas actividades con respecto a la alta gerencia, la cultura, la estrategia, la tecnología y la estructura.
Gómez & Balkin (1998)	La gestión de recursos humanos vista como fundamental para el logro de los objetivos en las organizaciones a través de las actividades que los directores llevan a cabo, quienes la consideran como un apoyo a los procesos directivos.
Calderón, Naranjo & Álvarez (2006)	La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas.
Daft (2005) citado en Saldarriaga (2008)	La administración del talento humano cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse (y de hecho lo hacen) en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores.
Vásquez & Vásquez (2006)	La gestión de personas, ha adquirido un significado más socializador, integrador y humanizante, ya que se asume que las personas son todo un conjunto de actores y autores que sinérgicamente relacionados en equipos de trabajo, con sus costumbres, tradiciones, creencias y hábitos conforman la cultura de una organización.

Fuente: García & Duque (2012)

Procesos de la Gestión Humana

Los procesos de la Gestión Humana son de gran importancia en las organizaciones y actualmente son considerados como un conjunto de procesos estratégicos que involucran al factor humano siendo este el que da ventaja competitiva a la empresa (Sastre & Aguilar, 2003, citado en García, M. et al. 2011, p.13).

En la tabla No.05 se agrupan los procesos de la Gestión humana según diferentes autores:

Tabla No.05
Agrupación de procesos de Gestión Humana

AUTOR	AGRUPACIONES
CHIAVENATO (2002)	1.Administración de personas 2.Aplicación de personas 3.Compensación de personas 4.Desarrollo de personas 5.Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6.Monitoreo de personal
DESSLER (1991)	1.Reclutamiento y selección 2.Capacitación y desarrollo 3.Compensación y motivación 4.Evaluación y administración de carrera 5.Ambiente legal de la administración de personal
DOLAN, VALLE, JACKSON, Y SCHULER (2003)	1.Procesos básicos en la Gestión de los Recursos Humanos 2.Incorporación del individuo en las organizaciones 3.Desarrollo de los recursos humanos 4.Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5.Temas actuales en la gestión de los recursos humanos.
DECENZO Y ROBBINS (2001)	1.Empleo que se refiere a la obtención de las personas 2.Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3.Motivación, que busca estimular a las personas 4.Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
GÓMEZ, BALKIN Y CARDY (1999)	1.Contratación de personal 2.Desarrollo del empleado 3.Retribuciones 4.Gobernación

SHERMAN, BOHLANDER, SNELL (1999)	1.Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2.Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3.Implementación de compensaciones y seguridad 4.Mejoramiento de las relaciones con los empleados
RODRÍGUEZ (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de las gestión de personal
CASTILLO APONTE (1994)	1.Planeación del personal 2.Organización de personal 3.Coordinación de personal 4.Dirección de personal 5.Control de personal
ALLES (2005)	1.Descripción de puestos 2.Formación / Selección 3.Compensaciones 4.Desempeño 5.Carreras
ALLES (2006)	1.Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: (García, M. et al. 2011, p.16)

Los macroprocesos de la gestión humana

Los procesos y las actividades que involucran y son llevadas a cabo por el área de gestión humana, representan un pilar fundamental para la dirección de las organizaciones, ya que tienen bajo su responsabilidad, la selección, formación, retribución, desarrollo y motivación de su activo más importante: *El personal*, siendo este el generador de valor dentro de la organización y de la ventaja competitiva (García, M. et al. 2011, p.13).

Dicha ventaja se alcanza cuando la organización muestra un alto interés en la formación y gestión eficiente de sus colaboradores, mediante la inversión de recursos, tiempo y actividades específicas que promuevan este propósito, por tal motivo es necesario que el área de gestión humana tengan bien claros y definidos los procesos y actividades que se deben desarrollar para garantizar una buena relación entre la organización y los miembros de ella.

A través del tiempo, los teóricos han planteado sus propuestas respecto a las actividades que se desarrollan en gestión humana de las organizaciones, así como las diferentes agrupaciones que se le dan a los procesos (ver tabla 4); sin embargo García, Murillo y González consideran que “no existe unanimidad en la manera en que se agrupan dichos procesos...”. Partiendo de esta premisa, más el amplio conocimiento que tienen en el campo, fue como surgió la idea de presentar: “un nuevo enfoque para el estudio y desarrollo de la gestión humana”, cuyo fin es mostrar una agrupación por macroprocesos, infiriendo que los procesos no son aislados y que deben ir sujetos a la estrategia de la organización, es decir que deben identificarse de acuerdo a un objetivo planteado, pues estos conllevan a desarrollar actividades que van enfocados hacia una misma línea de acción (García, M. et al. 2011, p.14).

Lo que se esperó con esta nueva propuesta es que se lograran alcanzar los objetivos o fines del área de gestión humana, viéndolos desde una perspectiva de macroprocesos que a su vez reúnan los procesos que buscan alcanzar fines determinados como: obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal, de esta manera potencializar la organización.

Dentro de este planteamiento, los autores identificaron 5 macroprocesos, los cuales desarrollaron en un orden lógico y secuencial, sin dejar a un lado la idea de que dentro de las organizaciones se pueden presentar de manera simultánea.

1. Organización y Planificación de área de gestión humana
2. Incorporación y adaptación de las personas a la organización
3. Compensación, bienestar y salud de las personas
4. Desarrollo del personal, y
5. Relaciones con el empleado

Figura No.03

Macroprocesos de la gestión del talento humano



Fuente: (García, M. et al. 2011, p.17)

Organización y Planificación de área de gestión humana:

Este macroproceso tiene como objetivo la preparación y organización del área, ya que de esto depende el buen funcionamiento y el desarrollo satisfactorio de las actividades que se realizan en la misma. De esta manera se busca el mejoramiento continuo de la organización y los mejores niveles de desempeño de las personas que la conforman, siendo así el área de gestión humana un apoyo estratégico para la organización.

Los procesos que hacen parte de este primer macroproceso van direccionados hacia un mismo objetivo y que responden a un mismo interrogante que los

autores plantearon: “¿Que deben hacer las personas en la organización?. Para darle respuesta debe haber una clara definición en el diseño de las actividades que las personas deben realizar, y un acompañamiento en el desempeño de cada uno, dependiendo de la estructuración que se realice en estos procesos, se evidenciara con los resultados de cada área de operación. Este macroproceso está compuesto por: La planeación estratégica del talento humano, La definición de políticas orientadas al talento humano y El análisis y diseño de cargos.

El marco legal se tiene en cuenta dentro de este macroproceso porque rige prácticamente todos los procesos relacionados con colaboradores de la organización y por ser marco normativo de Colombia.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización:

El segundo macroproceso tiene por objetivo, encontrar a las personas idóneas para ocupar los cargos de acuerdo con los requerimientos de la empresa, así como acompañar y brindar apoyo en el proceso de vinculación, asimilación y adaptación del personal, alineándose a la estrategia y cultura de la organización, para generar valor desde los cargo. Este macro- proceso a su vez contiene los siguientes procesos: Requisición y reclutamiento, Selección de personal, Contratación, Socialización e inducción.

Compensación, bienestar y salud de las personas:

El tercer macroproceso tiene como finalidad desarrollar un sistema de compensación, que motive y satisfaga las necesidades de los colaboradores, de esta manera garantizar en mayor medida la sostenibilidad y mantenimiento de estos dentro de la organización. Es importante tener en cuenta que dicho sistema debe encontrar un pleno equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y la capacidad de la organización. Los procesos que contiene

son: Compensación y estructura salarial, Incentivos y beneficios, Higiene y seguridad industrial, Calidad de vida laboral.

Desarrollo del personal:

Al tercer macroproceso le corresponde el desarrollo y mantenimiento de los talentos, habilidades intelectuales y emocionales de los colaboradores, contribuyendo en su desarrollo profesional y personal. Esto “con el fin de estimular y potencializar la innovación, la generación de conocimiento y las competencias de las personas y por tanto de la organización, para que tengan un crecimiento y desarrollo significativo”. (García et al. 2011, p. 110). Los procesos que conforman este macroproceso son: Capacitación y entrenamiento, Desarrollo del personal, Evaluación del desempeño y monitoreo.

Relaciones con el empleado:

El quinto y último macroproceso tiene por objetivo mantener en armonía la relación *Colaborador-patrono*, caracterizándose por ser legal, así como legítima, esto con el fin de generar estabilidad laboral, y aportar a la estrategia de la organización. Este macroproceso involucra: Negociación colectiva y pacto colectivo, Relaciones con el sindicato (en el caso que los haya), y Cesación y ruptura laboral.

5.1.3 Relación de Gestión Humana y RSE. La Gestión Humana ha tomado una posición completa frente a la empresa, está involucrada en los mecanismos de integración del personal no solo en cuanto a la interacción en sus deberes laborales dentro de la organización sino también en las situaciones externas que puedan presentar. Además del contacto permanente

con los colaboradores, la Gestión Humana ha entrado a velar por las buenas prácticas de la empresa en todos los ámbitos en que se mueve, ahora la empresa aporta también a la sociedad desde el concepto de Responsabilidad Social, y que la articulación de estos dos temas son parte estratégica de la empresa, por esta razón es importante señalar e interpretar la relación que existe entre la Responsabilidad Social Empresarial desde la Gestión Humana. Según Fenwick y Bierema (2008) citado en Calderón et al. (2011) plantean tres aspectos que los encargados de la gestión humana en una empresa deben conocer acerca de la relación con la responsabilidad social empresarial, el primero hace referencia en el análisis de cómo la RSE impacta el curso de la organización y valora la influencia en el alcance de nuevos objetivos que se deriven a partir de la relación, en segundo lugar es identificar los grupos de interés más cercanos a la RSE y que sean de vital importancia para la continuidad de la empresa, y en tercer lugar el conocimiento de cinco acciones que competen al máximo a la gestión humana y son: aprendizaje de los empleados, desarrollo organizacional, educación y RSE, fomento de la seguridad y respeto por los empleados.

La Responsabilidad Social ha tomado un lineamiento estratégico directo con el área de Gestión Humana, van relacionadas en los procesos y actividades de la gestión del personal, orientados en los ideales y valores de la empresa, en donde aportan soluciones y mejoras a las diferentes situaciones de transformación de la parte interna de la organización como los cambios e interacciones con los agentes externos. La coyuntura de estos dos ejes contribuye al alcance de las metas de la organización (Saldarriaga, 2013, p. 113).

La Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana son el activo intangible de la empresa, su relación es de gran valor para el aporte al éxito. La RSE debe empezar desde lo interno de la organización, ya que la satisfacción de los clientes no será exitosa si no hay colaboradores también satisfechos con respecto a sus necesidades y expectativas, por tal razón para crear una cultura

de RSE es necesario primero identificar y atender a todos los grupos de interés más cercanos y que están en el día a día interactuando con los verdaderos valores de la organización (Torres, 2014, p. 14).

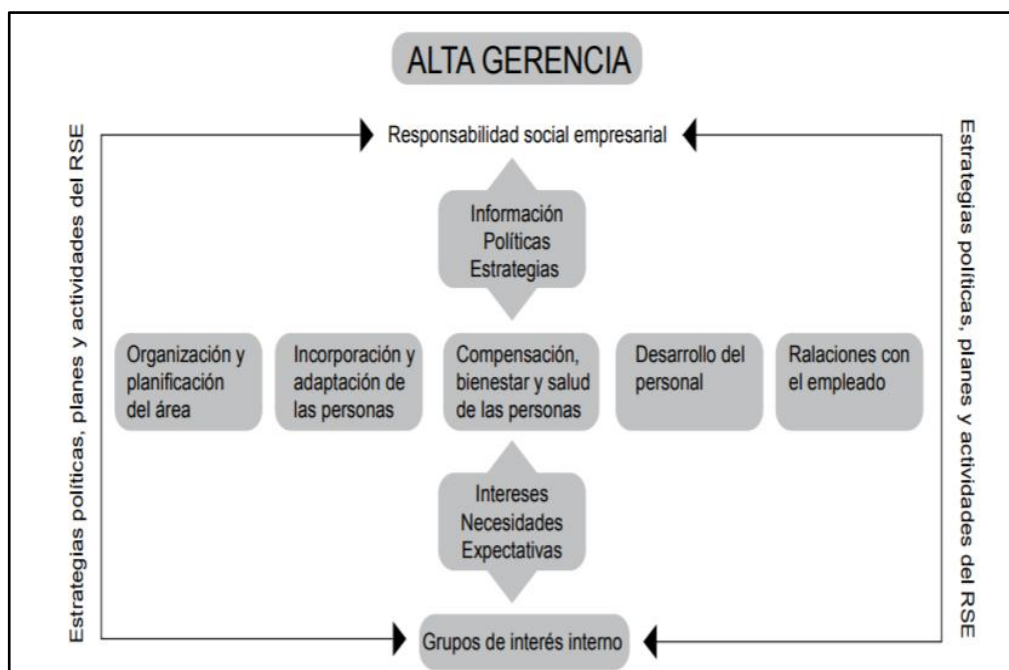
En el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial la empresa debe propiciar espacios en donde se genere el mejoramiento de la calidad de vida laboral a través de la participación y el estímulo de los grupos de interés, entonces es cuando la Gestión Humana interviene por medio de actividades que tienen como meta incrementar la capacidad de los colaboradores en su entorno laboral y también por fuera del mismo como satisfacer las necesidades en relación con la familia y disfrutar del tiempo libre para momentos de diversión, esto para contribuir en la estabilidad de la vida del trabajo y la personal. El área de la Gestión Humana y el modelo de Responsabilidad Social Empresarial alcanzan estos compromisos con los trabajadores a partir de la estructuración de estrategias y políticas que contienen beneficios e incentivos hacia su personal que dan como resultado nuevos procesos, procedimientos y responsables para la gestión de las actividades que comprenden este tema tan importante para la organización (Buchelli, Yara & Africano, 2016).

Aporte estratégico

Desde el área de Gestión Humana como apoyo estratégico a la dirección de la empresa y sus funciones que son de vital importancia en el accionar de la RSE, le permiten la generación de actividades para suplir las necesidades ya identificadas en los grupos de interés establecidos, colaboradores y familias. Además la Gestión Humana sirve como canal de interacción entre la RSE y los grupos de interés internos para comunicar nuevas políticas o información a través de los macroprocesos, también para garantizar e impulsar estrategias que se orienten a todas las áreas de la empresa y velen por el bienestar interno.(García & Duque, 2012, p. 24).

Los autores de Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones resumen el aporte estratégico de la Gestión Humana a la RSE orientados a los grupos de interés internos en la siguiente figura:

Figura No.04
Aporte estratégico de la Gestión Humana a la Responsabilidad Social
Empresarial orientados a los grupos de interés internos



Fuente: (García & Duque, 2012, p. 25)

Prácticas responsables de gestión humana

Al implementar prácticas responsables hacia los colaboradores de la organización, sobre bases justas y de integridad, lo más seguro es que haya una mejora notoria en la calidad de vida de los trabajadores, promoviendo de esta manera el respeto, el desarrollo humano y profesional, por lo general, este tipo de escenarios se caracterizan por ser ambientes estimulantes, colaborativos, de alta participación e integración de todos sus miembros.

De acuerdo con Calderón, Álvarez y Naranjo (2011); citados en Peláez. & García (2014) estas prácticas son de tres tipos:

Las primeras están destinadas a mejorar las competencias de los colaboradores, es decir que contribuyen con su formación y desarrollo.

Las segundas están orientadas a promover la discrecionalidad del trabajador; reteniendo y atrayendo talentos, compensando, evaluando y retroalimentando satisfactoriamente.

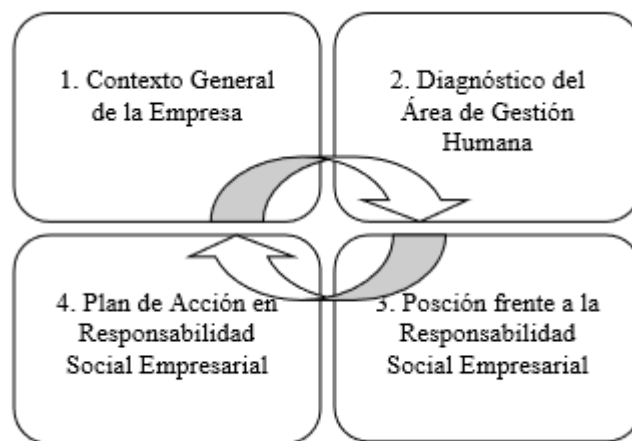
Por último están las destinadas a mejorar la participación, mediante la motivación en el trabajo, adecuación en la cultura organizacional, promoviendo el liderazgo y los distintos tipos de dirección.

Sin duda es notorio que las organizaciones socialmente responsables con sus colaboradores, no solo cumplen con las especificaciones laborales establecidas por la ley, sino que también se preocupan, desde el área de gestión humana en garantizar la protección de sus colaboradores, frente a posibles violaciones de sus derechos humanos, discriminación, y derecho de asociación. Sin embargo, esta no es una labor fácil, pues es necesario planear y tomar decisiones referentes a cómo se pueden lograr dichos objetivos, como involucra a todos los colaboradores y satisfacer de manera general todos sus requerimientos, por lo tanto es crucial el papel conjunto entre Gestión Humana y la alta gerencia para determinar la gestión interna de su recurso más preciado: sus colaboradores; mejorando los procesos comunicativos, de retroalimentación y motivacionales, que permitan y promuevan bienestar y un buen ambiente laboral.

Plan de acción en RSE desde el área de Gestión Humana

De acuerdo a Melo y Azuero (2008) citado en (Melo et al. 2011, p.82) elaboraron una propuesta para diseñar un plan de acción de RSE, desde el área de gestión humana, tal como lo muestra la figura:

Figura No.05
Plan de Acción en RSE desde el Área de Gestión Humana



Fuente: Melo y Azuero, (2008) citado en (Melo et al. 2011, p.82)

1. Contexto General de la Empresa: Para la elaboración de un plan es necesario realizar el diagnóstico general de la organización, conociendo su entorno y los retos que este mismo le impone. Para ello es necesario conocer el sector productivo de la organización y caracterizar a sus colaboradores. Al final de diagnóstico se debe tener claro, cómo es la empresa, donde opera y cómo son sus colaboradores.

2. Diagnóstico del Área de Gestión Humana: Para desarrollar un plan de RSE es necesario conocer las capacidades, recursos y retos propios de la empresa, en este caso, haciendo énfasis en el área de gestión humana, identificando su misión, visión, objetivos, organigrama, y descripción de las sub áreas bajo su responsabilidad.

Al finalizar el diagnóstico se debe tener claro cómo es el área, y que capacidades tiene para atender a los colaboradores.

3. Posición frente a la RSE: Para poder encaminar la gestión empresarial hacia un enfoque de RSE, es necesario contar con el compromiso y participación activa de la alta gerencia, pues este punto de elaboración del plan de acción, requiere que se identifique la importancia de la RSE para la organización, su estado actual y sus perspectivas, tarea que debe ser desempeñada por las personas encargadas de tomar las decisiones gerenciales. Al final de este paso se debe tener claridad en el significado que la empresa le da a la RSE y cómo esta se proyecta en el tema.

4. Plan de Acción en RSE: Con la información recolectada en los pasos anteriores, que aportan al contexto y retos de la organización, dan conocimiento sobre la realidad de los recursos y capacidades del área de gestión humana, así como del direccionamiento estratégico sobre las prioridades de la organización en cuanto RSE.

Los autores plantean un plan de acción en RSE desde el área de gestión humana que contiene cuatro pasos:

1. Consulta
2. Diseño
3. Comunicación
4. Ejecución, retroalimentación y ajuste

En el momento en que se pone en marcha el plan, se realiza de manera simultánea los procesos de retroalimentación y ajuste, ya que en cada paso del proceso se puede ir realizando ajuste de acuerdo a los requerimientos y nuevas necesidades que se presentan en la organización. Para poder alcanzar este propósito, es necesario que la empresa cree mecanismos eficientes que le permitan conocer constantemente su situación y lo que pasa con ella, de esta

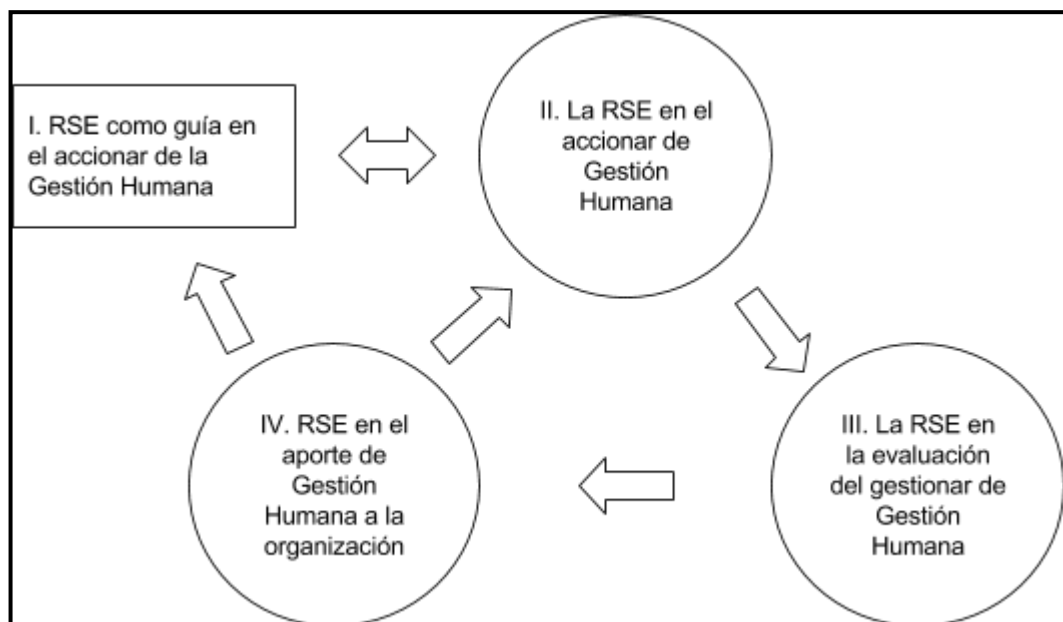
manera incorporar todas las recomendaciones dadas por los colaboradores de forma individual y colectiva.

Grupo de dimensiones de RSE relacionadas con Gestión Humana

Existen cuatro dimensiones de Responsabilidad Social Empresarial que están relacionadas con la Gestión Humana, identificadas con respecto a un modelo explicativo en una empresa colombiana (Peláez et al. 2014 citado en García & Peláez, 2014, p. 93-94):

Figura No.06

Grupo de dimensiones de RSE relacionadas con Gestión Humana



Fuente: (Peláez et al, 2014 citado en García & Peláez, 2014, p. 96)

Dimensión I: En esta primera dimensión la relación entre la RSE y la Gestión Humana está basada en un marco de acción proyectado en los principios, valores, políticas, estrategias, transparencia y rendición de cuentas de la organización.

Dimensión II: Desde el área de Gestión Humana y sus procesos se toman las actividades de la RSE orientadas hacia los colaboradores como grupo de interés.

Dimensión III: En esta dimensión el colaborador es un factor importante en la relación, ya que percibe, evalúa y reacciona frente a las actividades de RSE que ejercen sobre él y demás grupos involucrados.

Dimensión IV: Los colaboradores tienen actitudes y comportamientos provenientes según los mecanismos de RSE que la empresa ha utilizado y que de algún modo se ven reflejados en el desempeño de la organización.

5.1.4 Estado del arte. Teniendo en cuenta el campo de investigación que aborda el presente trabajo de grado, se consultó diferentes estudios relacionados con la temática trabajada, con el fin de ampliar el conocimiento adquirido sobre Responsabilidad Social Empresarial (foco de estudio) que se adquirió hasta el desarrollo del marco teórico. A partir de esto se tomó en cuenta 6 investigaciones previas realizadas en organizaciones, en donde se identifican las percepciones de los colaboradores frente a las prácticas de RSE adelantadas en dichas empresas; esto sin duda representa una gran herramienta que permitirá mostrar diferentes perspectivas para desarrollar el análisis y concluir el presente trabajo. Cabe resaltar que de las investigaciones 5 son casos colombianos y 1 mexicano, los cuales serán explicados a continuación.

La primera investigación (García, Azuero & Salas, 2013) corresponde al caso de una PYME perteneciente a la región del suroccidente colombiano, con 44 años de experiencia en el mercado y que se encuentra inmersa en el sector de la producción de alimentos, especialmente productos de panadería. Es una empresa mediana de carácter familiar, que hasta la fecha de la investigación, contaba con 52 colaboradores.

Cada vez más, se le atribuye mayor importancia al tema de Responsabilidad Social en el mundo empresarial, muchas empresas en el mundo y en Colombia han adoptado este modelo de gestión y empiezan cada vez mas a mostrar mayor interés por sus stakeholders, e incluso es relevante el número creciente de la literatura en cuanto al tema. Sin embargo las investigaciones sobre el campo han demostrado que que la RSE y su relación con las pequeñas y medianas empresas es limitada.

El principal objetivo de esta investigación fue determinar, si las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial lideradas por las pequeñas y medianas Empresas (como la del presente caso) eran percibidos por los colaboradores.

La metodología implementada para llevarla a cabo, se basó en la teoría fundamentada, técnicas de orden cualitativo y estadístico descriptivo, se realizaron entrevistas, encuestas de percepción para los colaboradores, todo esto con el propósito de identificar y evaluar la forma en que las PYMES llevan a cabo sus acciones socialmente responsables, enfocados en su capital humano. Para ello se utilizaron 4 fases. **I Fase:** Análisis y sistematización de los enfoques conceptuales sobre RSE, grupos de interés, practicas de RSE enfocadas hacia los colaboradores y sus familias, finalmente la relación entre RSE y PYMES. **II Fase:** Identificación de las prácticas de RSE lideradas por la PYME, mediante la triangulación de métodos cualitativos (análisis del contenido de documentos), observaciones constante (visitas a la organización), 5 entrevistas en profundidad semi- estructuradas realizadas a colaboradores claves en la organización y que participan en la ejecución o en la toma de decisiones con respecto a las prácticas. Una vez se realizaron las entrevistas se procesó la información, lo que permitió tener una idea amplia de los procesos liderados por la organización con sus colaboradores. Finalmente se clasificaron las prácticas en 8 temáticas diferentes que fueron utilizadas en el diseño del instrumento para las encuestas y conocer las percepciones. **III Fase:** Se estableció el nivel de percepción de los colaboradores, se diseñó una encuesta bajo la escala de tipo Liker, de carácter anónima, que incluyó

lingüística objetiva con algunos componentes objetivos, contruidos a partir de la auto clasificación de los autores de la investigación. Se realizó la muestra de la investigación y a partir de los resultados generados de la encuesta, se sistematizó la información por medio del software SPSS, con el objetivo de identificar las prácticas que existían o no, en la organización, así como el grado de satisfacción de necesidades y expectativas de los empleados frente a esta. Finalmente para esclarecer el número de prácticas presentadas en la organización y el nivel de satisfacción, se realiza un análisis estadístico descriptivo a través de la media, arrojando el resultado porcentual de la práctica y el grado de satisfacción de acuerdo con la escala planteada. **Fase IV:** Se realizó un análisis comparativo entre las prácticas de RSE lideradas hacia los empleados y la percepción encontrada en las encuestas, para dicha comparación se elaboró un cuadro que permitió definir cuáles practicas de RSE identificadas responden a las expectativas y necesidades percibidas por lo empleados y el grado de satisfacción de las mismas.

En términos generales, los resultados que arrojo la investigación fueron satisfactorios, pues las practicas que realiza la organización y las que perciben los empleados, en su gran mayoría fueron coherentes, ya que la mayoría de las prácticas fueron percibidas y su nivel de percepción estuvo entre Bueno y excelente de acuerdo con la categorización que realizó la Acción Empresarial (2001) citados en (García et al. 2013). Con la información suministrada en cada fase de la investigación, se identificaron los elementos comunes y no comunes entre las prácticas de responsabilidad dirigidas a los empleados y el nivel de percepción que estos tienen de acuerdo a sus expectativas y necesidades.

La segunda investigación (Duque, García & Azuero, 2014) corresponde al caso de una empresa multinacional con presencia en el departamento del Valle del Cauca (Colombia), perteneciente al sector de clase mundial cosméticos y productos de aseo.

Las organizaciones hoy en día en un entorno tan cambiante necesitan consolidarse y poder ser sostenibles a corto y largo plazo a través de actividades, enfoques, procesos que lo permitan, así mismo a contribuir a cumplir las necesidades y expectativas de los grupos de interés, por eso es necesario crear y reestructurar estrategias que les permita incorporar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y lleven a la organización a un ámbito global.

El grupo de investigación Humanismo y Gestión de la facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle quien realizó el estudio, desarrolló un proyecto cuyo objetivo principal fue identificar la percepción de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas hacia los colaboradores y sus familias en dicha empresa. La población objeto de estudio fueron los 100 trabajadores del área administrativa y de producción con una muestra de 80 colaboradores y un nivel de confianza del 95%.

De acuerdo a la metodología que utilizó el grupo de investigación, el estudio es cualitativo y se estructuró en dos fases, en la primera se diseñó el mecanismo de recolección de información (entrevistas), el cual se aplicó a la parte directiva, con el objetivo de evidenciar las prácticas de RSE que estaban definidas en la empresa desde los procesos del área de gestión humana. La segunda fase estableció el diseño de un instrumento (encuesta) en el cual tenía como objetivo identificar la percepción de los colaboradores sobre las prácticas de RSE que la empresa tenía sobre ellos. El cuestionario contempló 8 temáticas las cuales fueron diseñadas acorde a la revisión bibliográfica que previamente realizaron.

Los resultados que arrojó la investigación, evidenció que en la organización existe una relación con respecto a la implementación de las prácticas, los canales de comunicación y la percepción que tienen de las mismas, ya que parte de lo percibido por los colaboradores es diferente a lo que ha definido la empresa, según los autores es necesario que se estructuren mecanismos

claros de divulgación en donde se comuniquen las acciones a los colaboradores y que estos mismos comprendan y puedan sugerir, como también registrar y documentar las actividades y estrategias del modelo de gestión de RSE que han establecido.

La tercera investigación realizada, corresponde a un trabajo de grado de maestría de la Universidad del Valle, el cual se titula: “Responsabilidad Social Empresarial orientada a los colaboradores desde el área de Gestión Humana de la empresa productos comestibles Calipan S.A, cuyos autores son Aranda y Rojas (2014).

En esta investigación se plantea la importancia de la adopción por parte de las empresas, el tema de RSE, que al igual que la ética debe abarcar todos los ámbitos y procesos de las organizaciones, puesto que estas deben contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que afectan con su accionar, o sus diferentes grupos de interés, tanto los internos como externos. La empresa por sí sola no puede trabajar ni subsistir, siempre necesitará de su personal y de los entes del entorno para poder desenvolverse, es por ello que es necesario que las empresas no solo contribuyan con el desarrollo económico de las personas y de las regiones, sino que también contribuyan con el fomento del bienestar social, incluyendo a sus diferentes actores en programas que los beneficie y también retribuya económicamente a las empresas.

El objetivo de la presente investigación es evidenciar si las prácticas de Responsabilidad Social identificadas y lideradas por el área funcional de gestión humana de la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A., responden a las percepciones de los colaboradores

La metodología desarrollada en este proyecto es un caso de estudio que incluye estrategias cuantitativas y cualitativas, el cual permitió obtener una percepción más completa del objeto de estudio de acuerdo con sus autores,

considerándolo de una forma holística. El caso de estudio consiste en la medición y registro de la conducta de las personas involucradas en el fenómeno de estudio. Para esto se utilizó una encuesta en documento físico, el fue diligenciado por los colaboradores de la empresa Calipan S.A., exactamente por 50 que contaban con mayor antigüedad en la organización. En el documento se formularon preguntas que recogen las percepciones de los colaboradores como grupo de interés sobre las posibles prácticas de responsabilidad social que presentó la empresa, y las cuales son lideradas por el Departamento de Gestión Humana, para ello se identificaron 8 temáticas en las cuales fueron clasificadas el número total de prácticas.

Los resultados obtenidos del estudio fueron sistematizados y se consignaron en un documento para ser presentados a las directivas de la organización junto con una plan de acción propuesto, el cual tuvo como finalidad mejorar las prácticas de RSE hacia los colaboradores.

La investigación arrojó resultados no muy favorables en cuanto a la percepción de las prácticas de RSE dirigidas hacia los colaboradores de Calipan S.A., pues demostró que la empresa se encontraba en ese momento muy alejada de la meta propuesta que correspondía al (80%) estimada como “sobresaliente” para este estudio. La calificación de las 8 temáticas de la encuesta realizadas por los colaboradores estuvo por debajo del (60%) el cual correspondía al valor mínimo establecido como “aceptable”. En general se demostró que al menos el (50%) de la empresa perciben que existen programas de RSE que los beneficia, (19%) no las percibió o no las conocía, y finalmente el (31%) de los colaboradores consideraron que no existían programas de RSE que los beneficiara a ellos y tampoco a sus familias. La conclusión de los autores al respecto, fue que la empresa debía tomar acciones o implementar un plan de mejora a corto, mediano y largo plazo que le permitiera mejorar la percepción de las variables, puesto que este tema es muy sensible para los colaboradores.

La cuarta investigación adelantada frente al tema, corresponde a un trabajo de grado realizado en la Universidad Javeriana de Bogotá, en la cual la autora: Contreras (2011) realizó un caso de estudio en la empresa “Biochem Farmacéutica de Colombia” quien fabrica, comercializa y distribuye cosméticos y medicamentos para el uso humano y veterinario de uso masivo; en este trabajo de investigación se analizó la RSE del cual solo se tendrá en cuenta los resultados obtenidos frente a los beneficios e incentivos hacia los colaboradores de la empresa.

Inicialmente se planteó que la industria de farmacéuticos y medicamentos en Colombia se caracteriza por su evolución, crecimiento y mayor participación en el mercado año tras año, se muestra que entre 1993 y 2003 tuvo una participación promedio del 4,1% del PIB nacional, de los cuales en el último año mencionado se registraron ventas de US\$1.754 millones. Es por este motivo que el sector farmacéutico contribuye de forma sustancial en la generación de empleos a nivel nacional, que en su momento correspondían a 17.300 personas.

Partiendo de que esta industria tiene una alta participación en el mercado nacional y sin duda aporta al desarrollo económico, se decidió examinar a la Organización Biochem la cual contaba con 268 empleos directos y 53 temporales, analizando de qué manera una empresa tan grande y generadora de ingresos contribuía con la calidad de vida de sus colaboradores.

El objetivo del análisis fue comprender cuales son las acciones de RSE que una empresa en la industria farmacéutica como Biochem realiza.

Para el desarrollo del estudio sobre las políticas y procesos de Biochem se hizo un paralelo con el informe AFRIDO (Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo) “BALANCE SOCIAL DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN COLOMBIA 2006”. Esto con el propósito de definir la RSE para la industria farmacéutica, y

analizar si dichas políticas realizan un aporte en el desarrollo integral y humano en Colombia, desde una perspectiva interna y externa. Después se procedió a identificar las prácticas de RSE que la empresa realizaba tanto al interior como al exterior de la organización, mediante la observación y la realización de entrevistas a los miembros directivos y el gerente de Biochem con el fin de indagar y conocer sobre aspectos puntuales de las prácticas de RSE al interior de la empresa y en su entorno. Pero en primera medida se buscó conocer la opinión referente al tema de RSE y su importancia en el desarrollo integral y humano de acuerdo a las políticas que se manejan en dicha empresa. Después de realizar las entrevistas y tener información referente a las prácticas de RSE con los colaboradores, se diseñó el instrumento de medición de percepciones, en este caso una encuesta que fue aplicada a 25 personas, de acuerdo a los resultados se realizaron las conclusiones y algunas recomendaciones que debía tener en cuenta la organización con el fin de mejorar la percepción de las prácticas de RSE que tenían plasmadas en sus políticas.

Con la investigación se demostró que si hay una implementación de prácticas de RSE con respecto a los colaboradores, que incluyen auxilios de alimentación, capacitaciones, programas de integración, estabilidad laboral. A pesar de esto se encontró que el conocimiento de las prácticas en la empresa está segmentado pues son los altos cargos y jefes de cada área quienes tienen conocimiento y conocen de la importancia de las prácticas, pues son ellos quienes las direccionan, por otro lado se encontró que los diferentes miembros conocen solo las practicas de RSE que conciernen a cada una de sus áreas y por último se encontró que los colaboradores de niveles operativos, en su gran mayoría no conocían de las prácticas de RSE o conocían muy pocas. A partir de esto la autora del trabajo propuso que la organización debía realizar un plan de comunicación de todas las prácticas para que los colaboradores estuvieran bien informados de ellas y saber a que tenía derecho.

Como conclusión del trabajo, expresó la autora que “ las personas reconocen a Biochem como una buena empresa y un buen lugar para trabajar, sin embargo

no tienen ningún conocimiento de RSE, la cual si se la dieran a conocer podría influir en su actitud frente a la empresa reconociendo que Biochem tiene actos de responsabilidad social”. (Contreras, 2011, p. 22).

La quinta investigación adelantada sobre el tema, corresponde a un trabajo de grado realizado en la Universidad de la Sabana en el municipio de Chía Cundinamarca, en el cual el autor: Rincón (2010), realizó su investigación en EPM-Bogotá una empresa prestadora de servicios públicos (telecomunicaciones), este estudio se enfoca en un análisis de la percepción de la RSE entre sus grupos de interés.

En la actualidad las empresas deben tener en claro sus acciones y deberes frente a sus grupos de interés, desarrollando estrategias que les permite evidenciar su postura frente a nuevos modelos de gestión como el tema de responsabilidad social, garantizando el bienestar interno y externo de los actores que están involucrados con la organización y que de alguna manera esto impulsa a ser más competitivos.

De acuerdo a esta investigación el objetivo principal fue analizar la percepción que tienen los públicos de interés sobre su modelo de RSE.

La metodología que estableció el autor fue en primera medida indagar en el la declaración de Responsabilidad Social Corporativa de EPM-Bogotá, para luego desarrollar dos cuestionarios ambos con 11 preguntas uno para el público interno y otro para el externo, las cuales respondería a las preguntas de investigación y los objetivos planteados. El tipo de estudio es transversal ya que se utilizaron las prácticas de RSE de la empresa en el último año. La muestra total fue de 130 personas, 70 encuestas para el público externo y para el público interno 60 colaboradores que presentarían las encuestas. Luego de esto realizaron el análisis de los resultados.

De acuerdo a la finalidad del presente trabajo se tomaron solo los resultados obtenidos del público interno con respecto a la investigación en la empresa EPM-Bogotá. Los resultados fueron positivos en donde los colaboradores manifestaron conocer las actividades adelantadas por la organización en cuanto al tema de RSE. En general EPM-Bogotá busca que todos los grupos de interés interactúen y se beneficien con el programa de RSE establecido por la empresa.

Por último se exploró en el entorno internacional con respecto al tema abordado que se tomó para el desarrollo del presente trabajo, por tal razón *la sexta investigación*, corresponde a un caso de una empresa mediana dedicada a la fabricación de productos para la fumigación, ubicada en México (López, Ojeda & Ríos, 2016).

Las empresas generalmente están siendo analizadas por otras organizaciones como entidades del gobierno o grupos de investigación, abordando tres aspectos fundamentales, el primero hace referencia al cuidado del medio ambiente, el segundo al aporte a la sociedad como empresa y el tercero corresponde al desarrollo económico que esta tiene. Conforme a esto las empresas deben generar estrategias que garanticen el bienestar de todos sus grupos de interés.

La empresa escogida para el estudio está vinculada en un sector de fuerte impacto con el medio ambiente y que además destaca su fuerte inclinación por ser Socialmente Responsable, y expresa tener políticas que manifiestan temas de derechos humanos, desarrollo humano, no discriminación, calidad de vida entre otros.

El objetivo principal que da lugar a la investigación es analizar los factores que mayor impacto tienen sobre el nivel de Responsabilidad Social Empresarial, desde la perspectiva del capital humano, utilizando el modelo de RSE basada en la norma ISO 26000.

Según los autores la metodología que se utilizó fue un enfoque cuantitativo, a través de un diseño no experimental, con un alcance transversal. Se establecieron 5 fases para el desarrollo de la investigación, en la primer fase se planteó el problema de investigación como tal, en la segunda fase se realizó el abordaje bibliográfico y la construcción de la hipótesis y las preguntas de investigación, luego en la tercera fase se definió como se iba a realizar la investigación, de que tipo, y que método se tomaría, además se escogió la empresa y se diseñó la encuesta. En la fase cuatro se aplicó la encuesta y en la última fase la número 5 los resultados fueron analizados e interpretados. Para identificar la percepción de la población objeto de estudio, se encuestaron los 68 colaboradores que en su momento trabajan en la empresa y en su totalidad todo el capital humano fue la muestra.

Los resultados que se obtuvieron manifestaron que de las 7 variables que se abordaron en la encuesta y según el análisis descriptivo tuvieron una calificación superior a 4, las otras dos entre 3 y 4 en una escala de 1 a 5, también se identificó que mantener una estrecha relación en temas de respeto al medio ambiente, comportamiento ético con todos los grupos de interés y calidad de vida laboral hacia los colaboradores hace que la percepción sea positiva por parte del capital humano con respecto al nivel de RSE que maneja la organización.

5.2 MARCO EMPRESARIAL

5.2.1 Caracterización de la organización.

Figura No.07
Logo de la empresa



Fuente: Jomar Inversiones S.A.S.

JOMAR INVERSIONES S.A.S es una empresa caleña de tipo familiar, que se ha caracterizado por ofrecer a sus clientes, platos típicos del pacífico colombiano, a través de sus tres restaurantes: FOGÓN DEL MAR, PÍCARO CANGREJO Y PÍCARO CANGREJO EXPRESS. Adicional a ello, cuenta con su propia planta de distribución “DISTRIMAR” que es la encargada de la recepción, tratamiento y preparación previa de los alimentos y mariscos, que posteriormente son enviados a cada uno de los restaurantes.

Esta empresa es líder en la ciudad, por ofrecer una amplia gastronomía del pacífico colombiano, una de sus estrategias competitivas, es la alianza con proveedores directos, que les permite ofrecer productos diferenciados, exclusivos y a un precio asequible para sus clientes. Por otra parte, se ha logrado diferenciar de sus demás competidores por sus altos estándares de calidad, inocuidad, compromiso y participación de sus colaboradores, para ofrecer los mejores platos, con todo el sabor del mar; que van acompañados de un gran equipo humano que brindan un excelente servicio, mediante instalaciones amplias y cómodas que permiten poner en contexto cualquier tipo de celebración, ya sea familiar, romántica, empresarial o compartir momentos agradables en compañía de amigos. Por todo esto, los restaurantes son pioneros en su mercado, siendo preferidos y muy frecuentados en el barrio Alameda y en el norte de la ciudad.

Marcas de la organización:

Figura No.08

Marcas de la empresa



Fuente: Jomar Inversiones S.A.S.

Historia

Crear una empresa como la que hoy en día es Jomar, implicó muchos retos y perseverancia por parte de su fundadora: Doña Martha Vázquez, y de su esposo Don José Astudillo. El nombre de la sociedad se deriva de la combinación entre sílabas de los nombres de la pareja.

Jomar es una empresa de tipo familiar, donde sus 2 únicos accionistas y propietarios, fueron en sus inicios, quienes manejaban la empresa y hacían parte de la fuerza humana, que permitía brindarle un buen acompañamiento y servicio al cliente, mediante la intervención en todos los procesos que se realizaban y que aún se realizan dentro de la organización.

La idea de negocio enfocado hacia restaurantes de mar, nació como resultado de la experiencia laboral y el conocimiento que adquirió la señora Martha cuando desde muy joven empezó a trabajar en una pesquera recocida del barrio Alameda, la experiencia que adquirió ahí, fue el pilar fundamental para convertirse en lo que hoy en día es: una gran y reconocida empresaria del sector pesquero, y comidas de mar en el barrio Alameda.

Ella con su espíritu visionario, no solo dejó huella al fundar lo que hoy en día es la cadena de restaurantes y la planta de distribución de la empresa; ella también, dejó huella en el barrio Alameda, porque lo impulsó a que se convirtiera en un sector reconocido, en cuanto a calidad de preparación y venta de alimentos de mar. Gracias a esta huella, muchas familias hoy por hoy se ven beneficiadas, mientras satisfacen las necesidades de los clientes objetivos de este mercado.

Todo empezó cuando a la edad de 17 años, la señora Martha, quien había estudiado para ser auxiliar contable, entró a trabajar a una pesquera como vendedora al detal, un trabajo que ella consideró duro y desafiante, porque hasta ese momento era dominado exclusivamente por hombres, razón por la cual, el clima laboral no era el mejor y fue víctima de un trato machista.

Su función en este cargo, además de vender, atender clientes y emitir facturas, era principalmente ser informante de las acciones deshonestas que se estaban presentando en la empresa por parte de sus compañeros, ella se convirtió en informante y estaba pendiente de cualquier situación extraña. Fue así como doña Martha empezó a mostrar resultados, se logró el control que se esperaba en ese punto de venta donde trabajaba, además de ello, era una mujer que se destacaba por su responsabilidad, compromiso, y entrega hacia su trabajo, por estos motivos su jefe decidió pasarla a la caja, pues al ser auxiliar contable, podía manejar una caja registradora y podía llevar ciertas cuentas básicas para desempeñarse en este cargo.

De igual manera, como en su cargo anterior, mostró resultados muy favorables que le permitieron nuevamente cambiar de puesto hacia el área de fileteo, ella allí se desempeñó fileteando el pescado y además de ello, realizaba aportes a sus compañeros y a su jefe directo, en cuanto a la manera de organizar los productos en el exhibidor, para que tuvieran mayor acogida e impacto por parte de los clientes.

Así fue como doña marta comenzó a rotar por todas las áreas de la organización, en cada uno de los puestos que desempeñaba, hacía aportes significativos que permitieron una mejora significativa en los procesos. Dentro de la organización, se desempeñó como jefe de cuartos fríos, administradora de un punto de venta ubicado en Buenaventura, fue la encargada del área comercial, donde aprendió a negociar y comprar pescado directo a precios de container; a organizar la mercancía, entre otras cosas. También fue líder de impulsadoras de supermercados, con lo cual aprendió mucho de mercadeo, de los gustos y preferencias de los clientes.

Ella pasó por cada uno de los puestos de la empresa, hasta que finalmente llegó a ser la asistente y la mano derecha del gerente, en este punto ella ya había aprendido mucho, tanto de la empresa, como del sector pesquero y de su amplia variedad, era una mujer con poder, mando, respetada y muy apreciada por sus jefes y compañeros.

Hubo un momento en el cual, el narcotráfico llegó al barrio Alameda, el sector pesquero se afectó mucho, el precio del pescado decayó y los pequeños comerciantes se vinieron a pique y muchos de ellos cerraron sus negocios. Don Gonzalo el jefe de doña Martha se vio muy perjudicado por este fenómeno, además de ello, lo seguían robando en los diferentes puntos que tenía en la ciudad, por lo cual se vio obligado a cerrar muchos de ellos.

Mientras pasaba la crisis decidió abrir un restaurante, al lado del punto de venta del barrio Alameda donde trabajaba doña Martha. Un año después de estar funcionando el restaurante, las cosas se pusieron peor para el señor Gonzalo, lo que lo obligó a cerrar todos los puntos de venta de la ciudad y solo se quedó con el del barrio Alameda, por lo tanto no tenía nada más que ofrecerle a Doña Martha y la despidió. Doña Martha preocupada por esta situación le pidió que le diera trabajo en el restaurante como administradora y él amablemente accedió.

Fue así como doña Martha, tomo a “Casa del Mar”, y se hizo a cargo de él, con la colaboración de la señora Carmen Carabalí, quien actualmente es la jefe de cocina más antigua de Jomar Inversiones; las dos empezaron a sacar adelante el negocio y a abordar mayor número de clientes.

Al poco tiempo doña Martha empezó a realizar solicitudes al señor Gonzalo para remodelar, cambiar algunos elementos de la cocina que ya estaban viejos y obsoletos, sin embargo su jefe no aceptó, porque se encontraba en medio de una crisis y no pensaba invertir más dinero al restaurante, ni le interesa hacerlo. Entonces ella le propuso que le arrendara el restaurante y el señor accedió, así fue como en el año 1995 se lo alquiló en \$800.000, un precio elevado para un negocio que llevaba apenas un año y medio de funcionamiento.

Este nuevo inicio de doña Martha fue difícil, porque mes a mes, llegaba la cuota de pago y nunca tenía la cantidad completa, sin embargo los años de experiencia laboral para negociar y comercializar que aprendió en la pesquera, le sirvió mucho para contactar proveedores que la conocían y la estimaban por ser una muchacha responsable, por ese motivo le permitieron comprar mercancía a crédito mediante cheques pos fechados, a precios de container, sin intermediarios que le redujeran la utilidad en sus ventas. De esta manera se fue apalancando, y obtuvo la primera ventaja competitiva sobre los demás restaurantes del sector.

Una parte del sueldo de su esposo, también fue incluido para pagar el arriendo del negocio, las empleadas eran remuneradas por día, mientras el restaurante se iba equilibrando. En ocasiones, cuando se pedían platos especiales como ceviches, rápidamente salían a comparar los camarones para poder ofrecer este tipo de productos a sus clientes.

Al poco tiempo de funcionamiento del restaurante bajo su cargo, Doña marta decidió lanzar una línea ejecutiva del día, en comida de mar, para hacerle

competencia al almuerzo criollo tradicional que consta de frijoles, espaguetis arroz, sobre barriga entre otros, con el fin de dar a conocer más la comida de mar, con pescados de buen sabor y muy económicos, como una opción adicional del llamado “corrientazo”. El cálculo de los costos para establecer los precios de venta por plato, se realizó de forma especulativa e intuitiva, la cual dependía del valor del pescado, y de acuerdo a las porciones que salían de cada uno.

Cuenta ella, que en esa época habían pescados muy económicos, que no se conocían y eran deliciosos, como: la picuda mariposa, la sierra, la liza, el lenguado, el búlique, entre otros; solo los estratos altos conocían la corvina, el pargo y el robalo, y la clase media y la baja conocían el Bocachico, que tampoco era muy bien aceptado por la cuestión de las espinas. Fue por ello que doña Martha, al realizar un análisis de su mercado, de conocer las necesidades de los consumidores de pescado, incluye nuevas especies en el menú, a precios favorables y de muy buen sabor, con el fin de que las personas conocieran nueva clase de pescados, tuvieran mayor variedad a su disposición, y que este alimento empezará a tener mayor aceptación y auge en la ciudad.

Ella supo aprovechar la necesidad que identificó en sus clientes o en las personas que frecuentaban el negocio, ahí se dio cuenta que las nuevas generaciones no les gustaba el pescado y las generaciones viejas solo conocían el bocachico, la idea de incluir nuevas especies fue algo que a la gente le encantó, y los clientes comenzaron a fidelizarse y a traer acompañantes. De esta forma el restaurante de don Gonzalo administrado por Doña Martha empezó a tener un aumento significativo en las ventas, razón por la cual, el dueño comenzó a incrementar el precio del arriendo, pasando de 800.000 hasta un tope de 3'200.000 para el año 2000.

Doña Martha estaba feliz por el progreso que presentaba el restaurante, y un día decidió abrir una cuenta bancaria para realizar sus transacciones, pero el

banco le exigió cámara y comercio, fue ahí donde doña marta se dirigió a donde su jefe, y con él abrieron la cuenta a nombre de Don José, el esposo de doña Martha, por ende, a nombre de él, y con el dinero que producía el restaurante se pagaba todos los impuestos relacionado con la DIAN, cámara y comercio, industria y comercio, bomberos, entre otros, a pesar de que don Gonzalo tenía la figura de dueño del restaurante.

Diez años después de que Doña Marta tuviera a su cargo y a su mando el restaurante, de haber remodelado el espacio, cambiar los implementos de cocina y las mesas, la esposa de Don Gonzalo empezó a exigir un precio más elevado y exagerado por el arriendo, lo que en primera instancia puso nerviosa a la pareja, doña Martha y a Don José, porque no podrían pagar más dinero que 3'200.000, y temían que la dueña les pidiera en algún momento y los sacara de trabajar del restaurante.

Debido a esto, en el año 2000 nació FOGÓN DEL MAR, a raíz del miedo y angustia de quedarse sin empleo, ni poder seguir con el restaurante al cual la señora Martha había entregado su vida entera; para ella el restaurante representaba lo más importante que tenía, el restaurante ya se había convertido en su estilo de vida y la forma de ganarse su sustento. Adicional a ello, la señora Martha se asesoró con un abogado, y se dio cuenta que legalmente el negocio era de ella, porque lo cogió desde sus inicios, lo dio a conocer ante sus clientes, lo formó, gestionó todos sus procesos, además estaba registrado a nombre de su esposo, papel que debió haber hecho don Gonzalo como dueño oficial. Por estas razones legalmente la pareja era dueña del restaurante, doña Martha solo estaba pagando por el arriendo como tal del inmueble, y en el momento de formalizar las cosas debía pagarle a don Gonzalo por los activos que el dejó, una vez ella empezó a administrar el restaurante.

A los 3 años de haber nacido FOGÓN DEL MAR, don Gonzalo y su esposa se divorciaron; a raíz de ello le vendieron el inmueble donde funcionaba CASA

DEL MAR a Doña Martha y a Don José, quienes lo compraron mediante un préstamo bancario. Este es considerado como el primer logro de la pareja de empresarios.

A los 5 años de su nacimiento, FOGÓN DEL MAR empezó a generar utilidades, ya se sostenía por sí solo, y no requería de la ayuda de CASA DEL MAR para solventar sus costos y gastos. Para el año 2005 ambos restaurantes se llenaban y empezó a florecer el negocio, de ahí en adelante, el barrio Alameda se comenzó a poblar de restaurantes de comida de mar, hasta lograr ser lo que es hoy, el sector pesquero de la ciudad de Cali.

Al igual que en sus inicios en el restaurante, Doña Martha tiene la ventaja de poder negociar pescado a precios económicos, comprando directamente sin intermediarios, lo que le permitía ofrecer sus platos a un precio asequible a su clientela. Con el tiempo se convirtieron en expertos en ceviches y manejo de camarones, lo que indudablemente atrajo más clientes, esto se dio porque el hijo mayor de la pareja, estudió gastronomía, conocía de la organización, se envolvió en el tema, y pudo preparar un nuevo menú para la carta, adicional a ello les enseñó a las cocineras a preparar alimentos y constantemente innovaba.

El segundo hijo de la pareja estudió publicidad, lo que hizo que se impulsará la imagen del negocio, el empezó a hablar del tema de los logos, del posicionamiento de marca, de la importancia de invertir en este aspecto, por fortuna doña Martha y don José lo escucharon, y se dejaron guiar por lo que su hijo les decía y el mensaje que les quería transmitir.

Doña Martha tenía contratada a una contadora para los dos restaurantes, pero era deshonestas, la estaba robando, preocupada de esta situación, de que la contabilidad de sus negocios no cuadraba, ni tenía nunca al día los resultados de su actividad, un amigo suyo le recomendó a ONE, TWO, TRUST una compañía dedicada a realizar análisis financiero y contable de pequeñas y medianas empresas. Una vez esta compañía realizó un diagnóstico, detectaron

los robos y desfalcos cometidos por la chica encargada de la contabilidad, por ende fue despedida. Ahora ya son 10 años que Jomar inversiones trabaja de la mano con ONE, TWO, TRUST, como su outsourcing financiero, que además de proporcionarles la información financiera y contable del negocio, los capacita para que ellos pudieran interpretar y leer los informes que mes a mes le proporcionan. Ahora ONE, TWO, TRUST es un aliado estratégico para la organización, porque indudablemente la educación financiera ha sido uno de los instrumentos más importantes para la toma de las decisiones vitales de la empresa.

En cuanto a su personal, este ha sido el de siempre, la primera cocinera del restaurante, aún sigue trabajando para JOMAR, la cual es una empresa familiar donde trabajar ha sido bueno, eso lo ratifica que el personal permanezca y lleve 14, 15, hasta 18 años trabajando. Sin duda esto ha favorecido a que el sabor de los alimentos se fidelice, y los hijos de las generaciones que iban al restaurante regresen con su familia, sin perder la tradición, porque además de ello la atención y el servicio al cliente que se ofrece es de calidad, tanto así que las personas se sienten como en casa.

En el año 2005 se abrió Pícaro Cangrejo al lado de casa del mar, y después se fusionaron los dos restaurantes, adoptando el nombre de PICARO CANGREJO, desechando la antigua razón social, se empezó a trabajar en la imagen corporativa.

Por último, en el año de 2015, nació PÍCARO EXPRESS, la idea de negocio de comidas rápidas de mar, pero lamentablemente no dio resultados, así que se cambió la idea de negocio por la que ya se venía manejando, siendo lo que hoy en día es PICARO CANGREJO DE LA FLORA.

El amor que Doña Martha tiene por sus restaurantes, el acercamiento con sus clientes, y el buen trato a sus colaboradores, hizo que el negocio se volviera muy ameno, que se volviera la casa de sus clientes. Sus restaurantes habían

cogido identidad propia, la parte institucional era muy importante, ingresaron profesionales a apoyar la gestión, profesionales en publicidad, profesionales en materia financiera mediante outsourcing, abogados que manejan la parte legal y jurídica del establecimiento. Fue de esta manera como se empezó a proyectar la empresa, regida bajo orden, crecimiento progresivo, crecimiento en cuanto a infraestructura y personal, Doña Martha dejó un legado, formó un sistema, una empresa, que en el momento en que ella decidió salir, se sostuvo por sí sola, y tuvo la capacidad de seguir en marcha.

Ahora la empresa está en manos de Don Eduardo, familiar de la pareja, que tiene el cargo de Gerente, y también a cargo de los hijos de Doña Martha y Don José: Juan Manuel como subgerente, Boris como líder de mercadeo, y Sebastián como líder de compras, ahora son ellos los encargados de gestionarla y proyectarla. (M. Vásquez, comunicación personal, 14 de noviembre de 2017)

La siguiente información de carácter corporativo, fue suministrada por la líder de Recursos Humanos de JOMAR INVERSIONES S.AS. (T. Jiménez, comunicación personal, 09 de noviembre de 2017)

Misión

“Promover la cultura, sabor y gastronomía de mar, dedicándonos a entregar el mejor servicio”

Visión

“En 10 años ser reconocidos por la calidad y el servicio a nivel local y nacional en la gastronomía de mar”.

Valores corporativos

“Trabajamos con honestidad y respeto por los demás velamos por el bienestar de todas las partes apoyándonos los unos a los otros por medio del trabajo en equipo. Identificamos la lealtad como una cualidad importante de nuestro personal porque queremos que se sientan satisfechos de hacer parte de la empresa siendo recompensados por su compromiso para poder entregarles a nuestros clientes ese amor y buen servicio, fruto del constante esfuerzo de nuestras labores a diario”

Principales productos

Entre sus principales productos encontramos:

- Diferentes variedades de sancocho
- Cazuelas de marisco y camarón
- Nuggets de pescado
- Gran variedad en cevichería
- Empanadas
- Camarones en diferentes presentaciones
- Jugos naturales
- Cremas y sopas de gran variedad

Sucursales

La organización cuenta actualmente con 3 restaurantes que son los encargados de ofrecer el amplio sabor de mar, cada uno de ellos se caracteriza por tener un concepto propio, que les permite enfocarse en diferentes tipos de clientes y llegar a diferentes nichos de mercado, incursionado de esta manera en todas las edades. Los restaurantes, con sus respectivas ubicaciones son:

- Fogón del mar, carrera 23b # 7-34 Barrio Alameda
- Pícaro cangrejo, carrera 24 # 7a-42 Barrio Alameda

- Pícaro cangrejo La Flora, avenida 3ra i Norte calle 52 esquina.

Proveedores

JOMAR Inversiones S.A.S. tiene como principales proveedores dentro de la geografía nacional, entre sus principales encontramos:

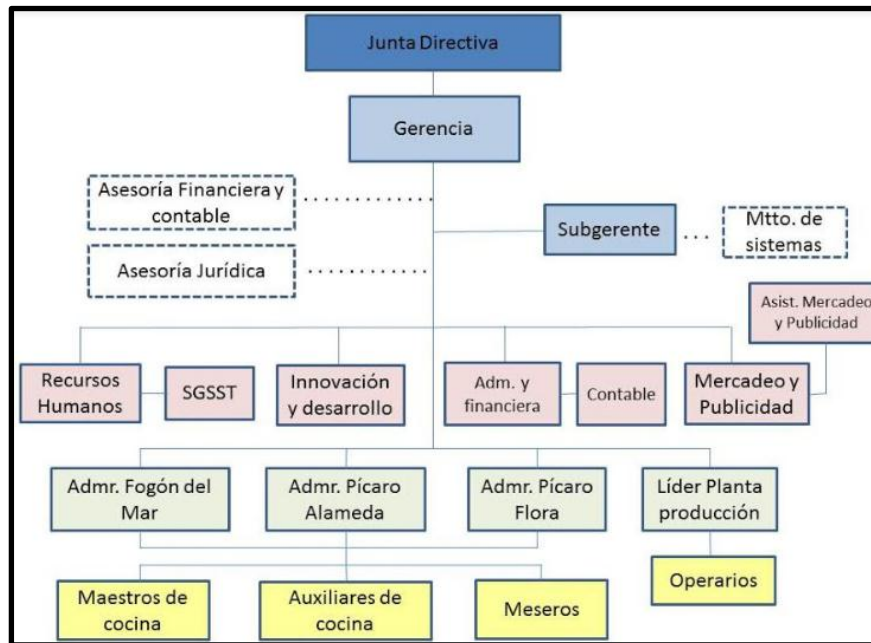
- Tilapias del Huila
- Supermercados MAKRO
- 1-2 trust
- Cavasa
- Darnel (Empresa de empaques desechables)

Adicional a ello, cuenta con proveedores internacionales estratégicos, pues son quienes les suministran su principal materia prima (pescado). sin embargo, por cuestiones de exclusividad no puede ser revelado.

Organigrama de la empresa

Figura No.09

Organigrama de Jormar Inversiones S.A.S



Fuente: Jomar Inversiones S.A.S.

Esta sociedad es de tipo familiar, fundada por la pareja de esposos: la señora Martha y el señor José, quienes son los accionistas y anteriormente hacían parte de la junta directiva de la organización. Los tres hijos de la pareja trabajan en la empresa y son los encargados de gestionarla y proyectarla con base en el conocimiento que han adquirido en la academia y dentro de la misma organización, ellos también tienen participación dentro del comité organizacional donde se toman las decisiones más importantes de la organización.

Personal

Número de socios

La cantidad de socios son 2: José Manuel Astudillo y Martha Cecilia Vásquez. La empresa tiene 200 acciones, valorada cada una en \$1'000,000, de las cuales a cada uno le corresponde 100 acciones, para que la participación a la hora de tomar decisiones sea igual.

Número de colaboradores

JOMAR INVERSIONES S.A.S por el número de empleados que tiene, está catalogada como una mediana empresa, es decir que pertenece a la categoría de PYME. Actualmente (año 2017) cuenta con 56 empleados directos por la empresa, distribuidos en las tres sedes y en la planta de producción. Cabe resaltar que la empresa contrata turneros de acuerdo a temporadas del año con mayor demanda o según otra necesidad.

Tabla No.06

Número de colaboradores directos por cargo

Cargo	Cantidad
Gerente	1
Subgerente	1
Líder Administrativa y contable	1
Líder contable	1
Líder de Recursos Humanos	1
Líder de Publicidad y Mercadeo	1
Líder de compras	1
Maestra de cocina	5
Auxiliar de cocina	12
Cajero	3
Administrador de punto	3
Asistente de mercadeo y	1

publicidad	
Líder de planta	1
Operario	8
Mesero	12
Oficios varios	4
Total colaboradores	56

Fuente: Elaboración propia

6. DIAGNOSTICO DEL AREA DE GESTIÓN HUMANA

6.1 DIAGNOSTICO DEL AREA DE GESTIÓN HUMANA

La información que a continuación se presenta referente a todo lo que concierne al Área de Gestión Humana, fue suministrada por 3 personas de la organización mediante entrevistas; estos son: la Líder del área quien cuenta con dos años de antigüedad en la empresa y un año y medio en el cargo; el Gerente que lleva dos años en la empresa y en el cargo, y el Subgerente quien lleva 7 años en la empresa y dos años de experiencia ocupando el cargo.

Descripción del área

En JOMAR INVERSIONES S.A.S, el área encargada del personal recibe el nombre de “RECURSOS HUMANOS”, la cual es liderada por una sola persona, en la actualidad la señorita Tania Jiménez, quien ocasionalmente tiene a su cargo un auxiliar que corresponde a un aprendiz del SENA.

El área lleva 3 años dentro de la organización, sin embargo en sus inicios comenzó como un departamento básico que solo se encargaba del tema de contratación y pago a los colaboradores, no realizaban otros procesos que estuvieran relacionados con el cuidado, inspección y supervisión de los mismos para mejorar su calidad de vida laboral y clima organizacional. Durante 2 años el departamento funcionó de esta manera, y la encargada solo trabaja medio tiempo.

Ahora el área, no solo se encarga de la parte salarial y de las competencias de los colaboradores, pues desde hace un año se encuentra en un proceso de cambio y mejora continua, que ha permitido que haya un mayor acercamiento entre los colaboradores y la parte directiva de la organización, se le ha dado mayor participación al llamado “salario emocional” y se ha demostrado mayor preocupación en la parte de seguridad de los colaboradores. Al interior del área, se llevan a cabo procesos organizacionales que buscan generar un impacto positivo en la cultura de la organización, así como un entorno agradable en la misma para laborar.

En términos generales, el área vela por el cumplimiento de los derechos de los colaboradores, se manejan programas de bienestar, el proceso de compensación, se adelantan los procesos de Gestión y seguridad en el trabajo, pues desde hace pocos meses lo implementaron. Como tal tiene unos objetivos los cuales fueron inferidos de las entrevistas, ya que formalmente no se encuentran documentados.

- Objetivos económicos: están relacionados con los salarios, los incentivos y el cumplimiento del pago de las prestaciones sociales.
- Objetivo de encontrar el mejor capital humano: relacionado con la requisición, el reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización.
- Objetivo formativo: está relacionado con la capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Objetivo de seguridad industrial: aunque es nuevo en la organización, ya se implementó y se adelantan procesos para su mejora, se relaciona con el perfecto estado de las instalaciones de trabajo y del cumplimiento de los colaboradores para usar su dotación completa.
- Objetivo normatividad: relacionado con el reglamento interno de trabajo, y el código de ética que aunque formalmente no existe, es divulgado o expuesto en la inducción. Con respecto a las personas de mayor antigüedad en la empresa, dicho código ha sido interiorizado a medida que la empresa ha ido creciendo y se formalizó, para regular el comportamiento del colaborador en la empresa.
- Objetivo Bienestar: Relacionado con el casino, las pausas activas, y los espacios lúdicos y de esparcimiento para los colaboradores.

Esta área es vital para la empresa, ya que de ella depende el desarrollo de su capital humano; para los directivos es considerada como “EL MOTOR” ya que el personal mediante su trabajo realiza un gran aporte económico, es por esto que el área de Recursos Humanos se encarga de que los colaboradores se sientan a gusto y puedan seguir dando lo mejor de sí para ofrecer sus servicios, y que JOMAR crezca como organización.

Cabe resaltar que la empresa es considerada de tipo familiar no solo por el hecho de que los fundadores y quienes la dirigen sean del mismo núcleo familiar, también se le atribuye este nombre por la preservación de su personal, en la organización hay personas que llevan 18, 19 y hasta 20 años, el mismo tiempo que tiene la empresa desde que se fundó; es por ello que se infiere que

en la organización hay un vínculo de permanencia y buena acogida de las personas.

Es en el comité estratégico que hay dentro de la organización, y que se encuentra conformado por la parte directiva y los líderes de cada área, donde se tratan todos los temas referentes con el personal: dificultades, incapacidades, ausentismos, exaltaciones del personal, entre otros, es ahí donde se toman las decisiones más importantes y se traza los planes de acción de acuerdo a las necesidades del momento.

La gestión humana en la empresa se ha ido solidificando, no se limita sólo a entrevistar a las personas, también se hace un constante seguimiento de que realmente se sientan bien, tengan todo lo necesario para trabajar, y en especial que todos sus instrumentos y su dotación se encuentren en excelentes condiciones, con el fin de preservar la seguridad y la vida de todos los colaboradores, adicional a ello, que el personal transmita una buena imagen ante los clientes.

Hace poco se mejoró la alimentación, mediante un cambio necesario en el menú, pues por razones de salud y tendencias al colesterol a muchas personas de la organización, se realizó este cambio, para contribuir saludablemente a la alimentación de los colaboradores.

Se realiza una exaltación del ser, pues en los puestos de trabajo y en las instalaciones de Fogón del Mar, se encuentran expuestas fotos de los colaboradores más antiguos, nombrándolos como talento humano de la organización, esto sin duda llena las expectativas de los colaboradores y los hace sentir valorados. Por otra parte se puede decir que la organización tiene en cuenta durante el año determinadas fechas en las cuales la empresa realiza su aporte a los colaboradores, más adelante se dará a conocer de forma más detallada, todas aquellas prácticas de RSE que fueron identificados mediante las entrevistas realizadas a los directivos.

El área de gestión humana se ha convertido en un agente de cambio y guía de los procesos organizacionales, pues lo que se busca es mejorar las relación entre la alta gerencia y las directivas, generando de esta manera un impacto positivo en la cultura organizacional permitiendo la excelencia en todos los ámbitos de su recurso humano.

Procesos

Organización y planificación del área

La encargada del área, es quien planifica y organiza todos los procesos referentes al recurso humano de la organización, con la posterior autorización del gerente.

El análisis y diseño de los cargos fue mejorado por la actual líder, puesto que antes ya había adelantos sobre el tema y las funciones de cada cargo realizados por la gerencia y la abogada staff de la organización, cuando nació el departamento en la empresa.

La planeación estratégica del área es socializada cada lunes, en donde el comité toma las decisiones finales de acuerdo a lo requerido por el área, o la realización de las actividades que se necesiten llevar a cabo.

Selección del personal

El proceso de selección consta en la recepción de las hojas de vida físicas que llegan a la organización o por los diferentes portales de empleo como Computrabajo, después se seleccionan de acuerdo al perfil del cargo, se verifican las referencias laborales y personales, para posteriormente programar las entrevistas con la encargada de Área de Recursos Humanos. Los candidatos que continúan en el proceso de selección, realizan la entrega de los documentos solicitados por la empresa, el examen médico en donde se

determina si la persona es apta o no para trabajar. Finalmente se realizan las afiliaciones a la EPS y ARL pensión.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización

La socialización en cuanto al conocimiento de la empresa y el cargo lo realiza la líder del Área de Recursos Humanos; ella también presenta a los nuevos integrantes ante sus compañeros de trabajo. Las administradoras de cada punto son las encargadas de delegar las funciones principales de cada puesto, ya que ellas son los jefes directos y conocen todo lo concerniente de las labores que le corresponde al personal a su cargo.

Dentro de este proceso se lleva a cabo un control y monitoreo durante las dos primeras semanas, que la líder del área junto con la administradora de cada punto lleva por escrito; lo que se busca determinar es, si las personas se han acogido bien al cargo, para ello se realizan pequeñas entrevistas preguntando: como se han sentido, como les ha ido desempeñando los puestos, entre otros aspectos de actitud, socialización y relaciones humanas.

Terminada las dos semanas que corresponden al periodo de prueba, y que es el tiempo estipulado para que la persona se capacite para el cargo, se realiza un reporte final generado por la administradora en donde se evalúan en mayor medida aspectos técnicos.

Compensación, bienestar y salud de las personas

En la empresa se ofrecen bonificaciones que van direccionadas por cargo y antigüedad en la empresa, anualmente se realizan integraciones en el cual no hay servicio al público, esta integración se caracteriza por ser un día de esparcimiento en algún lugar como parques o fincas, donde hay premiaciones, reconocimientos, rifas entre otras. En la empresa se realizan concursos

mensuales para el personal, celebración de cumpleaños, fechas especiales, entre otras actividades.

Seguridad industrial y calidad de vida laboral

La empresa es nueva en este campo, pues hace poco se comenzó a trabajar en todo lo relacionado con el asunto. La líder de Recursos Humanos recibió en el 2017 una capacitación en SG-SST, hasta el momento lo que se ha ejecutado va de acuerdo a la norma, ya se realizó la primera autoevaluación y plan de mejoramiento, sin embargo este tema requiere de mucha atención y la empresa apenas se está apropiando de él, aun falta mucho por definir y trabajar.

Desarrollo del personal

Se manejan las capacitaciones necesarias para cada cargo y se otorgan permisos especiales o cuadro de turnos en el caso de los meseros, para que los colaboradores puedan estudiar.

Relaciones con el empleado

JOMAR INVERSIONES S.A.S, con el paso de los años ha ido creciendo, sin embargo existen personas que llevan muchos años de servicio en la organización y que no han dimensionado que la empresa ya no es un negocio pequeño como cuando inició, sino que ahora está conformada por departamentos y diferentes programas por cada área. Ahí es donde radican los roces en las relaciones entre las directivas y los colaboradores más antiguos, pues han sido necesarios realizar cambios o ajustes en la forma de realizar las cosas, es por ello que este tipo de cambios en algunas ocasiones representa una amenaza para el personal más antiguo, resistiéndose u oponiéndose al cambio. A pesar de esto, este comportamiento es considerado como normal

por la líder del área, pero que ha tratado de ir mejorando, el Área de Recursos Humanos es la herramienta de bienestar que permite sensibilizar un poco esta distancia que tiene a ser cortante en la relación entre los colaboradores y los directivos.

6.2 RSE Y GESTIÓN HUMANA EN JOMAR INVERSIONES S.A.S

Al indagar en la empresa, se identifica que no tienen establecidas en sus lineamientos estrategias que integren el tema de Responsabilidad Social Empresarial, pero realizan prácticas que consideran importantes, de acuerdo a esto se encontró que:

Significado de Responsabilidad social empresarial para la empresa

De acuerdo a las entrevistas que se realizaron en JOMAR INVERSIONES S.A.S, se evidencia que para la empresa la Responsabilidad Social Empresarial significa cumplir en primera instancia con las necesidades básicas que tiene el colaborador, velar por que cada integrante de la organización esté satisfecho con respecto a las condiciones de su jornada laboral, en segunda instancia la entrega de algún un tipo de beneficio o incentivo que vaya más allá de lo que la ley le exige al empleador, teniendo en cuenta hasta donde los recursos de la empresa puedan llegar. En una última instancia para los directivos y como representantes de la empresa expresan que el tema aborda mucho más y que quisieran entregar más a sus colaboradores pero por ser una PYME no cuentan con el capital financiero para hacerlo.

Significado de Responsabilidad Social Empresarial para el área de gestión humana de la empresa

Para el área de gestión humana en JOMAR INVERSIONES S.A.S. la Responsabilidad Social Empresarial denota una responsabilidad evidente que

tiene el área y en si toda la empresa con relación a sus colaboradores. Para ellos el Capital Humano es muy importante y la RSE es significativa ya que desde el área de Recursos Humanos evidencian un poco más las realidades de las condiciones humanas dentro de la organización. Para la gestión humana la RSE es contemplar y abordar el lado sensible de una empresa en pro del bienestar de los colaboradores.

Aporte estratégico que realiza la Responsabilidad Social Empresarial a la empresa

De acuerdo a las entrevistas que se realizaron al interior de JOMAR INVERSIONES S.A.S., la Responsabilidad Social Empresarial juega un papel muy importante en las estrategias de la organización, ya que para ellos las emociones mueven a las personas, y que de alguna manera tener a los colaboradores motivados a través de algún incentivo o beneficio, es de vital importancia para que trabajen motivados y por ende esto se vea reflejado en la consecución de los objetivos estratégicos planteados. Sin embargo la dirigencia aclara que el ejecutar alguna práctica de RSE no la hacen desde el punto de vista del rendimiento de un trabajador, lo hacen para que las personas se sientan bien, pero saben que esto al mismo tiempo le contribuye en un gran aporte a la empresa.

Proyección de la empresa en el tema de Responsabilidad Social Empresarial

Los directivos son conscientes de que la empresa no tiene un modelo de Responsabilidad Social Empresarial establecido, pero que de alguna manera realizan prácticas que benefician a sus colaboradores, saben que estas acciones han nacido en los comités que semanalmente hacen y que han surgido por propuestas de los integrantes en pro del bienestar del trabajador. No obstante no son ajenos de la falencia que tienen con respecto a las familias de los colaboradores en donde no tienen una relación directa que les permita

satisfacer las necesidades de este grupo de interés. En la actualidad los directivos y socios manifiestan que quisieran brindar muchos más beneficios e incentivos para contribuir con el desarrollo de los colaboradores y sus familias, pero que por cuestiones de no contar con un suficiente capital económico aún no pueden realizar dicho deseo. Por otro lado saben que mantener y mejorar con respecto al tema de RSE les permitirá crecer como empresa beneficiando a todos los grupos de interés.

Importancia que se atribuye a los colaboradores en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial.

De acuerdo a lo que manifestaron los directivos en las entrevistas en JOMAR INVERSIONES S.A.S., se puede evidenciar que el colaborador tiene un rol muy importante en el tema de RSE, ya que para ellos el capital humano es un pilar fundamental en todos los procesos de la empresa, y a partir de esto se hace necesario establecer prácticas con respecto al tema y poder contribuir al desarrollo del personal en todos los ámbitos donde interactúe.

Acciones o prácticas de Responsabilidad Social Empresarial identificadas en las entrevistas

Las siguientes prácticas de RSE hacia los colaboradores, fueron identificadas en la información suministrada por las entrevistas que se les realizó a la líder del Área de Recursos Humanos (T. Jiménez, Comunicación personal, 09 de noviembre de 2017), el Gerente (E. Coronel, Comunicación personal, 17 de noviembre de 2017) y el Subgerente de la organización (J. Astudillo, Comunicación personal, 21 de noviembre de 2017).

Dichas prácticas posteriormente fueron clasificadas en 7 temáticas, para la construcción del instrumento que fue aplicado a la población encuestada, con el fin de evaluarlas y conocer las percepciones sobre estas.

- Bonificación especial para las maestras de cocina, que son las mujeres que llevan muchos años en la empresa.
- Bonificación doble en dinero con respecto a las maestras de cocina para la señora que más años lleva en la empresa (Sra. Carmen).
- Integración anual para todos los colaboradores en una finca o en un sitio escogido por ellos mismos mediante una encuesta, con el objetivo de tener un día de esparcimiento y recreación, que va acompañado de rifas y reconocimientos. (por lo general en el mes de septiembre).
- Concursos de meseros, por mayor número de ventas al mes, por cada plato nuevo integrado al menú. El reconocimiento puede ser monetario, bonos o algo canjeable.
- Celebración colectiva y mensual de los cumpleaños de los colaboradores.
- Celebración de fechas especiales como: amor y amistad, el día del padre y el día de la madre, que incluyen detalle para los colaboradores.
- Concursos realizados en diferentes áreas de la empresa (cocina, producción, área administrativa).
- Incentivo mensual a las administradoras de cada punto, fuera del valor de su salario; que puede ser: económico, cupones para cenas románticas, entrada doble para cine, bono de spa, entre otros.
- Cena navideña para colaboradores.
- Reunión de fin de año para los colaboradores.
- Rifas y premios en los diferentes eventos realizados por la empresa.
- Créditos para los colaboradores con 0% de interés, el monto depende de la antigüedad en la empresa y de su desempeño.
- Descuento del 20% en la cuenta para los colaboradores que se acerquen a consumir en algún restaurante, este dinero también lo puede pagar al final de mes en donde se descuenta por nómina.
- El día del cumpleaños del colaborador, este puede escoger cualquier plato del menú de los restaurantes, excepto langostinos, el cual puede ser consumido dentro del mes en el que cumple.

- Distribución de las propinas a todo el personal de la organización, mediante porcentajes específicos dependiendo del cargo.
- Flexibilidad de horario para permitir que los colaboradores puedan estudiar.
- Pago de diplomados o capacitación de líderes en temas que le competen y le aportan a la empresa para su buen desarrollo y gestión.
- Capacitaciones de formación personal (temas diferentes a lo laboral).
- Cuidado especial y cambio en la forma de ejecución de las funciones de las mujeres en situación de embarazo, con el fin de no poner en riesgo su vida y la del bebé, y también para disminuir el cansancio que produce esta situación.
- Almuerzo equilibrado y menú saludable en todos los puntos y para todos los colaboradores (también para los colaboradores de medio tiempo).
- Desayuno a Distimar (Por el horario que esta área maneja).
- Comunicación abierta y oficina de puertas abiertas, para escuchar las sugerencias o inquietudes de los colaboradores, si tienen alguna idea o aporte se estudia y se aplica.
- La opinión y sugerencias de los colaboradores son tenidas en cuenta por la alta dirección, lo que ha permitido que se realicen cambios e innovaciones dentro del restaurante. Todos los colaboradores tienen derecho a voz.
- Fiesta de Halloween para los hijos de los colaboradores, la cual incluye animadores y payasos. Se realiza en las instalaciones de Fogón del Mar.
- Publicación de información de las cajas de compensación y otras entidades como el SENA para los colaboradores de la empresa (información sobre vivienda, educación).
- Horario flexible y permisos a los colaboradores, si ellos se toman parcialmente una jornada laboral, el día no se les descuenta, si es un día o más los que se toman, ese día no se paga en la nómina (Hay excepciones como en el de Tania Jiménez, la líder de Recursos Humanos que estudia el día sábado).

- Se pueden programar descansos en fines de semana. Permisos de descanso en diciembre (24 y 31) a colaboradores que tienen su familia lejos para que lo disfruten junto a ellos.
- En situaciones de calamidad la empresa apoya a los colaboradores en todo lo que más pueda.

7. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los datos obtenidos se realiza el análisis sobre la percepción de los colaboradores frente a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa JOMAR INVERSIONES S.A.S. A continuación en la tabla No.07 se presenta el consolidado total de lo que indicaron los colaboradores con respecto al instrumento y en la tabla No.08 se expresan los mismos resultados en porcentaje.

Temáticas abordadas

Temática 1(T1): Respeto al individuo: equidad y diversidad

Temática 2(T2): Participación de los empleados en la gestión de la empresa

Temática 3(T3): Distribución de los beneficios de la empresa

Temática 4(T4): Desarrollo profesional y empleabilidad

Temática 5(T5): Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo

Temática 6(T6): Jubilación y despidos

Temática 7(T7): Familia de los colaboradores

Convenciones:

NE: No existe

Si existe: (1=deficiente, 2=malo, 3=aceptable, 4=bueno, 5=excelente)

NS: No sabe

NR: No responde

Tabla No.07
Consolidado total percepción de los colaboradores

	PRACTICA	NE	SI EXISTE					NS	NR
			1	2	3	4	5		
T1	1.1Comunicación del reglamento interno de trabajo a cada uno de los colaboradores	0	0	0	9	12	11	2	0
	1.2Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal.	2	1	5	3	12	10	1	0
	1.3Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.	7	0	1	4	11	7	4	0
	1.4Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.	2	0	6	7	8	9	2	0
	1.5Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias).	5	1	0	2	10	12	3	1
	1.6Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores.	7	1	0	7	6	9	4	0
T2	2.1. Comunicación interna abierta, rápida y directa.	2	0	2	8	8	14	0	0
	2.2. Todos los colaboradores tiene derecho a voz: La opinión y sugerencia de estos son tenidas en cuenta por la alta dirección.	2	1	4	9	10	8	0	0

	2.3. Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.	8	2	0	8	7	6	2	1
	2.4. Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.	10	1	3	6	4	3	7	0
	2.5. Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.	10	0	2	3	5	6	8	0
	2.6. Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores.	9	0	0	7	6	5	6	1
T3	3.1. Bonificación mensual por antigüedad del colaborador en la empresa	8	1	0	4	7	12	2	0
	3.2. Bonificaciones extralegales entregadas a fin de mes a los colaboradores (dinero, bonos de consumo).	10	2	4	4	2	8	4	0
	3.3. Créditos sin interés para colaboradores.	2	0	1	2	6	19	3	1
	3.4. Celebración de fechas especiales como: amor y amistad, el día del padre y el día de la madre, que incluyen detalle para los colaboradores.	4	2	1	6	9	11	1	0
	3.5. Celebración colectiva y mensual de los cumpleaños de los colaboradores, con derecho cada uno de escoger un plato de la carta.	1	1	0	0	6	25	1	0
	3.6. Integración anual para todos los colaboradores en una finca o en un sitio escogido por ellos mismos mediante una encuesta, con el objetivo de tener un día de esparcimiento y recreación, que va acompañado de rifas y reconocimientos.	0	0	2	2	5	23	2	0
	3.7. Celebración de fin de año para los colaboradores, que va acompañado de rifas y reconocimientos.	0	0	0	3	6	23	2	0
	3.8. Descuentos del 20% para los colaboradores en el consumo dentro de los restaurantes.	0	1	0	0	7	24	1	1
	3.9. Concursos realizados en diferentes áreas de la empresa (cocina, producción, área administrativa) con el objetivo de premiar el mejor desempeño.	6	1	2	7	1	10	7	0
	3.10. Distribución de las propinas a todo el personal de la empresa, mediante porcentajes específicos dependiendo del cargo.	0	0	0	3	11	19	0	1
	3.11. Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa.	13	5	1	1	5	4	5	0
	3.12. Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores.	10	4	1	4	3	6	5	1
	3.13. Prima de vacaciones adicional para los colaboradores.	15	1	0	0	3	8	6	1
	3.14. Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa.	12	2	0	2	5	6	4	3
	3.15. Ayudas para vivienda.	16	2	1	2	2	1	10	0
	3.16. Créditos para seguros (De vida y para vehículos).	17	1	1	0	2	1	12	0
	3.17. Apoyo de la empresa al Fondo de empleados.	16	2	0	0	2	1	13	0
T4	4.1. Capacitación de colaboradores, en temas que le competen y le aportan a la empresa para su buen desarrollo y gestión.	7	4	0	9	3	8	3	0
	4.2. Flexibilidad de horario para permitir que los colaboradores puedan estudiar.	3	0	1	4	5	17	4	0
	4.3. Capacitaciones de formación personal (temas diferentes a lo laboral).	13	2	1	8	1	4	5	0
	4.4. Reclutamiento interno en vacantes de la empresa, lo que permite que los colaboradores puedan ascender dentro de ella.	3	1	1	6	11	6	6	0
	4.5. Planes de capacitación por competencias	13	0	3	5	4	5	4	0

	4.6. Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados).	22	3	0	0	0	2	7	0
T5	5.1. Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.	3	4	2	5	6	11	3	0
	5.2. Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores	3	4	2	5	8	12	0	0
	5.3. Servicio de comedor con un menú saludable y balanceado para los colaboradores.	0	1	1	5	13	14	0	0
	5.4. Cuidado especial y cambio en la forma de ejecución de las funciones de las mujeres en situación de embarazo.	1	1	2	5	7	13	4	1
	5.5. Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.	0	1	6	7	7	11	2	0
	5.6. Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores.	18	2	2	3	2	1	6	0
	5.7. Servicio de comedor o casino.	6	3	0	4	7	10	3	1
	5.8. Investigaciones sobre el ambiente laboral.	11	1	4	8	3	3	3	1
	5.9. Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias.	16	0	4	4	2	3	5	0
	5.10. Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa.	13	0	3	3	6	6	3	0
	5.11. Horario flexible	2	1	1	8	10	11	1	0
	5.12. Fondo de cobertura para medicina propagada.	16	0	0	1	2	3	12	0
	5.13. Auxilios médicos para cubrir servicios que cubre el plan de salud.	18	1	0	5	1	3	5	1
T6	6.1. Llamados de atención suficientes antes de un despido (Retroalimentación).	0	2	0	4	6	21	1	0
	6.2. Conversación de despido (Retroalimentación).	0	4	1	4	7	14	4	0
	6.3. Información sobre el proceso de jubilación de los colaboradores dentro de la empresa..	10	1	2	2	5	2	12	0
	6.4. Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio.	15	0	1	1	1	0	16	0
	6.5. Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.	11	0	1	1	0	3	18	0
T7	7.1. Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores.	19	2	1	3	2	4	3	0
	7.2. Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias.	23	3	1	1	1	2	3	0
	7.3. Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores (celebración Halloween).	1	1	1	3	5	22	1	0
	7.4. Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores.	14	1	0	1	2	1	14	1
	7.5. Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos.	22	2	0	0	0	0	9	1
	7.6. Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores.	27	2	0	0	0	0	5	0
	7.7. Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.	14	2	0	1	0	3	13	1
	7.8. Publicación de información de las cajas de compensación y otras entidades como el SENA para los colaboradores de la empresa (información sobre vivienda, educación).	10	6	1	2	4	5	6	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla No.08

Consolidado total percepción de los colaboradores en porcentaje

	PRACTICA	NE	SI EXISTE					NS	NR
			1	2	3	4	5		
T1	1.1Comunicación del reglamento interno de trabajo a cada uno de los colaboradores	0,00	0,00	0,00	26,47	35,29	32,35	5,88	0,00
	1.2Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal.	5,88	2,94	14,71	8,82	35,29	29,41	2,94	0,00
	1.3Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.	20,59	0,00	2,94	11,76	32,35	20,59	11,76	0,00
	1.4Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.	5,88	0,00	17,65	20,59	23,53	26,47	5,88	0,00
	1.5Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias).	14,71	2,94	0,00	5,88	29,41	35,29	8,82	2,94
	1.6Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores.	20,59	2,94	0,00	20,59	17,65	26,47	11,76	0,00
T2	2.1. Comunicación interna abierta, rápida y directa.	5,88	0,00	5,88	23,53	23,53	41,18	0,00	0,00
	2.2. Todos los colaboradores tiene derecho a voz: La opinión y sugerencia de estos son tenidas en cuenta por la alta dirección.	5,88	2,94	11,76	26,47	29,41	23,53	0,00	0,00
	2.3. Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.	23,53	5,88	0,00	23,53	20,59	17,65	5,88	2,94
	2.4. Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.	29,41	2,94	8,82	17,65	11,76	8,82	20,59	0,00
	2.5. Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.	29,41	0,00	5,88	8,82	14,71	17,65	23,53	0,00
	2.6. Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores.	26,47	0,00	0,00	20,59	17,65	14,71	17,65	2,94
T3	3.1.Bonificación mensual por antigüedad del colaborador en la empresa	23,53	2,94	0,00	11,76	20,59	35,29	5,88	0,00
	3.2. Bonificaciones extralegales entregadas a fin de mes a los colaboradores (dinero, bonos de consumo).	29,41	5,88	11,76	11,76	5,88	23,53	11,76	0,00
	3.3. Créditos sin interés para colaboradores.	5,88	0,00	2,94	5,88	17,65	55,88	8,82	2,94
	3.4. Celebración de fechas especiales como: amor y amistad, el día del padre y el día de la madre, que incluyen detalle para los colaboradores.	11,76	5,88	2,94	17,65	26,47	32,35	2,94	0,00
	3.5. Celebración colectiva y mensual de los cumpleaños de los colaboradores, con derecho cada uno de escoger un plato de la carta.	2,94	2,94	0,00	0,00	17,65	73,53	2,94	0,00
	3.6. Integración anual para todos los colaboradores en una finca o en un sitio escogido por ellos mismos mediante una encuesta, con el objetivo de tener un día de esparcimiento y recreación, que va acompañado de rifas y reconocimientos.	0,00	0,00	5,88	5,88	14,71	67,65	5,88	0,00
	3.7. Celebración de fin de año para los colaboradores, que va acompañado de rifas y	0,00	0,00	0,00	8,82	17,65	67,65	5,88	0,00

	reconocimientos.								
	3.8. Descuentos del 20% para los colaboradores en el consumo dentro de los restaurantes.	0,00	2,94	0,00	0,00	20,59	70,59	2,94	2,94
	3.9. Concursos realizados en diferentes áreas de la empresa (cocina, producción, área administrativa) con el objetivo de premiar el mejor desempeño.	17,65	2,94	5,88	20,59	2,94	29,41	20,59	0,00
	3.10. Distribución de las propinas a todo el personal de la empresa, mediante porcentajes específicos dependiendo del cargo.	0,00	0,00	0,00	8,82	32,35	55,88	0,00	2,94
	3.11. Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa.	38,24	14,71	2,94	2,94	14,71	11,76	14,71	0,00
	3.12. Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores.	29,41	11,76	2,94	11,76	8,82	17,65	14,71	2,94
	3.13. Prima de vacaciones adicional para los colaboradores.	44,12	2,94	0,00	0,00	8,82	23,53	17,65	2,94
	3.14. Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa.	35,29	5,88	0,00	5,88	14,71	17,65	11,76	8,82
	3.15. Ayudas para vivienda.	47,06	5,88	2,94	5,88	5,88	2,94	29,41	0,00
	3.16. Créditos para seguros (De vida y para vehículos).	50,00	2,94	2,94	0,00	5,88	2,94	35,29	0,00
	3.17. Apoyo de la empresa al Fondo de empleados.	47,06	5,88	0,00	0,00	5,88	2,94	38,24	0,00
T4	4.1. Capacitación de colaboradores, en temas que le competen y le aportan a la empresa para su buen desarrollo y gestión.	20,59	11,76	0,00	26,47	8,82	23,53	8,82	0,00
	4.2. Flexibilidad de horario para permitir que los colaboradores puedan estudiar.	8,82	0,00	2,94	11,76	14,71	50,00	11,76	0,00
	4.3. Capacitaciones de formación personal (temas diferentes a lo laboral).	38,24	5,88	2,94	23,53	2,94	11,76	14,71	0,00
	4.4. Reclutamiento interno en vacantes de la empresa, lo que permite que los colaboradores puedan ascender dentro de ella.	8,82	2,94	2,94	17,65	32,35	17,65	17,65	0,00
	4.5. Planes de capacitación por competencias	38,24	0,00	8,82	14,71	11,76	14,71	11,76	0,00
	4.6. Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados).	64,71	8,82	0,00	0,00	0,00	5,88	20,59	0,00
T5	5.1. Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.	8,82	11,76	5,88	14,71	17,65	32,35	8,82	0,00
	5.2. Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores	8,82	11,76	5,88	14,71	23,53	35,29	0,00	0,00
	5.3. Servicio de comedor con un menú saludable y balanceado para los colaboradores.	0,00	2,94	2,94	14,71	38,24	41,18	0,00	0,00
	5.4. Cuidado especial y cambio en la forma de ejecución de las funciones de las mujeres en situación de embarazo.	2,94	2,94	5,88	14,71	20,59	38,24	11,76	2,94
	5.5. Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.	0,00	2,94	17,65	20,59	20,59	32,35	5,88	0,00
	5.6. Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores.	52,94	5,88	5,88	8,82	5,88	2,94	17,65	0,00
	5.7. Servicio de comedor o casino.	17,65	8,82	0,00	11,76	20,59	29,41	8,82	2,94

	5.8. Investigaciones sobre el ambiente laboral.	32,35	2,94	11,76	23,53	8,82	8,82	8,82	2,94
	5.9. Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias.	47,06	0,00	11,76	11,76	5,88	8,82	14,71	0,00
	5.10.Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa.	38,24	0,00	8,82%	8,82	17,65	17,65	8,82	0,00
	5.11.Horario flexible	5,88	2,94	2,94	23,53	29,41	32,35	2,94	0,00
	5.12. Fondo de cobertura para medicina propagada.	47,06	0,00	0,00	2,94	5,88	8,82	35,29	0,00
	5.13.Auxilios médicos para cubrir servicios que cubre el plan de salud.	52,94	2,94	0,00	14,71	2,94	8,82	14,71	2,94
T6	6.1. Llamados de atención suficientes antes de un despido (Retroalimentación).	0,00	5,88	0,00	11,76	17,65	61,76	2,94	0,00
	6.2. Conversación de despido (Retroalimentación).	0,00	11,76	2,94	11,76	20,59	41,18	11,76	0,00
	6.3.Información sobre el proceso de jubilación de los colaboradores dentro de la empresa..	29,41	2,94	5,88	5,88	14,71	5,88	35,29	0,00
	6.4. Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio.	44,12	0,00	2,94	2,94	2,94	0,00	47,06	0,00
	6.5. Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.	32,35	0,00	2,94	2,94	0,00	8,82	52,94	0,00
T7	7.1. Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores.	55,88	5,88	2,94	8,82	5,88	11,76	8,82	0,00
	7.2. Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias.	67,65	8,82	2,94	2,94	2,94	5,88	8,82	0,00
	7.3. Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores (celebración Halloween).	2,94	2,94	2,94	8,82	14,71	64,71	2,94	0,00
	7.4. Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores.	41,18	2,94	0,00	2,94	5,88	2,94	41,18	2,94
	7.5. Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos.	64,71	5,88	0,00	0,00	0,00	0,00	26,47	2,94
	7.6. Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores.	79,41	5,88	0,00	0,00	0,00	0,00	14,71	0,00
	7.7. Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.	41,18	5,88	0,00	2,94	0,00	8,82	38,24	2,94
	7.8. Publicación de información de las cajas de compensación y otras entidades como el SENA para los colaboradores de la empresa (información sobre vivienda, educación).	29,41	17,65	2,94	5,88	11,76	14,71	17,65	0,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla No.09
Promedio global prácticas en porcentaje

	NE	SI EXISTE					NS	NR
		1	2	3	4	5		
PROMEDIO GLOBAL PRACTICAS	25,46	4,19	3,81	11,14	15,04	25,12	14,37	0,87

Fuente: Elaboración propia

7.1 ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA

La escala de lectura para la encuesta presentada en la tabla No.10 será aplicada solo en la evaluación de aquellas prácticas que realmente existen en JOMAR INVERSIONES S.A.S, se analizara a nivel general por temática y luego por cada práctica se sumarán los porcentajes en donde los encuestados le dieron un puntaje de 4 a 5, esto para poder evaluar y dar una calificación sobre la percepción de los colaboradores frente a la práctica estructurada por la empresa.

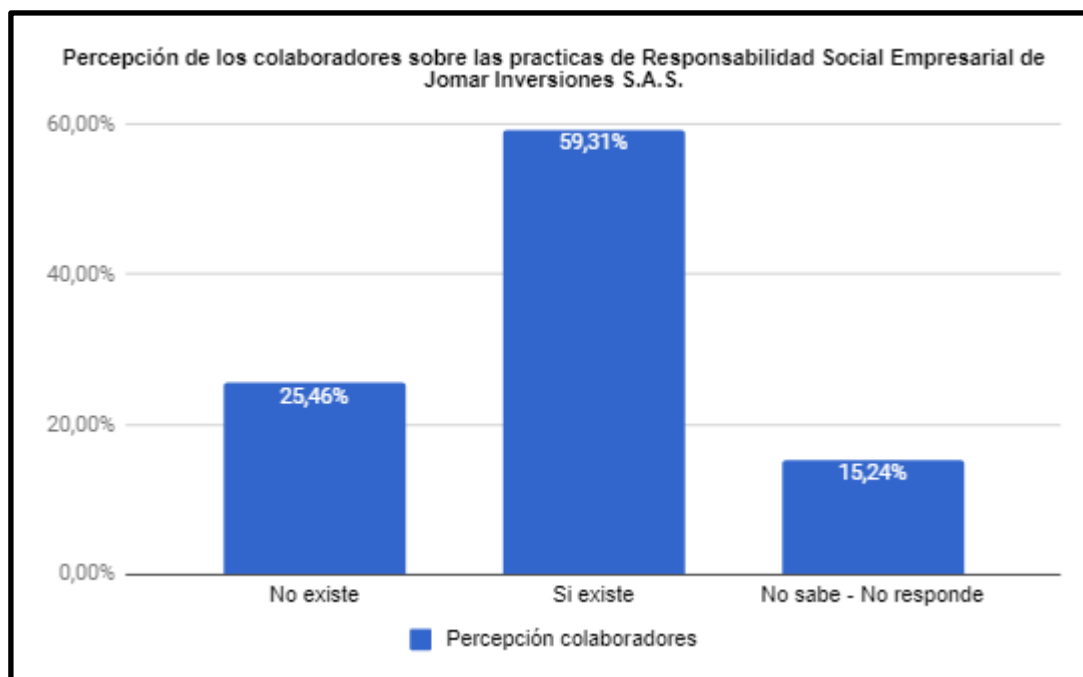
Tabla No.10
Escala de lectura para la encuesta

Criterio	Calificación
Deficiente: variables con calificación desfavorable, no contribuyen con los resultados esperados por la organización y requieren acciones correctivas inmediatas.	<30
Malo: Variables con insuficiente nivel de satisfacción. No contribuyen en forma suficiente a los objetivos estratégicos. Algunas variables o aspectos contenidos en las mismas, deben ser trabajados.	De 30- 49,99%
Aceptable: Variables que contribuyen de alguna u otra forma al logro de los objetivos estratégicos, sin embargo presenta la necesidad de realizar muchas mejoras.	De 50- 59,99%
Bueno: Variables con nivel de satisfacción alto que contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, se requiere mantener y/o mejorar de forma continua.	De 60- 79,99%
Excelente: Variables con nivel de satisfacción superior, que contribuyen en todos los aspectos a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, se requiere mantener y mejorar de forma continua.	>80%

Fuente: Elaboración propia

Grafica No.01

Percepción de los colaboradores frente a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de JOMAR INVERSIONES S.A.S

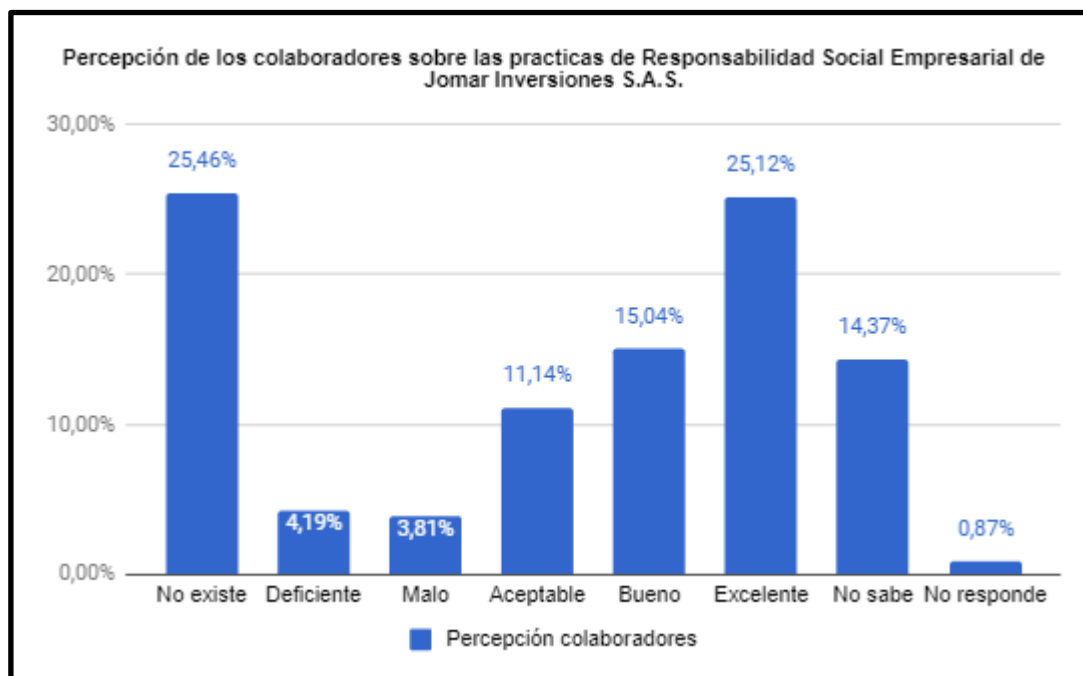


Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en la encuesta de “Percepción de los colaboradores frente a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de JOMAR INVERSIONES S.A.S” arroja resultados favorables, como se puede observar en la gráfica No.01 la cual evalúa en términos generales la percepción que tienen los colaboradores de la prácticas de Responsabilidad Social que se tienen con ellos en la organización; el (59,31%) de las personas encuestadas perciben que existen programas de R.S.E que de alguna manera los beneficia. Por otro lado el (25,46%) de los colaboradores consideran que no existen ciertas prácticas de R.S.E al interior de la organización que generen beneficios personales y/o familiares. Por último, el (15,24%) de los colaboradores no perciben o no saben de la existencia de algunos programas que la empresa brinde a los colaboradores y a su núcleo familiar.

Grafica No.02

Percepción de los colaboradores frente a las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de JOMAR INVERSIONES S.A.S



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico No.02 se puede observar que de las practicas calificadas como existentes dentro de la organización, el (40,16%) son consideradas entre “buenas y excelentes”, conforme al la escala de evaluación establecida las prácticas en general son catalogadas como MALAS. Por otro lado se encontró que solo el (8%) de dichas prácticas son consideradas entre deficientes y malas; a pesar de ser este un resultado bajo, la empresa debe tomar decisiones para mejorar la percepción de las prácticas que se les está asignando una calificación de “mala” o “deficiente”, mediante acciones correctivas de largo o mediano plazo, que permitan obtener dicho fin y que logren beneficiar en mayor medida a los colaboradores.

Temática 1. Respeto al individuo: equidad y diversidad

Esta temática comprende los principios y acciones que emprende las empresa, relacionadas especialmente con la prevención y sanción de la discriminación en el proceso de selección del personal, el acoso laboral y el trabajo infantil, así como los esfuerzos por crear condiciones que faciliten el balance vida - trabajo.

A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:

Tabla No.11

Temática 1: Respeto al individuo: equidad y diversidad

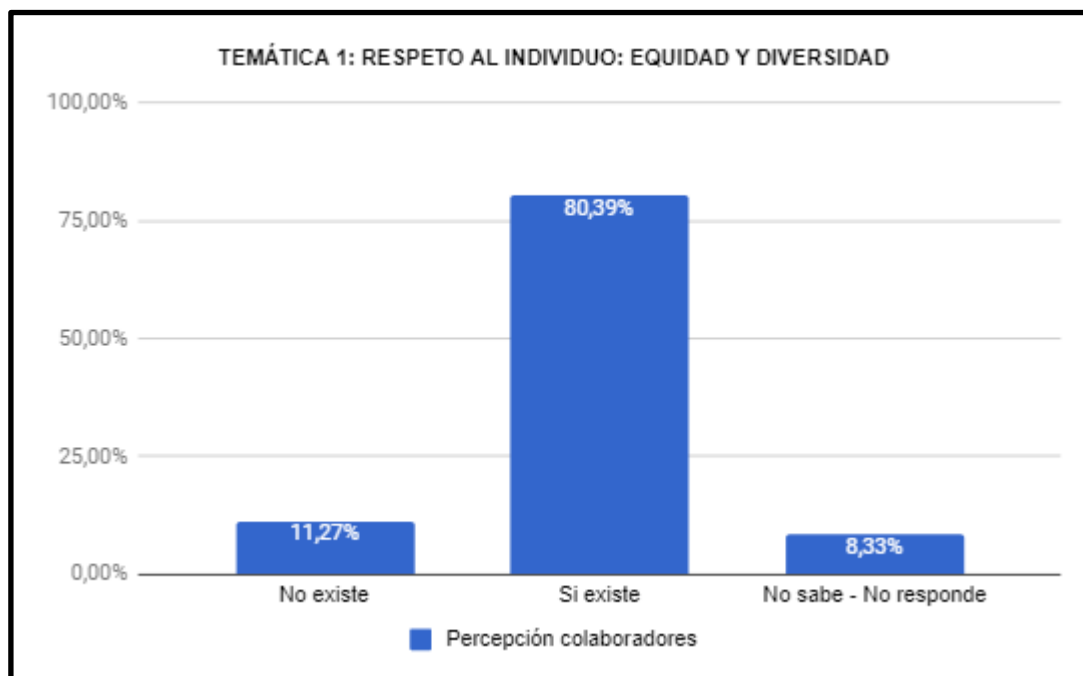
Tabla en porcentaje

TEMÁTICA 1: RESPETO AL INDIVIDUO: EQUITAD Y DIVERSIDAD								
PRACTICA	NE	SI EXISTE					NS	NR
		1	2	3	4	5		
1.1Comunicación del reglamento interno de trabajo a cada uno de los colaboradores	0,00	0,00	0,00	26,47	35,29	32,35	5,88	0,00
1.2Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal.	5,88	2,94	14,71	8,82	35,29	29,41	2,94	0,00
1.3Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.	20,59	0,00	2,94	11,76	32,35	20,59	11,76	0,00
1.4Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.	5,88	0,00	17,65	20,59	23,53	26,47	5,88	0,00
1.5Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias).	14,71	2,94	0,00	5,88	29,41	35,29	8,82	2,94
1.6Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores.	20,59	2,94	0,00	20,59	17,65	26,47	11,76	0,00
PROMEDIO:	11,27	1,47	5,88	15,69	28,92	28,43	7,84	0,49

Fuente: Elaboración propia

Grafica No.03

Temática 1: Respeto al individuo: equidad y diversidad



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico No.03 “*Temática 1. Respeto al individuo: Equidad y Diversidad*” se puede concluir que el (80,39%) de los colaboradores consideran como “existentes” el número total de las prácticas (6), por otro lado el (11,27%) de los encuestados manifiestan que “no existen” y por último el (8,33%) restante “no sabe o no responde”.

De acuerdo a la tabla No.11 “*Temática 1. Respeto al individuo: Equidad y Diversidad*” se puede observar que de las 6 prácticas que comprenden este primer apartado, el (57,35%) de los encuestados les asignaron una calificación entre “buenas y excelentes” por lo tanto, se considera que dichas prácticas en términos generales son ACEPTABLES y que de alguna u otra forma son bien percibidas por los colaboradores. Por otro lado un (11,27%) de la población calificó como inexistentes las prácticas de esta temática, y por último un (7,84%) de la población no saben si existen o no dichas prácticas, lo cual podría ser una desventaja para el colaborador al no disfrutar de los beneficios, en caso de que la empresa si las lleve a cabo.

Análisis por prácticas

1.1 Comunicación del reglamento interno de trabajo a cada uno de los colaboradores

La comunicación del reglamento interno de trabajo a cada uno de los colaboradores es la práctica mejor calificada dentro de esta temática por los colaboradores, con un (67,65%) entre la calificación “buena y excelente”, por lo tanto esta práctica es considerada como “BUENA” dentro de la organización, de acuerdo al criterio de evaluación, lo le permite alcanzar los logros organizacionales.

Por otra parte se encuentra que un (5.88%) de la población encuestada manifestó que no sabe o desconoce de la existencia de un reglamento interno, por lo tanto es conveniente que la organización realice una socialización periódica de este, para que quienes no lo conocen puedan tenerlo en cuenta y aprendan la forma correcta de actuar en determinadas situaciones; asimismo esto también le ayudará a quienes lo conocen a tenerlo presente y tener clara la forma como deben reaccionar o comportarse en el ámbito laboral.

1.2 Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal.

La población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S manifestó en mayor medida que si existe la práctica de igualdad en el proceso de selección y promoción del personal, con una calificación de (64,71%) entre “buena y excelente” por lo tanto es una práctica catalogada de acuerdo al criterio de evaluación como BUENA dentro de esta temática.

Esto se evidencia en la gran diversidad de la gente que trabaja en los tres restaurantes y en la planta de producción, en cuanto a edades, razas, diferentes ciudades de origen, orientación sexual, entre otros. Adicional a ello, varias personas que han ingresado desempeñando un cargo hoy por hoy se encuentran en uno diferente y de mayor nivel en la escala jerárquica, porque

han tenido la oportunidad de postularse y por méritos de desempeño y cumplimiento del perfil solicitado, se les han brindado la oportunidad de ser promovidos dentro de la organización.

Por otro lado, un (5,88%) de la población considera que no existe igualdad en el proceso de selección y promoción del personal y un (2,94%) no sabe si existe o no, en estos mismos ítems; por lo tanto es importante que la empresa genere estrategias y planes de acción que puedan mejorar la percepción de esta práctica por parte de los colaboradores, que exalte el ser y muestre en mayor medida que la empresa valora y aprecia la diversidad de su gente.

1.3 Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.

El (52,94%) de la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S, manifestó que si existe “prioridad en el reclutamiento y selección de personas que son de la región en que opera la empresa” asignándole una calificación entre “buena y excelente”, por lo tanto esta práctica es catalogada como ACEPTABLE dentro de la temática de acuerdo al criterio de evaluación.

Por otro lado se encontró que el (20,59%) de la población considera que no existe prioridad en esta práctica, posiblemente estas personas tienen este tipo de percepción por lo que en la empresa se contrata personal de otras ciudades o pueblos de origen, ya que al ser los restaurantes enfocados en el sector pesquero, hay muchas personas que son pertenecientes a las costas del pacífico colombiano, especialmente el personal de la cocina; también es importante mencionar que actualmente hay trabajadores venezolanos, que aunque no son directos, trabajan para la empresa.

Es muy exaltante que JOMAR INVERSIONES S.A.S sea una empresa incluyente, que le abra la puerta a las personas, no solamente del Valle ni de la

ciudad de Cali, sino que también se llena de la cultura de la gente originaria de otros lugares.

Por último se encontró que el (11,76%) de las personas encuestadas no saben si existe este tipo de prioridad dentro de la organización, por lo cual, esta no solo debe quedarse con la iniciativa de ser incluyente en este aspecto, sino que también podría difundir y dar a conocer mucho más esta idea en su interior.

1.4 Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se encontró que la práctica de “socialización de las normas o las leyes laborales” si existe al interior de la organización, donde se le asignó una calificación del (50%) entre “buena y excelente” por parte de los colaboradores; de acuerdo al criterio de evaluación esta práctica es catalogada como ACEPTABLE dentro de la primer temática.

Por otra parte se encontró que el (5,88%) de las personas encuestadas consideran que esta práctica. Pese a que estas cifras no son alarmantes es necesario que JOMAR INVERSIONES S.A.S mejore su comunicación en cuanto a la socialización y reiteración de las normas y las leyes laborales que existen al interior de la organización, con el fin de que ninguno de sus colaboradores este desinformado, y que por el contrario, tenga claro los mandatos de autoridad y régimen de comportamiento que deben de tener en cuenta, de esta manera la empresa se puede evitar inconvenientes futuros que afecten la relación entre la gerencia y colaboradores o que afecte el clima laboral.

1.5 Permisos remunerados en casos particulares (calamidades domésticas, contingencias).

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el (64,71%) de la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S, consideran que la práctica de

“permisos remunerados en casos particulares como calamidades domésticas o contingencias” si existe y es catalogada como BUENA de acuerdo con el criterio de evaluación, ya que los resultados fueron en mayor medida entre las calificaciones de “buena y excelente”.

Por otro lado se encontró que el (14,71%) de la población no percibe como existente dicha práctica, y el (11,76%) no sabe si existe o no, y tampoco respondieron. De acuerdo a esto, se considera que la empresa debe crear una política respecto al tema y socializarla; que la política abarque todos los posibles escenarios de calamidades y contingencias a los cuales los colaboradores se puedan enfrentar en algún momento, ya sean de carácter laboral o familiar, de esta manera es mucho más fácil que la empresa tenga un lineamiento de acción claro en caso de que se presenten, y le puedan dar una atención solidaria, igualitaria o equitativa a todo su equipo de colaboradores. Con esto se logrará que la práctica se evidencie como existente, y que los colaboradores estén bien informados de los beneficios y los derechos que tienen en este tipo de casos, lo que hará indudablemente que se mejore la percepción y que los colaboradores sientan el apoyo y preocupación que la empresa les brinda.

1.6 Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores

La “comunicación del código de ética y/o conducta de cada uno de los colaboradores” obtuvo un resultado del (44,12%) como existente, con una calificación entre “buena y excelente”, por lo tanto esta práctica es considerada como “MALA” de acuerdo con el criterio de evaluación, que no contribuye en forma suficiente con los objetivos estratégicos de la organización, y requiere de trabajar en el tema para mejorar.

En primera instancia, para mejorar la percepción de esta práctica y que contribuya con los objetivos organizacionales, se considera que la empresa debe crear un código de ética, que sea socializado y este a disposición de los colaboradores, para que ellos puedan consultarlo cada que lo necesiten, requieran o tengan alguna duda, de esta manera se ejerce un patrón de comportamiento y se puede llevar un control más organizado y objetivo dentro de la organización.

Por otro lado se encontró que el (20,59%) de las personas encuestadas consideran que esta práctica no existe, y el (11,76%) no saben si existe o no. Si se hace la sumatoria de estos dos ítems, el resultado de que no existe una percepción de esta práctica es elevado, por lo tanto se requieren que el área de Recursos Humanos junto con la gerencia tomen cartas en el asunto y tomen decisiones para mejorar la percepción de esta práctica, aplicándola correctamente, una posible solución es la creación del código de ética para los colaboradores, socializarlo y darlo a conocer a todos y cada uno de los miembros de la organización.

Comentarios realizados por los colaboradores de la organización con respecto a la primer temática del instrumento.

De acuerdo a la pregunta “¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?”, algunos de los encuestados manifestaron sus necesidades, sugiriendo a la empresa más comunicación como en el caso del reglamento interno donde esperan una retroalimentación que les permita entender y conocer a fondo sus derechos y deberes. Por otro lado expresan que no tienen un apoyo moral cuando se incapacitan y piensan que son mal vistos por enfermarse, y finalmente en un caso agradecen por ser

tolerantes ante permisos. Se puede evidenciar que existen percepciones positivas y negativas respecto a las prácticas de la primer temática. Es ahí donde la alta gerencia debe actuar para mejorar y/o establecer acciones correctivas que les permitan a los colaboradores sentirse más a gusto con la organización y con sus puestos de trabajo.

En el siguiente cuadro se identifican las necesidades y/o expectativas que evidenciaron los colaboradores en la aplicación de la encuesta, en donde se muestran de acuerdo a la práctica correspondiente.

Tabla No.12
Necesidad y/o expectativa del colaborador temática 1

PRACTICA	NECESIDAD Y/O EXPECTATIVA DEL COLABORADOR
1.1Comunicación del reglamento interno de trabajo a cada uno de los colaboradores	Hablar más sobre el reglamento interno de la empresa
	Conocimiento de la existencia del reglamento interno de la empresa, sin embargo no se divulga o socializa.
	Constancia del reglamento interno para cada uno de los colaboradores
1.5Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias).	Son tolerables con los permisos.
	Los colaboradores no tienen derecho a enfermarse, porque son considerados malos trabajadores
1.4Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores	En la empresa hay deberes pero no derechos.

Fuente: Elaboración propia

Temática 2. Participación de los empleados en la gestión de la empresa

Esta temática incluye principalmente las prácticas de comunicación al interior de la empresa que favorecen la participación de los colaboradores en la resolución de conflictos y en la propuesta de ideas Innovadoras. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:

Tabla No.13
Temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa

Tabla en porcentaje

TEMÁTICA 2: PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA								
PRACTICA	NE	SI EXISTE					NS	NR
		1	2	3	4	5		
2.1. Comunicación interna abierta, rápida y directa.	5,88	0,00	5,88	23,53	23,53	41,18	0,00	0,00
2.2. Todos los colaboradores tiene derecho a voz: La opinión y sugerencia de estos son tenidas en cuenta por la alta dirección.	5,88	2,94	11,76	26,47	29,41	23,53	0,00	0,00
2.3. Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.	23,53	5,88	0,00	23,53	20,59	17,65	5,88	2,94
2.4. Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.	29,41	2,94	8,82	17,65	11,76	8,82	20,59	0,00
2.5. Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.	29,41	0,00	5,88	8,82	14,71	17,65	23,53	0,00
2.6. Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores.	26,47	0,00	0,00	20,59	17,65	14,71	17,65	2,94
PROMEDIO:	20,10	1,96	5,39	20,10	19,61	20,59	11,27	0,98

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico No.04 “*Temática 2. Participación de los empleados en la gestión de la empresa*” se puede concluir que el (67,65%) de los colaboradores consideran como existentes el número total de las prácticas (6), por otro lado el (20,10%) de los encuestados manifiestan que “no existen” y el (12,25%) restante “no sabe o no responde”.

De acuerdo a la tabla No.13 “*Temática 2. Participación de los empleados en la gestión de la empresa*” se puede observar que de las 6 prácticas que comprenden este segundo apartado, el (40,20%) de los encuestados les asignaron una calificación entre “buenas y excelentes” por lo tanto, se considera que dichas prácticas en términos generales son MALAS, por ende no son bien percibidas por los colaboradores. Por otro lado un (20,10%) de la población calificó como inexistentes las prácticas de esta temática, y por último un (12,25%) de la población no saben si existen o no dichas prácticas, y tampoco respondieron, lo cual podría ser una desventaja para el colaborador al no disfrutar de los beneficios, en caso de que la empresa si las lleve a cabo.

Grafica No.04

Temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Análisis por prácticas

2.1 Comunicación interna abierta, rápida y directa.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se encontró que la práctica de “comunicación interna abierta, rápido y directa” si existe y es la mejor percibida por los colaboradores dentro de esta temática, ya que se le asigno una calificación de (64,71%) entre “buena y excelente” lo que la hace ser una práctica BUENA de acuerdo al criterio de evaluación.

Por otra parte se encontró que el (5,88%) de la población encuestada considera que no existe dicha práctica al interior de la organización. A pesar de que este valor es muy insignificante, es necesario que la alta gerencia siga demostrando que el modelo de administración que maneja, da cavidad a una buena comunicación con los colaboradores, para ello puede diseñar estrategias metódicas que permita un mayor acercamiento entre los colaboradores y las directivas, de esta manera se podrá mejorar la comunicación, crear un ambiente de confianza e indudablemente mejorar la percepción de la práctica.

2.2 Todos los colaboradores tiene derecho a voz: la opinión y sugerencia de estos son tenidas en cuenta por la alta dirección.

La población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S manifestó en mayor medida que si existe la práctica con la cual “todos los colaboradores tienen derecho a voz...” con una calificación de (52,94%) entre “buena y excelente” por lo tanto es una práctica catalogada de acuerdo al criterio de evaluación como ACEPTABLE dentro de esta temática.

En esta organización los colaboradores tienen la posibilidad de dar sugerencias y dar a conocer su opinión en cuanto al mejoramiento e innovación, que por lo general corresponde a la realización de una tarea o el mejoramiento de un espacio o una instalación. A pesar de que existe esta posibilidad, no todos los colaboradores participan o se animan a mostrar su punto de vista, en cierta parte porque no lo consideran necesario o simplemente tienen una idea de que dicha práctica no existe, tal como se evidencia en este mismo análisis, con un valor del (5,88%) de la población.

En términos generales la práctica no está mal percibida pero si tiene mucho por mejorar, es necesario de que la administración le haga sentir a todos sus colaboradores que se encuentran en un ambiente participativo, en donde la opinión de cada uno es valiosa y en caso de haber la posibilidad y la necesidad pueden llegar a ser escuchados, de esta manera se mejorará la confianza, los

colaboradores estarán más activos y críticos ante las oportunidades de mejora que presente la organización, se incentiva la creatividad y la comunicación entre los colaboradores y alta gerencia.

2.3 Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.

En la encuesta los colaboradores de JOMAR INVERSIONES S.A.S, evidenciaron en mayor medida que esta práctica es considerada como existente con (38,24%) entre “buena y excelente”, lo que de acuerdo con el criterio de evaluación establecido, es catalogada como una práctica MALA dentro de la segunda temática.

Por otra parte se encontró que el (23,53%) de la población afirmaron que esta práctica no existe y el (8,82%) no sabe si existe o no y tampoco respondió.

De acuerdo a estos resultados que son insatisfactorios, es necesario que la empresa pueda brindar espacios de acercamiento o trabajos en conjunto con miembros de diferentes áreas, para que haya la posibilidad de una mayor socialización entre colaboradores de diferentes cargos; de esta manera habrá una mejor comunicación y proximidad entre los integrantes de la organización. Esto podría ser muy positivo para la empresa, pues tendrá la posibilidad de encontrar diferentes puntos de vista ante la solución de cualquier tipo de problema o necesidad de la organización. Es necesario que esta realice planes de acción para mejorar la percepción en cuanto a esta práctica.

2.4 Participación de los colaboradores en los comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.

El valor más elevado en la calificación fue del (29,41%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “Participación de los colaboradores en los comités que estudian y

aprueban las solicitudes de crédito”, también un (20,59%) expresó no saber sobre el tema.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

2.5. Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.

De acuerdo a la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S., frente a la práctica de “Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera” un (29,41%) manifiesta que no existe y un (23,53%) que no sabe sobre la misma.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

2.6 Participación de colaboradores y directivos en comités de bienestar de los colaboradores.

En la encuesta realizada en JOMAR INVERSIONES S.A.S., el (32,36%) de los encuestados califica como existente entre “buena y excelente” la práctica “participación de los colaboradores y directivos en comités de bienestar de los colaboradores”, por otro lado el (20,59%) la percibe como “aceptable” y el (47,05%) restante manifiesta que “no existe, no sabe o no responde”.

De acuerdo al criterio de evaluación establecido, esta práctica sería catalogada como MALA. Conforme al análisis previo al interior de la empresa, hay que tener en cuenta que los colaboradores participantes en los comités con los directivos son del área administrativa y líderes de punto, los cuales tocan puntos vitales para el bienestar del personal, no obstante cuando los temas son más profundos solo son tocados entre directivos y recursos humanos.

Comentarios realizados por los colaboradores de la organización con respecto a la segunda temática del instrumento

De acuerdo a la pregunta “¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?”, algunos de los encuestados manifestaron que los trabajadores no son tenidos en cuenta, así como su opinión, que en muchos de los casos no pueden defenderse cuando se les cuestiona algo en el momento que son llamados a descargos. Se evidencia que hay personas que están desinformados porque desconocen el comité estratégico que hay dentro de la organización y tampoco los procesos adelantados en cuanto al SG- SST. Finalmente expresan como necesidad de que se fomente más el trabajo en equipo y el liderazgo.

Ponerle cuidado a este tipo de comentarios, sería una herramienta útil para la organización en cuanto a planes de mejora, porque son los principales puntos a los cuales se deben de corregir para mejorar la relación laboral entre directivos y colaboradores.

En el siguiente cuadro se identifican las necesidades y/o expectativas que evidenciaron los colaboradores en la aplicación de la encuesta, en donde se muestran de acuerdo a la práctica correspondiente.

Tabla No.14
Necesidad y/o expectativa del colaborador temática 2

PRACTICA	NECESIDAD Y/O EXPECTATIVA DEL COLABORADOR
2.2. Todos los colaboradores tiene derecho a voz: La opinión y sugerencia de estos son tenidas en cuenta por la alta dirección.	No tiene en cuenta los trabajadores.
	Muchas veces no tienen en cuenta la opinión de los trabajadores
	No existe el derecho a opinar, tampoco existe el derecho de defenderse en el momento de ser llamados a descargos.
2.3. Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.	Se debería realizar talleres de liderazgo y trabajo en equipo.
2.6. Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores.	No se sabe si existen comités, y no existe salud ocupacional.

Temática 3. Distribución de los beneficios de la empresa

Esta temática incluye las políticas y acciones de la empresa orientadas a los colaboradores para acceder a beneficios que mejoren su calidad de vida. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:

Tabla No.15

Temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa

Tabla en porcentaje

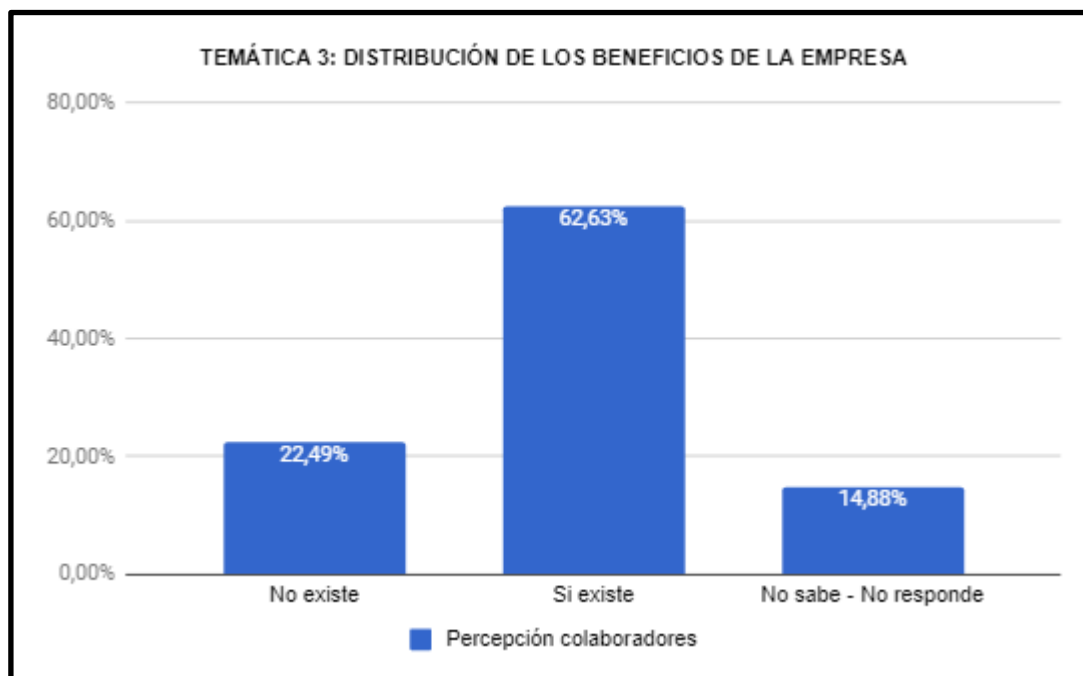
TEMÁTICA 3: DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA								
PRACTICA	NE	SI EXISTE					NS	NR
		1	2	3	4	5		
3.1. Bonificación mensual por antigüedad del colaborador en la empresa	23,53	2,94	0,00	11,76	20,59	35,29	5,88	0,00
3.2. Bonificaciones extralegales entregadas a fin de mes a los colaboradores (dinero, bonos de consumo).	29,41	5,88	11,76	11,76	5,88	23,53	11,76	0,00
3.3. Créditos sin interés para colaboradores.	5,88	0,00	2,94	5,88	17,65	55,88	8,82	2,94
3.4. Celebración de fechas especiales como: amor y amistad, el día del padre y el día de la madre, que incluyen detalle para los colaboradores.	11,76	5,88	2,94	17,65	26,47	32,35	2,94	0,00
3.5. Celebración colectiva y mensual de los cumpleaños de los colaboradores, con derecho cada uno de escoger un plato de la carta.	2,94	2,94	0,00	0,00	17,65	73,53	2,94	0,00
3.6. Integración anual para todos los colaboradores en una finca o en un sitio escogido por ellos mismos mediante una encuesta, con el objetivo de tener un día de esparcimiento y recreación, que va acompañado de rifas y reconocimientos.	0,00	0,00	5,88	5,88	14,71	67,65	5,88	0,00
3.7. Celebración de fin de año para los colaboradores, que va acompañado de rifas y reconocimientos.	0,00	0,00	0,00	8,82	17,65	67,65	5,88	0,00
3.8. Descuentos del 20% para los colaboradores en el consumo dentro de los restaurantes.	0,00	2,94	0,00	0,00	20,59	70,59	2,94	2,94
3.9. Concursos realizados en diferentes áreas de la empresa (cocina, producción, área administrativa) con el objetivo de premiar el mejor desempeño.	17,65	2,94	5,88	20,59	2,94	29,41	20,59	0,00
3.10. Distribución de las propinas a todo el personal de la empresa, mediante porcentajes específicos dependiendo del cargo.	0,00	0,00	0,00	8,82	32,35	55,88	0,00	2,94

3.11. Bono de incentivo a todos los colaboradores en Función de los resultados de la empresa.	38,24	14,71	2,94	2,94	14,71	11,76	14,71	0,00
3.12. Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores.	29,41	11,76	2,94	11,76	8,82	17,65	14,71	2,94
3.13. Prima de vacaciones adicional para los colaboradores.	44,12	2,94	0,00	0,00	8,82	23,53	17,65	2,94
3.14. Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa.	35,29	5,88	0,00	5,88	14,71	17,65	11,76	8,82
3.15. Ayudas para vivienda.	47,06	5,88	2,94	5,88	5,88	2,94	29,41	0,00
3.16. Créditos para seguros (De vida y para vehículos).	50,00	2,94	2,94	0,00	5,88	2,94	35,29	0,00
3.17. Apoyo de la empresa al Fondo de empleados.	47,06	5,88	0,00	0,00	5,88	2,94	38,24	0,00
PROMEDIO:	22,49	4,33	2,42	6,92	14,19	34,78	13,49	1,38

Fuente: Elaboración propia

Grafica No.5

Temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico No.05 “*Temática 3. Distribución de los beneficios de la empresa*” se puede concluir que el (62,63%) de los colaboradores consideran como “existentes” el número total de las prácticas (17), por otro lado el (22,49%) de los encuestados manifiesta que “no existen” y el (14,88%) restante “no sabe o no responde”.

De acuerdo a la tabla No.15 “*Temática 3. Distribución de los beneficios de la empresa*” se puede observar que de las 17 prácticas que comprenden este tercer apartado, el (48,96%) de los encuestados les asignaron una calificación entre “buenas y excelentes” por lo tanto, se considera que dichas prácticas en términos generales son MALAS, por ende no son bien percibidas por los colaboradores. Por otro lado un (22,49%) de la población calificó como inexistentes las prácticas de esta temática, y por último un (14,88%) de la población no saben si existen o no dichas prácticas, y tampoco respondieron, lo cual podría ser una desventaja para el colaborador al no disfrutar de los beneficios, en caso de que la empresa si las lleve a cabo.

Análisis por prácticas

3.1 Bonificación mensual por antigüedad del colaborador en la empresa

En la encuesta los colaboradores de JOMAR INVERSIONES S.A.S, evidenciaron en mayor medida que esta práctica es considerada como existente con (55,88%) entre “buena y excelente”, lo que de acuerdo con el criterio de evaluación establecido, es catalogada como una práctica ACEPTABLE dentro de la tercer temática.

Por otra parte se encontró que un porcentaje elevado de la población considera que dicha práctica no existe (23,53%), y un (5,88%) no sabe si existe o no. Teniendo en cuenta que dicha práctica si es llevada a cabo realmente por la organización, un porcentaje elevado de la población (29,41%) no la percibe, por ende es necesario que la organización la comunique a sus nuevos colaboradores en el momento de la inducción, para que tengan en cuenta que por antigüedad de un determinado número de años de trabajo se dan ciertas bonificaciones, de esta manera las personas pueden generar mayor interés por su cargo y su trabajo, comprometiéndose más con la organización. Adicional a ello también es necesario que practicas de RSE como estas, sean comunicadas a todo el personal de la organización para que sepan que existe y que depende de su permanencia en esta, podrian llegar a acceder a este tipo de de beneficios.

3.2 Bonificaciones extralegales entregadas a fin de mes a los colaboradores (dinero, bonos de consumo)

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se encontró que el (29,42%) de los colaboradores objeto de estudio en JOMAR INVERSIONES S.A.S, consideran que la práctica de “bonificaciones extralegales entregadas a fin de mes a los colaboradores” no existe, siendo este el resultado más elevado en la evaluación. Por otro lado se encontró que el (29,41%) de los encuestados consideran esta práctica como existente, con una calificación entre “buena y excelente”, y finalmente se encontró que un (11,76%) de la población no saben

si existe o no. Con respecto al (29,41%) de los encuestados que manifestó que esta práctica si existe y la califican entre “buena y excelente”, y de acuerdo con el criterio de calificación establecido es catalogada como una práctica DEFICIENTE.

Los resultados ante esta práctica son muy variados y a la vez elevados en cuanto a sus valores de confirmación. De acuerdo al análisis previo que se realizó a la organización, se confirma que dicha practica si existe, pero no es percibida por todos los colaboradores de la organización, la causa principal del no conocimiento de esta, puede ser porque las bonificaciones extralegales no son concebidas en todos los cargos. A pesar de ello, se considera que este tipo de prácticas deben ser comunicadas en el momento de la inducción, ya que el personal podría generar interés para acceder a este tipo de beneficios, demostrándolo en su buen desempeño y en la motivación para escalar dentro de la organización.

3.3 Créditos sin interés para colaboradores

La población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S manifestó en mayor medida que si existe la práctica “créditos sin interés para colaboradores”, con una calificación de (73,53%) entre “buena y excelente” por lo tanto es una práctica catalogada de acuerdo al criterio de evaluación como BUENA dentro de esta temática. Por otro lado, el (5,88%) indico que no existe y un (8,82%) no sabe nada respecto al tema.

A pesar de que el porcentaje <en no existe y no sabe> es muy insignificante, es necesario que la alta gerencia siga demostrando que el modelo de administración que maneja, da cavidad a una buena comunicación y escucha para los colaboradores, que su capital de trabajo es muy importante y no exclusivamente en el ámbito laboral, sino que también se preocupa por su bienestar y por el desarrollo normal de sus vidas. Los colaboradores no están exentos de que en algún momento se lleguen a enfrentar ante situaciones

difíciles y/o de necesidad en su plano personal, que podrían llegar a afectar significativa su rendimiento en el trabajo, por ende, la organización se vería perjudicada.

Es por este motivo que la empresa debe diseñar estrategias metódicas que permitan un mayor acercamiento entre los colaboradores y las directivas, de esta manera se podrá mejorar la comunicación, dar a conocer este tipo de beneficios que existen, pero que no todo el personal conoce, con esto es mucho más fácil crear un ambiente de confianza, e indudablemente habrá una mejora en cuanto a la percepción de esta práctica.

3.4 Celebración de fechas especiales como: amor y amistad, el día del padre y el día de la madre, que incluyen detalle para los colaboradores

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se encontró que la práctica de “celebración de las fechas especiales... que incluyen detalle para los colaboradores” si existe al interior de la organización, donde se le asignó una calificación del (58,82%) entre “buena y excelente” por parte de los colaboradores; de acuerdo al criterio de evaluación esta práctica es catalogada como ACEPTABLE dentro de la tercera temática.

Por otro lado, se encontró que el (11,76%) de la población encuestada considera que dicha práctica no existe, y un (2,94%) no sabe si existe o no. De acuerdo al análisis previo que se realizó dentro de la organización, se considera que el resultado del (11,76%) se debe a que varias de las personas encuestadas llevan menos de seis meses dentro de la organización, motivo por el cual (y posiblemente) no han tenido la oportunidad de vivenciar este tipo de fechas especiales dentro de la organización. En cuanto al (2,94%) se le atribuye también al personal mas nuevo de la organización, que además de no haber vivenciado estas fechas especiales, no fueron informados en el proceso de inducción sobre este tipo de beneficios que si ofrece la empresa para sus colaboradores.

3.5 Celebración colectiva y mensual de los cumpleaños de los colaboradores, con derecho cada uno de escoger un plato de la carta

La “celebración colectiva y mensual de los cumpleaños de los colaboradores...” es una de las dos prácticas mejor calificada dentro de esta temática por los colaboradores, como existente, con un (91,18%) entre la calificación “buena y excelente”, por lo tanto, esta práctica es considerada como EXCELENTE dentro de la organización, de acuerdo al criterio de evaluación; lo que le permite a la organización alcanzar sus logros, mantener a su personal motivado, comprometido, y con un nivel de satisfacción alto ante esta práctica.

Por otro lado, un porcentaje reducido del (2,94%) consideran que esta práctica no existe, y una cifra igual a la anterior consideran que no sabe si existe o no. De acuerdo al análisis previo que se realizó en la empresa, se encontró que varios de los encuestados llevaban laborando un tiempo inferior a seis meses, motivo por el cual (y posiblemente) aún no han vivenciado este tipo de celebración colectiva dentro de la organización. A pesar de que las cifras para los ítems de <no existe> y <no sabe> son muy inferiores, demuestra que en el proceso de inducción de la empresa, al colaborador no se le informa en su totalidad, todo lo concerniente de la empresa y que no debe ser exclusivo en cuanto a las instrucciones operativas o de las funciones de cada cargo; sino que se evidencia que no hay una información completa y detallada de los posibles beneficios e incentivos a los cuales tienen derecho los colaboradores y que de alguna u otra forma les permite sentirse más a gusto y motivados en su trabajo.

3.6 Integración anual para todos los colaboradores en una finca o en un sitio escogido por ellos mismos mediante una encuesta, con el objetivo

de tener un día de esparcimiento y recreación, que va acompañado de rifas y reconocimientos

La población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S manifestó en mayor medida que si existe la práctica de “integración anual para los colaboradores en una finca o en un sitio escogido por ellos mismos mediante una encuesta...”, con una calificación de (82,35%) entre “buena y excelente” por lo tanto es una práctica catalogada de acuerdo al criterio de evaluación como EXCELENTE dentro de esta temática.

Por otro lado, se encontró el (5,88%) de la población encuestada no sabe si existe o no dicha práctica, este resultado posiblemente es dado por aquellas personas que llevan poco tiempo en la empresa y no han participado de alguna integración anual, además de ello que en el proceso de inducción a la empresa y socialización con los compañeros de trabajo, no les fue informada esta práctica que si se lleva a cabo.

3.7 Celebración de fin de año para los colaboradores, que va acompañado de rifas y reconocimientos.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, se encontró que la práctica de “celebración de fin de año para los colaboradores que va acompañado de rifas y reconocimientos”, se le asignó una calificación del (85,3%) entre “buena y excelente” por parte de los colaboradores; de acuerdo al criterio de evaluación esta práctica es catalogada como EXCELENTE dentro de la tercera temática.

Por otro lado se encuentra que un (8,82%) califica la práctica como aceptable y un (5,88%) no sabe si existe o no. Aunque el porcentaje de percepción es alto por parte de los colaboradores, estas dos últimas calificaciones pueden expresar que la organización debe fortalecer la divulgación de todos los beneficios que tiene hacia los colaboradores al momento de la inducción de un nuevo trabajador, como también retroalimentar los mismos cada cierto periodo

de tiempo, así tanto los colaboradores más antiguos sepan de los nuevos incentivos y los recién contratados saben que pueden esperar.

3.8 Descuentos del 20% para los colaboradores en el consumo dentro de los restaurantes

De acuerdo a la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. el (91,18%) califico entre “buena y excelente” la práctica de “descuentos del 20% para los colaboradores en el consumo dentro de los restaurantes”, por lo tanto este beneficio de la empresa hacia los colaboradores es catalogado como EXCELENTE en la escala de calificación establecida, lo que permite a la organización mantener a su personal motivado, comprometido, y con un nivel de satisfacción alto ante esta práctica.

No obstante el (2,94%) la califica como deficiente y un (5,88%) no sabe o no responde acerca de esta práctica, es posible que algunos de los colaboradores no hayan recibido puntualmente la información acerca de este incentivo, por eso es importante que en el proceso de inducción de la organización sea ampliamente divulgado los beneficios que pueden obtener los colaboradores, como también que existan los espacios para una constante retroalimentación y así todos puedan disfrutar del beneficio.

3.9 Concursos realizados en diferentes áreas de la empresa (cocina, producción, área administrativa) con el objetivo de premiar el mejor desempeño

De acuerdo a los resultados de la encuesta, la práctica “concursos realizados en diferentes áreas de la empresa (cocina, producción, área administrativa)...” fue calificada entre “buena y excelente” con un (32,35%), entre deficiente, mala y aceptable con un (29,41%), no existe con un (17,65%) y no sabe sobre el tema con un (20,59%).

Estas calificaciones evidencian que existe una gran desinformación acerca de esta práctica en la empresa, no hay una percepción clara sobre si existe o no por parte de los colaboradores. De acuerdo al análisis previo este beneficio existió por algún tiempo en la organización, hoy en día las personas que lo obtuvieron o participaron en estos premios no recibieron la retroalimentación adecuada en el momento que se clausuró. Por eso es muy importante comunicar inmediatamente por parte de los responsables de la empresa hacia los colaboradores que practicas ya no se realizaran, esto para evitar confusiones, malos comentarios o esperas innecesarias tanto para el personal antiguo como para el nuevo. La organización puede establecer periodos en donde se premie el mejor desempeño, explicando la estructura y aclarando las fechas de inicio y fin, para que los colaboradores sean conscientes de la existencia del incentivo y que de pronto no se sientan desmotivados al no saber que el beneficio dejo de existir sin previo aviso.

3.10 Distribución de las propinas a todo el personal de la empresa, mediante porcentajes específicos dependiendo del cargo.

La población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. expresó que la práctica “distribución de las propinas a todo el personal de la empresa, mediante porcentajes específicos dependiendo del cargo” si existe y la calificó entre “buena y excelente” con un (88,23%), por lo tanto esta práctica es catalogada como EXCELENTE de acuerdo al criterio de evaluación establecido.

Aunque la percepción de los colaboradores es excelente, el (8,82%) de los encuestados la califican como aceptable, y a pesar de que este porcentaje es bajo, es necesario que los directivos y encargados de la comunicación de estos beneficios hacia los colaboradores informen al personal nuevo y antiguo, de cómo está estructurado este beneficio y estén atentos a solucionar las dudas que se presenten, como también de escuchar las sugerencias, ya que

posiblemente a algunos empleados no fue muy clara la información entregada por parte de la organización.

3.11 Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa

El valor más elevado en la calificación fue del (38,24%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa”, también un (14,71%) expresó no saber sobre el tema.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores. Sin embargo la alta gerencia junto a los socios podrían establecer indicadores que les permita otorgar beneficios a los colaboradores cuando la empresa este en un alto nivel de productividad, haciendo sentir al capital humano parte del crecimiento de la misma, así tendrían al personal más a gusto y altamente motivado en su trabajo.

3.12 Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores

De acuerdo a la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S., frente a la práctica de “bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores” un (29,41%) manifiesta que no existe, este porcentaje es el más alto en la percepción de los colaboradores, a pesar de que otra parte del personal afirma que existe este beneficio posiblemente puede estar generado por la confusión de no saber exactamente que ofrece la empresa hacia sus colaboradores.

Conforme al análisis previo que se hizo al interior de la empresa, esta por ser una PYME aún no tiene el capital suficiente para otorgar este incentivo. El

resultado de la percepción en esta práctica evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

3.13 Prima de vacaciones adicional para los colaboradores

El valor más elevado en la calificación fue del (44,12%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “prima de vacaciones adicional para los colaboradores”, también un (17,65%) expresó no saber sobre el tema.

De acuerdo al análisis previo que se realizó al interior de la empresa, esta por ser una PYME aún no tiene el capital suficiente para otorgar este incentivo. El resultado de la percepción en esta práctica evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

3.14 Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa

En la encuesta el porcentaje más alto en la calificación fue de un (35,29%), donde los colaboradores de JOMAR INVERSIONES S.A.S, manifestaron que “no existe” la práctica de “bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa”, por otra parte el (20,58%) de los encuestados “no sabe” o “no responde” en la percepción de los colaboradores sobre esta práctica dentro de la tercer temática.

El resultado de la población encuestada con respecto a esta práctica, evidencia que la empresa no ha definido ningún otro incentivo por el tiempo que lleva un colaborador trabajando en JOMAR INVERSIONES S.A.S. a parte de la bonificación mensual por antigüedad.

3.15 Ayudas para vivienda

La población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. en un (47,06%) manifestó que “no existe” la práctica de “ayudas para vivienda” hacia los colaboradores, por otro lado el (29,41%) de los encuestados expresó no saber sobre este tema.

El resultado de la percepción en esta práctica evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido este beneficio hacia los colaboradores, pero cabe resaltar que la organización utiliza los medios posibles para brindar la información pertinente que brindan las cajas de compensación.

De acuerdo al análisis previo que se realizó al interior de la empresa, esta por ser una PYME aún no tiene el capital suficiente para otorgar este incentivo.

3.16 Créditos para seguros (de vida y para vehículos)

En la encuesta el porcentaje más alto en la calificación fue de un (50,00%), donde los colaboradores de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestaron que “no existe” la práctica de “créditos para seguros (de vida y para vehículos)”, por otra parte el (35.29%) de los encuestados “no sabe” sobre esta práctica dentro de la tercer temática.

El resultado de la percepción en esta práctica evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores. Conforme al análisis previo que se hizo al interior de la empresa, esta por ser una PYME aún no tiene el capital suficiente para otorgar este incentivo, sin embargo los directivos han dispuesto créditos directos hacia los colaboradores de libre inversión que pueden ser descontados por nómina, el monto de los mismos va ligado a la capacidad de pago del empleado.

3.17 Apoyo de la empresa al fondo de empleados

De acuerdo a la población encuestada en JOMAR INVERSIONES S.A.S., el (47,06%) calificó como “no existente” la práctica de “apoyo de la empresa al fondo de empleados” y por otro lado el (38,24%) de los encuestados no sabe sobre la misma. Este resultado confirma que dentro de la organización actualmente no existe un fondo de empleados.

Es importante que la empresa contribuya e incentive a la creación de un fondo para que los colaboradores tengan más alternativas y beneficios con respecto a temas vinculados a préstamos, salud, recreación, educación, actividades que involucren a las familias, vivienda, ahorro. Por tal razón cada paso en que la empresa esté dispuesta a favorecer de alguna forma a los colaboradores, permitirá contribuir al desarrollo de los mismos y sin lugar a dudas se verá reflejado en el resultado de las actividades laborales que impulsará a cumplir los objetivos propuestos por la organización.

Comentarios realizados por los colaboradores de la organización con respecto a la tercer temática del instrumento

De acuerdo a la pregunta “¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?”, algunos de los encuestados manifestaron que se han desmejorado o eliminando ciertos beneficios, como la premiación al mejor desempeño y los concursos, sugieren que el destino del paseo anual sea escogido entre todos y no solo por los directivos, que sean más valorados mediante la retribución por antigüedad y cargos, y que los bonos sean de mayor valor a fin de año.

Una necesidad que se manifestó en esta temática es que el personal del área administrativa debería hacer parte también de mayores beneficios como bonificaciones, y salario emocional para estar más motivados. Como sugerencia, que la empresa les ayude con la gestión de viviendas propias. Por último también se mencionan comentarios positivos como “excelentes paseos”.

Es importante que la empresa revise los comentarios que realizan a su personal, evalúen las situaciones y puedan ver de qué forma brindarles mayores beneficios, así las personas pueden rendir más en su trabajo y generar mayores ingresos para la organización.

En el siguiente cuadro se identifican las necesidades y/o expectativas que evidenciaron los colaboradores en la aplicación de la encuesta, en donde se muestran de acuerdo a la práctica correspondiente.

Tabla no.16
Necesidad y/o expectativa del colaborador temática 3

PRACTICA	NECESIDAD Y/O EXPECTATIVA DEL COLABORADOR
3.1. Bonificación mensual por antigüedad del colaborador en la empresa	Mayor retribución por antigüedad y cargo.
3.2. Bonificaciones extralegales entregadas a fin de mes a los colaboradores (dinero, bonos de consumo).	El área administrativa debería recibir bonificaciones como parte motivacional.
3.3. Créditos sin interés para colaboradores.	Se sabe que prestan dinero, lo que se desconoce es si esto es con interés o sin interés.
3.4. Celebración de fechas especiales como: amor y amistad, el día del padre y el día de la madre, que incluyen detalle para los colaboradores.	El área administrativa debería hacer parte de celebraciones como parte motivacional.
3.9. Concursos realizados en diferentes áreas de la empresa (cocina, producción, área administrativa) con el objetivo de premiar el mejor desempeño	Antes se realizaban concursos para premiar el mejor desempeño.
3.6. Integración anual para todos los colaboradores en una finca o en un sitio escogido por ellos mismos mediante una encuesta, con el objetivo de tener un día de esparcimiento y recreación, que va acompañado de rifas y reconocimientos.	No tienen en cuenta al colaborador para escoger el lugar de la integración anual.
	El paseo anual lo escogen los directivos.
	Excelentes paseos.
3.15. Ayudas para vivienda.	Para vivienda no ayudan, pero podría darse la opción.
	Que se otorgue ayudas para casa.
3.11. Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa.	Valorar más la colaboración de los empleados.

	Que al incrementar las ventas mejoren los beneficios.
	Bonos para que el trabajador se sienta incentivado
3.12. Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores.	Bonificación adicional cada año

Fuente: Elaboración propia

Temática 4. Desarrollo profesional y empleabilidad

Esta temática incluye las prácticas orientadas a mejorar el nivel de formación y desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa y para el entorno laboral. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:

Tabla No.17

Temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad

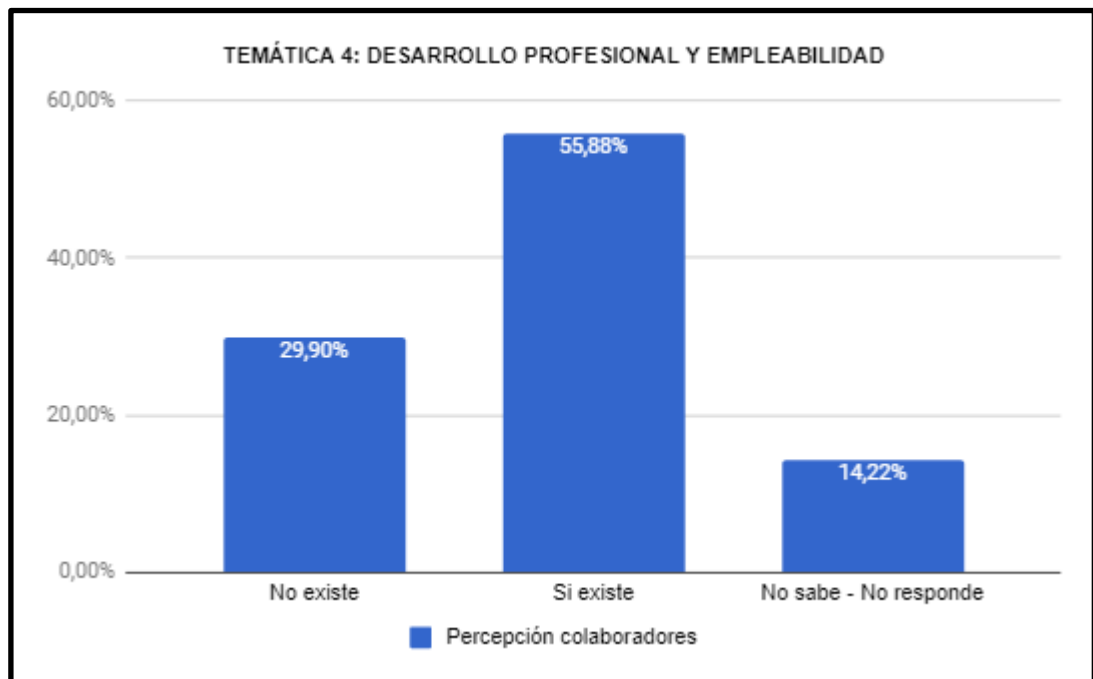
Tabla en porcentaje

TEMÁTICA 4: DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD								
PRACTICA	NE	SI EXISTE					NS	NR
		1	2	3	4	5		
4.1. Capacitación de colaboradores, en temas que le competen y le aportan a la empresa para su buen desarrollo y gestión.	20,59	11,76	0,00	26,47	8,82	23,53	8,82	0,00
4.2. Flexibilidad de horario para permitir que los colaboradores puedan estudiar.	8,82	0,00	2,94	11,76	14,71	50,00	11,76	0,00
4.3. Capacitaciones de formación personal (temas diferentes a lo laboral).	38,24	5,88	2,94	23,53	2,94	11,76	14,71	0,00
4.4. Reclutamiento interno en vacantes de la empresa, lo que permite que los colaboradores puedan ascender dentro de ella.	8,82	2,94	2,94	17,65	32,35	17,65	17,65	0,00
4.5. Planes de capacitación por competencias	38,24	0,00	8,82	14,71	11,76	14,71	11,76	0,00
4.6. Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados).	64,71	8,82	0,00	0,00	0,00	5,88	20,59	0,00
PROMEDIO:	29,90	4,90	2,94	15,69	11,76	20,59	14,22	0,00

Fuente: Elaboración propia

Grafica No.06

Temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico No.06 “*Temática 4. Desarrollo profesional y empleabilidad*” se puede concluir que el (55,88%) de los colaboradores consideran como existentes el número total de las prácticas (6), por otro lado el (29,90%) de los encuestados manifiestan que “no existen” y el (14,22%) restante “no sabe o no responde”.

De acuerdo a la tabla No.17 “*Temática 4. Desarrollo profesional y empleabilidad*” se puede observar que de las (6) prácticas que comprenden este cuarto apartado, el (32,35%) de los encuestados les asignaron una calificación entre “buenas y excelentes” por lo tanto, se considera que dichas prácticas en términos generales son MALAS, por ende no son bien percibidas por los colaboradores. Por otro lado un (29,90%) de la población calificó como inexistentes las prácticas de esta temática, y por último un (14,22%) de la población no saben si existen o no dichas prácticas, y tampoco respondieron, lo cual podría ser una desventaja para el colaborador al no disfrutar de los beneficios, en caso de que la empresa si las lleve a cabo.

Análisis por temáticas

4.1 Capacitación de colaboradores, en temas que le competen y le aportan a la empresa para su buen desarrollo y gestión

De acuerdo con la población encuestada en JOMAR INVERSIONES S.A.S., el (32,35%) percibe entre “buenas y excelentes” la práctica de “capacitación de colaboradores, en temas que le competen y le aportan a la empresa para su buen desarrollo y gestión”, por lo tanto y de acuerdo con la escala de evaluación establecida estas prácticas son catalogadas como MALAS dentro de la cuarta temática.

Por otro lado los encuestados califican esta práctica como “aceptable” con un (26,47%) y como “no existentes” con un (20,59%). De acuerdo al análisis previo en el interior de la organización es posible que estas bajas calificaciones están dadas porque la empresa no ha comunicado en su totalidad la existencia de estas capacitaciones para sus colaboradores. La organización debe mejorar en la comunicación hacia sus trabajadores, por eso es importante que estas prácticas sean divulgadas en el momento de la inducción, para que el nuevo personal este informado de que la organización tiene planificado actividades que le permiten al colaborador mejorar su desempeño con respecto a sus funciones e impulsen el buen desarrollo y gestión dentro de la empresa.

4.2 Flexibilidad de horario para permitir que los colaboradores puedan estudiar

En la empresa JOMAR INVERSIONES S.A.S. el (64,71%) de los encuestados manifestaron que la práctica “flexibilidad de horario para permitir que los colaboradores puedan estudiar” se encuentra entre “buena y excelente” lo que corresponde a una calificación según lo establecido como una práctica BUENA dentro de la cuarta temática.

Por otro lado el (8,82%) de la población encuestada expresa que “no existe”, mientras que el (11,76%) indico que “no sabe” sobre el tema. Posiblemente la

percepción no es excelente, porque existen algunos cargos en donde no se pueden ajustar las jornadas de trabajo como los casos particulares del área de la cocina y los cajeros.

A pesar de que un (20,58%) de los encuestados desconoce la práctica, la empresa JOMAR INVERSIONES S.A.S. según el análisis previo que se realizó al interior de la misma, ha demostrado que esta comprometida y que ha liderado el apoyo para que la mayoría de los colaboradores puedan estudiar, mediante la flexibilidad en los horarios laborales. Para la organización es importante que las personas puedan desarrollarse profesionalmente y que sea de gran motivación trabajar en la empresa.

4.3 Capacitaciones de formación personal (temas diferentes a lo laboral)

El valor más elevado en la calificación fue del (38,24%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “Capacitaciones de formación personal (temas diferentes a lo laboral)”, también un (14,71%) expresó no saber sobre el tema.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

4.4 Reclutamiento interno en vacantes de la empresa, lo que permite que los colaboradores puedan ascender dentro de ella

El (50%) de la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S, manifestó que si existe un “Reclutamiento interno en vacantes de la empresa...” asignándole una calificación entre “buena y excelente”, por lo tanto, esta práctica es catalogada como ACEPTABLE dentro de la temática de acuerdo al criterio de evaluación.

Por otro lado, se encontró que un (8,82%) de la población considera que esta práctica no existe, y un (17,65%) desconoce sobre su existencia.

A pesar de que los resultados arrojados no son tan desfavorables, y que si evidencian que esta práctica si es llevada a cabo por la organización, se encuentra en un estado de potencial mejora en cuanto a su percepción por parte de los colaboradores. Es necesario que la organización comunique más a sus colaboradores la posibilidad de acceder a nuevos puestos dentro de la misma, haciendo énfasis en que esto depende del desempeño del personal y de su motivación para formarse y tener los conocimientos necesarios y requeridos para ocupar ciertos puestos de trabajo.

4.5 Planes de capacitación por competencias

El valor más elevado en la calificación fue del (38,24%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “Planes de capacitación por competencias”, también un (11,76%) expresó no saber sobre el tema.

De acuerdo a la métrica trabajada en el presente trabajo, este resultado evidenciaría que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores, sin embargo, es algo que no se puede afirmar, puesto que se encontró que un (26,47%) de la población encuestada le asignó una calificación entre “buena y excelente” que de acuerdo al criterio de evaluación sería una práctica DEFICIENTE dentro de la organización. Realmente, en el análisis previo a la encuesta, que se realizó dentro de la organización, se encontró que los planes de capacitación por competencias que, SI se realizan en la empresa, son exclusivos para ciertos cargos, en este caso, solo se realizan para el personal de la cocina, es por ello que se hallaron calificaciones entre “buenas y excelentes”, posiblemente por el personal de esta área. Al ser exclusivo para este cargo este tipo de capacitaciones, el resto de personal de

la empresa considera que no existe o la desconoce, es por ello que no es percibida.

4.6 Becas o auxilios de estudio (educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados)

El valor más elevado en la calificación fue del (64,71%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “Becas o auxilios de estudio...”, también un (20,59%) expresó no saber sobre el tema.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

Comentarios realizados por los colaboradores de la organización con respecto a la cuarta temática del instrumento

De acuerdo a la pregunta “¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?”, algunos de los encuestados manifestaron que son necesarias las capacitaciones en formación personal y que requieren de mayor atención con los empleados. Es importante que la organización tenga en cuenta las sugerencias que los colaboradores hacen, ya que es una herramienta útil con respecto a planes de mejora, y así puedan contribuir al desarrollo del personal.

En el siguiente cuadro se identifican las necesidades y/o expectativas que evidenciaron los colaboradores en la aplicación de la encuesta, en donde se muestran de acuerdo a la práctica correspondiente.

Tabla No.18

Necesidad y/o expectativa del colaborador temática 4

PRACTICA	NECESIDAD Y/O EXPECTATIVA DEL COLABORADOR
4.3. Capacitaciones de formación personal (temas diferentes a lo laboral).	Deberían tener más en cuenta las capacitaciones en formación personal.
	Que haya más aprendizaje y atención para los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia

Temática 5. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo

Esta temática incluye las acciones orientadas a garantizar la salud y el bienestar de los colaboradores, con el fin de mejorar su salud y calidad de vida. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:

Tabla No.19

Temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo

Tabla en porcentaje

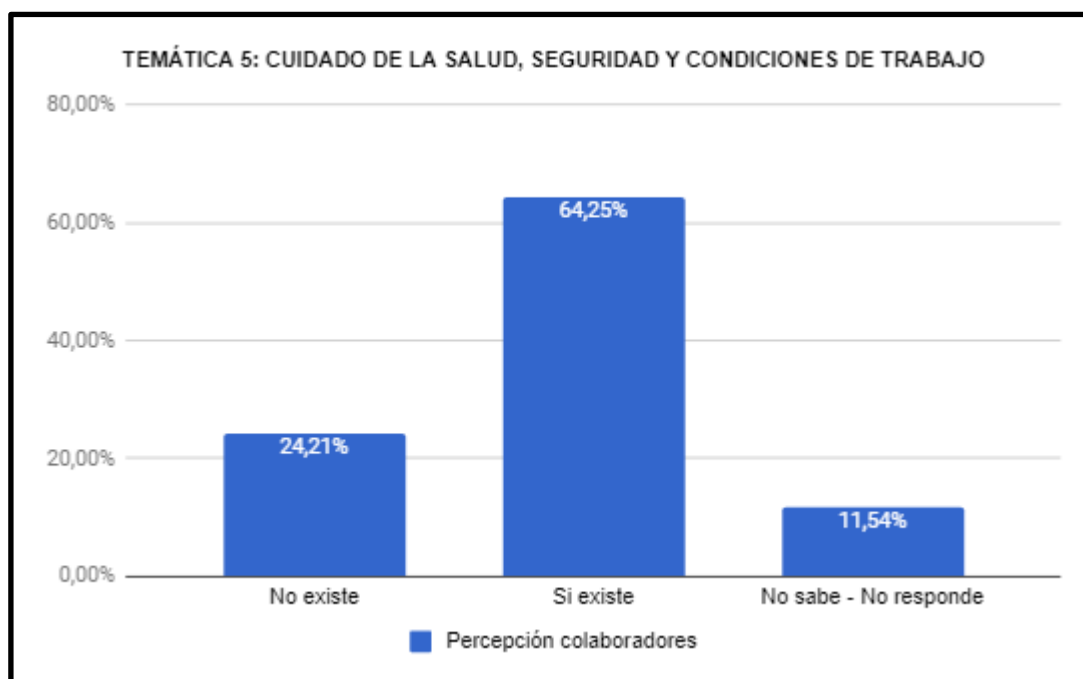
TEMÁTICA 5: CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO								
PRACTICA	NE	SI EXISTE					NS	NR
		1	2	3	4	5		
5.1. Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.	8,82	11,76	5,88	14,71	17,65	32,35	8,82	0,00
5.2. Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores.	8,82	11,76	5,88	14,71	23,53	35,29	0,00	0,00
5.3. Servicio de comedor con un menú saludable y balanceado para los colaboradores.	0,00	2,94	2,94	14,71	38,24	41,18	0,00	0,00
5.4. Cuidado especial y cambio en la forma de ejecución de las funciones de las mujeres en situación de embarazo.	2,94	2,94	5,88	14,71	20,59	38,24	11,76	2,94
5.5. Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.	0,00	2,94	17,65	20,59	20,59	32,35	5,88	0,00
5.6. Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores.	52,94	5,88	5,88	8,82	5,88	2,94	17,65	0,00
5.7. Servicio de comedor o casino.	17,65	8,82	0,00	11,76	20,59	29,41	8,82	2,94
5.8. Investigaciones sobre el ambiente laboral.	32,35	2,94	11,76	23,53	8,82	8,82	8,82	2,94

5.9. Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias.	47,06	0,00	11,76	11,76	5,88	8,82	14,71	0,00
5.10. Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa.	38,24	0,00	8,82	8,82	17,65	17,65	8,82	0,00
5.11. Horario flexible	5,88	2,94	2,94	23,53	29,41	32,35	2,94	0,00
5.12. Fondo de cobertura para medicina prepagada.	47,06	0,00	0,00	2,94	5,88	8,82	35,29	0,00
5.13. Auxilios médicos para cubrir servicios que cubre el plan de salud.	52,94	2,94	0,00	14,71	2,94	8,82	14,71	2,94
PROMEDIO:	24,21	4,30	6,11	14,25	16,74	22,85	10,63	0,90

Fuente: Elaboración propia

Gráfica No.07

Temática 5: cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico No.07 “*Temática 5. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo*” se puede concluir que el (64,25%) de los colaboradores consideran como existentes el número total de las prácticas (13), por otro lado el (24,21%) de los encuestados manifiestan que “no existe” y el (11,54%) restante “no sabe o no responde”.

De acuerdo a la tabla No.19 *“Temática 5. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo”* se puede observar que de las (13) prácticas que comprenden este quinto apartado, el (39.59%) de los encuestados les asignaron una calificación entre “buenas y excelentes” por lo tanto, se considera que dichas prácticas en términos generales son MALAS, por ende no son bien percibidas por los colaboradores. Por otro lado un (24,21%) de la población calificó como inexistentes las prácticas de esta temática, y por último un (11,53%) de la población no saben si existen o no dichas prácticas, y tampoco respondieron, lo cual podría ser una desventaja para el colaborador al no disfrutar de los beneficios, en caso de que la empresa si las lleve a cabo.

Análisis por temáticas

5.1 Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador

De acuerdo a la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S., el (50,00%) expresó que la práctica “plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador” “si existe” y la calificó entre “buena y excelente”, por lo tanto esta práctica es catalogada como ACEPTABLE de acuerdo al criterio de evaluación establecido.

Por otra parte el (32,35%) de los encuestados considera que la práctica existe pero la califica entre los puntajes más bajos “deficiente, mala y aceptable”, y por último con el mismo porcentaje del (8,82%) perciben que “no existe” o “no saben” sobre el tema.

Aunque la percepción de los colaboradores no es la mejor sobre esta práctica, en términos generales el (82,35%) de los encuestados admitió haber recibido inducción y entrenamiento al ingresar a la empresa. Es muy importante y necesario que los directivos y responsables fortalezcan y garanticen esta práctica, ya que es un paso fundamental en la adaptación del colaborador y por

ende este contribuya desde el inicio a alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.

5.2 Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores

De acuerdo a la encuesta realizada en JOMAR INVERSIONES S.A.S., el (58,82%) de los encuestados calificó como existente entre “buena y excelente” la práctica de “comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores”, por tal razón y conforme a la escala de evaluación establecida esta práctica es ACEPTABLE dentro de la quinta temática.

Por otro lado el (32,35%) de la población encuestada considera que la práctica existe, pero la califica entre los puntajes más bajos “deficiente, mala y aceptable”, y por último con un porcentaje del (8,82%) perciben que “no existe”.

A pesar de que esta práctica no tiene una alta calificación, en términos generales el (91,17%) considera que existe, ratificando que la empresa la está ejecutando pero aún le falta divulgar ampliamente este tema hacia los colaboradores. De acuerdo al análisis previo al interior de JOMAR INVERSIONES S.A.S., desde la gerencia y el área de recursos humanos están adelantando las fases que establece el Ministerio de Trabajo sobre la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

5.3 Servicio de comedor con un menú saludable y balanceado para los colaboradores

En la encuesta realizada en JOMAR INVERSIONES S.A.S., el (79,42%) de los encuestados calificó entre “buena y excelente” la práctica “servicio de comedor con un menú saludable y balanceado para los colaboradores”, por lo tanto y de

acuerdo a la escala de evaluación establecida esta práctica es “BUENA” dentro de la quinta temática.

Por otra parte el (20,58%) restante de la población encuestada, le otorgó los puntajes más bajos calificando a esta práctica entre “deficiente, mala y aceptable”.

Este beneficio que entrega JOMAR INVERSIONES S.A.S. hacia sus colaboradores es la única práctica con respecto a toda la encuesta que en su totalidad es percibida como existente por todo el personal que labora en la empresa. Posiblemente el porcentaje de los encuestados que otorgó los puntajes más bajos este dado por el cambio de menú que tuvo que hacer la organización y que no fue acogido por todas las personas, ya sea por la cantidad o los ingredientes. De acuerdo al análisis previo dentro de la empresa los directivos manifestaron que se habían realizado estudios de salud a todo el personal, obteniendo como resultado que debían modificar la dosis de los alimentos, ya que los colaboradores estaban propensos a obesidad. La empresa está comprometida con la salud de todos, pero tendría que retroalimentar cada cierto periodo de tiempo estos aspectos para que todos los colaboradores comprendan la situación de los cambios y sepan que es en pro de su bienestar.

5.4 Cuidado especial y cambio en la forma de ejecución de las funciones de las mujeres en situación de embarazo

Con respecto a la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S., el (58,83%) calificó entre “buenas y excelentes” la práctica “cuidado especial y cambio en la forma de ejecución de las funciones de las mujeres en situación de embarazo” y conforme al criterio de evaluación que se designó es una práctica percibida como ACEPTABLE dentro de esta quinta temática.

Por otra parte el (23,53%) de los encuestados califica esta práctica entre “deficiente, mala y aceptable” y el (17,64%) restante manifiesta que “no existe, no sabe o no responde”. De acuerdo al análisis previo que se realizó al interior de JOMAR INVERSIONES S.A.S., la líder de recursos humanos lleva a cabo una tarea especial con las mujeres en condición de embarazo, hace el debido seguimiento de las historias clínicas, aplica las recomendaciones médicas en donde se hacen los respectivos ajustes a las funciones laborales o al menú que consumen brindado por la organización, posiblemente los colaboradores que dan bajas calificaciones o desconocen de la existencia de esta practica es porque la empresa solo expresa estas acciones a la persona en dicha situación, por eso es necesario e importante que todas las prácticas sean ampliamente divulgadas para que todos los colaboradores tengan conocimiento.

5.5 Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral

De acuerdo con la encuesta realizada en JOMAR INVERSIONES S.A.S., el (52,94%) de los encuestados percibe que “existe” y califica entre “buena y excelente” la práctica “condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral”, por lo tanto y según la escala de evaluación establecida esta práctica es catalogada como ACEPTABLE dentro de esta quinta temática.

Por otra parte el (41,18%) de la población calificó la practica entre “deficiente, mala y aceptable” y el (5,88%) restante “no sabe” sobre el tema.

A pesar de que las calificaciones no fueron las mejores, la empresa desde el área de recursos humanos y con la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo(SG-SST) está en constante monitoreo acerca de todas las condiciones en que los colaboradores desarrollan sus actividades, realizando checklist a los elementos que utilizan, dotación, puesto

de trabajo, pausas activas. Es necesario que la organización desde las áreas encargadas esté en constante retroalimentación, para que los colaboradores tengan el conocimiento y puedan participar y sugerir sobre estos temas.

5.6 Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores

En la encuesta el porcentaje más alto en la calificación fue de un (52,94%), donde los colaboradores de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestaron que “no existe” la práctica de “jornadas de vacunación y salud para los colaboradores”, por otra parte el (17,65%) de los encuestados “no sabe” sobre esta práctica dentro de la quinta temática.

El resultado de la percepción en esta práctica evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores. Conforme al análisis previo que se hizo al interior de la empresa, actualmente no se realizan dichas jornadas, solamente aplican los exámenes médicos periódicos que son exigidos por ley.

5.7 Servicio de comedor o casino

El (50%) de los encuestados en JOMAR INVERSIONES S.A.S. califico entre “bueno y excelente” la práctica “servicio de comedor o casino”, por otra parte el (20,58%) le asignó “deficiente, malo y aceptable” y el (29,42%) restante manifiesta que “no existe, no sabe o no responde”.

De acuerdo al análisis previo dentro de la organización y a pesar de que el (70,58%) de la población encuestada percibe que existe esta práctica, actualmente en ninguno de los cuatro puntos de la empresa hay un lugar especial destinado para que los colaboradores puedan recibir e ingerir el menú que se les brinda, lo hacen en algún espacio de las instalaciones.

5.8 Investigaciones sobre el ambiente laboral

De acuerdo a la población encuestada en JOMAR INVERSIONES S.A.S., la práctica “investigaciones sobre el ambiente laboral” fue calificada por un (44,11%) entre “no existe, no sabe o no responde”, por un (38,23%) como existente entre “deficiente, mala y aceptable” y el (17,66%) restante como existente entre “buena y excelente”.

Conforme al análisis previo al interior de la organización no se han realizado dichas investigaciones. Es necesario e importante que la empresa realice estudios de clima laboral para identificar la satisfacción y motivación de los colaboradores con respecto a todo el entorno de sus actividades laborales, recibir sugerencias, propuestas que le permitan a la organización hacer las respectivas correcciones y alcanzar sus objetivos propuestos.

5.9 Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias

El valor más elevado en la calificación fue del (47,06%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que “no existe” una práctica de “Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias”, también un (14,71%) expresó no saber sobre el tema.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido algún programa o sistema en especial, sin embargo la empresa liga estos temas al (SG-SST) en donde han realizado capacitaciones en temas de autocuidado, prevención de enfermedades como la del tunel carpiano, pausas activas y la entrega de información pertinente a los colaboradores en folletos sobre estos temas. Es necesario que la empresa este en constante retroalimentación acerca de estas acciones para que todo el personal sea consciente de las actividades que son en pro de su bienestar.

5.10 Espacios para la lúdica y recreación en la empresa

La evaluación realizada por los colaboradores ante esta práctica, arrojó resultados opuestos casi que parejos, en los cuales el mayor puntaje fue del (38,24%) en el cual los colaboradores encuestados en JOMAR INVERSIONES S.A.S consideran que no existen “Espacios para la lúdica y recreación en la empresa”, mientras que el (35,29%) manifestaron que dicha práctica si existe, asignándole una calificación entre “buena y excelente”. Por otro lado se encontró que el (8,82%) de la población no sabe sobre la práctica o desconoce su existencia.

De acuerdo a los resultados y el previo análisis que se realizó a la organización, se concluye y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores; también se infiere que las personas que afirmaron que dicha práctica si existe, posiblemente la relacionan con los tiempos de descanso que se dan durante las horas de trabajo o el buen clima o ambiente que disfrutan en ciertas horas de la jornada laboral.

5.11 Horario flexible

El (61,76%) de la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S, manifestó que si existe “Horario flexible” asignándole una calificación entre “buena y excelente”, por lo tanto esta práctica es catalogada como BUENA dentro de la temática de acuerdo al criterio de evaluación.

Por otro lado se encontró que el (5,88%) de la población encuestada considera que dicha práctica no existe, y un (2,94%) no sabe si existe o no.

De acuerdo con los resultados favorables que obtuvo esta práctica, mas el previo análisis que se realizo en la organización, se concluye que realmente esta, si es llevada a cabo por la organización, y que no solo es concebido a las personas que estudian y trabajan al mismo tiempo, tal como mencionó en la

práctica No.4.2: puesto que la empresa también beneficia con los horarios flexibles a los colaboradores que requieren tiempo para citas médicas, tratamientos de salud, o temas relacionados con la seguridad del colaborador.

5.12 Fondo de cobertura para medicina prepagada

El valor más elevado en la calificación fue del (47,06%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica que incluya un “Fondo de cobertura para medicina prepagada”, también un (35,29%) expresó no saber sobre el tema.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

5.13 Auxilios médicos para cubrir servicios que cubre el plan de salud

El valor más elevado en la calificación fue del (52,94%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “Auxilios médicos para cubrir servicios que cubre el plan de salud”, también un (14,71%) expresó no saber sobre el tema. Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

Comentarios realizados por los colaboradores de la organización con respecto a la quinta temática del instrumento

De acuerdo a la pregunta “¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?”, algunos de los encuestados manifestaron que como necesidad, se les debe dar un trato especial a las personas que están en situación de embarazo y aquellas que tienen recomendaciones médicas, también expresaron que es necesario la inversión de mayores recursos en el ámbito de la seguridad laboral. Es importante que la organización tenga en cuenta las sugerencias que los colaboradores hacen, ya

que es una herramienta útil con respecto a planes de mejora, y así puedan garantizar el cuidado de la salud y seguridad del personal.

En el siguiente cuadro se identifican las necesidades y/o expectativas que evidenciaron los colaboradores en la aplicación de la encuesta, en donde se muestran de acuerdo a la práctica correspondiente.

Tabla No.20
Necesidad y/o expectativa del colaborador temática 5

PRACTICA	NECESIDAD Y/O EXPECTATIVA DEL COLABORADOR
5.4. Cuidado especial y cambio en la forma de ejecución de las funciones de las mujeres en situación de embarazo.	Las embarazadas deberían tener mayor prioridad (no hacer fuerza)
5.5. Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.	Se debe tener más en cuenta las recomendaciones medicas de los trabajadores
	Se debe invertir más recursos económicos y humanos en el campo de la seguridad laboral.

Fuente: Elaboración propia

Temática 6. Jubilación y despidos

Esta temática incluye las acciones de la empresa orientadas a generar las condiciones adecuadas para que sus colaboradores puedan acceder a la jubilación o afrontar el despido. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:

Tabla No.21
Temática 6: Jubilación y despidos

Tabla en porcentaje

TEMÁTICA 6: JUBILACIÓN Y DESPIDOS								
PRACTICA	NE	SI EXISTE					NS	NR
		1	2	3	4	5		
6.1. Llamados de atención suficientes antes de un despido (Retroalimentación).	0,00	5,88	0,00	11,76	17,65	61,76	2,94	0,00
6.2. Conversación de despido (Retroalimentación).	0,00	11,76	2,94	11,76	20,59	41,18	11,76	0,00

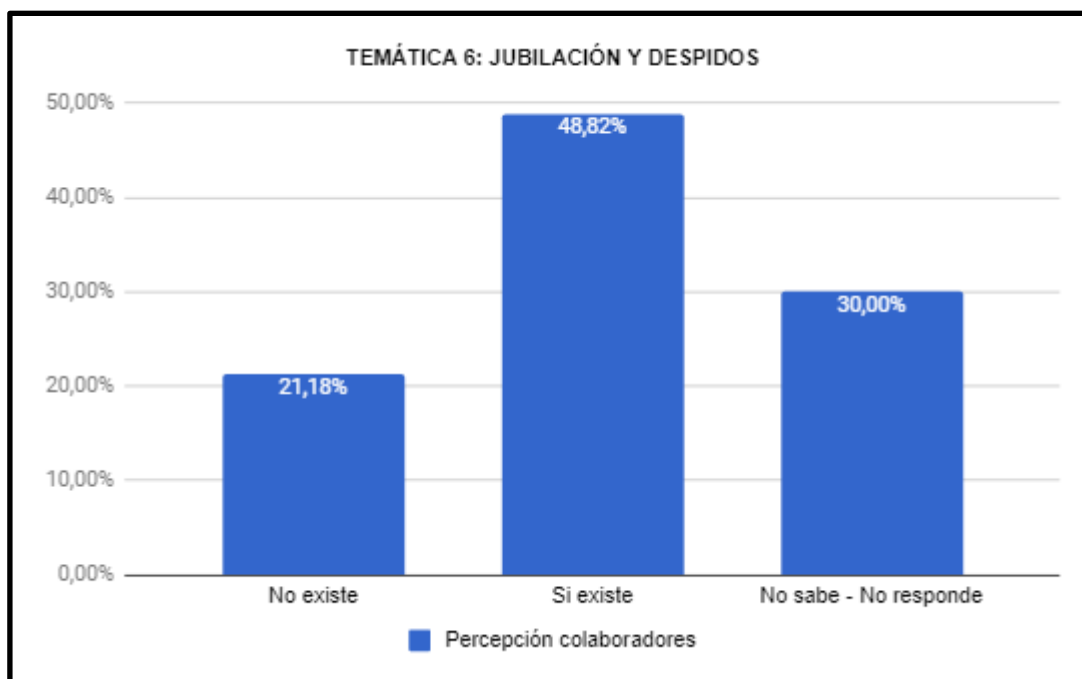
6.3. Información sobre el proceso de jubilación de los colaboradores dentro de la empresa..	29,41	2,94	5,88	5,88	14,71	5,88	35,29	0,00
6.4. Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio.	44,12	0,00	2,94	2,94	2,94	0,00	47,06	0,00
6.5. Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.	32,35	0,00	2,94	2,94	0,00	8,82	52,94	0,00
PROMEDIO:	21,18	4,12	2,94	7,06	11,18	23,53	30,00	0,00

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico No.08 “*Temática 6. Jubilación y despidos*” se puede concluir que el (48,82%) de los colaboradores consideran como existentes el número total de las prácticas (5), por otro lado el (30,00%) de los encuestados “no sabe o no responde” y finalmente el (21,18%) restante manifiestan que “no existen”.

Grafica No.08

Temática 6: Jubilación y despidos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla No.21 “*Temática 6. Jubilación y despidos*” se puede observar que de las 5 prácticas que comprenden este sexto apartado, el

(34,71%) de los encuestados les asignaron una calificación entre “buenas y excelentes” por lo tanto, se considera que dichas prácticas en términos generales son MALAS, por lo tanto no son bien percibidas por los colaboradores y no contribuyen con los objetivos estratégicos de la organización y tampoco generan satisfacción para el personal. Por otro lado un (21,18%) de la población calificó como inexistentes las prácticas de esta temática, y por último un (30%) de la población no saben si existen o no dichas prácticas.

Es muy importante que la empresa realice un proceso adecuado para este cambio o transición de las personas mas antiguas de la organización, que llevan muchos años de servicio y que están próximas a pensionarse. Esto con el fin de que estas personas se sientan tranquilas y confiadas de que todos sus años de labor se verán recompensados, y así mejorar la percepción de dichas prácticas, tranquilizar las personas y motivarlos hasta el último momento a trabajar con la mejor disposición.

Análisis por prácticas

6.1 Llamados de atención suficientes antes de un despido (retroalimentación)

Los llamados de atención suficientes antes de un despido o la llamada “retroalimentación” es la práctica mejor calificada dentro de esta temática por los colaboradores como existente, con un (79,41%) entre la calificación “buena y excelente”, por lo tanto esta práctica es considerada como “BUENA” dentro de la organización, de acuerdo al criterio de evaluación, lo que permite alcanzar los logros organizacionales.

Por otro lado se encontró que el (2,94%) de la población encuestada no sabe si existe o no dicha práctica, seguramente porque hasta el momento, quienes respondieron que “no saben” nos le han llamado la atención, o son personas

nuevas en la organización que no se han enterado de casos de despido. Es notable percibir que ninguna persona respondió esta práctica como inexistente, por lo tanto se puede concluir que la comunicación de esta ha sido asertiva entre los colaboradores.

6.2 Conversación de despido (retroalimentación)

La población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S manifestó en mayor medida que si existe la práctica de “Conversación de despido (retroalimentación), con una calificación de (61,76%) entre “buena y excelente” por lo tanto es una práctica catalogada de acuerdo al criterio de evaluación como BUENA dentro de esta temática.

Por otro lado se encontró que un (11,76%) de la población no sabe si existe o no dicha práctica. Los resultados de la percepción son favorables, sin embargo no se debe dejar de hacer énfasis en la práctica y dar información pertinente sobre esta, en el momento de la inducción, e incluso concientizar a los colaboradores de que la organización llama la atención las veces justas de acuerdo a la gravedad del asunto, puesto que les da la oportunidad de reconocer sus errores y mejorar para no cometerlos más; pero si el personal no acate los llamados de atención, se da inicio al proceso de despido en el cual se muestran las razones y argumentos suficientes para llevar a cabo esta acción, y así la empresa actúa de forma justa y bajo lineamientos de ley.

6.3 Información sobre el proceso de jubilación de los colaboradores dentro de la empresa.

El valor más elevado en la calificación fue del (29,41%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “Información sobre el proceso de jubilación de los colaboradores dentro de la empresa”, también un (35,29%) expresó no saber sobre el tema.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores, sin embargo, de acuerdo al análisis previo realizado en la empresa, se encontró que si están en proceso de implantarlo, pues próximamente se jubila el personal más antiguo y apto para realizar este cambio. Una vez implantada esta acción es pertinente que le den toda la información a estas personas y que se aseguren de que realmente la entendieron con claridad.

6.4 Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio

El valor más elevado en la calificación fue del (47,06%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no sabe si existe o no, una práctica de “Contratación de personas jubiladas por prestación de servicios”, también un (44,12%) expresó que no existe.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica.

6.5 Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa

El valor más elevado en la calificación fue del (52,94%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no sabe si existe o no, una práctica de “Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa”, también un (32,35%) expresó que no existe.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

Comentarios realizados por los colaboradores de la organización con respecto a la sexta temática del instrumento

De acuerdo a la pregunta “¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?”, algunos de los encuestados manifestaron que es necesaria una adecuada información sobre el proceso de jubilación, y hay quienes consideran que el número de llamados de atención sean superiores a los establecidos. Es necesario que los directivos escuchen y brinden la información oportuna al personal acerca de estos aspectos, para que los colaboradores puedan disponer de esta en alguna etapa de su vida laboral dentro de la empresa.

En el siguiente cuadro se identifican las necesidades y/o expectativas que evidenciaron los colaboradores en la aplicación de la encuesta, en donde se muestran de acuerdo a la práctica correspondiente.

Tabla No.22

Necesidad y/o expectativa del colaborador temática 6

PRACTICA	NECESIDAD Y/O EXPECTATIVA DEL COLABORADOR
6.1. Llamados de atención suficientes antes de un despido (Retroalimentación).	Numero de llamados de atención superior.
6.3. Información sobre el proceso de jubilación de los colaboradores dentro de la empresa.	Explicar el proceso de jubilación.

Fuente: Elaboración propia

Temática 7. Familia de los colaboradores

Esta temática incluye las acciones de la empresa orientadas a contribuir al bienestar de la familia de sus colaboradores. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:

Tabla No.23

Temática 7: Familia de los colaboradores

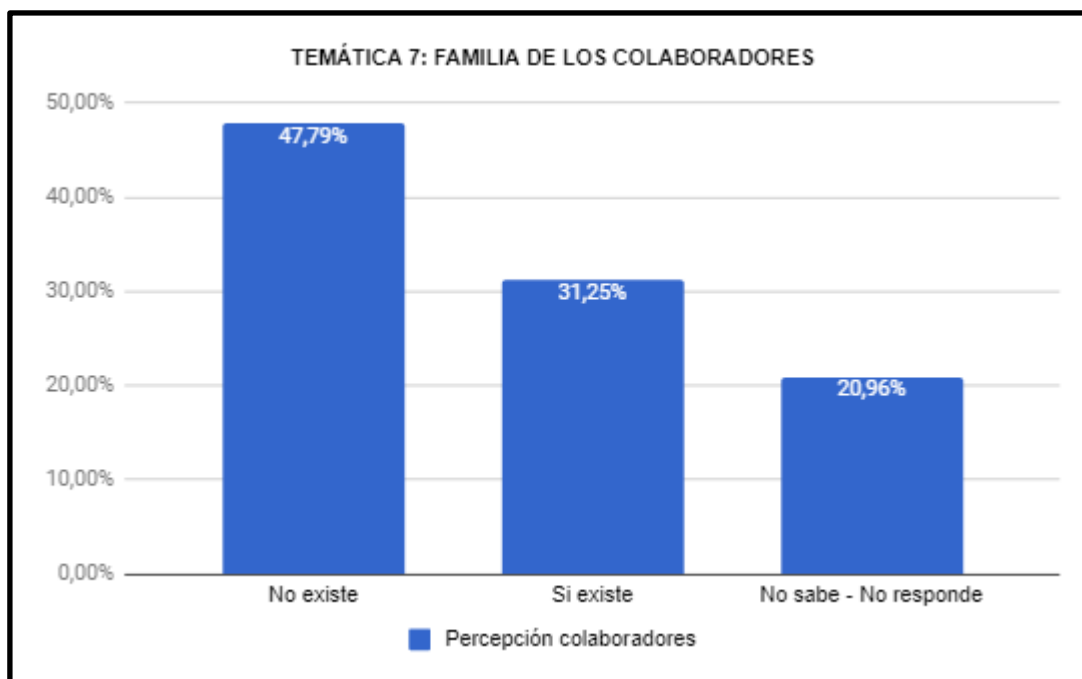
Tabla en porcentaje

TEMÁTICA 7: FAMILIA DE LOS COLABORADORES								
PRACTICA	NE	SI EXISTE					NS	NR
		1	2	3	4	5		
7.1. Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores.	55,88	5,88	2,94	8,82	5,88	11,76	8,82	0,00
7.2. Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias.	67,65	8,82	2,94	2,94	2,94	5,88	8,82	0,00
7.3. Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores (celebración Halloween).	2,94	2,94	2,94	8,82	14,71	64,71	2,94	0,00
7.4. Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores.	41,18	2,94	0,00	2,94	5,88	2,94	41,18	2,94
7.5. Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos.	64,71	5,88	0,00	0,00	0,00	0,00	26,47	2,94
7.6. Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores.	79,41	5,88	0,00	0,00	0,00	0,00	14,71	0,00
7.7. Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.	41,18	5,88	0,00	2,94	0,00	8,82	38,24	2,94
7.8. Publicación de información de las cajas de compensación y otras entidades como el SENA para los colaboradores de la empresa (información sobre vivienda, educación).	29,41	17,65	2,94	5,88	11,76	14,71	17,65	0,00
PROMEDIO:	47,79	6,99	1,47	4,04	5,15	13,60	19,85	1,10

Fuente: Elaboración propia

Grafica No.09

Temática 7: Familia de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico No.09 “*Temática 7. Familia de los colaboradores*” se puede concluir que el (31,25%) de los colaboradores consideran como existentes el número total de las prácticas (8), es decir que la percepción de los colaboradores con respecto a la primera temática es MALA.

De acuerdo a la tabla No.23 “*Temática 7. Familia de los colaboradores*” se puede observar que de las 8 prácticas que comprenden este último apartado, el (18,75%) de los encuestados les asignaron una calificación entre “buenas y excelentes” por lo tanto, se considera que dichas prácticas en términos generales son DEFICIENTES. Por otro lado un (47,79%) de la población calificó como inexistentes dichas prácticas, lo cual demuestra en primera instancia, que la organización realiza prácticas de RSE pero que no involucran la familia de sus colaboradores, salvo en el caso de las prácticas **7.3** y **7.8** que son las únicas existentes dentro de la temática, y la cual se explicara con mayor detalle a continuación.

7.1 Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores

El valor más elevado en la calificación fue del (55,88%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia sus familias”, también un (8,82%) expresó no saber sobre el tema.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

7.2 Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias

El valor más elevado en la calificación fue del (67,65%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “jornadas deportivas con los colaboradores y sus familias”, también un (8,82%) expresó no saber sobre el tema.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

7.3 Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores (celebración halloween)

El (79,41%) de la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S, manifestó que si existe “Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de los colaboradores” en este caso celebración de Halloween; asignándole una calificación entre “buena y excelente”, por lo tanto esta práctica es catalogada como BUENA dentro de la temática de acuerdo al criterio de evaluación. En el análisis previo que se realizó a la organización mediante las entrevistas, se

encontró que este tipo de celebración se realiza cada año y va acompañada de dulces, obsequios, recreacionistas para los niños, en general fue descrita como una celebración importante que los hijos de los colaboradores aprecian y agradecen mucho, de acuerdo al resultado de la encuesta se puede concluir que esta práctica si es bien percibida, tal cual como fue mencionada por el personal entrevistado.

Por otro lado se encontró que el (2,94%) de la población considera que esta práctica no existe, y el mismo valor en porcentaje de la población no sabe si existe o no. De acuerdo a esto, se puede inferir que las personas que no conocen dicha celebración, seguramente llevan poco tiempo en la organización y hasta el momento no han vivenciado ni tampoco les han comunicado sobre ella.

7.4 Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores.

Los resultados arrojados en esta práctica son equivalentes, ya que (41,18%) fue el valor más alto de la calificación, en donde la población encuestada afirman que la práctica no existe, adicional a ello, este mismo valor porcentual de la población, no saben si existe o no dicha práctica.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

7.5 Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos

El valor más elevado en la calificación fue del (64,71%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “Talleres de capacitación para conyugues y/o hijos”, también un (26,47%) expresó no saber sobre el tema.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

7.6 Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores

El valor más elevado en la calificación fue del (79,41%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores”, también un (17,65%) expresó no saber sobre el tema.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

7.7 Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido

El valor más elevado en la calificación fue del (41,18%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido”, también un (38,24%) expresó no saber sobre el tema.

Este resultado evidencia y confirma que la organización realmente no ha definido esta práctica hacia los colaboradores.

7.8 Publicación de información de las cajas de compensación y otras entidades como el SENA para los colaboradores de la empresa (información sobre vivienda, educación)

El valor más elevado en la calificación fue del (29,41%), en la cual la población encuestada de JOMAR INVERSIONES S.A.S. manifestó que no existe una práctica de “Publicación de información de las cajas de compensación y otras entidades como el SENA para los colaboradores”, también un (17,65%)

expresó no saber sobre el tema. Por otra parte el (26,47%) de los encuestados asignó “existe” entre una “buena y excelente”, de acuerdo a la métrica trabajada en el documento, esta práctica es catalogada como DEFICIENTE.

Pese a los resultados desfavorables que presento esta práctica en su calificación, cabe resaltar que existen calificaciones positivas, la cuestión inicial que cada persona podría hacerse al leer este documento, es ¿por que se hallan resultados que buscan exaltar la práctica y otros no?, la respuesta es la siguiente: en el momento que se realizó la encuesta con la encargada del Área de Recursos Humanos de la empresa, comentó que poco tiempo atrás, había tomado la iniciativa de publicar en tableros información que le fuera útil para los colaboradores, sin embargo se considera que los resultados fueron desfavorables porque apenas inició esta nueva práctica y aun no ha sido percibida por la totalidad de los colaboradores.

Comentarios realizados por los colaboradores de la organización con respecto a la séptima temática del instrumento

De acuerdo a la pregunta “¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?”, algunos de los encuestados manifestaron que es importante tener en cuenta a la familia, sin embargo en esta empresa no se realiza esto, los vínculos y las buenas relaciones se pueden dar con actividades de integración. También expresan la necesidad de una comunicación verbal y personal en cuanto a temas de información de la caja de compensación y otras entidades, que la información que brinden este actualizada y completa. Por último sugirieron de que se mejoren las condiciones para las mujeres embarazadas, tanto salarial como disminución de la carga laboral. Es necesario que los directivos escuchen las sugerencias de los colaboradores para que puedan estructurar un plan de mejora con respecto a la relación a las familias.

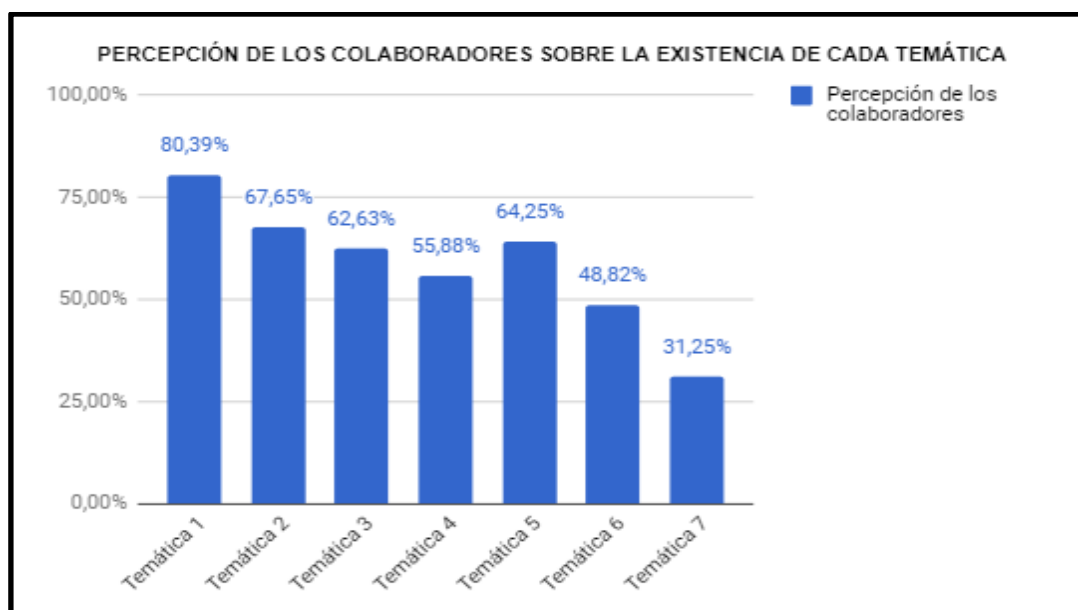
En el siguiente cuadro se identifican las necesidades y/o expectativas que evidenciaron los colaboradores en la aplicación de la encuesta, en donde se muestran de acuerdo a la práctica correspondiente.

Tabla No.24
Necesidad y/o expectativa del colaborador temática 7

PRACTICA CORRESPONDIENTE	NECESIDAD Y/O EXPECTATIVA DEL COLABORADOR
7.2. Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias.	Que haya más actividades lúdicas y se comparta con la familia de los empleados
7.7. Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.	En cuestión de maternidad, solo dan lo que da la EPS ó sea lo de ley.
7.8. Publicación de información de las cajas de compensación y otras entidades como el SENA para los colaboradores de la empresa (información sobre vivienda, educación).	Comunicación verbal acerca de la información de las cajas de compensación y otras actividades.
	Organizar información sobre las cajas de compensación, comunicar a cada persona.
	Publicar los cursos que ofrecen las cajas de compensación.

Fuente: Elaboración propia

Grafica No.10
Percepción de los colaboradores sobre la existencia de cada temática



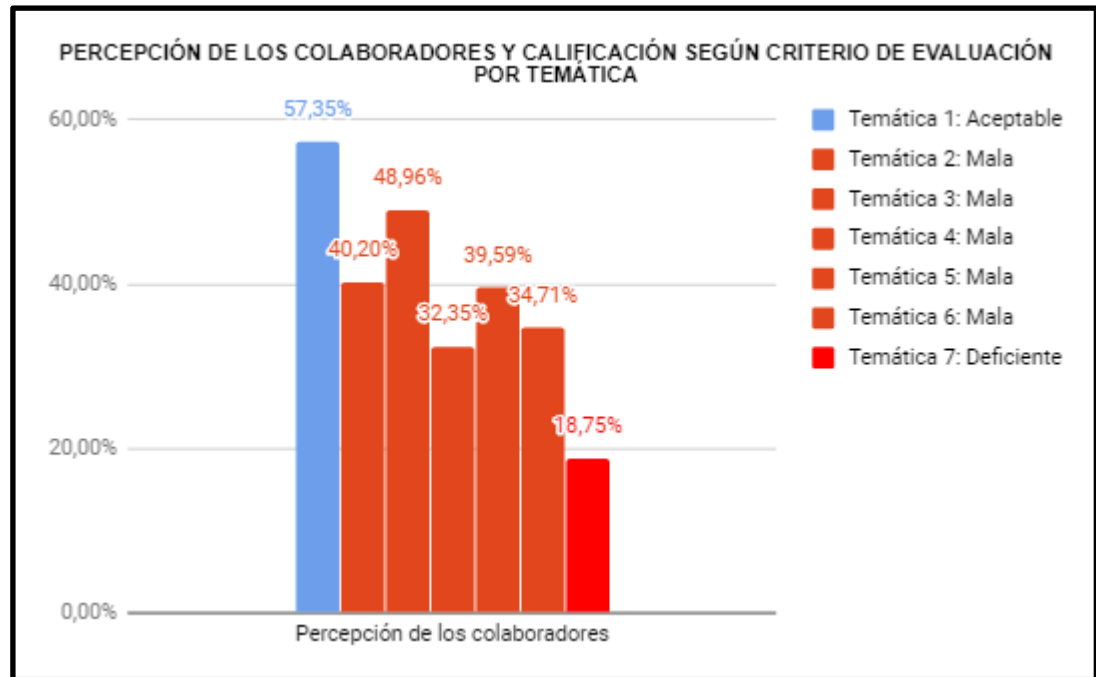
Fuente: Elaboración propia

El gráfico No.10 muestra la percepción de los colaboradores sobre la existencia de cada temática, se evidencia que entre la primera y la quinta más del (50%) de los encuestados en cada una de ellas expresaron que existía. También se puede observar que la temática 1 correspondiente al tema de *respeto al individuo* obtuvo la mejor percepción de existencia con un (80,39%), mientras que la temática 7 correspondiente al tema de *la familia de los colaboradores* obtuvo un (31,25%) siendo la peor percepción de existencia dentro de todas las 7 temáticas abordadas. De acuerdo al gráfico No.11 en donde se recopiló las temáticas con su respectivo criterio de evaluación, se encontró que la temática 1 está posicionada dentro de la escala como una temática ACEPTABLE, por otro lado desde las temáticas 2 a 6 son catalogadas como MALAS y la temática 7 conforme al criterio establecido es DEFICIENTE.

Al obtener estos resultados se puede evidenciar que en JOMAR INVERSIONES S.A.S. se ha enfocado más por comunicar a sus colaboradores sobre los reglamentos internos, leyes laborales y como se debe actuar en la organización, temas que corresponde a la equidad y diversidad dentro de la empresa, también se observa que no han definido acciones en pro de la familia de los colaboradores. Al no tener establecido un programa de RSE o no ser conscientes de que ejecutan algunas prácticas, han dejado de lado la comunicación hacia sus colaboradores con respecto a las actividades que adelanta en el tema de RSE, restringiendo el desarrollo de las personas dentro de la organización, por tal razón es necesario mejorar los canales de comunicación para que el personal pueda saber sobre los beneficios a los que puede optar y como la empresa le garantiza el bienestar. En general el resultado de las temáticas, una aceptable, cinco malas y una deficiente exige a los directivos de JOMAR INVERSIONES S.A.S. a que formulen estrategias que les permita integrar a los actores con respecto a lo que ya han definido sobre el tema de RSE en todos los ámbitos de la empresa, ya que no solo es decir que se hace, sino que todos los involucrados sean comunicados y tengan claridad y entendimiento sobre la información brindada.

Grafica No.11

Percepción de los colaboradores y calificación según criterio de evaluación por temática



Fuente: Elaboración propia

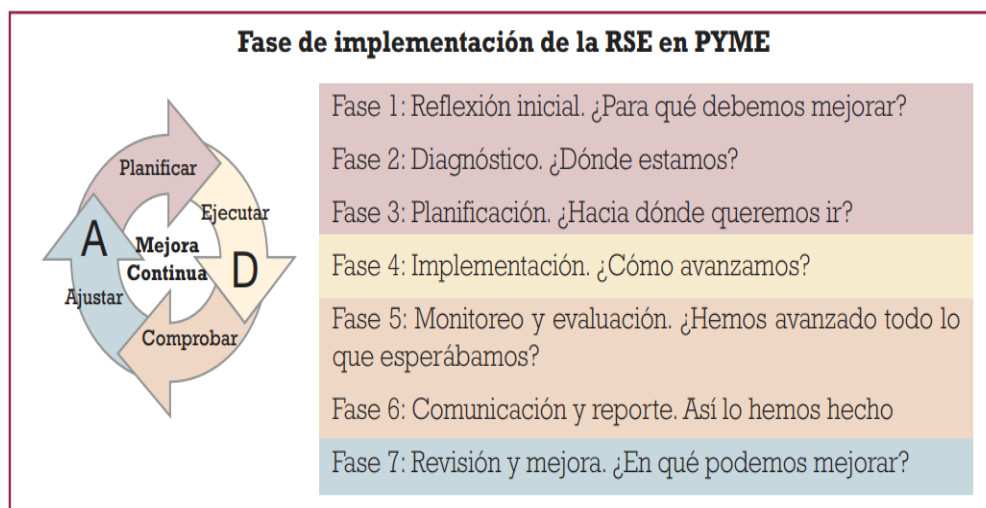
8. GUÍA DE RSE PARA JOMAR INVERSIONES S.A.S.

8.1 MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE EN JOMAR INVERSIONES S.A.S.

La propuesta del *MANUAL DE RSE DIRIGIDO HACIA LOS COLABORADORES DE JOMAR INVERSIONES S.A.S* se desarrollará teniendo en cuenta los resultados encontrados de las percepciones de las prácticas que lleva a cabo la organización, y también teniendo en cuenta el modelo de sistematización de RSE en PYME, expuesto en la Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas.

Figura No.10

Fases de implementación de la RSE en PYME



Fuente: Guía de aprendizaje sobre la implementación de RSE

Fase de implementación de la RSE en JOMAR INVERSIONES S.A.S. dirigido a sus colaboradores

Fase 1: Reflexión inicial. ¿Para qué debemos mejorar?

El capital humano indudablemente es el motor que impulsa a la organización a ofrecer sus servicios y llegarle a todos los clientes objetivos. Es por ello que el personal que trabaja en la organización debe sentirse a gusto, en un clima laboral propicio para el desarrollo de sus labores, que se sientan seguros y confiados en sus puestos de trabajo, que no solo sean satisfechas sus necesidades básicas como la salarial, pues esto no garantiza que los colaboradores se sientan motivados y den lo mejor de si.

De acuerdo a esto, la RSE dirigida hacia los colaboradores les brinda en cierta medida un alto grado de satisfacción, es necesario que se empiece a fomentar los salarios emocionales que le hagan sentir a los colaboradores que su trabajo y su participación son muy valiosos para la empresa, de esta manera el personal tendrá una mejor actitud hacia su cargo, hacia sus responsabilidades, hacia sus compañeros y directivas, favoreciendo en gran medida el clima organizacional y los altos niveles de productividad, disminuyendo así la rotación en la empresa, reteniendo talentos, y construyendo una cultura organizacional basada en la solidaridad, respeto y trabajo en equipo. Es necesario mejorar en todos estos aspectos para que el personal se sienta satisfecho en la organización y transmita esa energía a los clientes, y a quienes visitan la empresa, reflejados en buena atención, en la calidad del sabor de los platos, la rapidez y motivación de todo el personal, en otras palabras que se evidencie la integridad del personal en el servicio, y que esta a su vez sea percibida y valorada por los clientes, siendo las buenas referencias mediante el voz a voz, la puerta que le permita a la organización atraer más clientes. Indudablemente todos estos beneficios finalmente se verán reflejados para la organización en beneficios económicos, pues una mayor participación en el mercado le generará ingresos adicionales.

Fase 2: Diagnóstico ¿Dónde estamos?

De acuerdo al instrumento que se aplicó en la organización se puede evidenciar como esta hoy en día JOMAR INVERSIONES S.A.S. en el tema de RSE. Con respecto al gráfico No.00, se puede observar que actualmente la empresa tiene una percepción favorable por parte de los colaboradores frente a la existencia de las temáticas de RSE. Existe una mayor percepción de existencia en temas de reglamentos y leyes laborales correspondiente a la temática 1, posiblemente porque la empresa hace más énfasis en estos aspectos a la hora de inducción de algún nuevo trabajador, y hay una menor percepción en la temática dirigida hacia las familia de los colaboradores, esto por las pocas prácticas que maneja en este ámbito. Al calificar estas mismas temáticas con la escala de evaluación establecida se observa en el gráfico No.00 que la primera temática es catalogada como ACEPTABLE, de igual forma al aplicar el criterio y analizar las otras temáticas como en el caso de la 2 a la 6 son MALAS y por último la temática 7 es DEFICIENTE. Estos resultados demuestran que la organización actualmente carece de una amplia comunicación y una respectiva documentación de los beneficios e incentivos que tienen definidos hacia sus colaboradores.

Fase 3: Planificación ¿Hacia dónde queremos ir?

Teniendo en cuenta el estudio que se realizó, se concluyó que al interior de la organización se llevan a cabo muchas prácticas de RSE hacia los colaboradores, pero no están establecidas formalmente ni tampoco se dan a conocer de forma verbal, a menos que el colaborador se acerque a los directivos para ser beneficiados en algún momento según su requerimiento. Se encontró que es significativo el valor que los colaboradores le dan a la empresa por ser tolerables y solidarios en ciertos casos, sin embargo hay muchas personas que por alguna razón, como la timidez, no ser sociables, miedo al rechazo, desinterés o simplemente porque no se le ha presentado algún caso

excepcional, no conocen de los beneficios que la empresa les ofrece, sumado también la falta de comunicación por parte de los directivos.

Es por este motivo que se considera que la empresa debe comunicar todas sus prácticas y formalizarlas para que los colaboradores las tengan en cuenta y conozcan todos los beneficios a los cuales pueden acceder por laboral en la organización, pero además de eso lo que se busca es que el colaborador se motive, se sienta estimado, valorado, que se convenza de que la organización está con él, y que perciba de que la empresa no solo le interesa su mano de obra, sino que también se preocupa por su bienestar y desarrollo emocional. Indudablemente esto hará que los colaboradores den lo mejor de sí, que sientan importante su trabajo y se esmeren por conservarlo y seguir brindando sus servicios a la organización, lo cual se verá reflejado en el buen trato con los compañeros, la buena relación con los directivos, la atención a los clientes y la calidad de productos que se les ofrece a estos.

En términos generales lo que se busca es que la organización pueda vender una buena imagen, ser reconocida por la calidad de sus productos y por el humanismo de su gente, pero para ello es necesario primero pensar en la satisfacción de sus colaboradores y claro está, que se actúe para lograrlo.

Fase 4: implementación ¿Cómo avanzamos?

Para lograr el objetivo principal, se debe formalizar las prácticas de RSE hacia los colaboradores que lleva a cabo la empresa, de esta manera se podrá dar a conocer de forma detallada y puntual a todos los colaboradores, los beneficios a los cuales tienen derecho, con la posibilidad de que puedan acceder a la información cuando lo requieran.

Por tal motivo en el presente trabajo se propone el “Manual de RSE DE JOMAR INVERSIONES S.AS.,” que tendrá en cuenta la información y los

límites esclarecidos por la empresa en el momento de brindarnos la información referente a la organización y específicamente sobre el tema.

Una vez el Manual de RSE propuesto para JOMAR INVERSIONES S.A.S, sea aprobado por las directivas y se haya tomado la decisión de implementarlo, la organización debe tomar la iniciativa para comunicar el manual a todo su personal, socializando cada uno de sus puntos y temáticas, adicional a ello, entregarles material didáctico a cada uno de los colaboradores, donde este impreso y sea de fácil consulta. Por último debe quedar por escrito que la socialización del mismo debe hacer parte del procesos de inducción de la organización y también será entregable el material para los nuevos integrantes de la organización.

Fase 5: Monitoreo y evaluación ¿Hemos avanzado todo lo que esperábamos?

Una vez socializado el Manual de RSE de JOMAR INVERSIONES S.A.S, se procederá a evaluar el impacto en el aprendizaje de los colaboradores mediante una encuesta periódica, con el fin de conocer si se cumplió o no con la meta establecida: “que todos en la organización se enteren de la existencia de determinadas prácticas que los benéfica y adicional a ello mejorar la percepción de las que conocen”.

De acuerdo a los resultados de la evaluación, que en lo posible se realice 2 veces al año, se determinará cuales son los puntos fuertes y los puntos débiles que serán necesarios trabajar con los colaboradores, para esclarecer dudas y así mejorar la percepción de estos frente a las prácticas. En esta evaluación será importante recalcar que el capital humano es el recurso más valioso con lo que cuenta la empresa, de esta manera los colaboradores seran persuadidos y tendrán en cuenta todas aquellas ocasiones en los cuales fueron considerados y tenidos en cuenta solidariamente por la organización, y no solo en momentos de crisis, también en situaciones de felicidad o fechas importantes para ellos,

que de una u otra forma aportan a su desarrollo personal e integro, que también involucra sus emociones.

Fase 6: Comunicación y reporte. Así lo hemos hecho

Los resultados de las encuestas serán presentados a los directivos de forma sistemática, mediante un informe que detalle cada uno de los puntos evaluados y los puntos por mejorar. Identificando las debilidades y fortalezas con las cuales cuenta el programa de RSE. De esta manera se podrán tomar las decisiones pertinentes en el comité estratégico de la organización.

Fase 7: Revisión y mejora. ¿En qué podemos mejorar?

Se realizaran las mejoras en las debilidades del programa, con el fin de que los colaboradores tengan pleno conocimiento de las prácticas y de los beneficios a los cuales tienen derecho. Se evaluarán las alternativas para conseguir las mejoras y serán decididas en el comité estratégico de la organización, en donde los líderes de cada punto tendrán una participación importante en la interiorización del conocimientos de las personas que tienen a su cargo.

8.2 GUÍA DE RSE HACIA LOS COLABORADORES, PROPUESTO PARA JOMAR INVERSIONES S.A.S.

La presente guía de RSE hacia los colaboradores fue diseñado teniendo en cuentas las prácticas frente al tema que se adelantan y la información en general suministrada por la organización, sin ignorar sus límites expuestos.

Esta propuesta es fruto de un proceso de identificación de ciertas actividades que se realizan en la organización pero que no están formalmente establecidas, lo que se espera es que con su normatización se logre un cambio que le permita a los colaboradores estar informados de todos aquellos beneficios a los cuales tienen derecho, que no existan dudas sobre ellos y que

además estos puedan dirigirse a los directivos en los momentos que requieran ser atendidos o escuchados.

Claro está que todas las actividades que se ejercen en pro del bienestar de los colaboradores, aunque no se encuentren escritas y difundidas en su totalidad, evidencian que previamente se ha realizado una evaluación de las necesidades y expectativas de los colaboradores, es por ello que la organización ofrece los actuales beneficios y ciertas condiciones de trabajo que facilitan la armonía laboral.

Temáticas abordadas

Respeto al individuo equidad y diversidad

- a) Comunicación del reglamento interno de trabajo a cada uno de los colaboradores.*

Descripción: La empresa mediante la líder de Recursos Humanos debe socializar el reglamento interno de trabajo a cada uno de los nuevos colaboradores en el proceso de inducción a la organización.

Actividades:

Entregar material didáctico a cada uno de los colaboradores, ya sean físicos o digital; todo depende del tipo de población que se este manejando. Esto con el fin de que el reglamento interno de trabajo esté a disposición de todos, y pueda ser consultado cada que el colaborador lo desee, de esta manera se mitigan las dudas que se tengan al respecto.

Dedicar 1 o 2 horas de espacio en la inducción de las personas de nuevo ingreso, y realizar socializaciones con todo el personal como mínimo 1 vez al

año, con el objetivo de recordar y aclarar cualquier duda que se tenga respecto al reglamento.

b) Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal.

Descripción: El proceso de selección de la empresa es igual para todos los aspirantes, no se discrimina a nadie ni se priorizan las personas por su raza, etnia, religión u algún otro aspecto, en la empresa se valora el perfil de las personas para el cargo, sus años de experiencia y actitudes demostradas.

La promoción del personal es meritario, los colaboradores que aspiren a ocupar otro cargo dentro de la organización, deben formarse y capacitarse para cumplir con el perfil especificado. Para obtener este beneficio también es importante tener en cuenta el desempeño del colaborador y su aptitud frente a sus responsabilidades, compañeros y con la organización en general. La empresa hará en primera instancia un reclutamiento interno en el cual podrán participar todos aquellos que estén aptos para ocupar las vacantes disponibles, en caso de no encontrar la persona idónea la empresa procederá a realizar un reclutamiento externo.

c) Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.

Descripción: En la empresa no existe discriminación alguna con respecto al lugar de origen de sus colaboradores, por el contrario, esta se caracteriza por la diversidad de su gente, por el traslado de la cultura del pacífico a la ciudad, con el sabor de sus comidas y la experiencia que se vive dentro de los restaurantes. Todo esto ha sido posible porque no existe ningún tipo de prioridad por las personas de la ciudad, quien demuestra ser apto para el cargo, abiertas tiene las puertas para hacer parte de los procesos de selección, un ejemplo de ello no solo son las mujeres del pacífico colombiano que laboran

dentro de la organización, pues personas de países vecino como Venezuela, ya hacen parte del capital humano de JOMAR INVERSIONES S.A.S.

d) Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.

Descripción: Todos los colaboradores, incluyendo los de nuevo ingreso, tienen derecho a que la organización, mediante la abogada outsourcing les socialice, comente y aclare cualquier tipo de dudas respecto a la legislación laboral que ampara todos los derechos y las leyes que protegen al colaborador.

El colaborador tiene derecho a ser atendido por la abogada staff de la organización, solicitando una cita que no puede superar los 8 días siguientes desde la fecha de petición, la organización no deberá tomar ninguna medida represalia, por el contrario debe tratar de conciliar con el colaborador si presenta algún tipo de inconveniente.

Actividades:

Dedicar 1 o 2 horas de espacio en la inducción de las personas de nuevo ingreso, y realizar socializaciones con todo el personal como mínimo 1 vez al año, con el objetivo de recordar y aclarar cualquier duda que se tenga respecto a las normas y leyes laborales.

Tener a disposición de los colaboradores en un lugar cercano a sus puestos de trabajo, libros de legislación laboral, por si cualquier empleado lo desea consultar.

e) Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias).

Descripción: El colaborador tiene el derecho de acercarse a los directivos siguiendo en primera instancia el conducto regular, para solicitar permisos en

caso de verse en situaciones desfavorables. De igual forma tendrá el derecho de solicitar remuneración que pueda ser necesaria para la solución de los problemas, contingencias o calamidades domésticas que se le presenten, el monto de la misma dependerá del caso y la capacidad del momento de la empresa para poder ayudar al colaborador.

Algunos ejemplos de calamidades domésticas se pueden considerar las siguientes:

- Accidente de algún familiar
- Muerte de algún familiar
- Daños y perjuicios en el lugar de residencia por accidentes provocados o fenómenos naturales
- Problemas financieros que pongan en riesgo los activos de los colaboradores
- Incumplimiento en el pago de préstamos realizados por entidades captadoras de dinero no autorizados, que pongan en riesgo la vida de los colaboradores.

Requisito: Demostrar evidencia antes, durante o después de solicitar la ayuda, mediante pruebas o documentos que confirmen la veracidad de la situación por la cual está pasando el colaborador.

Participación de los empleados en la gestión de la empresa

a) Comunicación interna abierta, rápida y directa.

Descripción: Todos los colaboradores de la empresa están en la facultad y libre confianza de establecer una comunicación directa sobre algún tema ya sea laboral o personal con cualquier directivo de la empresa, puede opinar y pedir apoyo cuando lo necesite.

Actividades:

Los temas relacionados con la consulta son puntuales y directamente laborales el colaborador debe seguir el conducto regular, inicialmente preguntando con su jefe inmediato y posteriormente seguir las etapas establecidas para este tipo de requerimientos.

- b) Todos los colaboradores tiene derecho a voz: La opinión y sugerencia de estos son tenidas en cuenta por la alta dirección.*

Descripción: Todos los colaboradores tienen la facultad y libre confianza de opinar y hacer sugerencias con respecto al ámbito laboral.

Actividades:

Los colaboradores pueden hacer sus respectivas opiniones o sugerencias en los espacios y horarios establecidos por la organización.

- c) Participación de colaboradores y directivos en el comité semanal de la empresa.*

Descripción: Todos los colaboradores del área administrativa, así como los líderes de cada punto deben participar en los comités que se realizarán los días lunes de cada semana, si este día es festivo se hará inmediatamente el día hábil siguiente.

Actividades:

Es importante la participación en los comités para que los líderes de puntos como del área administrativa puedan sugerir y aportar a los temas tratados en la reunión, y además puedan retroalimentar si tienen personal a cargo.

Distribución de los beneficios de la empresa

a) Bonificación mensual por antigüedad del colaborador en la empresa.

Descripción: Para la maestras de cocina se ha otorgado un beneficio por antigüedad, el cual corresponde a una bonificación monetaria que será entregado a fin de mes junto a su salario laboral.

La bonificación será otorgada a las maestras de cocina que llevan más de tres años con la empresa.

b) Bonificaciones extralegales entregadas a fin de mes a los colaboradores (dinero, bonos de consumo).

Descripción: Algunos cargos dentro de la organización son compensados con bonificaciones al final de mes, que no necesariamente son dinero, pues también se obsequian bonos de consumo, entradas para cine, un spa, entre otros. Esto con el fin de motivar a las personas y premiarlas por la labor tan importante que desempeñan en la empresa. El cargo que goza este tipo de beneficio, es el de administrador de punto.

c) Créditos sin interés para colaboradores.

Descripción: Todos los colaboradores tienen la opción de solicitar un crédito a la empresa, estos préstamos están exentos de intereses y cuyo monto será establecido dependiendo a la capacidad de pago del trabajador, su antigüedad en la empresa y su nivel de desempeño.

Es importante para la organización poder ayudar en lo posible al colaborador en situaciones económicas adversas.

d) Celebración de fechas especiales como: amor y amistad, el día del padre y el día de la madre, que incluyen detalle para los colaboradores.

Descripción: La empresa entregara un detalle para recordar estas fechas especiales.

e) Celebración colectiva y mensual de los cumpleaños de los colaboradores, con derecho cada uno de escoger un plato de la carta.

Descripción: La empresa ha definido un espacio para que los colaboradores puedan celebrar su cumpleaños, colectivamente un día los cumpleaños de un respectivo mes tienen su reunión dentro de la jornada laboral para que puedan compartir.

Además cada cumpleaños tiene derecho a cualquier plato a la carta (excepto langostinos) que lo puede hacer efectivo dentro del mes en el que cumple años.

f) Integración anual para todos los colaboradores en una finca o en un sitio escogido por ellos mismos mediante una encuesta, con el objetivo de tener un día de esparcimiento y recreación, que va acompañado de rifas y reconocimientos.

Descripción: Cada año la empresa tiene como objetivo brindar un día de esparcimiento en un lugar diferente al trabajo. Es un paseo al que todos los colaboradores tienen derecho, el lugar es escogido por los directivos, claro está que en ocasiones se realiza un sondeo con algunos de los trabajadores para saber qué sitio predomina entre ellos.

Para la empresa es importante que los colaboradores puedan disfrutar de momentos de esparcimiento y puedan compartir con sus compañeros de trabajo en jornadas diferentes a lo laboral.

- g) Celebración de fin de año para los colaboradores, que va acompañado de rifas y reconocimientos.*

Descripción: La empresa ha destinado en el mes de diciembre un día para celebrar con una fiesta el fin de año con todos los colaboradores. Esta reunión va acompañada de rifas, premios y reconocimientos.

Para la empresa es importante compartir en fechas especiales con todos los colaboradores y que puedan liberarse un poco de la carga laboral.

- h) Descuentos del 20% para los colaboradores en el consumo dentro de los restaurantes.*

Descripción: Los colaboradores tienen la oportunidad de recibir un descuento del 20% en la totalidad de la cuenta que consuman en alguno de los tres restaurantes de la empresa. Además del descuento, pueden solicitar que la cuenta sea descontada al final del mes de su respectivo salario.

- i) Distribución de las propinas a todo el personal de la empresa, mediante porcentajes específicos dependiendo del cargo.*

Descripción: Las propinas que son recibidas por parte del cliente que visitan los restaurantes son redistribuidas a todo el personal. Ya que cada uno desde su área ha puesto su grano de arena para que la empresa cada día pueda abrir sus puertas a su estimada clientela.

El porcentaje está determinado por la directiva y va de acuerdo al área que pertenece.

Desarrollo profesional y empleabilidad

- a) Capacitación de colaboradores, en temas que le competen y le aportan a la empresa para su buen desarrollo y gestión.*

Descripción: Los líderes de cada área tienen la oportunidad de proponer a la gerencia, cursos o programas de estudio que sean acorde a las funciones que desempeñan en su cargo, con la posibilidad de ser costeadas por la organización. Esto con el objetivo de proveer a JOMAR INVERSIONES S.A.S, de mayor conocimiento y talento que contribuya con el buen desarrollo y gestión de las diferentes actividades que se ejecutan.

Requisitos:

Ser programas de capacitación que contribuyan con la ejecución de las actividades que se realizan en la empresa, o depende de la necesidad en conocimiento que se presente en cualquier área.

Estudiar el presupuesto disponible y evaluar el costo- beneficio de la inversión para la organización.

- b) Flexibilidad de horario para permitir que los colaboradores puedan estudiar.*

Descripción: La empresa da la posibilidad de horarios flexibles a las personas que se encuentran estudiando, otorgando en ciertas ocasiones permisos especiales dedicados a este fin. El compromiso adquirido por parte del colaborador es cumplir de igual forma con las metas establecidas para cada semana, puesto que el estudio no debe ser una disculpa para disminuir el nivel de productividad dentro de la organización.

En el caso de los meseros, se busca una conciliación en la cual los turnos de trabajo se asignan de acuerdo a los horarios de estudio que tenga el colaborador.

Requisito: Mostrar el certificado de estudio en el momento que se establece el pacto, y así empezar a disfrutar de este beneficio.

- c) Reclutamiento interno en vacantes de la empresa, lo que permite que los colaboradores puedan ascender dentro de ella.*

En el momento de haber disponibilidad de alguna vacante en la organización, la líder de gestión humana debe evaluar la existencia de colaboradores idóneos que cumplan con el perfil requerido por el cargo. En caso de no contar con dicho talento debe proceder a realizar un reclutamiento externo.

Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo

- a) Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.*

Descripción: Cada nuevo integrante en la organización debe recibir la respectiva inducción y entrenamiento en todo lo que concierne a la organización.

Para la empresa es importante que a los colaboradores desde su primer día de jornada laboral se les brinde toda la información pertinente acerca de la organización tanto de cada área como del puesto de trabajo y sus funciones.

- b) Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores.*

Descripción: Dar a conocer a los colaboradores cada determinado tiempo los programas que la empresa adelanta con respecto a temas de seguridad e

higiene laboral, en este caso el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Para la organización es importante dar a conocer lo que el Ministerio de Trabajo ha dispuesto con respecto al tema.

c) Servicio de comedor con un menú saludable y balanceado para los colaboradores.

Descripción: Todos los colaboradores de la empresa sin importar el horario y cargo que vengan desempeñando tienen derecho a un almuerzo que la empresa les brinda totalmente gratis, además pueden utilizar las instalaciones del restaurante para poder almorzar.

Los colaboradores que se encuentran en la planta de Distrimar además de recibir el almuerzo, tienen derecho a un desayuno, este beneficio adicional es por el turno diferente que tienen a las demás puntos de la empresa (ingresan más temprano a laborar).

Para la empresa es importante garantizar el bienestar de los colaboradores con respecto a la alimentación, por tal motivo el menú que es brindado es saludable y balanceado en sus porciones.

d) Cuidado especial y cambio en la forma de ejecución de las funciones de las mujeres en situación de embarazo.

Descripción: Las mujeres que se encuentran en situación de embarazo tienen un manejo especial con respecto a sus funciones y menús que puedan consumir al interior de las instalaciones.

La organización ha dispuesto a través de la líder de recursos humanos un acompañamiento a estas funcionarias en esta etapa de la vida para garantizar el bienestar de cada una, en primera instancia un seguimiento de sus historias clínicas, en segunda instancia los ajustes y recomendaciones en sus funciones

laborales y finalmente la modificación si es necesario del menú que es brindado por la empresa.

- e) Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.*

Descripción: La empresa garantiza todas las condiciones de trabajo que dan lugar a una mejor calidad de vida laboral.

La empresa desde el área de recursos humanos y con la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo(SG-SST) está en constante monitoreo acerca de todas las condiciones en que los colaboradores desarrollan sus actividades, realizando checklist a los elementos que utilizan, dotación, puesto de trabajo, pausas activas, entre otras.

Jubilación y despidos

- a) Llamados de atención suficientes antes de un despido (Retroalimentación).*

Descripción: Todos los colaboradores de la organización tienen derecho a 3 llamados de atención antes de ser despedidos, y estos deben ser realizados con justa causa. El colaborador tendrá la oportunidad de expresarse y defenderse respetuosamente mediante argumentos válidos que den a conocer la razón de sus errores.

Solo será despedido aquel colaborador que cometa infracciones de fuerza mayor como, agresividad con uno de sus compañeros mediante ataques físicos y riñas, hurto demostrado, daño intencional a las instalaciones de la organización, entre otros.

- b) Conversación de despido (Retroalimentación)*

Una vez cumplido los tres llamados de atención, los colaboradores son llamados a descargos con el derecho de una charla, en donde se le explique el motivo de su despido aunque en algunos casos sea evidente.

Ningún colaborador de la organización puede recibir su carta de despido sin ser antes llamado por la líder del área de recursos humanos y el gerente para una reunión, donde se deberá tratar el tema, es ahí el momento en el cual el colaborador debe recibir su carta, ni antes ni después.

c) Información sobre el proceso de jubilación de los colaboradores dentro de la empresa.

Descripción: La empresa debe dar a conocer a sus colaboradores el tiempo en número de años de servicio en los cuales ya están aptos para pensionarse. Brindar toda la información concerniente al tema y resolver cuanta duda sea necesaria. Lo importante es que los colaboradores que ya están próximos a jubilarse no tengan incertidumbre, ni mucho menos se sientan desamparados.

Familia de los colaboradores

a) Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores (celebración Halloween).

Descripción: Todos los colaboradores con hijos menores a 11 años tienen el derecho a llevarlos cada año para celebrar y disfrutar el día de los niños. Este es un espacio el cual la organización le ofrece a los menores actividades de recreación, lúdica y diversión, que van acompañados de dulces y comida. Todo esto es pensado en el bienestar y no tiene ningún costo o interés para los papás.

- b) *Publicación de información de las cajas de compensación y otras entidades como el SENA para los colaboradores de la empresa (información sobre vivienda, educación).*

Descripción: La líder de Recursos humanos, publicará información mensual en las carteleras ubicadas en los puestos de trabajo, relacionada con temas de vivienda, planes de estudio, entre otros de interés o relevancia para el colaborador.

En caso de que este quiera acceder a uno de los programas expuestos, tendrá el derecho a recibir asesoría por parte de la líder encargada y en el mejor de los casos, recibir el apoyo y acompañamiento necesario para realizar la gestión de los programas.

8.3 PLAN DE ACCIÓN

Tabla No.25 Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN JOMAR INVERSIONES S.A.S.							
PLAN DE ACCIÓN TEMÁTICA 1							
RESPECTO AL INDIVIDUO: EQUITAD Y DIVERSIDAD							
PRÁCTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO
1.1 Comunicación del reglamento interno de trabajo a cada uno de los colaboradores	Comunicar a los colaboradores el reglamento interno	Estandarizado en la Inducción y reuniones periódicas	Gestión Humana	marzo 2018	Anual	% de percepción encuesta	\$250.000
1.2 Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal.	Implantar las medidas necesarias para impedir y/o erradicar cualquier acción o situación de discriminación	Establecer políticas de contratación al interior de la organización, en las cuales predomine la tendencia a la diversidad de la gente de la empresa. Definir un sistema de promoción claro, igualitario y accesible para todos los colaboradores, siempre y cuando cumplan con los perfiles	Gestión Humana	marzo 2018	Semestral	Número de contrataciones mediante reclutamiento externo (que evidencien la diversidad de la gente que ingresa a laborar) y reclutamiento interno.	\$250.000

		solicitados.					
1.3Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.	Establecer medidas para reclutar personas de diferentes regiones	Establecer políticas de selección de personal que no restrinja personas de alguna región en específico	Gestión Humana	marzo 2018	Anual	% personas de la región vs %personas no de la región	\$250.000
1.4Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.	Definir el plan de comunicación de las normas y leyes laborales	Estandarizado en la inducción y reuniones periódicas, con el fin de retomarlas y recordárselas al personal.	Gestión Humana	marzo 2018	Anual	Encuesta de percepción mayor al 80%	\$200.000
1.5Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias).	Incorporar medidas para brindar permisos remunerados	Establecer políticas para evaluar permisos remunerados	Gestión Humana	marzo 2018	Semestral	% permisos otorgados vs solicitudes	\$250.000
1.6Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores.	Elaborar el código de ética y definir el plan de comunicación del mismo, para todos los colaboradores	Definir todas las posibles situaciones que se presenten al interior de la organización, con el esclarecimiento de las acciones correspondientes que se deben realizar como las que no, según el caso. Estandarizarlo en la inducción y en reuniones periódicas, además de ello, entregar material para el colaborador.	Gestión Humana	marzo 2018	Anual	Encuesta de percepción mayor al 80%	\$500.000
PLAN DE ACCIÓN TEMÁTICA 2							
PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA							
PRÁCTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO
2.1. Comunicación interna abierta, rápida y directa.	Intercambiar información con el personal	Reuniones periódicas y publicaciones	Gestión Humana	marzo 2018	Trimestral	Número de reuniones	\$200.000
2.2.Todos los colaboradores tiene derecho a voz: La opinión y sugerencia de estos son tenidas en cuenta por la alta dirección.	Definir un plan de comunicación, entre directivas y los colaboradores.	-Difundir la importancia del conducto regular. - Establecer un horario de atención para el colaborador con la alta gerencia - Establecer un sistema PQRS.	Gestión Humana	marzo 2018	Anual	-Encuesta de percepción mayor al 80%. -Número de PQRS recibidas vs número de PQRS atendidas. - Número de sugerencias tenidas en cuenta y aplicadas por la organización	\$200.000

						en el área correspondiente.	
2.3. Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.	Establecer equipos de colaboradores	Definir representantes de área y realizar reuniones	Gestión Humana	junio 2018	Trimestral	Número de reuniones	\$200.000
2.4. Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.	Establecer un comité de solicitud de créditos.	-Elegir democráticamente un representante de cada área de trabajo. -Escuchar a todos los colaboradores mediante sus líderes en los comités. -Definir criterios y condiciones para conceder créditos a los colaboradores. -Tomar decisiones referente a necesidades de crédito de los colaboradores. - Los líderes tendrán la función de ser los puentes y medio de gestión entre los directivos y los colaboradores.	Gestión Humana, Gerencia, Subgerencia y los representantes de cada área de trabajo.	marzo 2018	mensual	-No. de créditos concebidos a los colaboradores mensualmente vs. No. de solicitudes.	\$500.000
2.5. Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.	Establecer programa	Realizar reuniones e identificar interesados	Gestión Humana, Gerencia, Subgerencia.	junio 2018	semestral	Número de reuniones	\$200.000
2.6. Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores.	Establecer un comité de Bienestar para los colaboradores y desarrollar plan.	-Elegir democráticamente un representante de cada área de trabajo para tratar temas de bienestar, aportando para tomar decisiones de mejora. - Escuchar todas las necesidades y solicitudes de cada área, mediante su respectivo líder de trabajo. -Buscar estrategias para darle soluciones eficientes a las inconformidades o necesidades de cada área.	Gestión Humana, Gerencia, Subgerencia y los representantes de cada área de trabajo.	marzo 2018	mensual	-No. de solicitudes recibidas. vs No. de solicitudes atendidas.	\$100.000
PLAN DE ACCIÓN TEMÁTICA 3							
DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA							
PRÁCTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO

3.1. Bonificación mensual por antigüedad del colaborador en la empresa	Definir quienes pueden acceder al beneficio	Establecer políticas para acceder al beneficio	Gerencia - Gestión Humana	junio 2018	Semestral	Número de colaboradores beneficiados vs número de colaboradores que cumplen con el perfil	\$200.000
3.2. Bonificaciones extralegales entregadas a fin de mes a los colaboradores (dinero, bonos de consumo).	Definir un plan bonificación.	Evaluar indicadores de resultados por áreas.	Gestión Humana y Gerencia.	marzo 2018	Mensual	Cumplimiento de los indicadores	\$1.500.000
3.3. Créditos sin interés para colaboradores.	Establecer un plan de créditos	Definir política para evaluar créditos	Gestión Humana y Gerencia.	junio 2018	Trimestral	Número de créditos otorgados vs Solicitudes	\$200.000
3.4. Celebración de fechas especiales como: amor y amistad, el día del padre y el día de la madre, que incluyen detalle para los colaboradores.	Establecer formalmente las fechas a celebrar durante el año	Identificar por mes las celebraciones tradicionales, definir las actividades y el presupuesto para cada una de ellas.	Gestión Humana	marzo 2018	Anual.	No. de celebraciones al año	\$6.000.000
3.5. Celebración colectiva y mensual de los cumpleaños de los colaboradores, con derecho cada uno de escoger un plato de la carta.	Establecer formalmente las fechas a celebrar	Realizar cronograma de celebración	Gestión Humana	junio 2018	Semestral	No. de celebraciones cumplidas	\$200.000
3.6. Integración anual para todos los colaboradores en una finca o en un sitio escogido por ellos mismos mediante una encuesta, con el objetivo de tener un día de esparcimiento y recreación, que va acompañado de rifas y reconocimientos.	Definir lugar y fecha de la integración.	-Realizar encuestas a los colaboradores para conocer sus gustos o preferencias en cuanto al lugar de visita. -Definir actividades - Distribuir el presupuesto para cada actividad. - Definir el horario de salida y llegada -Definir la comida -Contratar personal que atiendan accidentes en caso de que presentasen.	Gestión Humana y Gerencia	octubre 2018	Anual.	Encuesta de percepción mayor al 80%	\$8.000.000
3.7. Celebración de fin de año para los colaboradores, que va acompañado de rifas y reconocimientos.	Establecer formalmente las fechas a celebrar	Realizar cronograma de celebración	Gestión Humana	junio 2018	Anual.	Encuesta de percepción mayor al 80%	\$200.000
3.8. Descuentos del 20% para los colaboradores en el consumo dentro de los restaurantes.	Formalizar programa de beneficios	Subsidiando una parte del costo.	Gerencia	marzo 2018	Mensual	-No. de colaboradores que consumen platos de restaurante	\$300.000

3.9. Concursos realizados en diferentes áreas de la empresa (cocina, producción, área administrativa) con el objetivo de premiar el mejor desempeño.	Establecer premios al mejor desempeño	Incentivar al colaborador de acuerdo al desempeño en la empresa	Gestión Humana	junio 2018	Trimestral	% desempeño colaborador	\$300.000
3.10. Distribución de las propinas a todo el personal de la empresa, mediante porcentajes específicos dependiendo del cargo.	Definir formalmente un programa de propinas	Teniendo en cuenta el desempeño general de cada área.	Gerencia	marzo 2018	Mensual	-Valor mensual de las propinas. - % de distribución de las propinas	\$0
3.11. Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa.	Formalizar programa de beneficios	Establecer una política de incentivos en función de los resultados de la empresa	Gestión Humana y Gerencia	junio 2018	Semestral	Cumplimiento de los indicadores	\$200.000
3.12. Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores.	Definir un plan de bonificaciones.	Evaluando indicadores de resultados por áreas.	Gerencia	marzo 2018	Anual	Cumplimiento de los indicadores	\$100.000
3.13. Prima de vacaciones adicional para los colaboradores.	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						
3.14. Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa.	Definir un plan de bonificaciones.	-Establecer los años de labor para acceder al beneficio. - Establecer el valor de la bonificación de acuerdo a la antigüedad.	Gerencia	marzo 2018	Anual	No. de bonificaciones entregados por este concepto.	\$200.000
3.15. Ayudas para vivienda.	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						
3.16. Créditos para seguros (De vida y para vehículos).	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						
3.17. Apoyo de la empresa al Fondo de empleados.	Fomentar la creación de un fondo de empleados	Reuniones sobre el tema, explicar beneficios	Gestión Humana y Gerencia	junio 2018	Semestral	Número de interesados Vs Número necesario para crear fondo	\$300.000
PLAN DE ACCIÓN TEMÁTICA 4							
DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD							
PRÁCTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO
4.1. Flexibilidad de horario para permitir que los colaboradores puedan estudiar.	Definir Horarios especiales	Establecer una política para regular los permisos para estudio	Gestión Humana y Gerencia	junio 2018	Semestral	Número de permisos Vs Número de solicitudes	\$200.000
4.2. Capacitación de colaboradores, en temas que le competen y le aportan a la empresa para su	Formalizar y comunicar el plan de capacitación.	-Definir las áreas de capacitación, los temas, horarios y responsables - Establecer los	Gestión Humana y Gerencia	marzo 2018	Semestral	No. de personas capacitadas en el año	\$2.000.000

buen desarrollo y gestión.		procedimientos de capacitación. - Informar las actividades de capacitación realizadas.					
4.3.Capacitaciones de formación personal (temas diferentes a lo laboral).	Formalizar y comunicar el plan de capacitación.	Establecer cursos en formación personal, buscar medios de capacitación	Gestión Humana	marzo 2018	Semestral	No. de personas capacitadas en el año	\$2.000.000
4.4.Reclutamiento interno en vacantes de la empresa, lo que permite que los colaboradores puedan ascender dentro de ella.	Establecer criterios en el reclutamiento del personal	Instaurar como primera medida de adquisición de personal, una convocatoria interna	Gestión Humana	marzo 2018	Anual	No. de personas que ascienden en la empresa por año.	\$100.000
4.5.Planes de capacitación por competencias	Formalizar y comunicar el plan de capacitación.	-Definir las áreas de capacitación, los temas, horarios y responsables - Establecer los procedimientos de capacitación. - Informar las actividades de capacitación realizadas.	Gestión Humana y Gerencia	junio 2018	Semestral	No. de personas capacitadas en el año	\$2.000.000
4.6.Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados).	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						
PLAN DE ACCIÓN TEMÁTICA 5							
CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO							
PRÁCTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO
5.1.Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.	Establecer un programa de inducción para cada cargo	Definir por cargo el plan de inducción y entregar a los nuevos colaboradores	Gestión Humana	junio 2018	Semestral	Encuesta de percepción mayor al 80%	\$200.000
5.2.Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores	Formalizar y comunicar los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores.	-Contratando personal con conocimiento en SG-SST. -Creando un comité de salud ocupacional. - Comunicando periódica del programa con sus respectivas actualizaciones - Revisando periódicamente los puestos de trabajo para verificar el cumplimiento de las normas del programa.	Gestión Humana	marzo 2018	mensualmente	Actas mensuales de reunión.	\$100.000

5.3.Servicio de comedor con un menú saludable y balanceado para los colaboradores.	Establecer el menú semanal y publicar	Publicar en carteleras el Menú semanal	Gestión Humana	marzo 2018	Semestral	Encuesta de percepción mayor al 80%	\$100.000
5.4.Cuidado especial y cambio en la forma de ejecución de las funciones de las mujeres en situación de embarazo.	Establecer medidas de cuidado especial para embarazadas	Identificando aquellas actividades que requieren fuerza para exonerarlas de ellas.	Gestión Humana	febrero 2018	Mensual	-No. de embarazadas por mes. -No. de oficios eliminados por cargo para mujeres en situación de embarazo.	\$100.000
5.5.Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.	Verificar condiciones de trabajo	Establecer seguimientos para verificar en general las condiciones de trabajo en la empresa	Gestión Humana	junio 2018	Mensual	Numero de condiciones deseadas vs no deseadas	\$100.000
5.6.Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores.	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						
5.7.Servicio de comedor o casino.	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						
5.8.Investigaciones sobre el ambiente laboral.	Establecer criterios para permitir realizar trabajos de investigación en la empresa	Permisos otorgados a estudiantes de universidad interesados en abordar el tema.	Gerencia	marzo 2018	Semestral	-No. de investigaciones realizadas en el año. - No. de trabajos tenidos en cuenta para mejorar en la gestión de la empresa.	\$50.000
5.9.Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias.	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						
5.10.Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa.	Desarrollar plan de Actividades recreativas y lúdicas para los colaboradores	-Definiendo fechas -Definiendo temáticas y actividades - Definiendo espacios .- Considerando presupuestos.	Gestión Humana y Gerencia	marzo 2018	Semestral	-No. de espacios lúdicos por año -Encuesta de percepción mayor al 80%	\$500.000
5.11.Horario flexible	Establecer permisos especiales	Establecer una política para regular los permisos por contingencia	Gerencia	junio 2018	Semestral	Número de permisos Vs Número de solicitudes	\$100.000
5.12.Fondo de cobertura para medicina prepagada.	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						
5.13.Auxilios médicos para cubrir servicios que no cubre el plan de salud.	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						
PLAN DE ACCIÓN TEMÁTICA 6							
JUBILACIÓN Y DESPIDOS							

PRÁCTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO
6.1.Llamados de atención suficientes antes de un despido (Retroalimentación).	Establecer llamados de atención	Definir política en cuanto a despidos por llamados de atención	Gestión Humana y Gerencia	marzo 2018	Trimestral	Cantidad de llamados de atención	\$100.000
6.2.Conversación de despido (Retroalimentación).	Actualizar y formalizar el procedimiento actual.	Teniendo en cuenta las normas legales del código laboral.	Gestión Humana y Abogado laboral externo	marzo 2018	Anual.	No. de actas por descargos	\$200.000
6.3.Información sobre el proceso de jubilación de los colaboradores dentro de la empresa..	Formalizar información de jubilación para colaboradores	Reuniones y publicaciones	Gestión Humana y Abogado laboral externo	marzo 2018	Anual.	Número de reuniones y publicaciones	\$200.000
6.4. Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio.	Crear procedimiento	Ajustándose a los requerimientos legales de contratación para este caso.	Gestión Humana y Abogado laboral externo	marzo 2018	Anual	Número de personas jubiladas contratadas.	\$200.000
6.5.Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						
PLAN DE ACCIÓN TEMÁTICA 7							
FAMILIA DE LOS COLABORADORES							
PRÁCTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO
7.1. Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores.	Desarrollar plan de Actividades recreativas y lúdicas para los colaboradores	-Gestionando programas para la familia con entidades com cajas de compensación	Gestión Humana y Gerencia	abril 2018	Anualmente	No. de personas beneficiadas	\$1.000.000
7.2.Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias.	Desarrollar plan de Actividades recreativas y lúdicas para los colaboradores	-Gestionando programas para la familia con entidades como Comfandi. - Creando actividades como el día de la familia, fiestas semestrales con la familia, celebrar el día de la mujer.	Gestión Humana y Gerencia	abril 2018	Anualmente	No. de personas beneficiadas	\$1.000.000
7.3.Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores (celebración Halloween).	Difundir información	Comunicar en reuniones y publicaciones	Gestión Humana	43374	Anualmente	No. de personas beneficiadas	\$1.000.000
7.4.Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores.	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						
7.5. Talleres de capacitación para	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						

cónyuges y/o hijos.							
7.6.Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores.	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						
7.7.Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.	por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo						
7.8.Publicación de información de las cajas de compensación y otras entidades como el SENA para los colaboradores de la empresa (información sobre vivienda, educación).	Establecer vías de comunicación para informar temas de interés para colaboradores	-Publicar información sobre vivienda, educación, entre otros, en los diferentes lugares de trabajo. - Realizar reuniones al final de algunas jornadas laborales con las personas interesadas en los temas a tratar, con el fin de socializar con detalle cada programa. - Actualizar la información publicada - Respalando la empresa a los colaboradores para que estos puedan acceder mucho mas fácil a los diferentes programas expuestos.	Gestión Humana y Gerencia	abril de 2018	mensualmente	No. de colaboradores que acceden a programas de la caja de compensación familiar por año.	\$200.000

9. CONCLUSIONES

- De acuerdo a las entrevistas que se realizaron a los directivos de la organización: líder del Recursos Humanos, Gerente y Subgerente, se pudo identificar 33 prácticas de RSE dirigida hacia los colaboradores, que aunque no se encuentran establecidas formalmente, tienen un amplio campo de acción dentro de la organización, generando beneficios y contribuyendo de una u otra forma en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que la conforma.

Se encontró que los directivos tuvieron muchos puntos de convergencia en cuanto a prácticas, sin embargo se hallaron algunas en las cuales no coincidieron, un comportamiento que podría tomarse como “normal” puesto que en JOMAR INVERSIONES S.A.S cada cargo (excepto el de Recursos Humanos) tratan muchos más temas a los que están relacionados con el personal.

Una vez armado el instrumento de medición de las percepciones de los colaboradores con respecto a las prácticas identificadas, se procedió a su aplicación y finalmente al análisis de los resultados, en donde se pudo concluir que de las 33 prácticas que los directivos mencionaron como existentes, se comprobó que solo el 30 son ejercidas actualmente en la organización. El motivo de este hallazgo radica en que prácticas como: 3.9 *“concursos realizados en diferentes áreas de la empresa, con el objetivo de premiar el mejor desempeño”*, 5.6 *“jornadas de vacunación y salud para los colaboradores”* y 4.3 *“capacitaciones de formación personal en temas diferentes a lo laboral”* fueron prácticas que en algún momento se llevaron a cabo por la empresa, pero en la actualidad o en el periodo inferior a un año, no se han realizado nuevamente, esto sin duda representa una no satisfacción para los colaboradores, pues según su percepción, estos son beneficios que se les ha quitado.

- Del análisis realizado que en términos generales, buscó conocer la percepción de los colaboradores de la empresa JOMAR INVERSIONES S.A.S con respecto a las prácticas de RSE hacia ellos, se pudo concluir que de las 7 temáticas desarrolladas en la investigación, la temática 1. *“Respeto al individuo: equidad y diversidad”* es la mayor percibida por los colaboradores dentro de la organización con una puntuación del (80,39%) y la temática 7. *“Familias de los colaboradores”* es la de menor percepción con un (31,25%).

Siendo estos resultados comparados con la escala de evaluación empleada en el trabajo, se encontró que a pesar de que la primer temática es la mayor percibida, recibió una calificación ACEPTABLE por parte de los colaboradores. De acuerdo a esto se puede decir que la empresa adelanta en su gran mayoría las prácticas consignadas en esta temática, pero a pesar de que los colaboradores reconocen su existencia no consideran que sean las mejores; es por ello que al final de la evaluación se obtuvo este resultado que no es muy favorable.

Esto sin duda, es una gran oportunidad que tiene la empresa para revisar la forma en la cual realiza y ejecuta las actividades que están relacionadas con el cumplimiento de las prácticas propias de esta temática y que son reconocidas por el personal de la organización; para ello se debe analizar los pro y los contra de las mismas, generando estrategias que permitan tener una mejor percepción de dichas prácticas. Cabe resaltar que el motivo principal por el cual los colaboradores las reconocen, es porque muchas de ellas son ejecutadas en el proceso de inducción y socialización a la empresa ya que estas guardan correlación con la parte legislativa, y de conducta de los colaboradores.

Por otro lado se encontró que la séptima temática fue la de menor percepción por parte de los colaboradores, recibiendo una calificación DEFICIENTE de acuerdo a la escala de evaluación. Este resultado es acorde con lo que la empresa realmente adelanta en cuanto a esta temática, ya que la familia del colaborador no presenta una participación activa en los programas de bienestar que ofrece la empresa, a excepción de las prácticas: 7.3 *“Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores (celebración de Halloween)”* y 7.8 *“Publicación de información de las cajas de compensación y otras entidades como el SENA para los colaboradores de la empresa (información sobre vivienda, educación)”*. En la primera se evidencia la proximidad que la empresa tiene solo con los hijos de los colaboradores, al brindarles un espacio para su recreación. La segunda práctica solo cumple con el papel de informar temas de interés que no solo beneficia al colaborador, sino que también a su núcleo familiar. Cabe resaltar los aportes realizados por los directivos en las entrevistas, en los cuales expresaron que por ser JOMAR INVERSIONES S.A.S una Pyme no poseen los recursos suficientes para tener en cuenta a este grupo de interés, sin embargo reconocen que es importante abordarlo a medida que la empresa crezca y adquiera mayor capacidad.

Por último se menciona que dentro del instrumento aplicado para medir las percepciones se incluyeron 28 prácticas adicionales a las identificadas en las entrevistas, con el objetivo de observar las necesidades y expectativas que le puedan surgir a los colaboradores en el momento de observarlas. Teniendo en cuenta esta mención se puede concluir que la empresa al no tener unas prácticas formalmente establecidas, los colaboradores desde su percepción tendieron a expresar la existencia de aquellas que en realidad no son lideradas por la organización, el causante de este hecho puede ser dado por la mala información, y la poca difusión de aquellas prácticas que si se ejecutan.

- Teniendo en cuenta el interrogante planteado en el instrumento de medición que fue aplicado a los colaboradores, con el fin de conocer las necesidades y/o expectativas que posiblemente estos presentaban en cada una de las temáticas, se encontró que el número total de comentarios respecto a este tema abordaron fueron 37, de los cuales solo 2 fueron para felicitar a la empresa respecto a los paseos que realiza y los permisos que otorgan. Por otro lado se identificaron 35 necesidades que los colaboradores manifestaron y que a consideración del equipo de trabajo, la empresa debe revisar para conocerlos más a fondo, analizando la manera en la cual podrían ser satisfechas estas necesidades, la idea es que haya una armoniosa relación entre los colaboradores y la empresa, buscando el bien común dentro de lo posible.

Se logró identificar que la temática 3. *“Distribución de los beneficios de la empresa”* fue la que mayor número de comentarios generó, por lo tanto hay un mayor grado en las necesidades y expectativas por parte de los colaboradores en cuanto a esta temática. En caso contrario se encontró que la temática 4. *“Desarrollo profesional y empleabilidad”* junto con la temática 6. *“Jubilación y despidos”* concentran menor número de comentarios referentes a necesidades y/o expectativas, de las cuales en la primera se podría inferir que posiblemente la gente que trabaja en la empresa no desea capacitarse en temas relacionados con sus funciones y formación personal. En la segunda se puede decir que el número inferior en comentarios se debe a que es muy reducida la población que está a punto de pensionarse, ya que el personal de JOMAR INVERSIONES S.A.S se caracteriza por ser joven y posiblemente no demuestran interés significativo frente al tema.

- De acuerdo a lo estudiado y conocido frente a las prácticas de RSE aplicado a los colaboradores de JOMAR INVERSIONES S.A.S, se destaca la importancia no solo de su existencia, sino también de su formalización para la creación de valor en este grupo de interés. Se concluyó que es necesario esclarecer y documentar todas aquellas prácticas que contribuyen con el bienestar de los colaboradores, para su correcta difusión y comunicación.

Es por ello que de la mano del área de gestión humana se propuso la Guía de RSE hacia los colaboradores para la empresa objeto de estudio, teniendo en cuenta que este adelanto frente al tema, debe ser parte de las estrategias organizacionales que le permitan alcanzar sus objetivos misionales, puesto que su correcta ejecución y debida promulgación permitirá incrementar los niveles de satisfacción en las necesidades del colaborador, así como una mejora en percepción de estos frente a las prácticas. En última instancia esto se verá repercutido en el nivel de desempeño de las personas y eficiencia de la organización.

- De acuerdo al estudio realizado en la organización se puede concluir que JOMAR INVERSIONES S.A.S adelanta dentro de sus distintos procesos, practicas de RSE enfocadas hacia sus colaboradores, pensando en su bienestar y satisfacción, pese a que dichas prácticas no se encuentran establecidas formalmente.

A pesar de los esfuerzos realizados por el área de gestión humana y la gerencia en cuanto a temas como de motivación, bienestar y satisfacción del colaborador mediante prácticas que buscan la exaltación del ser, la parte solidaria y humanista de la organización, se halló que los colaboradores no perciben totalmente todos los beneficios que se les ofrecen, por lo tanto se puede concluir que la empresa no satisfacen las expectativas y necesidades de sus colaboradores.

Es evidente que si existen muchas prácticas de RSE hacia los colaboradores de la organización, pero estas no son comunicadas correctamente a todo el personal, mucho menos existe un soporte que le permita a los colaboradores consultar y esclarecer las dudas que tienen respecto al tema, esta es la razón por la cual dichas prácticas no son percibidas en su totalidad, y aquellas que si se logró determinar cómo percibidas, no son consideradas las mejores.

En este orden de ideas consideramos que la empresa debe realizar el plan de acción propuesto para mejorar en cuanto al tema, una vez hayan aprobado y retroalimentado la guía de RSE recomendada en el presente trabajo. Adicional a ello, es importante que tengan en cuenta la importancia de una correcta difusión y comunicación en todas las áreas de aquellas prácticas que sean características de estas y las que sean aplicables para toda la organización, con el fin de que todos los colaboradores se enteren de lo que tienen derecho. Esta socialización debe quedar como requisito en el proceso de inducción. Por otro lado, también debe considerarse la revisión y análisis de la manera en la cual se están ejecutando las prácticas existentes, identificando las debilidades y fortalezas de cada una, con el objetivo de mejorarlas, cumpliendo en lo posible con las expectativas de los colaboradores, de esta manera se podrá garantizar en mayor medida la mejora en la percepción de las prácticas en cada una de las temáticas abordadas en la investigación.

REFERENCIAS

- Abreu, J. & Badii, M. (2006) Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial. *International Journal of Good Conscience. Daena*, 2(1), 54-70. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/228819301>
- Aranda, F. & Rojas, M. (2014). Responsabilidad social empresarial orientada a los colaboradores desde el área de gestión humana de la empresa productos comestibles calipan s.a (Tesis de maestría). Recuperada de <http://hdl.handle.net/10893/9713>
- Azuero, A., Melo, J. & García (2011). Una presentación de la región socialmente responsable del Norte de Cauca. *Cuadernos de administración*, 27(45), 109-121. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n45/v27n45a07.pdf>
- Azuero, A., Melo, J. & García (2011). Una presentación de la región socialmente responsable del Norte de Cauca. *Cuadernos de administración*, 27(45), 109-121 pp.112. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n45/v27n45a07.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas*. Washington, DC: Autor.
- Buchelli, E., Yara, Y. & Africano, E. (2016). Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano en el Hospital de San José, Bogotá D.C., Colombia. *Repertorio de Medicina y Cirugía*, 25(2), 109-117. doi: 10.1016/j.reper.2016.03.005
- Calderón, G., Álvarez, C. & Naranjo, J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163-188. doi: 10.1016/S0123-5923(11)70151-6
- Calderón, G., Álvarez, C. & Naranjo, J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios*

Gerenciales, 27(118), 163-188 (pp. 169). doi: 10.1016/S0123-5923(11)70151-6

Calvo, C. (2006). *Las diferentes teorías que sustentan la Responsabilidad Social de la Empresa: Estado de situación y prospectiva*. Recuperado 14, 05, 2017 www.scribd.com

Calvo, C. (2006). *Las diferentes teorías que sustentan la Responsabilidad Social de la Empresa: Estado de situación y prospectiva* (pp. 2-4). Recuperado 14, 05, 2017 www.scribd.com

Cancino del Castillo, C. & Morales M. (2008). *Responsabilidad social empresarial* (pp. 31-33). [PDFfile]. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/43650508_RESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL

Centro nacional de condiciones de trabajo (2003). *Responsabilidad social de las empresas: tipos de responsabilidades y plan de actuación*. España: Autor.

Chiavenato, I. (2007). La interacción entre personas y empresas. En *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (pp. 8-9). México D.F.: McGraw-Hill.

Contreras, L. (2011). Un análisis de la responsabilidad social empresarial en la empresa Biochem farmacéutica de Colombia. (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/10830>

Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (pp. IX). Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.bd.univalle.edu.co/visor/29960>

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore corporate social responsibilities?. *California Management Review*, 2(3), 70-76. doi: 10.2307/41166246

- Díaz, O., Cardona, M. & Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22-28. doi: 10.1016/S2215-910X(14)70005-9
- Duque, J., García, M. & Azuero, A. (2014). Responsabilidad social desde las percepciones de los trabajadores en una empresa vallecaucana del sector de clase mundial cosméticos y productos de aseo. *Pensamiento y gestión*. 36, 56-106. doi: 10.14482/pege.36.5566
- Dusuki, A. & Yusof, T. (2008). The pyramid of corporate social responsibility model: Empirical evidence from Malaysian stakeholder perspectives. *Malaysian Accounting Review*, 7(2), 29- 54 pp. 32. Recuperado de <http://ir.uitm.edu.my/218/>
- Fleitas, S. (2013). Libros. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160 (pp.157).Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342013000100012
- García, M., Murillo, G & Gonzales, C. (2011). Organización y planificación del área de gestión humana. En *Los Macro-Procesos Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana* (pp.13). Cali: Universidad del Valle.
- García, M., Murillo, G & Gonzales, C. (2011). Organización y planificación del área de gestión humana. En *Los Macro-Procesos Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana* (pp.14). Cali: Universidad del Valle.
- García, M., Murillo, G & Gonzales, C. (2011). Organización y planificación del área de gestión humana. En *Los Macro-Procesos Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana* (pp.16). Cali: Universidad del Valle.
- García, M., Murillo, G & Gonzales, C. (2011). Organización y planificación del área de gestión humana. En *Los Macro-Procesos Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana* (pp.17). Cali: Universidad del Valle.

- García, M., Murillo, G & Gonzales, C. (2011). Organización y planificación del área de gestión humana. En *Los Macro-Procesos Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana* (pp.110). Cali: Universidad del Valle.
- García, M. & Duque, J. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre Empresa*, 9(1), 13-37.
Recuperado de <http://revistasoj.s.unilibrecali.edu.co/index.php/libre-empresa/article/view/570/741>
- García, M. & Duque, J. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre Empresa*, 9(1), 13-37 (pp. 24-25). Recuperado de <http://revistasoj.s.unilibrecali.edu.co/index.php/libre-empresa/article/view/570/741>
- García, M., Azuero, A. & Peláez, J. (2013). Prácticas de responsabilidad social empresarial desde las áreas funcionales de gestión humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Revista de ciencias administrativas y sociales*, 23(49), 83-100. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512013000300008&lng=en&tlng=en
- García, M., Azuero, A. & Peláez, J. (2013). Prácticas de responsabilidad social empresarial desde las áreas funcionales de gestión humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Innovar*, 23(49), 83-100.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81828691007.pdf>
- García, M., Azuero, A. & Peláez, J. (2013). Prácticas de responsabilidad social empresarial desde las áreas funcionales de gestión humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Innovar*, 23(49), 83-100 (pp. 85).
Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81828691007.pdf>

- García, M., Azuero, A. & Salas, L. (2013). Responsabilidad social empresarial hacia los empleados: el caso de una PYME colombiana. *Faedpyme International Review*, 2(3), 18-27. Recuperado de <http://faedpyme.ojs.upct.es/index.php/revista1/article/view/28>
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2), 51-71. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023%2FB%3ABUSI.0000039399.90587.34?LI=true>
- Hurtado, D. (2008). Escuelas y evolución del pensamiento administrativo. En *Principios de Administración* (pp. 77). Medellín: Instituto Tecnológica Metropolitano.
- Isaza, J. (2015). *Responsabilidad social empresarial y su impacto en la alta gerencia* (Tesis de licenciatura). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Isaza, J. (2015). *Responsabilidad social empresarial y su impacto en la alta gerencia* (Tesis de licenciatura) (pp.3). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- López, A., Ojeda, J. & Ríos, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de contabilidad*, 20(1), 36-40. doi: 10.1016/j.rcsar.2016.01.001
- Medina, A., Delgado, A. & Lavado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138. doi: 10.1016/S0123-5923(12)70197-3
- Melo, J., Sánchez, K. & García, M. (2011). El concepto. En *Responsabilidad social empresarial desde la gestión humana: Guía de primeros pasos* (pp. 13). Colombia: Universidad del Valle.

- Melo, J., Sánchez, K. & García, M. (2011). El concepto. En *Responsabilidad social empresarial desde la gestión humana: Guía de primeros pasos* (pp. 17-18). Colombia: Universidad del Valle.
- Melo, J., Sánchez, K. & García, M. (2011). El concepto. En *Responsabilidad social empresarial desde la gestión humana: Guía de primeros pasos* (pp. 26). Colombia: Universidad del Valle.
- Melo, J., Sánchez, K. & García, M. (2011). El concepto. En *Responsabilidad social empresarial desde la gestión humana: Guía de primeros pasos* (pp. 82). Colombia: Universidad del Valle.
- Moneva, J., Vázquez, D. & Sánchez, M. (2015). *Responsabilidad social interna: delimitación conceptual y ámbitos de alcance* (pp. 10-11). [PDF file]. Recuperado de <http://www.aeca.es/old/comisiones/gtrsinterna/docrsinterna15oct15.pdf>
- Murray, K. & Montanari, J. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *The Academy of Management Review*, 11(4), 815-827.
doi: 10.5465/AMR.1986.4284013
- Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23), 79-97. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=57be39bb-fd7d-4e64-ae27-9e42baa0f65d%40sessionmgr4009>
- Peláez, J. & García, M. (2014). Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una relación estrategia aplicada desde un modelo explicativo. *Entramado*, 10(2), 90-111. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v10n2/v10n2a07.pdf>
- Peláez, J. & García, M. (2014). Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una relación estrategia aplicada desde un modelo explicativo. *Entramado*, 10(2), 90-111 (pp. 93-94,96). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v10n2/v10n2a07.pdf>

- Pérez, J. & Lopera, I. (2016). Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización. *Revista de Administração de Empresas*, 56(1), 101-113. doi: 10.1590/S0034-759020160109
- PHVA: *Procedimiento lógico y por etapas para la mejora continua*. (2016). Recuperado el 23 de mayo de 2017, de <https://safetia.co/phva-procedimiento-logico-y-por-etapas/>
- Preston, L. & Post, J. (1981). Private management and public policy. *California Management Review*, 23(3), 56-62. doi: 10.2307/41172602
- Rincón, J. (2010). Análisis sobre la percepción del modelo de responsabilidad social de EPM Bogotá entre sus públicos de interés. (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10818/6743>
- Rivera, H. & Malaver, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Recuperado 22, 05, 2017 www.repository.urosario.edu.co
- Rodríguez, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos* (pp. 27). Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com.bd.univalle.edu.co/visor/997>
- Rodríguez, D., Granados, P. & Velandia, S. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja. *Criterio Libre*, 22, 153-171. doi: 10.18041/1900-0642/criteriolibre.22.133
- Rozas, A. (2009). La responsabilidad social de las empresas. *Revista de la facultad de ciencias contables. Quipukamayoc*, 16(32), 123-136. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5212/4297>
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117. doi: 10.1016/S0123-5923(13)70026-3

- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117 (pp. 113). doi: 10.1016/S0123-5923(13)70026-3
- Strandberg, L. (2010). *El compromiso con los grupos de interés* (pp. 9). [PDF file]. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf
- Strandberg, L. (2010). *El compromiso con los grupos de interés* (pp. 11-12). [PDF file]. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%20No%2010_tcm5-61597.pdf
- Torres, C. (2015). Gestión de carreras contemporáneas: desafíos críticos para la Gestión Humana. *Apuntes del CENES*, 34(59), 207-220. doi: 10.19053/22565779.3545
- Torres, G. (2014). Estrategia de gestión humana y RSE en las organizaciones. *IEEM Revista de Negocios*, 13-14. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=8262d62c-56c8-4b70-95b5-2025976664ae%40sessionmgr4007>
- Torres, G. (2014). Estrategia de gestión humana y RSE en las organizaciones. *IEEM Revista de Negocios*, 13-14 (pp. 14). Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=8262d62c-56c8-4b70-95b5-2025976664ae%40sessionmgr4007>
- Trabajo decente. Organización internacional del trabajo. (s.f.). Recuperado 14, 05, 2017. Tomado www.oit.org
- Triguero, R., Peña, J. & Guillen, J. (2016). The mediator role of hierarchical distance on social processes-HRM practices: An empirical analysis of spanish firms. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 172-190. Recuperado de <http://go.galegroup.com.bd.univalle.edu.co/ps/dispatchBasicSearch.do?userGroupName=univalle&prodId=AONE>

Wood, D. & Lodgson, M (2002). Business Citizenship: From Individuals to Organizations. *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series. *Business science, and ethics*, 3, 59-94. doi: 10.5840/ruffinx200232

Zimmerli, W., Richter, K. & Holzinger, M. (2007). *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-174). Recuperado de <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-540-70818-6>

ANEXOS

INTRODUCCIÓN
Fecha de realización de la encuesta:
En nombre de la Universidad del Valle y estudiantes del programa de Administración de Empresas, agradecemos el tiempo y colaboración que nos concede para el desarrollo del Trabajo de Grado: “Percepciones de los Colaboradores, como Grupo de Interés, sobre las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial Lideradas por el Área de Gestión Humana de la organización Jomar Inversiones S.A.S.” El proyecto, como su nombre lo indica, tiene por objetivo conocer su percepción, según sus necesidades y/o expectativas, sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a los colaboradores y sus familias, desarrolladas en la empresa a la que pertenece, y que son en su mayoría coordinadas por el área de Gestión Humana. Para ello, requerimos el diligenciamiento del siguiente cuestionario, el cual se encuentra dividido en dos etapas. En la primera etapa, encontrará siete temáticas, cada una con un listado de prácticas de Responsabilidad Social orientadas a los colaboradores y sus familias, sobre las cuales debe indicar su existencia en la empresa a la que usted pertenece, de la siguiente manera: • Si considera que la práctica mencionada no existe, marque con una (X) la casilla “NO EXISTE”: • Si considera que la práctica mencionada si existe, marque con una (X), bajo la casilla “SI EXISTE”, el valor que considere como el grado en que la práctica mencionada atiende sus necesidades y/o expectativas (1 = Deficiente; 2 = Malo; 3 = Aceptable; 4 = Bueno; 5 = Excelente) • Si considera que no conoce con certeza si la práctica existe o no, marque con una (X) la casilla “NO SABE”. También, en cada temática podrá comunicar si existe otra práctica que no esté en el cuestionario. Adicionalmente, en cada temática se solicita que mencione, de manera abierta y personal, sus necesidades y/o expectativas, relacionadas con cada temática, con el fin de proponer mejoras en las prácticas existentes o nuevas prácticas que la empresa aún no ha considerado. La segunda y última etapa de la encuesta, contiene ocho preguntas de carácter demográfico que facilitarán el análisis de la información obtenida. Es importante mencionar que los resultados obtenidos del presente cuestionario se presentaran como conclusiones globales, sin poner en evidencia la información presentada por cada persona, por lo tanto, los datos que nos suministrará permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, por razones personales o laborales, cuente con la libertad de hacerlo.

PARTE I. PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

TEMÁTICA 1. RESPETO AL INDIVIDUO: EQUITAD Y DIVERSIDAD

Esta temática comprende los principios y acciones que emprende la empresa, relacionadas especialmente con la prevención y sanción de la discriminación en el proceso de selección del personal, el acoso laboral y el trabajo infantil, así como los esfuerzos por crear condiciones que faciliten el balance vida – trabajo. A continuación, se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:

PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					NO SABE	¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5		
Comunicación del reglamento interno de trabajo a cada uno de los colaboradores.								
Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal.								
Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.								
Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.								
Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias).								
Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores.								
Otra:								

TEMÁTICA 2. PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Esta temática incluye principalmente las prácticas de comunicación al interior de la empresa que favorecen la participación de los colaboradores en la resolución de conflictos y en la propuesta de ideas innovadoras. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:

PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					NO SABE	¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5		
Comunicación interna abierta, rápida y directa.								
Todos los colaboradores tiene derecho a voz: La opinión y sugerencia de estos son tenidas en cuenta por la alta dirección.								
Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.								
Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.								
Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.								
Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores.								
Otra:								

TEMÁTICA 3. DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA								
Esta temática incluye las políticas y acciones de la empresa orientadas a los colaboradores para acceder a beneficios que mejoren su calidad de vida. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:								
PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					NO SABE	¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5		
Bonificación mensual por antigüedad del colaborador en la empresa.								
Bonificaciones extralegales entregadas a fin de mes a los colaboradores (dinero, bonos de consumo).								
Créditos sin interés para colaboradores.								
Celebración de fechas especiales como: amor y amistad, el día del padre y el día de la madre, que incluyen detalle para los colaboradores.								
Celebración colectiva y mensual de los cumpleaños de los colaboradores, con derecho cada uno de escoger un plato de la carta.								
Integración anual para todos los colaboradores en una finca o en un sitio escogido por ellos mismos mediante una encuesta, con el objetivo de tener un día de esparcimiento y recreación, que va acompañado de rifas y reconocimientos.								
Celebración de fin de año para los colaboradores, que va acompañado de rifas y reconocimientos.								
Descuentos del 20% para los colaboradores en el consumo dentro de los restaurantes.								
Concursos realizados en diferentes áreas de la empresa (cocina, producción, área administrativa) con el objetivo de premiar el mejor desempeño.								
Distribución de las propinas a todo el personal de la empresa, mediante porcentajes específicos dependiendo del cargo.								
Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa								
Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores.								
Prima de vacaciones adicional para los colaboradores.								
Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa.								
Ayudas para vivienda.								
Créditos para seguros (De vida y para vehículos)								
Apoyo de la empresa al Fondo de empleados.								
Otra:								

TEMÁTICA 4. DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD								
Esta temática incluye las prácticas orientadas a mejorar el nivel de formación y desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa y para el entorno laboral. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:								
PRÁCTICA	NO EXIST E	SI EXISTE					NO SAB E	¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5		
Capacitación de colaboradores, en temas que le competen y le aportan a la empresa para su buen desarrollo y gestión.								
Flexibilidad de horario para permitir que los colaboradores puedan estudiar.								
Capacitaciones de formación personal (temas diferentes a lo laboral).								
Reclutamiento interno en vacantes de la empresa, lo que permite que los colaboradores puedan ascender dentro de ella.								
Planes de capacitación por competencias								
Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados).								
Otra:								

TEMÁTICA 5. CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO								
Esta temática incluye las acciones orientadas a garantizar la salud y el bienestar de los colaboradores, con el fin de mejorar su salud y calidad de vida. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:								
PRÁCTICA	NO EXIST E	SI EXISTE					NO SAB E	¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5		
Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.								
Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores.								
Servicio de comedor con un menú saludable y balanceado para los colaboradores.								
Cuidado especial y cambio en la forma de ejecución de las funciones de las mujeres en situación de embarazo.								
Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.								
Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores.								
Servicio de comedor o casino								
Investigaciones sobre el ambiente laboral.								
Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias								
Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa.								
Horario flexible								
Fondo de cobertura para medicina prepagada.								
Auxilios médicos para cubrir servicios que cubre el plan de salud.								
Otra:								

TEMÁTICA 6. JUBILACIÓN Y DESPIDOS								
Esta temática incluye las acciones de la empresa orientadas a generar las condiciones adecuadas para que sus colaboradores puedan acceder a la jubilación o afrontar el despido. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:								
PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					NO SABE	¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5		
Llamados de atención suficientes antes de un despido (Retroalimentación).								
Conversación de despido (Retroalimentación).								
Información sobre el proceso de jubilación de los colaboradores dentro de la empresa.								
Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio.								
Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.								
Otra:								

TEMÁTICA 7. FAMILIA DE LOS COLABORADORES								
Esta temática incluye las acciones de la empresa orientadas a contribuir al bienestar de la familia de sus colaboradores. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:								
PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					NO SABE	¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5		
Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores.								
Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias.								
Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores (celebración Halloween).								
Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores.								
Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos.								
Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores.								
Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.								
Publicación de información de las cajas de compensación y otras entidades como el SENA para los colaboradores de la empresa (información sobre vivienda, educación).								
Otra:								

PARTE II. CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA						
Nombre de la Organización:						
Edad:						
Estado Civil:	Soltero		Casado		Unión Libre	
	Separado		Divorciado		Viudo	
Número de personas que conforman su núcleo familiar (personas a cargo):						
Área a la que Pertenece el Cargo:						
Nivel del Cargo:	Operativo		Auxiliar		Técnico	
	Profesional		Directivo		Otro	
Nivel de Formación:	Básico		Bachiller		Técnico	
	Tecnólogo		Profesional		Postgraduado	
Tipo de Contratación:	Prestación de Servicios			Contratación Directa		
	Empresa Empleos Temporales			Término Fijo		
	Contratación Temporal Directa			Término Indefinido		