

CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
ORIENTADAS A LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN CULTURAL
COLEGIO ALEMÁN DE CALI Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO.

LUZ MARINA ÁNGEL ALTAMIRANO
DANIELA LÓPEZ CRUZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE GRADO
SANTIAGO DE CALI
2018

CARACTERIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
ORIENTADAS A LOS TRABAJADORES DE LA CORPORACIÓN CULTURAL
COLEGIO ALEMÁN DE CALI Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO.

LUZ MARINA ÁNGEL ALTAMIRANO
DANIELA LÓPEZ CRUZ

Trabajo de grado para obtener el título de Administradoras de Empresas.

Director:

Profesor, Andrés Ramiro Azuero Rodríguez
Director de la Maestría en Administración y Ciencias de la Organización

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE GRADO
SANTIAGO DE CALI
2018

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 27 de Julio de 2018.

DEDICATORIAS

A mi mamá, por todo su esfuerzo,
Dedicación y apoyo.
(Luz Marina)

A mi padre, por su entrega constante,
Apoyo y amor.
(Daniela)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco inicialmente a mi madre, por su esfuerzo, su comprensión, su apoyo incondicional, agradezco también su confianza al creer en mí, su fortaleza y los valores que me ha inculcado permitiéndome ser una persona correcta, responsable, respetuosa, siendo mi ejemplo a seguir, espero algún día ser el tipo de mujer valiente, amorosa, y tener un poco de su fortaleza para enfrentar el mundo.

A Daniela, por su amistad, su apoyo, sus consejos, su gran corazón, fortaleza y por enseñarme su manera de ver el mundo, por ser una excelente compañera de tesis, por haberme tenido la paciencia necesaria y por motivarme. Gracias por tanto.

A nuestro director de tesis, Andrés Ramiro Azuero Rodríguez, un especial agradecimiento por habernos mostrado un tema tan importante e interesante como lo es la Responsabilidad Social Empresarial, su orientación y atención a nuestras consultas permitieron el desarrollo de nuestro trabajo de grado.

A los profesores que a lo largo de la carrera me permitieron tomarle cariño a la carrera, y a crecer profesionalmente. Cada uno de ustedes me permitió moldear la profesional que deseo ser. Este trabajo de grado es el fruto de lo que cada uno de ustedes ha inculcado en mí.

A la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali, por permitirnos ingresar a su organización, hicieron posible desarrollar nuestra investigación.

A todos ustedes, gracias por tanto.
Luz Marina Ángel Altamirano.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a mi padre, por apoyarme y educarme de la manera en que lo ha hecho, por inculcarme los valores que me han hecho una persona de bien, por su sacrificio constante y por enseñarme el verdadero significado de lealtad, esfuerzo y amor por lo que se realiza.

A las personas que durante mi proceso de formación en la universidad me han acompañado y apoyado en lo académico y personal, son personas maravillosas que con su presencia me han ayudado de alguna u otra manera a cumplir mis metas y a valorar lo que poseo.

A Luz Marina, mi compañera de tesis, por su dedicación y paciencia, por ser durante este proceso una persona responsable y comprensiva. Por ser una amiga incondicional y de buen corazón. Por enseñarme su fortaleza y por brindarme la oportunidad de ser parte de su vida. Gracias por tu don de escucha y tu gran apoyo.

A Viviana, mi mejor amiga, por su lealtad, por enseñarme a ser con su ejemplo una persona fuerte, íntegra y de gran corazón. Por brindarme su apoyo incondicional, por darme aliento en los momentos difíciles y por hacer parte de los momentos de calma y felicidad. Para ella, toda mi admiración y gratitud.

A nuestro director de tesis, Andrés Ramiro Azuero por ser nuestra guía, por brindarnos el apoyo necesario para desarrollar nuestro trabajo de grado. Por su profesionalismo y disposición durante este proceso.

Para todos ustedes, respeto y gratitud
Daniela López Cruz.

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN	20
1. DEFINICION DEL PROBLEMA	22
1.1 ANTECEDENTES	22
1.3 JUSTIFICACIÓN	24
1.4 METODOLOGÍA.....	25
1.5 OBJETIVO GENERAL	27
1.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
1.6 MARCO REFERENCIAL.....	28
1.6.1 ESTADO DEL ARTE	28
1.7 MARCO TEÓRICO	32
1.7.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	32
1.7.2 El compromiso con los grupos de interés	38
1.7.2.1 Creación de valor	39
1.7.2.2 Identificación y diálogo con los grupos de interés.....	40
1.7.3 GESTIÓN HUMANA.....	43
1.7.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTIÓN HUMANA	46
2. CARACTERIZACIÓN Y GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN CULTURAL COLEGIO ALEMÁN DE CALI	48
2.1 HISTORIA.....	50
2.2 MISIÓN.....	51
2.3 VISIÓN	51
2.4 ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO.....	1
2.5 ORGANIGRAMA ACADEMICO.....	2
3. ANALISIS DE RESUTADOS	1
3.1 <i>Resultados temática 1: respeto al individuo: equidad y diversidad</i>	2
3.1.1 Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores.....	2
3.1.2 Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal	3
3.1.3 Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.	5
3.1.4 Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.	6
3.1.5 Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias)	7
3.1.6 Conclusión general – temática 1: respeto al individuo: equidad y diversidad.....	9
3.2 <i>Resultados temática dos: participación de los empleados en la gestión de la empresa</i>	10

3.2.1	Comunicación interna abierta, rápida y directa	10
3.2.2	Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa	12
3.2.3	Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.....	13
3.2.4	Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.	14
3.2.5	Participación de los colaboradores y directivos en comités de bienestar de los colaboradores	16
3.2.6	Conclusión general – temática 2: participación de los empleados en la gestión de la empresa	17
3.3	<i>Resultados temática tres: distribución de los beneficios de la empresa</i>	<i>18</i>
3.3.1	Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa	19
3.3.2	Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores.....	20
3.3.3	Prima de vacaciones adicional para los colaboradores.	21
3.3.4	Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa....	22
3.3.5	Ayudas para vivienda.	24
3.3.6	Créditos para seguros (De vida y para vehículos).	25
3.3.7	Fondo de empleados.....	26
3.3.8	Conclusión general – temática tres: distribución de los beneficios de la empresa	28
3.4	<i>Resultados temática cuatro: desarrollo profesional y empleabilidad</i>	<i>28</i>
3.4.1	Planes de capacitación por competencias.....	29
3.4.2	Programa de capacitación técnica para el trabajo.	30
3.4.3	Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño.	32
3.4.4	Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados).	33
3.4.5	Capacitación en temas de interés colectivo.....	34
3.4.6	Conclusión general – temática cuatro: desarrollo profesional y empleabilidad	36
3.5	<i>Resultados temática cinco: cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo</i>	<i>36</i>
3.5.1	Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.	37
3.5.2	Cumplimiento de estándares internacionales de calidad.	38
3.5.3	Servicio de comedor o casino.....	40
3.5.4	Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores.....	41
3.5.5	Investigaciones sobre el ambiente laboral.	42
3.5.6	Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores.....	44

3.5.7	Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.	45
3.5.8	Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias.	46
3.5.9	Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa.	48
3.5.10	Horario flexible.	49
3.5.11	Conclusión general – temática cinco: cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.....	50
3.6	<i>Resultados temática seis: jubilación y despidos</i>	51
3.6.1	Conversación de despido (Retroalimentación).	51
3.6.2	Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio.	52
3.6.3	Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa	54
3.6.4	Conclusión general – temática seis: jubilación y despedidos.....	55
3.7	<i>Resultados temática siete: familia de los colaboradores</i>	56
3.7.1	Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores.	56
3.7.2	Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias.	58
3.7.3	Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores.	59
3.7.4	Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores.....	60
3.7.5	Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos.	62
3.7.6	Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores.	63
3.7.5	Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores.....	64
3.7.6	Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.	66
3.7.7	Conclusión general – temática siete: familia de los colaboradores	66
3.8	<i>Caracterización demográfica</i>	67
4.	DIAGNOSTICO	73
4.1	<i>Análisis interno: Inventario de prácticas de RSE.</i>	73
4.2	<i>Nivel de madurez de RSE de la empresa.</i>	79
4.3	<i>REPORTE DEL DIAGNÓSTICO DE RSE CORPORACION CULTURAL COLEGIO ALEMÁN DE CALI.</i>	80
5.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	85
5.1	<i>Fase 1. Política</i>	88
5.1.1	Compromiso con la RSE	89
5.1.1.1	Elaborar y difundir una carta de compromiso	89
5.1.2	Plan de trabajo	89
5.1.2.1	Elaborar un diagrama de Gantt	89
5.1.3	Política de prácticas laborales	90
5.1.2	Constitución y movilización del equipo de RSE	91

5.2	<i>Fase 2. Plan de acción</i>	91
5.2.2	Planificación estratégica: Revisión de la orientación estratégica, cultura y compromisos empresariales.	92
5.2.2.1	Revisar o formular las orientaciones estratégicas de la empresa (misión y visión).....	92
5.2.2.2	Revisar o formular la cultura de la empresa (valores).....	94
5.2.3	Elaboración de un plan de acción.....	95
5.3	<i>Fase 3. Capacitación</i>	97
5.4	<i>Fase 4. Implementación</i>	97
5.5	<i>FASE 5. MONITOREO Y EVALUACION</i>	98
5.5.3	Elaboración cuadro de mando:	99
5.6	<i>FASE 6. COMUNICACIÓN Y REPORTE</i>	101
Revelar información relevante sobre prácticas laborales para los grupos de interés. La comunicación y reporte consiste en la publicación de información sobre el desempeño que ha tenido la corporación en la implementación del plan de mejoramiento sobre RSE enfocada a su principal grupo de interés: los colaboradores. Para ello se planifica la comunicación y se verifica su credibilidad mediante el diálogo con los grupos de interés. Para ello se debe elaborar un plan de comunicación en donde se determinen los objetivos de la comunicación, la audiencia, el mensaje, los medios y la frecuencia de la comunicación, estimar el impacto esperado, asignar un responsable y un presupuesto. La información puede resumirse en una tabla como la siguiente:		
5.7	<i>FASE 7. AJUSTE Y MEJORA</i>	102
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
6.1	CONCLUSIONES.....	103
6.2	RECOMENDACIONES.....	104
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	106

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA AL GERENTE GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN
ANEXO 2: ENCUESTA AL JEFE DE GESTION HUMANA DE LA ORGANIZACION
ANEXO 3: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACION

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Evolución cronológica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	33
Tabla 2: Concepto de responsabilidad social	35
Tabla 3: Concepto de responsabilidad social en las empresas	36
Tabla 4: Listado de Dominios y Temas de la RSE	41
Tabla 5: Concepto de Gestión Humana	44
Tabla 6: Prácticas laborales - Temas relevantes y buenas prácticas	47
Tabla 7 <i>Calculo del tamaño de la muestra</i>	1
Tabla 8 <i>Tabla general- Temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad</i>	2
Tabla 9 <i>Tabla general- Temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.</i>	10
Tabla 10 <i>Tabla general- Temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa</i>	18
Tabla 11 <i>Tabla general- temática 4: desarrollo profesional y empleabilidad</i>	29
Tabla 12 <i>Tabla general- Temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.</i>	36
Tabla 13 <i>Tabla general- Temática 6: Jubilación y despidos</i>	51
Tabla 14 <i>Tabla general- Temática 7: Familia de los colaboradores</i>	56
Tabla 15 <i>Tabla general – Sexo</i>	67
Tabla 16 <i>Tabla general – Edad</i>	68
Tabla 17 <i>Tabla general – Estado civil</i>	69
Tabla 18 <i>Tabla general – Nivel del cargo</i>	70
Tabla 19 <i>Tabla general – Nivel de formación</i>	71
Tabla 20 <i>Tabla general – Tipo de contratación</i>	72
Tabla 21 <i>Diagnóstico</i>	73
Tabla 22 <i>Matriz de diagnóstico RSE.</i>	74
Tabla 23 <i>Resultados de la aplicación de la matriz de diagnóstico - Calificación por puntos</i>	75
Tabla 24 <i>Resultados de la aplicación de la matriz de diagnóstico - Calificación por porcentaje</i>	77
Tabla 25 <i>Escala de valoración del nivel de madurez de RSE de la empresa</i>	79
Tabla 26 <i>Resultados del cuestionario de diagnóstico</i>	80
Tabla 27 <i>Calificación global y nivel de madurez.</i>	81
Tabla 28 <i>Atributos de valoración de los indicadores de la matriz de diagnóstico.</i>	82
Tabla 29 <i>Hallazgos y Oportunidades de mejora.</i>	83
Tabla 30 <i>Fase 1: Reflexión inicial. ¿Para qué debemos mejorar?</i>	88
Tabla 31 <i>Fase 3: Planificación ¿Hacia dónde queremos ir?</i>	92
Tabla 32 <i>Cuestionario para el establecimiento de definiciones estratégicas (misión y visión)</i>	93
Tabla 33 <i>Cuestionario para la revisión o formulación de los valores</i>	94
Tabla 34 <i>Formato Plan de Acción RSE</i>	95
Tabla 35 <i>Documentación de procedimientos.</i>	98
Tabla 36 <i>Cuadro de mando</i>	100
Tabla 37 <i>Plan de comunicación.</i>	101
Tabla 38 <i>Plan de ajuste.</i>	102

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores” relacionada con la temática 1: respeto al individuo: equidad y diversidad	2
Gráfica 2 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad	3
Gráfica 3 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.....	3
Gráfica 4 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.	4
Gráfica 5 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.	5
Gráfica 6 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la corporación cultural colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.	5
Gráfica 7 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.....	6
Gráfica 8 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la corporación cultural colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.	7
Gráfica 9 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias)” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.	7
Grafica 10 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la corporación cultural colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias)” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.	8
Gráfica 11 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Comunicación interna abierta, rápida y directa” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.	10

Gráfica 12 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Comunicación interna abierta, rápida y directa” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.....	11
Gráfica 13 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.	12
Gráfica 14 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.	12
Gráfica 15 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.	13
Gráfica 16 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.	14
Gráfica 17 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.....	14
Gráfica 18 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.	15
Gráfica 19 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.	16
Gráfica 20 Gráfico circular sobre la Percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Participación de colaboradores y directivos en Comités de bienestar de los colaboradores” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.	16
Gráfica 21 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio alemán de Cali acerca de la práctica: “Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios.	19
Gráfica 22 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.	19
Gráfica 23 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Bonificaciones extralegales	

entregadas al final del año a los colaboradores” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.	20
Gráfica 24 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.	20
Gráfica 25 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Prima de vacaciones adicional para los colaboradores” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.	21
Gráfica 26 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Prima de vacaciones adicional para los colaboradores” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.	22
Gráfica 27 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.	22
Gráfica 28 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.	23
Gráfica 29 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Ayudas para vivienda de vacaciones adicional para los colaboradores” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.	24
Gráfica 30 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Ayudas para vivienda de vacaciones adicional para los colaboradores” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.	24
Gráfica 31 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Créditos para seguros (de vida y para vehículos)” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.	25
Gráfica 32 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Créditos para seguros (de vida y para vehículos)” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.	26
Gráfica 33 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Fondo de empleados” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.	26
Gráfica 34 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Fondo de empleados” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa. ...	27
Gráfica 35 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Planes de capacitación por competencias” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.	29

Gráfica 36 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Planes de capacitación por competencias” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.	30
Gráfica 37 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Programa de capacitación técnica para el trabajo” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.	30
Gráfica 38 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Programa de capacitación técnica para el trabajo” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.	31
Gráfica 39 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.	32
Gráfica 40 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención la práctica: “Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.	32
Gráfica 41 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Becas o auxilios de estudio (educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados)” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.	33
Gráfica 42 Percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Becas o auxilios de estudio (educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados)” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.	34
Gráfica 43 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Capacitación en temas de interés colectivo” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.	34
Gráfica 44 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Capacitación en temas de interés colectivo” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.	35
Gráfica 45 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	37
Gráfica 46 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	37
Gráfica 47 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Cumplimiento de estándares internacionales de calidad” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	38
Gráfica 48 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Cumplimiento	

de estándares internacionales de calidad” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	39
Gráfica 49 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Servicio de comedor o casino” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	40
Gráfica 50 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Servicio de comedor o casino” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	40
Gráfica 51 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	41
Gráfica 52 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	42
Gráfica 53 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Investigaciones sobre el ambiente laboral” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	42
Gráfica 54 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Investigaciones sobre el ambiente laboral” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	43
Gráfica 55 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	44
Gráfica 56 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	44
Gráfica 57 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	45
Gráfica 58 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	46
Gráfica 59 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	46
Gráfica 60 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Sistema o	

<i>programa de control de enfermedades y/o epidemias” relacionada con la temática 5:</i>	
<i>Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.</i>	<i>47</i>
Grafica 61 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	48
Grafica 62 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	48
Gráfica 63 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Horario flexible” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	49
Grafica 64 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Horario flexible” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	49
Gráfica 65 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Conversación de despido (Retroalimentación)” relacionada con la temática 6: Jubilación y despidos.	51
Grafica 66 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Conversación de despido (retroalimentación)” relacionada con la temática 6: Jubilación y despidos.	52
Gráfica 67 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio” relacionada con la temática 6: Jubilación y despidos.	52
Gráfica 68 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio” relacionada con la temática 6: Jubilación y despidos.	53
Grafica 69 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa” relacionada con la temática 6: Jubilación y despidos.	54
Grafica 70 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa” relacionada con la temática 6: Jubilación y despidos.	54
Gráfica 71 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores.” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.	56
Gráfica 72 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores.” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.	57

Gráfica 73 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.....	58
Gráfica 74 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.....	58
Gráfica 75 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.....	59
Gráfica 76 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.....	60
Gráfica 77 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.....	60
Gráfica 78 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.....	61
Gráfica 79 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.....	62
Gráfica 80 <i>Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.....</i>	62
Gráfica 81 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.....	63
Gráfica 82 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.....	64
Gráfica 83 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.....	64
Gráfica 84 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.....	65

Gráfica 85 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.	66
Gráfica 86 Gráfica de barras sobre el sexo de los colaboradores encuestados.....	68
Gráfica 87 Gráfica circular sobre la edad de los colaboradores encuestados.....	68
Gráfica 88 Gráfica circular sobre el estado civil de los colaboradores encuestados.	69
Gráfica 89 Gráfica circular sobre el nivel del cargo de los colaboradores encuestados.	70
Gráfica 90 Gráfica circular sobre el nivel de formación de los colaboradores encuestados.	71
Gráfica 91 Gráfica circular sobre el tipo de contratación de los colaboradores encuestados.	72
Gráfica 92 Ciclo PHVA, (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).	86
Gráfica 93 Enfoque de procesos y mejora continua para las prácticas laborales.	87

0. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en el mundo globalizado de los negocios en un factor diferenciador que más allá de la creación de productos y servicios innovadores busca el equilibrio entre los elementos que conforman el entorno organizacional. Vista desde una óptica global comprende actualmente el compromiso que las organizaciones adquieren con la sociedad al realizar actividades que impactan directamente sobre lo económico, ambiental y social.

Para entender los alcances de la responsabilidad social empresarial es importante comprender la evolución historia del concepto y la posición que existe en la actualidad frente el tema. Jaramillo (2007) afirma que se parte, entonces, de un análisis evolutivo, integrado en fases:

La fase inicial se da en la primera mitad del siglo XX en donde se cristaliza la RSE espontáneamente a través de la participación voluntaria de las organizaciones en la comunidad por medio de la realización de actividades filantrópicas puntuales. La segunda fase se desarrolla en la segunda mitad del siglo XX en donde la comunidad comienza a tomar conciencia sobre la capacidad del sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, al reconocer los daños y riesgos que con su actividad ocasionaba en el entorno.

La conciencia que se despertó en la comunidad frente a la influencia de las organizaciones en el bienestar social generó una presión para que el Estado interviniese imponiendo normas con el fin de gestar protección a los intereses públicos y a los recursos naturales. La tercera fase inicia entonces en la década de 1960 en donde organizaciones, instituciones y el gobierno intentan encontrar un método para hacer frente al cambio social y se caracteriza por una mezcla de obligaciones que emanan de las normas del Gobierno y de la sensibilidad de las empresas. En este sentido, la empresa, el Gobierno y la sociedad se han ido interrelacionando, de tal forma que han ido cambiando sus papeles originales hacia actuaciones en las que las decisiones de los distintos participantes no son independientes sino que suelen estar influenciadas, o incluso impuestas, por otros grupos sociales. (p.90)

En consecuencia, la evolución del término ha permitido que el alcance de esta se vea reflejado en una oportunidad para la empresa de ganar ventaja competitiva, mejorar los procesos y contribuir al bienestar social por medio de la adopción de prácticas responsables. La decisión de adoptar dichas prácticas dentro de la organización implica el establecimiento de metas que enfoquen los esfuerzos en la

mejora continua y sistemática de los procesos para que de esta manera el beneficio que se lo otorgue a los grupos de interés en cualquiera de los ámbitos genere un impacto positivo.

La propuesta de investigación del presente trabajo pretende conocer la percepción de las directivas de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali a cerca de la relevancia que tiene la RSE en las operaciones de la empresa y el impacto que genera en su principal grupo de interés: los colaboradores. Además, busca conocer las expectativas personales y laborales de ellos frente a la ejecución de algunas prácticas ya establecidas en la empresa.

La finalidad del desarrollo del trabajo es orientar a la corporación en la ejecución de una guía de RSE que le permita tener mayor control sobre los temas que ha considerado predominantes en el ejercicio de brindarles a los colaboradores un mejor entorno laboral, personal y familiar.

Este trabajo presenta los siguientes capítulos:

En el capítulo I se presenta el planteamiento de la investigación, el problema, la justificación, los objetivos, además del marco referencial y el marco teórico.

En el Capítulo II se abordan los aspectos generales de la organización objeto de estudio, su historia, misión, visión y la estructura de la misma.

En el Capítulo III se presenta el análisis de los resultados de la investigación.

En el Capítulo IV se presenta el diagnóstico de la organización.

En el Capítulo V se presenta la propuesta de mejoramiento.

En el capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

A través de la revisión literaria que incluye artículos especializados, revistas electrónicas, libros y reportes de gestión de empresas, se pudo reconstruir un panorama acerca del papel que cumple la responsabilidad social empresarial en las PYMES y de los aspectos que intervienen en la implementación de modelos que le permitan a las empresas llevar su gestión empresarial al ámbito social de manera más responsable y beneficiosa. “En Colombia, la PYME, por sus capacidades para la generación de empleos y crecimiento productivo, reviste gran importancia en el desempeño que ha tenido el sector empresarial en los últimos años. La elaboración del concepto de RSE ha venido definiendo sus contornos en el ambiente colombiano. Se evidencia que este concepto es entonces un factor importante en las decisiones de inversión, producción y comercialización” (de Desarrollo, 2007, p.7).

El concepto de RSE se entiende como una visión integral de la sociedad y el desarrollo, la cual relaciona los factores de crecimiento económico y productividad con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de las organizaciones comprometidas con las libertades y derechos de las personas. La empresa tiene una responsabilidad social por el hecho de formar parte de un conglomerado social y de ser actor transformador en el entorno. El contexto social de Colombia, marcado por la pobreza y la exclusión de las mayorías, nos obliga a buscar alternativas de gestión empresarial que fortalezcan las competencias sociales que nos rodean (de Desarrollo, 2007, p.10).

“El tejido empresarial es uno de los agentes sociales con mayor capacidad transformadora y, por tanto, su papel no puede limitarse a ser mero proveedor de bienes y servicios. Su esfera de influencia alcanza a colectivos como los clientes, los colaboradores, los proveedores, la comunidad en la que desarrolla su actividad, configurando así los denominados grupos de interés o stakeholders” (De Miguel, 2011, p.8). Una gran parte de las empresas y, en especial las pymes y micropymes, consideran que la RSE es un ámbito que solo puede ser desarrollado y asumido por grandes corporaciones con capacidad para gestionar y financiar medidas o proyectos de alto impacto y visibilidad. Sin embargo, la única diferencia para integrar la RSE en la gestión de cualquier empresa es delimitar cuál es su esfera de influencia y que decisiones y actividades puede controlar, así como saber cuáles son sus prioridades y recursos para emprender las medidas adecuadas a su negocio.

Las empresas deben conocer que la RSE está presente en el día a día de todos/as, en pequeños gestos, decisiones y acciones. Así, cuando un/a consumidor/a decide

realizar una compra, desencadena un proceso en el que no sólo se tienen en cuenta criterios como el precio o la calidad, sino también otros como la reputación de la empresa o su actuación frente al medioambiente. De igual modo, las empresas se gestionan tomando decisiones en las que puede tener en cuenta aspectos que van más allá de lo puramente económico, tales como la flexibilidad en el trabajo, la transparencia en la información, la cooperación empresarial, la fiscalidad responsable y/o el ahorro energético. Es precisamente en el momento de decidir qué hacer o cómo hacerlo, cuando se puede ser socialmente responsable, eligiendo la opción que contribuya, de forma simultánea, al desarrollo sostenible, al crecimiento económico y a la competitividad. Por tanto, la RSE afecta a todas las empresas y a todas sus decisiones, sea cual sea el tamaño o sector de actividad. Las diferencias entre unas empresas y otras vendrán dadas por las medidas concretas que implanten y por los grupos de interés en los que se focalizan.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

La RSE en el contexto organizacional ha contribuido notoriamente al desarrollo productivo de las empresas uniendo los componentes de eficiencia, valor agregado y sostenibilidad con el fin de responder de manera ética y consciente a las exigencias de los diferentes grupos de interés. La estrecha relación que comparten las empresas con el entorno en el cual operan evidencia el grado de responsabilidad que estas adquieren con la sociedad y en general con las personas que hacen parte importante de ellas.

Sin embargo, la introducción de las pequeñas y medianas empresas en el ámbito sostenible se ha distinguido por ser un proceso en muchas ocasiones informal a causa de la poca información que existe frente al tema o al poco interés de la alta dirección de la empresa de documentarse y formalizar su compromiso con la sociedad desde distintos ejes. Teniendo en cuenta las características estructurales de las pequeñas y medianas empresas, su capacidad de respuesta se adhiere a circunstancias particulares como el tamaño de la misma o el sector al que pertenece. Por ello, abordar diferentes grupos de interés resulta complejo ya que los recursos son limitados.

Para la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali resulta pertinente contribuir al desarrollo profesional, personal y familiar de sus colaboradores destacando la relevancia que tienen dentro de la institución como eje principal de las operaciones que han hecho posible el reconocimiento y evolución de esta. Para ello, han enfocado sus esfuerzos en mejorar paulatinamente las condiciones laborales y aportar al desarrollo humano desconociendo aun el alcance de la RSE y la importancia de la comunicación en el ámbito organizacional.

El presente trabajo de grado busca realizar una caracterización de las prácticas de responsabilidad social empresarial enfocada a los colaboradores de la Corporación

Cultural Colegio Alemán de Cali. Dicha caracterización se desarrolla mediante la aplicación de dos encuestas, la primera aplicada a las directivas de la organización y la segunda a los colaboradores de la organización (209 colaboradores). Después de recolectar la información se elabora un análisis de los resultados obtenidos para de esta forma realizar un inventario de las prácticas de RSE encontradas en la organización.

Finalmente, tomando como referencia la Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresa BID, B. I. D. D. (2009). Y en base a los resultados obtenidos se elabora una propuesta de mejoramiento en la que se ha diseñado un modelo de RSE enfocado en el grupo de interés denominado colaboradores de la organización.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones que se observaron en el desarrollo del trabajo de investigación.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial, se ha presentado como una oportunidad para las organizaciones para generar un impacto positivo al entorno que lo rodea. Proponer un modelo de RSE enfocado en los colaboradores y sus familias, se convierte en una oportunidad de mejora de los procesos del área de gestión humana, acercándolos de manera más práctica a la perspectiva de la gerencia y los colaboradores de la organización. Es evidenciar que al implementar prácticas de RSE mejor estructuradas, se puede buscar un equilibrio entre lo que existe actualmente y lo que se puede mejorar tanto interna como externamente, es decir, generar un impacto positivo en la cultura organizacional que permita generar motivación, sentido de pertenencia, y aumento de la productividad y la competitividad de la organización.

El presente trabajo de investigación es útil porque permite implementar conceptos de RSE al identificar y caracterizar las prácticas de RSE enfocadas en los trabajadores y sus familias existentes es la organización objeto de estudio, este estudio puede ser conveniente para reconocer las necesidades de mejoramiento que presenta la organización y poder generar una modelo que le permita al área de gestión humana implementar programas y/o actividades que mejoren la motivación de los colaboradores y el crecimiento de la organización en términos de RSE.

Finalmente con el presente trabajo se presenta una oportunidad para la organización de crear ventaja competitiva y mejorar la calidad de vida de los trabajadores involucrando aspectos de tipo laboral y familiar. Es novedoso porque considera al sector de servicio, específicamente de un colegio de la ciudad de Cali

quien en general enfoca toda su estrategia corporativa en la prestación del servicio, y puede servir para que otras empresas con características similares se apoyen en este modelo para poder implementarlo respectivamente generando un mayor impacto en sus colaboradores y por ende en la sociedad.

1.4 METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se acudirá a estrategias cualitativas basadas en las percepciones de los colaboradores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali respecto a la existencia de prácticas de responsabilidad social y su desarrollo. El tipo de investigación es descriptivo pues busca analizar e interpretar los factores que intervienen en la problemática expuesta a partir de la observación y la recolección de evidencia por medio de herramientas tales como la entrevista y la encuesta.

Los métodos adecuados para recolectar información son la entrevista; que se llevará a cabo a las directivas de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali, y la encuesta que se realizará a una muestra determinada de colaboradores de la organización. El fin de la utilización de estas dos herramientas es analizar los puntos de vista existentes en la corporación sobre la existencia y gestión de prácticas de responsabilidad social orientadas a los colaboradores y sus familias.

El esquema de esta propuesta de investigación está compuesto por tres partes:

Primera parte: Revisión de la teoría existente sobre enfoques conceptuales de responsabilidad social empresarial y de gestión humana, en función de sus puntos de encuentro.

Durante el desarrollo de esta primera parte se consultarán publicaciones y artículos en los que se plantean temas como:

- Análisis, discusión y evolución del concepto de responsabilidad social.
- Análisis y discusión de los intereses y expectativas de los empleados en el marco de la Responsabilidad Social.
- Análisis y evolución del concepto de gestión humana y de las actividades que deben realizar las áreas funcionales de gestión humana.
- Análisis y discusión de los conceptos de responsabilidad social y gestión humana en forma conjunta.

Con este panorama teórico se establecerán las prácticas de responsabilidad social de la empresa objeto de estudio, orientadas a los trabajadores y sus familias las cuales pueden desarrollarse desde el área funcional de gestión humana.

Fuentes de información:

- Publicaciones periódicas, electrónicas y físicas, y journals de instituciones académicas y productivas que se han propuesto el estudio conceptual de la responsabilidad social y de la gestión humana.

Segunda parte: Construcción y aplicación de un instrumento que permita la recolección de información sobre las prácticas de responsabilidad social enfocadas a los colaboradores y sus familias, y la percepción que tienen los actores mencionados de las mismas.

El instrumento de recolección reunirá preguntas en las ocho áreas temáticas de prácticas de responsabilidad social hacia los colaboradores, a saber: Respeto al individuo: equidad y diversidad; Participación de los colaboradores en la gestión de la empresa; Relaciones con los sindicatos y grupos de trabajadores organizados; Distribución de los beneficios de la empresa; Desarrollo profesional y empleabilidad; Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo; jubilación y despidos; y Familia de los colaboradores.

La empresa requerida para la investigación debe cumplir con los siguientes criterios:

- Contar con área funcional de Gestión Humana
- Incluir en sus principios misionales el tema de Responsabilidad Social

Una vez seleccionada la empresa objeto de estudio, se aplicará el instrumento para recolectar la información necesaria para desarrollar la investigación.

Sistematización y análisis de los datos: Los datos obtenidos una vez aplicado el instrumento de recolección de información, se sistematizarán y serán consignados en un documento. En este se describirá el panorama de las prácticas de responsabilidad social de la empresa en las ocho temática mencionadas.

Este documento será construido a partir de la información proporcionada por el área de gestión humana de la empresa, de igual forma se describirán y analizarán las expectativas y necesidades expresados por los colaboradores respecto a las ocho temáticas y las prácticas que adelanta la empresa.

Por último, se establecerán los elementos comunes y no comunes entre lo que plantea la empresa y el área de gestión humana, y las expectativas y necesidades de sus colaboradores.

Tercera parte: Propuesta de pasos para definir un plan de acción en responsabilidad social liderado por las áreas de gestión humana.

A partir de los elementos comunes y no comunes identificados en la etapa anterior, entre lo planteado por las empresas y las necesidades de los colaboradores, se elaborará una propuesta de pasos que puede seguir una empresa para definir su plan de acción en responsabilidad social liderado por las áreas de gestión humana.

Se buscará que éste plan tome en consideración tanto los lineamientos que la organización objeto de estudio ha definido en torno a la RSE, como las expectativas y necesidades de sus colaboradores.

1.5 OBJETIVO GENERAL

Caracterizar las prácticas de responsabilidad social orientadas a los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali, desarrolladas desde las áreas funcionales de gestión humana y realizar una propuesta de mejoramiento sobre las prácticas existente en la organización.

1.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la información obtenida frente a la existencia de prácticas de responsabilidad social orientadas a los trabajadores y sus familias, desarrolladas desde las áreas funcionales de gestión humana en la empresa objeto de estudio.
- Desarrollar una propuesta de mejoramiento en la cual se unifique y/o complementen las prácticas de responsabilidad social orientada a los trabajadores y sus familias con la perspectiva de los mismos.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 ESTADO DEL ARTE

Si bien es cierto que la RSE es un tema relativamente nuevo en la gestión empresarial, en los últimos años han aumentado el número de investigaciones relacionadas con la RSE sobretodo en el caso de empresas medianas. Sin embargo, son pocos los estudios dirigidos a la responsabilidad social empresarial orientada a los empleados y sus familias, tal y como se muestra a continuación mediante la revisión bibliográfica, la cual consta de cuatro artículos relacionados:

El artículo “Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones” de Solarte, M. G., & Ceballos, J. L. D. (2012), es el resultado de un proyecto de investigación cuyo objetivo fue realizar una descripción detallada acerca de las actividades de gestión humana y su relación y aporte estratégico con la RSE, y de esta manera poder evidenciar la forma como estas son implementadas en una organización del sector de los cosméticos.

En este caso, el tipo de investigación fue descriptivo. Los autores sugieren que este tipo de investigación permite realizar un análisis de una realidad específica (la aplicación de las actividades de gestión humana y RSE), a través de sus partes (descripción de cada una de las actividades y prácticas), sus rasgos estructurales (la forma como se componen dichas actividades), sus cualidades, sus propiedades (rasgos característicos que diferencian a las actividades de gestión humana de la empresa que implementa prácticas de RSE) o sus circunstancias (los momentos y características que llevan a que las actividades de gestión humana de esta empresa sean diferentes de los de las demás empresas). Se utilizaron métodos cualitativos de investigación, con ocho entrevistas en profundidad, aplicadas entre los meses de diciembre de 2011 y enero de 2012, con un tiempo de duración de entre una hora y tres horas, dirigidas a los siguientes cargos de la organización:

- Gerente general
- Jefe de comunicaciones
- Gerente de gestión humana
- Asistente de gestión humana
- Coordinador de salud ocupacional
- Asistente de nómina
- Jefe de seguridad
- Auxiliar de gestión humana

De manera general los autores concluyen que, la RSE es considerada como relevante para la organización en la medida en que permite garantizar el bienestar de las personas que laboran en la compañía y así mismo, propiciar condiciones de bienestar y desarrollo sostenible para la comunidad que la organización considera como vulnerables, frente a lo cual ofrece diferentes ayudas que bien podrían enmarcarse en el ámbito de la filantropía. Hay una preocupación por la incorporación de prácticas responsables con los diferentes grupos de interés de la organización; sin embargo, se considera relevante conocer las razones por las cuales la empresa debe realizar una documentación de dichas actividades, ya que estas son realizadas sin el objetivo de mostrarlas ni de obtener beneficio alguno de ellas en materia de impuestos o exenciones de algún tipo, como se ve en otras organizaciones de diferentes sectores económicos.

En el año 2013, García Solarte, M., Azuero Rodríguez, A. R., & Salas Arbeláez, L. desarrollan una investigación denominada “RESPONSABILIDAD SOCIAL HACIA LOS EMPLEADOS: EL CASO DE UNA PYME COLOMBIANA” la cual tiene como objetivo contribuir a visualizar y evaluar la forma en que las PYMEs ejecutan sus acciones socialmente responsables enfocados principalmente a su grupo de interés más cercano, y da un punto base para una cooperación futura con organizaciones más grandes. Para el desarrollo de la investigación se utilizó un caso de estudio representativo de la región del suroccidente colombiano en una empresa mediana con cincuenta y dos (52) empleados de carácter familiar, perteneciente al sector de la producción de alimentos, especialmente productos de panadería y con cuarenta años de antigüedad, mediante la utilización de técnicas de orden cualitativo y estadístico descriptivo.

Los resultados de esta investigación mostraron en términos generales, que las prácticas de RSE que realiza la organización y las que perciben los empleados son en su mayoría coherentes entre sí. Tal es el caso de las prácticas relacionadas con el cuidado de la salud y la seguridad y los despidos de los empleados, que aunque en esta última no se realiza sino una práctica, es de conocimiento en toda la organización y coherente en sí de cada una de las partes.

Los autores concluyeron que la organización objeto de estudio ratifica que pequeñas y medianas organizaciones poseen diferentes niveles en el accionar de sus prácticas, en la cual se cataloga a la organización en el nivel de prácticas eficientes caracterizadas por el cumplimiento mínimo de las actividades socialmente responsables; es decir implementan las prácticas ya probadas y comúnmente aceptadas, pero se encuentran dentro del mínimo de prácticas.

Así mismo, concluyen que las prácticas de RSE lideradas por las PYMEs tienden a ser paternalistas y accionar bajo el marco de protección del empleado, no por ser considerado como un eje fundamental y estratégico de la organización. Por lo que,

la mayoría de prácticas que realiza la organización están dentro de la distribución de los beneficios de la organización y el cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

La investigación de Hernández-Perlines, F., & Sánchez-Infantes, J. P. en 2016, titulada “Análisis del Efecto de la Responsabilidad Social Empresarial en los Resultados Empresariales de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), tiene como propósito analizar la influencia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los Resultados Empresariales (RE) en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Para ello se propone un modelo utilizando datos de los informes de sostenibilidad de 278 Mipymes españolas confeccionados bajo los estándares de GRI¹. Para el contraste de las hipótesis y la obtención de resultados se ha utilizado software SmartPLS 3.2.3². El estudio se ha realizado en MiPymes españolas, con más de 1 empleado y menos de 250. Además, se ha considerado que la forma jurídica de la empresa debe ser una S.A. o S.L.

Los resultados de esta investigación en la cual se consideraron tres dimensiones, la dimensión económica, la social y medioambiental, mostró que estas influyen positivamente en los resultados empresariales, siendo la económica la más relevante. Este resultado confirma que la mayor preocupación de las Mipymes en relación con la RSE son los aspectos económicos. Este resultado puede explicarse por la crisis que afectaba a la economía, que provocaba una mayor preocupación por los aspectos económicos y menos por los sociales y medioambientales.

La conclusión más relevante para los autores, es que las Mipymes que realizan actividades de RSE mejoran sus resultados empresariales, coincidiendo con estudios previos desarrollados para empresas de mayor dimensión, en las cuales se confirma la hipótesis de que la RSE influye positivamente en los resultados empresariales de las MiPymes.

El estudio de Salazar, A. L., Hidalgo, J. F. O., & Manríquez, M. R. (2017) titulada, “La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso”, tiene como objetivo analizar los factores que mayor impacto tienen sobre el nivel de responsabilidad social empresarial (RSE), desde la perspectiva del capital humano. A través de un estudio de caso, el objetivo es analizar las variables que mayor influencia tienen sobre la percepción de los empleados respecto al nivel de RSE, utilizando la norma ISO 26000, ya que es la más adecuada para medir tal percepción, por el impacto que promueve en el

¹ GRI, Global Reporting Initiative: una organización no gubernamental basada en una red, que tiene como objetivo impulsar los Reportes de Sostenibilidad y de ESG (Medio ambiente, Social y Gobierno Corporativo).

² Software estadístico profesional con interfaz gráfica de usuario para el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) utilizando el método de modelado de rutas de mínimos cuadrados parciales.

desarrollo humano. La ISO 26000 es una norma política y cosmopolita diseñada bajo 3 racionalidades: objetiva, social y subjetiva y que su validez depende de la práctica de estas 3 racionalidades. Para este estudio se encuestó a 68 empleados utilizando el modelo de RSE basado en la norma ISO 26000, en el cual se analizan las variables de derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad. El enfoque seleccionado fue el cuantitativo, a través de un diseño no experimental, con un alcance transversal.

Se emplearon cinco etapas para desarrollar la investigación. La primera consistió en plantear el problema de investigación; en la segunda, se revisó la bibliografía existente sobre el tema y se establecieron las hipótesis y preguntas de investigación; la tercera etapa consistió en definir el tipo de investigación y el método, seleccionar la empresa y diseñar la encuesta; en la cuarta etapa se levantó la información y, por último, se analizaron e interpretaron los resultados.

Con relación a las prácticas laborales, estas resultan ser de gran influencia en la percepción del capital humano sobre la RSE. Tener condiciones laborales seguras con bajos índices de accidentes y enfermedades, así como ofrecer un ambiente laboral adecuado para que el capital humano se desarrolle profesionalmente, son características que distinguen a las empresas pues se preocupan y responsabilizan por su personal, y es evidente la presencia de una filosofía de RSE.

Los resultados muestran que respetar el medio ambiente, ofrecer calidad laboral a los empleados, conducirse con ética en las relaciones con sus grupos de interés, respetar al consumidor y participar activamente con la comunidad son factores que influyen positivamente en la percepción del capital humano sobre el nivel de RSE.

Del análisis anterior se aprecia que varios aspectos del tema de la RSE enfocado a los trabajadores y sus familias como grupo de interés directo están siendo investigados y aplicados. Sin embargo, aún hay poca información detallada sobre el desarrollo de un modelo de RSE que puedan aplicarse en las PYMES y que fundamente el compromiso de estas con sus diferentes grupos de interés.

Como conclusión general, las investigaciones mencionadas anteriormente coinciden en la importancia de la aplicación de prácticas de RSE enfocadas a los empleados y sus familias en las empresas considerando el papel fundamental que cumplen ellos en el desarrollo de las operaciones. El personal motivado y consciente de que existen buenas condiciones laborales buscará desarrollar sus actividades de forma más eficiente logrando para la empresa mejores resultados empresariales en el ámbito económico y social.

1.7 MARCO TEÓRICO

1.7.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Para el desarrollo del presente capítulo es necesaria la evaluación del concepto de la Responsabilidad Social Empresarial, su evolución y el aporte que ha proporcionado a diferentes dimensiones, buscando respaldar desde la literatura el análisis metodológico de los aspectos relacionados con la investigación tomando como referente las organizaciones y la implementación de buenas prácticas empresariales. Para empezar, la globalización ha marcado un hito en la transformación de las organizaciones haciendo que la formulación de sus estrategias y la declaración de sus políticas internas vayan encaminadas a la incorporación de acciones que influyan positivamente en los ámbitos social, ambiental y económico, determinando en gran medida la capacidad de las empresas no solo de generar utilidades sino también de generar valor en la sociedad a largo plazo. Lo anterior se debe principalmente a el surgimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una práctica de inclusión y compromiso con los distintos actores que intervienen directa e indirectamente en las actividades de las empresas y que han sido un referente importante para el estudio del concepto y para el desarrollo de modelos que respondan de manera acertada a diferentes problemáticas.

Los inicios de la RSE se dan en la primera mitad del siglo XX, donde surge espontáneamente la participación de las organizaciones en actividades filantrópicas inusuales que buscaban el bienestar de la sociedad. Según Herrera (2005), la Responsabilidad social empresarial comienza a gestarse a partir de la aparición de grandes empresas que comenzaron a diferenciarse de las empresas pequeñas tradicionales tanto por su organización formal como por su jerarquía y la separación de la dirección y la propiedad. Se empieza entonces a reflexionar sobre la responsabilidad de las empresas y su gestión en la sociedad, como planteamientos que predominaban inicialmente en el marco de las tradiciones religiosas que pretendían aplicar determinados lineamientos morales al mundo empresarial y de los negocios.

Al final de la década de los cincuenta, y durante la década de los sesenta, fue notable el desarrollo de la doctrina social de la iglesia y de las reflexiones teológicas sobre las realidades terrenales y el mundo del trabajo. Como consecuencia de la guerra de Vietnam, durante los años sesenta se produce una creciente movilización contra las tradiciones de la cultura norteamericana y es donde se comienzan a cuestionar las actividades de la empresa a partir de las consecuencias sociales que predominaban haciendo referencia a la problemática ecológica en el desarrollo industrial y al consumismo como estilo de vida. Estas preocupaciones derivadas de

las acciones negativas de las empresas sobre la sociedad llevaron a una formulación de la Responsabilidad Social de la empresa más allá de los intereses individualistas y lucrativos de los propietarios y directivos. (Herrera, 2005. Pág 23). La tabla 1, muestra una breve descripción de la evolución cronológica de la responsabilidad social empresarial.

Tabla 1: *Evolución cronológica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*

Década	Desarrollo	Destacable
1953	Primera definición formal de RSE	Publicación de la obra de Bowen: Social Responsibilities of the Businessman, Inicio formal de la RSE
1960	Etapa filosófica ➤ Definición de RSE ➤ Debate sobre los fines de la empresa	Proyecto de responsabilidad de la empresa, liderada por Ralph Nader, presionó durante los años setenta a General Motors para que tomara determinadas decisiones, a través de sus juntas de accionistas. Aunque los inversores responsables representaban sólo un 3% del total, consiguieron que GM publicará un informe social cada año, que estableciera un Comité de Política Social, que se incrementara el número de minoría en los puestos directivos, así como que se compara a proveedores que pertenecían a grupos desfavorecidos. (Cavanagh, 1990:238; Freeman y Gilbert, 1988).
1970	Etapa práctica ➤ Definiciones de las responsabilidades de las empresas ➤ Se continua con lo iniciado en la década anterior	➤ Propuesta del CSP (Corporate Social Performance) como forma de medición de la RSE. ➤ Estudios empíricos sobre la RSE; percepción de ejecutivos sobre RSE; Medición de la RSE en EE.UU.
1980	Etapa estratégica ➤ Definiciones del modelo stakeholders. ➤ Definición y desarrollo de códigos éticos. ➤ Balance social como medio de interiorizar y comunicar la RSE.	➤ Estudios empíricos sobre filantropía, relación entre responsabilidad social y resultados financieros.
1990 – Hoy	Desarrollo sectorial y empresa ciudadana. ➤ Empresa ciudadana: enfatiza la responsabilidad hacia el medio ambiente y la colaboración con la comunidad. ➤ Desarrollo sectorial de la disciplina: se parcela y se analiza separadamente y en profundidad	➤ Proliferan la investigación empírica y las publicaciones sobre la RSE y la EN y cátedras sobre RSE en casi todas las Escuelas de Negocios, se abren líneas de investigación en muchas universidades europeas y estadounidenses. ➤ Se crean instituciones en casi todos los países occidentales para promover la RSE, la EN o algún aspecto concreto de estas.

distintos aspectos (códigos, éticos, inversiones responsables, toma de decisiones, colaboraciones con la comunidad, estándares, etc.	➤ Los gobiernos empiezan a tomar parte en la promoción de la RSE: creación de una Secretaría de Estado en Reino Unido (1996); leyes sobre balance social en Francia y Portugal; publicación del Libro Verde Promover una marca europea para la RSE por la Comisión Europea, etc.
--	--

Fuente: Recuperado de Robledo, I. S. (2010). Introducción a la sostenibilidad y la RSC. Netbiblo

Aunque tradicionalmente el compromiso que ha abarcado la responsabilidad social empresarial se ha asociado al cumplimiento de obligaciones legales que representan un comportamiento ético por parte de las organizaciones con la sociedad y el estado; y que traen dentro de su formalidad beneficios tributarios y económicos para las mismas, las demandas de distintos colectivos en los últimos años ha intensificado el debate alrededor del mundo acerca del rol que deben cumplir las empresas en su entorno más allá de la producción de bienes y servicios para consumo generando así grandes expectativas y la oportunidad para las empresas de crear ventaja competitiva a través de la implementación de prácticas responsables.

Así mismo, para las empresas, la generación de valor en los diferentes escenarios de acción que abarca la responsabilidad social representa un reto grande para las mismas pues lograr que se produzca un cambio verdadero en el entorno donde llevan a cabo su actividad implica que se alineen y se ejecuten con mayor intensidad los objetivos trazados en su estrategia de negocio promocionando activamente la participación de la empresa en el desarrollo de la comunidad. No obstante, las acciones que una organización emprenda deben estar sujetas a la preservación de una entidad no solo cultural sino también social y ética que logre cumplir con los principios elementales del concepto de responsabilidad social atendiendo de manera centralizada los diferentes intereses de los grupos que la rodean.

Teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresaria engloba distintos temas y visiones, la complejidad de su concepto ha llevado desde sus inicios a que en el ámbito organizacional se haya creado un vínculo casi inexistente entre lo que se conoce como la filantropía y lo que en esencia responde al término socialmente responsable. La filantropía, vista como una acción social externa y casi voluntaria de la empresa busca beneficiar principalmente a la comunidad por medio de donaciones monetarias, en especie o técnicas que van encaminadas a cubrir actividades de tipo cultural o artística en determinado grupo de personas. Por su parte, La responsabilidad social empresarial, a diferencia de la filantropía, pretende, además de contribuir al bienestar social, contribuir a la obtención de ventajas competitivas a través de la adopción de prácticas vinculadas a la estrategia de negocio enfocando sus preocupaciones sobre un público más amplio, como accionistas, empleados, proveedores, consumidores, gobierno, comunidad y medio

ambiente; cuyas demandas la empresa debe tratar de satisfacer a través de sus operaciones. (BID, B. I. D. D. 2009)

En efecto, aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no cuenta con una definición específica ya que varios autores y/o entidades han desarrollado numerosas y variadas descripciones de esta y de sus alcances se podría decir, que “la RSE no es sino la contribución de las empresas a un proceso de cambio. Para ello, la empresa debe modificar sus patrones de producción, consumo e inversión para alcanzar un desarrollo equilibrado en los tres ejes: económico, ambiental y social”. BID, B. I. D. D. (2009)

Para abarcar con propiedad la relevancia o las limitaciones del concepto, las tablas 2 y 3 muestran algunas definiciones sobre el tema bajo el criterio de varios autores y de organizaciones de diferentes sectores.

Tabla 2: *Concepto de responsabilidad social*

Autor, año	Concepto
Bowen, H. 1953	La RSE “se refiere a las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad”
Frederick, W. C 1960	La responsabilidad social en el análisis final implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad y una buena voluntad de considerar que esos recursos están utilizados para fines sociales y no simplemente para los intereses de personas privadas y de empresas.
McGuire, J. W 1963	La idea de responsabilidad social supone que la corporación no solamente tiene obligaciones económicas y jurídicas, sino también ciertas responsabilidades a la sociedad que van más allá de estas”.
Davis, K 1967	La responsabilidad social se expresa en la ley, costumbres y los acuerdos institucionales que definen las condiciones para el uso responsable del poder.
Friedman, M 1970	La única responsabilidad de la empresa hacia la sociedad es la maximización de beneficios a los accionistas dentro del marco legal y ético del país.
Wood,D 1991	La idea básica de responsabilidad social corporativa es que las empresas y la sociedad están entrelazadas más que entidades diferentes; por lo tanto, la sociedad tiene ciertas expectativas para el comportamiento y resultados de negocios apropiados.

Carroll A,B 1999	La responsabilidad social corporativa de la empresa debe buscar lograr un beneficio, obedecer la ley, ser ética, y ser un buen ciudadano corporativo.
La Comisión de las Comunidades Europeas CCE, 2001	Define la responsabilidad social como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medioambiente más limpio. 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 medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas.
Porter y Kramer 2006	Afirman que “percibir la responsabilidad social como la construcción de valor compartido y no como un control de daños o una campaña de relaciones públicas, requerirá un pensamiento de negocios radicalmente distinto.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Concepto de responsabilidad social en las empresas

Empresa	Concepto
Ecopetrol	La sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocios orientado a generar valor a los accionistas y a los demás grupos de interés, al aprovechar las oportunidades y gestionar adecuadamente los riesgos derivados de los cambios económicos, ambientales y sociales. Ser sostenible implica incorporar en la gestión empresarial un conjunto de criterios económicos, sociales y ambientales que determinan la capacidad de una empresa para generar valor a largo plazo y responder efectivamente a los desafíos mundiales
Grupo Nutresa	Es una capacidad que nos permite prosperar y progresar consistentemente en lo económico, y aportar al desarrollo social, en equilibrio con el medio ambiente. En tal sentido, gestionamos los riesgos, capitalizamos las oportunidades, fortalecemos permanentemente nuestra cadena de valor, la calidad de los productos, experiencias y servicios, y buscamos la excelencia en las prácticas de gobierno corporativo.
Carvajal	Es un enfoque de negocio que involucra a los distintos grupos de interés para contribuir a la gestión sostenible de las empresas de la Organización. Cada uno de nuestros grupos de interés tiene un compromiso y un objetivo de sostenibilidad.

Grupo Bancolombia	Ser sostenible significa actuar en el presente pensando en el futuro; atender las necesidades actuales, sin afectar la capacidad de las futuras generaciones. Es generar impactos positivos desde nuestras acciones en el ámbito social, económico y ambiental, con el fin de garantizar los recursos necesarios para las futuras generaciones.
Norma ISO 26000:2010	“la responsabilidad de una organización/actividad humana ante el impacto que sus acciones y decisiones ocasionan en la sociedad en general y en el medio ambiente en particular, a través de un comportamiento ético y transparente que: a) contribuya al bienestar social y al desarrollo sostenible; b) tome en consideración las expectativas de todas las partes interesadas (internas, externas y mixtas); c) cumpla con la legislación vigente y coherente con la normativa internacional de comportamiento; y d) esté integrado en toda la organización y se lleve a la práctica en todas sus relaciones internas y externas”
ISAGEN	La sostenibilidad es crear valor para el negocio y nuestros grupos de interés, pero no de cualquier manera, sino realizando un aporte real a la protección del medio ambiente, al crecimiento económico y al desarrollo social. Esta convicción nos ha llevado a incorporar la sostenibilidad en el ADN de nuestra Empresa, la cual guía todos nuestros procesos, refuerza la estrategia corporativa y aporta a la construcción de relaciones colaborativas y de confianza con nuestros grupos de interés.
CENCOSUD	Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se relaciona con un modelo de negocio sostenible en el tiempo, que logre ser responsable con cada uno de los diferentes grupos de interés con que nos relacionamos. Construyendo marcas transparentes e inclusivas, conectadas con la sociedad y sensibles a su entorno. Buscamos generar rentabilidad preocupándonos al mismo tiempo de construir valor social, respondiendo a compromisos con nuestros grupos de interés, disminuyendo los impactos negativos en el medioambiente y siempre mirando la sostenibilidad a largo plazo.
Grupo SURA	Entendemos la Responsabilidad Corporativa como un criterio de actuación, un compromiso ético que asumimos integralmente en la manera de hacer empresas, la participación en proyectos de desarrollo social y la participación en dinámicas públicas. Las empresas son parte fundamental del desarrollo de los países, no sólo por el impacto económico de su gestión sino por la capacidad de influir en las dinámicas públicas y en los procesos de transformación social de los territorios en los que están presentes.

Fuente: Elaboración propia

Las definiciones actuales del concepto como se logra evidenciar, muestran que las empresas bajo su enfoque de liderazgo y poderío reconocen la importancia de sus decisiones y la relación directa que estas tienen con la calidad de vida de una sociedad y de la influencia significativa de sus acciones en la satisfacción laboral y el bienestar de sus colaboradores (Bowen, H. R. 2013). Hace ya algunos años es incalculable el número de ejecutivos, directivos, empresarios y emprendedores que se están sumando a la realización de prácticas para enfrentar los desafíos mundiales y están logrando pensar en la responsabilidad social empresarial, siendo conscientes de que las acciones y operaciones de las empresas tiene un impacto importante en la sociedad y que por tal motivo este debe ser positivo (Borroso Tairona, 2007).

Dentro de las diferentes posturas se puede considerar que ser socialmente responsable no significa limitarse a acatar las obligaciones jurídicas, sino que también es ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en capital humano, en el entorno y en las relaciones con los involucrados en las empresas. Las organizaciones que emprendan este camino deben hacerlo a conciencia, evitando cumplir solo por mera apariencia ya que la RSE es la contribución activa y voluntaria de las organizaciones para el mejoramiento social, económico y ambiental. Incluye un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones ética, social y ambiental (Porto y Castromán, 2006)

1.7.2 EL COMPROMISO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

La evolución de las empresas y su nuevo rol dentro de la sociedad han sido influenciados por algunas tendencias que han causado dinamismo dentro del ámbito organizacional a causa de los desafíos globales en temas ambientales, económicos y sociales y de la inestabilidad de los mercados. La influencia de las organizaciones en la sociedad civil ha aumentado y en respuesta a este crecimiento cada vez más miembros o representantes de distintos grupos sociales afectados por el cambio exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas. En muchos países, estas demandas se han incorporado a la legislación vigente, lo que obliga a las empresas a consultar a distintos grupos de stakeholders (Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2006). P. 12

Para Freeman (1983), un stakeholders se define como “cualquier individuo o grupo que pueda afectar o sea afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización”. En consecuencia, los grupos de interés representan un conjunto de individuos o colectivos con los que la empresa tiene una relación directa pues son quienes se ven afectados por las actividades que esta realiza en el entorno. El enfoque hacia los distintos grupos de interés varía dependiendo

significativamente del tamaño o razón de ser de la empresa, por eso la mayoría de los estudios disponibles sobre las motivaciones de las empresas grandes o pequeñas para adoptar prácticas de RSE señalan la existencia de una relación proporcional entre la percepción de la empresa frente a las demandas de los grupos de interés y el grado de implementación de actividades de RSE. Lo anterior indica que ésta no surge espontáneamente sino reactivamente, para responder a las demandas de colectivos internos (propietarios o accionistas y empleados) o externos (clientes y consumidores, proveedores, autoridades, organizaciones sociales), que constituyen los llamados grupos de interés. (BID, 2009)

BID (2009) “La empresa debe respetar los derechos de los grupos de interés en la toma de decisiones y en sus operaciones. Para ello debe identificarlos, conocer sus expectativas o preocupaciones expresadas a través de un proceso de diálogo, y responder a las mismas a través de sus operaciones empresariales”. (p.25)

BID (2009) “Los motivos por los que las empresas en general, y las PYME en particular, asumen prácticas de responsabilidad social son variados, pero en general tienen que ver con responder a las demandas de sus grupos de interés con el fin de minimizar los riesgos de destruir valor y maximizar las oportunidades de crear valor”. (p.30)

1.7.2.1 CREACIÓN DE VALOR

La creación de valor es denominada como el objetivo de toda gerencia de generar riqueza por medio de sus actividades, sin embargo esta definición resulta inapropiada conociendo el papel fundamental que cumplen las empresas en el desarrollo de la sociedad por medio de la generación de oportunidades. La importancia de crear valor radica en el interés de la empresa por sobrevivir en un mercado altamente competitivo y para ello debe incentivar de cierto modo a todas las partes que interactúan en el entorno organizacional como lo explica la BID (2009) a continuación:

“Tradicionalmente, los beneficiarios de la creación de valor han sido los propietarios o accionistas pero en las últimas décadas han aparecido nuevas perspectivas sobre la creación de valor que señalan la importancia de responder a las expectativas de un grupo más amplio de grupos de interés.

Edward Freeman, profesor de ética de la escuela de negocios de la Universidad de Virginia, supuso un punto de inflexión en las teorías de creación de valor en la empresa. Su autor señaló la importancia de tomar en consideración los intereses, no sólo de los accionistas sino de otros actores que podían verse afectados por las actividades de la empresa a los que llamó

“stakeholders” o grupos de interés. Freeman los definió como “esos grupos sin cuyo apoyo una organización dejaría de existir”, es decir, el concepto central es la supervivencia de la empresa para lo cual es necesario que los directivos sirvan intereses más amplios que los de los accionistas.

Bajo esta visión, la creación de valor para el accionista sigue siendo uno de los objetivos principales de la empresa pero, para lograrlo se debe de incentivar también la creación de valor para otros grupos de interés a través de una gestión basada en el conocimiento de sus expectativas y en ofrecer una respuesta razonable a estas expectativas”. (p.37)

1.7.2.2 IDENTIFICACIÓN Y DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

“En los últimos años se ha intensificado el debate sobre cuál debe ser el papel de la empresa en la sociedad y cuál debe ser su responsabilidad sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de su actividad. La mayoría de las empresas se han enfocado en su papel de generar beneficios, respetando la ley y la ética en muchos casos, pero en otros la ética ha brillado por su ausencia, lo que ha abierto el debate sobre la necesidad de, no sólo generar beneficios, sino de poner atención a cómo se generan esos beneficios. Como consecuencia de este debate, las actividades de las empresas y su impacto social y ambiental han sido objeto de un creciente escrutinio y de mayores demandas por parte de diferentes grupos de interés, lo que también ha incrementado el interés de muchas empresas por identificar, controlar y mejorar esos impactos, contribuyendo simultáneamente a mejorar su competitividad”. (BID, B. I. D. D. 2009)

Las empresas deberían identificar quienes son sus grupos de interés internos (propietarios, accionistas y empleados) y externos (clientes, proveedores, autoridades, comunidad, medios de comunicación, etc.) más importantes y determinar cuáles son sus intereses. En unas ocasiones estos intereses serán comunes con los de la organización y en otras entrarán en conflicto. Existen distintas metodologías para identificar y clasificar los grupos de interés y para conocer sus expectativas que pueden ser adaptadas por la PYME. Se evidencia entonces que la razón de ser de las empresas dentro del ámbito social, económico y ambiental ha evolucionado a grandes rasgos entendiendo que las organizaciones cumplen un papel importante en el desarrollo de cada uno de estos factores y que sus acciones no deben estar solo limitadas a la producción y prestación de servicios o a la obtención de utilidades sino también a la creación de una ventaja competitiva a través de la adopción de prácticas responsables que les permita reconocer que cuentan con el poder para intervenir de manera positiva en los distintos grupos de interés. Así, las industrias han encontrado la manera de reaccionar frente a los distintos aspectos adversos que sus prácticas dentro del mercado y en la sociedad

han causado logrando así la adopción de modelos o prácticas de responsabilidad social que incluyen no solamente la participación activa de sus directivos sino también de la sociedad y sus colaboradores. En la tabla 4 se identifican los dominios que componen las prácticas de responsabilidad social y su alcance.

Tabla 4: *Listado de Dominios y Temas de la RSE*

Dominio	Alcance	Temas	Subtemas
Gobierno empresarial	Relaciones con los accionistas e inversores, autoridades y con los grupos de interés en general	➤ Orientación estratégica	• Misión y visión
		➤ Ética	• Valores • Código de conducta
		➤ Compromisos con los grupos de interés	• Políticas
		➤ Transparencia	• Comunicación y diálogo
		➤ Derechos de los accionistas	• Consejo de administración • Accionistas minoritarios • Protocolo familiar
		➤ Cumplimiento legal y fiscal	• Cumplimiento legal • Cumplimiento fiscal
Prácticas laborales	Relaciones con los trabajadores	➤ Integridad (lucha contra la corrupción)	• Sistema de integridad empresarial • Pactos de integridad
		➤ Derechos laborales fundamentales	• Remuneración justa • No discriminación • Trabajo forzado • Trabajo infantil • Horario de trabajo • Asociación y negociación colectiva
		➤ Salud y seguridad laboral	• Salud y seguridad laboral
		➤ Desarrollo de los trabajadores	• Reclutamiento e incentivos • Estabilidad • Capacitación • Participación • Conciliación laboral y personal • Clima y satisfacción laboral

			• Desvinculaciones
Mercadotecnia	Relaciones con los clientes y consumidores	➤ Productos y servicios	• Calidad • Inocuidad y seguridad • Acceso a la información • Inclusión
		➤ Promoción	• Inclusión • Veracidad • No discriminación • Mercadotecnia social • Mercadotecnia con causa
		➤ Distribución	• Inclusión • Embalaje y protec. ambiental. • Transporte y protec. ambiental.
		➤ Venta	• Ética e Integridad • Garantía • Quejas y reclamaciones • Satisfacción • Privacidad
Aprovisionamiento	Relaciones con los proveedores y subcontratistas	➤ Condiciones comerciales	• Condiciones contractuales • Plazos de pagos • Integridad • Cláusulas sociales y ambientales • Incentivos
		➤ Evaluación y selección de proveedores	• Código de conducta hacia proveedores • Código de conducta sobre proveedores • Procedimiento de evaluación y selección • Criterios económicos, sociales y ambientales • Cumplimiento del código de conducta
		➤ Desarrollo de proveedores	• Prog. desarrollo de proveedores • Mejora de prácticas sociales y ambientales • Inclusión.
Gestión ambiental	Relaciones con el medioambiente	➤ Uso eficiente de los recursos	• Materias primas • Energía • Agua

		➤ Prevención de la contaminación ● Residuos sólidos y líquidos ● Emisiones ● Vertidos ● Otros tipos de contaminación ➤ Métodos y tecnologías ambientalmente sostenibles ● Metodologías de análisis ● Tecnologías	
Inversión social	Relaciones con la comunidad	➤ Cobertura de las necesidades de la comunidad ● Impactos de la cadena de valor sobre la comunidad ● Dimensiones sociales del contexto competitivo ● Temas sociales genéricos	

Fuente: Recuperado de BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas

1.7.3 GESTIÓN HUMANA

Anteriormente se consideraba a los trabajadores sólo como un recurso, al cual no se le daba la adecuada importancia, a medida que se dieron cambios globales, las organizaciones se vieron obligadas a reaccionar a dichos cambios, generando nuevas formas de administrar en el mundo por lo cual el área de gestión humana hace las veces de punto de partida en el cambio organizacional permitiendo realizar ajustes que permitan reaccionar a las nuevas condiciones del mundo moderno. Actualmente los procesos desarrollados dentro de la administración de recursos humanos, gestión del talento humano o gestión humana, como se denomina actualmente han tomado gran importancia dentro del desarrollo de los procesos en las organizaciones. Lo cual ha llevado a evolucionar y definirse como un conjunto de procesos que reafirma que el ser humano es el factor que da ventaja competitiva a la organización. Sastre y Aguilar, (2003).

Se pueden encontrar diversas definiciones sobre las áreas encargadas de las relaciones con los trabajadores. En la tabla 5, se expone las definiciones sobre el concepto de Gestión Humana de algunos autores.

Tabla 5: *Concepto de Gestión Humana*

Autor, Año	Concepto
Dessler (1991)	Define la administración del personal como los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal, e incluye entre las funciones contratar, capacitar, evaluar, y remunerar a los empleados, así como entender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia.
Byars y Rue (1997)	Definen la administración de personal como el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, determinando necesidades de: reclutamiento, selección, desarrollo, asesoría y recompensa a los empleados; actúa como enlace con los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar.
De Cenzo y Robbins (2001)	Definen la administración de recursos humanos como la parte de la organización que tiene que ver con la dimensión “humana” y distingue dos funciones básicas, la primera desarrollada por el área de recursos humanos que proporciona personal y apoyo a la organización y segundo como una función que compete a todos los gerentes, sin importar si hace parte del área de recursos humanos, ya que todos deben administrar eficazmente a los empleados. Estos autores resaltan la importancia de la adecuada administración del personal y que esta es una actividad que trasciende a todas las demás áreas de la organización y por ende compete a los gerentes de las mismas.
Rodríguez (2002)	Define la administración de personal como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades de personal.
García, 2009	“La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización”. (p. 165)

Fuente: Elaboración propia

Estos autores determinan la gestión humana como un conjunto de estrategias las cuales permiten impulsar de forma positiva el desempeño del personal, si estas son aplicadas de forma adecuada obteniendo repercusiones efectivas en cada uno de los procesos organizacionales, dado que la gestión humana es la columna vertebral de la organización, ya que cada uno de sus procesos afecta toda la estructura

administrativa y la toma de decisiones en la organización. (Ríos, 2008) permitiendo una mayor competitividad.

(García, 2009), especifica que el área de gestión humana se encarga de adelantar diversos procesos y actividades que pueden agruparse en lo que denominamos Macro-procesos. Las actividades que se enmarcan dentro de cada uno de los macro-procesos deben aportar al objetivo que se plantea para el mismo. De acuerdo con García, 2011, los cinco macro procesos de los que se encarga el área de Gestión Humana son:

1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana: tiene como objetivo la preparación y definición de las actividades del área necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de las mismas, involucra el proceso de planeación estratégica del talento humano, la definición de políticas en talento humano, el contexto legal que cubre al trabajador, y el análisis y diseño de los cargos.
2. Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización: tiene como objetivo la vinculación y asimilación de las personas a la organización y a su estrategia, involucra el proceso de Requisición de personas por parte de las áreas de la organización, el proceso de reclutamiento o llamado a vincularse o postularse, el proceso de selección, la contratación y el proceso de inducción.
3. Compensación, Bienestar y Salud de las personas: tiene como objetivo desarrollar el sistema de compensación que permita motivación y sostenibilidad de los empleados dentro de la organización, involucra los procesos de incentivos, higiene y seguridad industrial, la estructura salarial y la calidad de vida laboral.
4. Desarrollo del Personal: tiene como objetivo buscar el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel tanto personal como profesional dentro de la organización, involucra los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, la evaluación y mejoramiento del desempeño y finalmente el sistema de información y monitoreo de gestión humana.
5. Relaciones con el Empleado: tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono, involucra los procesos de negociación colectiva, el pacto colectivo, la relación con los sindicatos si los hay, y la cesación o ruptura laboral. (p, 17)

1.7.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTIÓN HUMANA

La conexión de estos dos conceptos dentro de las organizaciones nos da una visión más amplia de la importancia que tiene el desarrollo integral de acciones concretas en pro de un beneficio colectivo que como primera medida nace dentro de la empresa por medio de la generación de un juicio de valor real en los colaboradores sobre lo que significa ser en la práctica socialmente responsable involucrando en su actuar el bienestar y la seguridad de ellos. Dicho de otro modo por Ríos, (2013) en este caso la responsabilidad social empresarial está centrada en el “individuo”, la dignificación de las condiciones laborales, el respeto, la valoración de las personas y en la potenciación del talento humano, lo cual repercute en la motivación, el sentido de pertenencia, la productividad y la competitividad de la organización, además de este existen otros aspectos que hacen parte del bienestar laboral que la empresa debe brindar a los miembros de la organización y que son parte fundamental de la responsabilidad social.

Así pues, se encuentran diversos autores que están de acuerdo con lo mencionado anteriormente como es el caso de Majluf & Chomali (2007) citados por Ríos, J. G. S.(2013), quienes presentan la dimensión ética de la actividad empresarial no solo como una oportunidad de mejores expectativas económicas, sino también como promotora de una sociedad más justa, a través del respeto de la dignidad de las personas en un contexto de apoyo familiar, y le conceden a la responsabilidad social en el interior de las organizaciones un papel protagónico en este sentido. Por su parte Cegarra & Rodrigo (2003), reconocen como elementos constitutivos de la responsabilidad social la dirección de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo y las adaptaciones a los cambios que impliquen una reducción o reestructuración de la empresa; esto sólo puede hacerse mediante la gestión humana y la responsabilidad social como estrategia en esta área, lo que hace que la empresa mire hacia sí misma y determine criterios de responsabilidad con sus miembros en el sentido de salud, seguridad y demás aspectos abordados por los procesos de gestión humana.

Barley & Kunda (1992) citado por Ríos, J. G. S. (2013) muestran que las prácticas alrededor del bienestar laboral, inicialmente se centraron en programas sociales tendientes a la mejora de las condiciones mentales y morales del trabajador; posteriormente, en proyectos orientados a la modificación de las condiciones de trabajo, o al ofrecimiento de prestaciones especiales que complementarían los ingresos del trabajador; después, al logro de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación y, por último, a la búsqueda de condiciones que mejorarán de manera integral la calidad de la vida laboral. Esto implica un compromiso de parte de la empresa con sus miembros (independientemente de que a través de ellos se desee lograr mayor rendimiento y productividad) y a medida que el concepto de

bienestar laboral evoluciona y la empresa adquiere mayores compromisos con sus trabajadores, la responsabilidad social se convierte no solo en un imperativo, sino en una posición ética que permea la gestión humana.

En suma, lo expuesto por los autores consultados refleja que las buenas prácticas empresariales conllevan a la buena reputación de la organización y a la captación de personal mejor calificado en su estructura, logrando así que las personas adquieran el compromiso necesario para cumplir con los objetivos organizacionales siendo motivados también a alcanzar las metas personales por medio de la obtención de mejores oportunidades y nuevo conocimiento reflejado para la empresa en un alcance superior de productividad y un sentido de pertenencia por ella creando una relación bilateral en donde ambas partes se benefician.

El factor humano sin duda es fundamental en la competitividad de cualquier empresa, ya que contar con personal que posea los conocimientos y las habilidades requeridas para responder a las exigencias y mantener los niveles de productividad demuestra la necesidad de contar con prácticas laborales efectivas que abarquen aspectos básicos y que estén vinculados al cumplimiento de la legalidad vigente a través del respeto a los derechos laborales fundamentales, a la salud y la seguridad en el trabajo, como aspectos avanzados, relativos al desarrollo profesional, a la mejora de la satisfacción laboral o a la conciliación entre el mundo laboral y el mundo personal (BID, 2009), como se ilustran a continuación en la tabla 6.

Tabla 6: *Prácticas laborales - Temas relevantes y buenas prácticas*

Temas	Subtemas	Buenas prácticas
Derechos laborales fundamentales	➤ Remuneración justa	● Asegurar una remuneración que garantice un nivel de vida adecuado.
	➤ No discriminación	● Garantizar la igualdad de oportunidades y de tratamiento para eliminar la discriminación.
	➤ Trabajo forzado	● Erradicar el trabajo forzado de forma directa y en la cadena productiva.
	➤ Trabajo infantil	● Erradicar el trabajo infantil de forma directa y en la cadena productiva.
	➤ Horario de trabajo	● Asegurar un horario de trabajo decente.
	➤ Asociación y negociación colectiva	● Garantizar la libertad de asociación y la negociación colectiva.

Salud y seguridad laboral	➤ Salud y seguridad laboral	●Garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable.
Desarrollo de los trabajadores	➤ Reclutamiento e incentivos	●Asegurar un sistema de reclutamiento y de incentivos que atraiga y retenga talento.
	➤ Estabilidad	●Fomentar la estabilidad laboral.
	➤ Capacitación	●Facilitar la formación de los trabajadores.
	➤ Promoción	●Facilitar la promoción de los trabajadores.
	➤ Participación	●Facilitar la participación de los trabajadores.
	➤ Conciliación laboral y personal	●Facilitar la conciliación laboral y personal.
	➤ Clima y satisfacción laboral	●Mejorar el clima y la satisfacción laboral.
	➤ Desvinculaciones	●Buscar dignidad para el trabajador cuando es despedido o jubilado.

Fuente: Recuperado de BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas

2. CARACTERIZACIÓN Y GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN CULTURAL COLEGIO ALEMÁN DE CALI

El Colegio Alemán de Cali, fue fundado el 9 de julio de 1.935. Es regido por la Corporación Cultural “Colegio Alemán”, entidad sin ánimo de lucro, reconocida por la Oficina Central Alemana de Colegios Alemanes en el exterior y recibe apoyo material y personal de la República Federal de Alemania.

Enfocan su proceso pedagógico hacia la integración del desarrollo científico y tecnológico con el desarrollo humano, en procura de una sana convivencia y la obtención de los objetivos académicos y de formación humana. Cuentan con una filosofía de participación responsable busca desarrollar en los estudiantes el autocontrol, la responsabilidad individual y de grupo, el respeto por la diferencia, el compromiso social, democrático y para el medio ambiente. Profesan la libertad de cultos; sin embargo consideran importante, dentro de la tradición, las primeras comuniones y las confirmaciones de la religión católica.

Conciben la enseñanza del alemán como segunda lengua, disponiendo el inglés como tercera lengua y el francés como lengua opcional, dependiendo de las preferencias de los estudiantes. En el maternal y el preescolar, los niños y niñas participan en actividades de acercamiento lúdico al idioma Alemán. Durante la básica primaria y secundaria continúan dicho proceso, profundizando paulatinamente en el desarrollo de las destrezas lingüísticas; a partir del 5º inician el programa de Inglés, etapa en la cual los estudiantes poseen mayor grado de sensibilización al aprendizaje de una lengua extranjera. De 7º a 10º tienen la posibilidad de aprender francés de manera opcional.

Los programas de alemán e inglés son evaluados externamente a través de las pruebas Sprachdiplom 1 en el grado décimo, First Cambridge Certificate en el grado once y Sprachdiplom 2 en el grado doce. Existe la opción del examen Delf para francés en grado décimo.

Su cuerpo docente está constituido por profesionales con una excelente formación y experiencia, la cual es complementada constantemente con programas de actualización en pedagogía y en sus respectivas áreas de conocimiento. Para los idiomas extranjeros, contamos con profesores quienes son nativos y/o han sido residentes en los correspondientes países de habla extranjera. Como apoyo a la docencia, tienen constituido un equipo interdisciplinario conformado por Psicólogo, Terapeuta Ocupacional, Médico y Enfermera, quienes permanecen en contacto con los estudiantes y docentes.

Para el desarrollo de la actividad educativa, cuenta con aulas inteligentes dotadas por equipos de la más alta tecnología, modernas salas de cómputo, interconectadas en red para el manejo de programas educativos y con permanente acceso a Internet, una biblioteca dotada de una excelente colección de textos en los idiomas enseñados. Los materiales didácticos son renovados y actualizados continuamente, algunos son importados de Alemania.

Promueven durante toda la vida del estudiante el conocimiento a través de la cultura viva, mediante diversas experiencias que permiten un acercamiento constante de la cultura alemana y colombiana, facilitando el intercambio, en un espíritu de pluralismo, tolerancia, respeto y colaboración, entre ellas: Campo de verano, Viaje estudiantil, Profesores internacionales, Visitas de estudiantes alemanes y practicantes extranjeros, asesoría y preparación para realizar estudios universitarios en Alemania, entre otras.

El Colegio Alemán de Cali, es uno de los diez colegios en Colombia que pertenece a la organización del Bachillerato Internacional, y al mismo tiempo uno de los catorce colegios Alemanes en el mundo que implementa el BI en versión alemana. En los dos últimos años de escolaridad, los estudiantes desarrollan seis asignaturas según su elección en los idiomas español y alemán y los tres componentes

nucleares: Creatividad, Acción y Servicio, Teoría del Conocimiento y Monografía; su desempeño es certificado externamente para garantizar el estándar de calidad mundial. Tienen la posibilidad de optar por el diploma o por certificados en las asignaturas cursadas cuya aprobación reconoce créditos y equivalencias en universidades nacionales e internacionales.

2.1 HISTORIA

Al finalizar la Primera Guerra Mundial, algunos miembros de la colonia alemana en Cali tuvieron la idea de fundar un colegio alemán en la ciudad. Manifestaron esa inquietud al cónsul de la época, quien hizo la solicitud al Ministerio de Relaciones Exteriores en Berlín.

El día 9 de julio de 1935, se firmó con 72 rúbricas, el documento de fundación del COLEGIO ALEMÁN, cuyos fines eran la conservación de la cultura alemana en el exterior y la difusión del idioma alemán. El Colegio inició sus labores en la finca <LA CEIBA>, ubicada en el tradicional barrio de San Fernando, con profesoras auxiliares voluntarias; se inscribieron 12 estudiantes, los cuales han tenido o todavía mantienen vínculos con el Colegio.

El día 12 de marzo de 1.936 compró un lote de 4.200 m², ubicado en la calle 5 con carrera 24 y se procedió a construir la primera sede. El 25 de septiembre fue inaugurado el edificio. En este mismo año, inició labores el primer profesor para la primaria enviado por Alemania.

En el año 1.942, por circunstancias propias de la situación política mundial, el colegio se vio en la necesidad de suspender sus actividades educativas hasta 1.952.

El 14 de octubre de 1972, la Junta Directiva de la Corporación solicitó el apoyo económico al Ministerio de Relaciones Exteriores de Alemania para la adquisición de un nuevo lote y la reubicación del Colegio, cuya respuesta afirmativa fue recibida el 21 de febrero de 1.973.

En 1976 la Corporación Cultural Colegio Alemán con medios propios, adquirió otros 20.000 m² de terreno para tener así un área total de 60.000 m². El 3 de abril de 1976 se colocó la primera piedra y con un acto religioso especial se bendijo el lugar.

2.2 MISIÓN

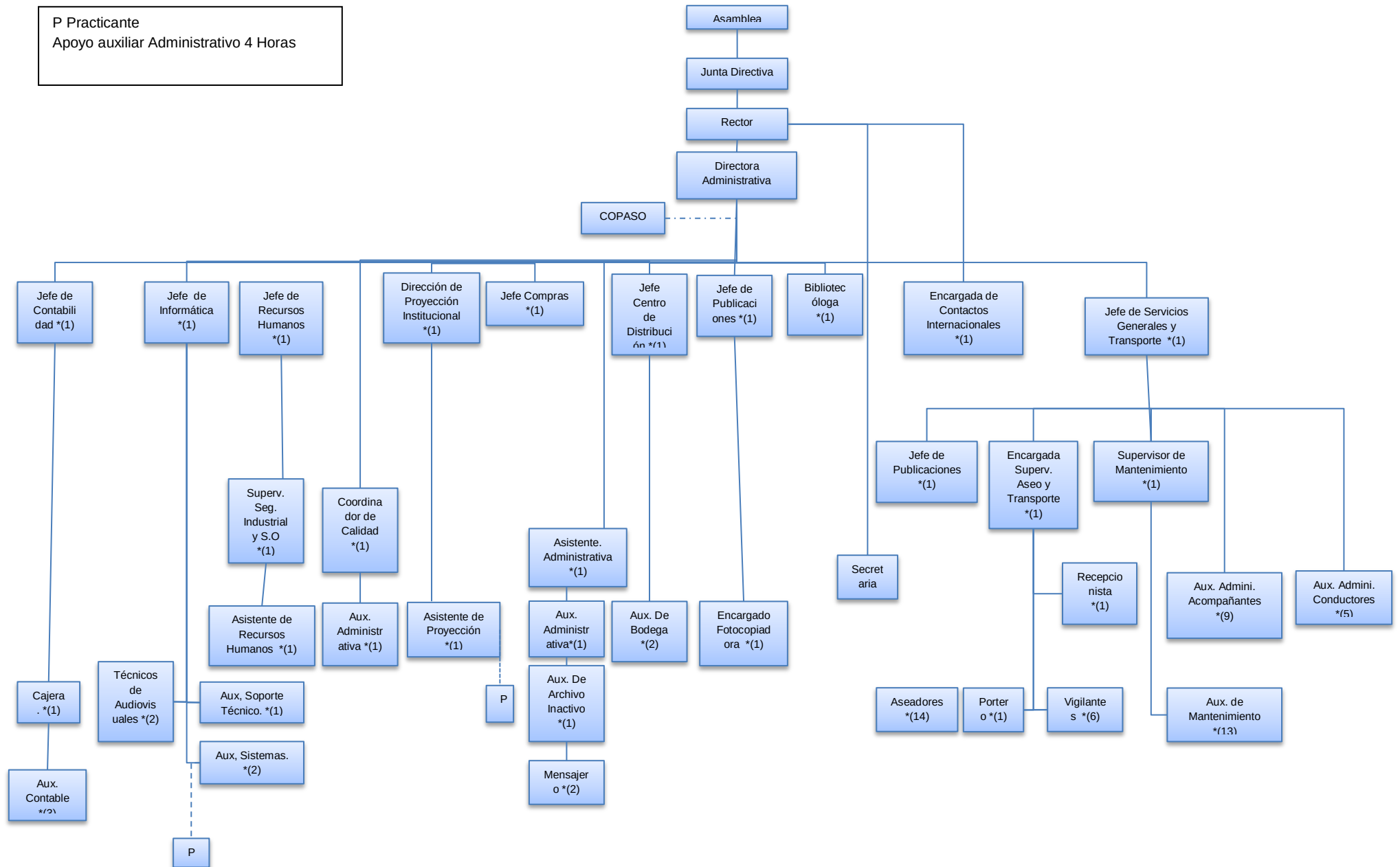
El Colegio Alemán destina sus espacios a la educación internacional y al desarrollo del talento personal y colectivo a través de prácticas pedagógicas acordes con las exigencias y la diversidad de quienes conforman la comunidad educativa sin distinción de condición, cultural o etnia. La comunidad Colegio Alemán reconoce incondicionalmente el derecho-deber, el respeto y la acogida de todos en la convivencia democrática y pacífica. Además, promueve el aprendizaje de idiomas extranjeros privilegia la protección del medio ambiente y la biodiversidad de nuestro entorno y realidad. Igualmente, apoya la práctica deportiva y artística en sus diversas manifestaciones.

2.3 VISIÓN

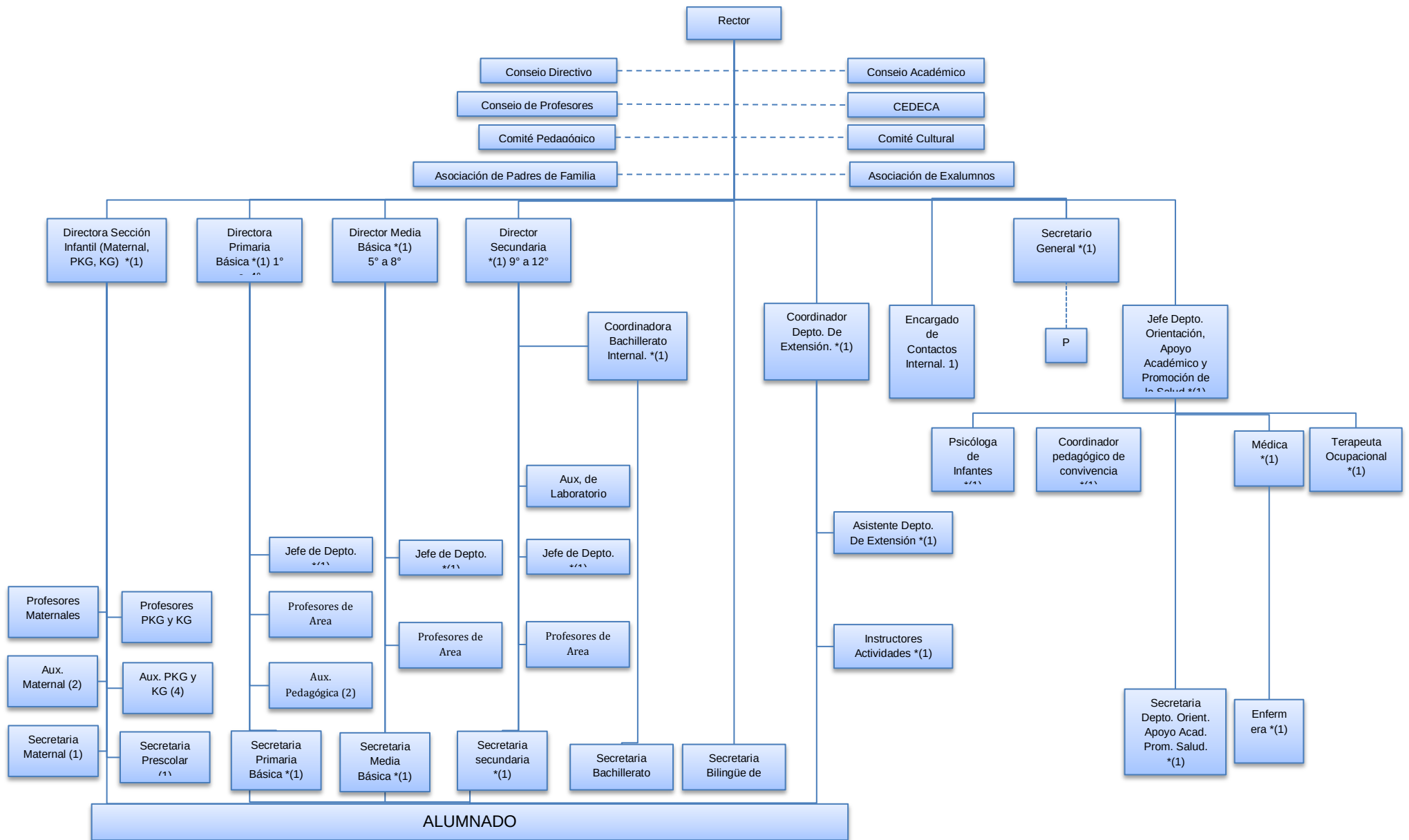
En los próximos diez años estar posicionados como una de las mejores alternativas de educación en Colombia, gracias a la puesta práctica de tecnologías educativas de vanguardia que generen en los egresados en compromiso social y confianza para continuar con éxito sus estudios superiores en el país o en el exterior.

2.4 ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO

P Practicante
Apoyo auxiliar Administrativo 4 Horas



2.5 ORGANIGRAMA ACADEMICO



3. ANALISIS DE RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los 52 colaboradores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali serán presentados a continuación por temáticas y luego de manera objetiva se realizará el empalme de las observaciones encontradas con el fin de demostrar el alcance de las acciones que la empresa ha emprendido en materia de responsabilidad social empresarial frente a su principal grupo de interés: los colaboradores y sus familias.

Tabla 7 *Calculo del tamaño de la muestra*

MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO PROPORCIONAL					
NOMBRE ESTRATO		POBLACION Ni	%	MUESTRA ni	
Dirección		7	3,35%	2	
PROFESORES		104	49,76%	26	
Administrativos		98	46,89%	24	
TOTAL		209		52	
PARA ESTIMAR PROPORCIONES					
Valor de p' = 0,5		Valor de q' = 0,5		Varianza = 0,25	
Error de estimación = 0,1		Z = 1,644853625			
Tolerancia o Precisión = 0,1					
n = 51,1		este tamaño de muestra es menor y se pude aproximar			
Fórmula Utilizada: $n = ((Z^2VN+T^2)/(T^2N+Z^2V))$					
Donde V=Varianza, N=Tamaño de la población, T=Tolerancia, Z=Valor tipificado del error					

Fuente: Bonfante, L. A. (2012). Instrumento de Evaluación Sistema de Gestión Integral.

3.1 RESULTADOS TEMÁTICA 1: RESPETO AL INDIVIDUO: EQUITAD Y DIVERSIDAD

La temática está compuesta por cinco prácticas que comprenden principios y acciones que emprende la empresa, relacionadas con la prevención y sanción de la discriminación en el proceso de selección del personal, acoso laboral y el trabajo infantil, así como los esfuerzo por crear condiciones que faciliten el balance vida - trabajo.

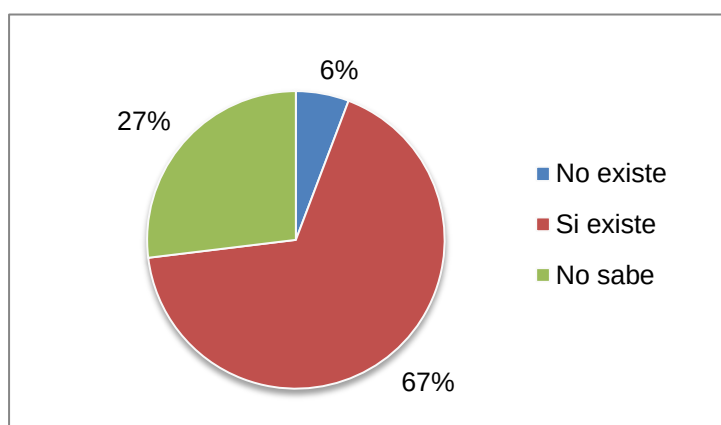
Tabla 8 *Tabla general- Temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad*

Practica	No existe	Si existe	No sabe	Total
Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores.	3	35	14	52
Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal.	2	34	16	52
Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.	2	29	21	52
Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.	6	39	7	52
Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias).	0	46	6	52

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 COMUNICACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y/O CONDUCTA A CADA UNO DE LOS COLABORADORES

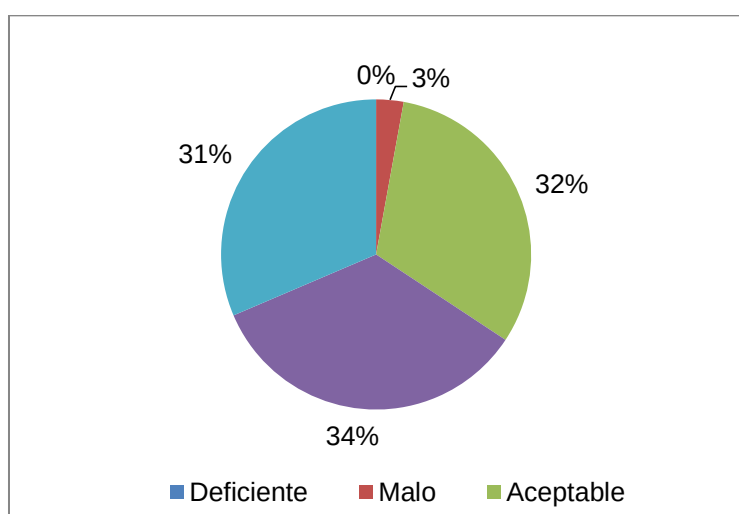
Gráfica 1 *Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores” relacionada con la temática 1: respeto al individuo: equidad y diversidad*



Fuente: elaboración propia

Respecto a la práctica “comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores”, el 67% de los encuestados manifiesta que la practica si existe o se lleva a cabo dentro de la corporación. Por otro lado, el 27% afirma que desconoce esta práctica o sus componentes (código de ética y/o conducta) y el 6% expresa que la práctica no existe o no se desarrolla en la corporación.

Gráfica 2 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad

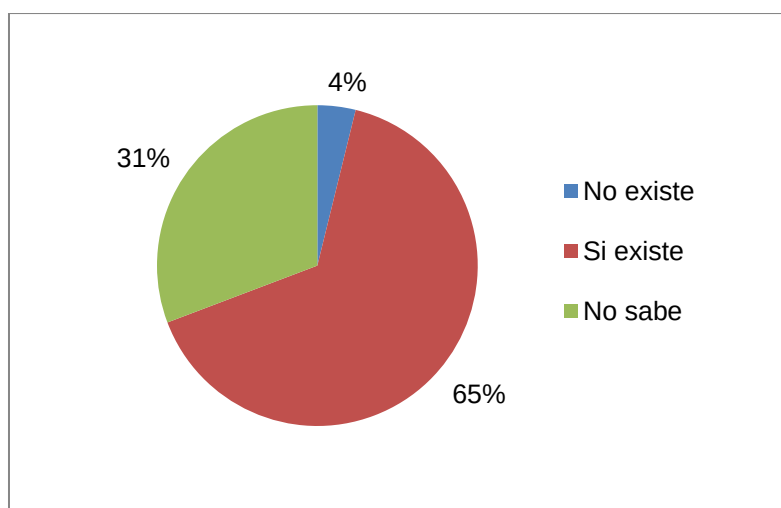


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que aseguran que la práctica “comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores” existe en la corporación, el 34% manifiesta que su grado de atención es bueno, el 32% afirma que es aceptable, el 31% opina que es excelente, mientras que el 3% piensa que es mala.

3.1.2 IGUALDAD EN EL PROCESO DE SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DE PERSONAL

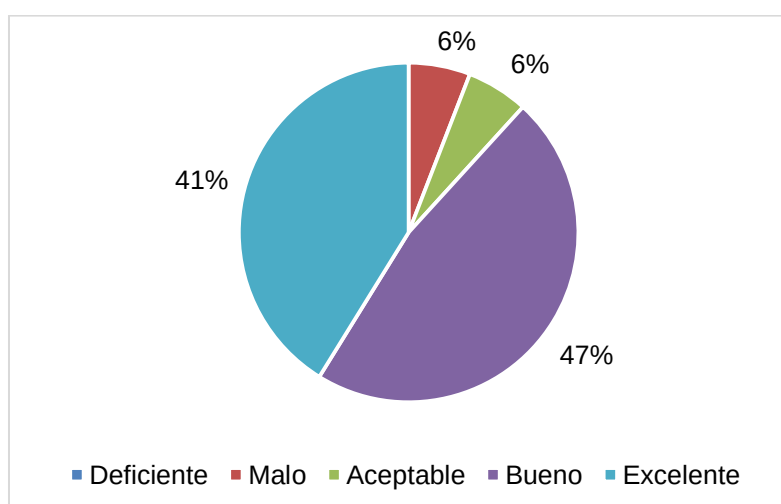
Gráfica 3 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad



Fuente: Elaboración propia

En la práctica “igualdad en el proceso de selección y promoción de personal” el 65% de los colaboradores encuestados asegura que la práctica existe mientras que el 31% manifiesta que desconoce su existencia y en un porcentaje menor; 4% piensa que la práctica no existe en la corporación.

Gráfica 4 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.



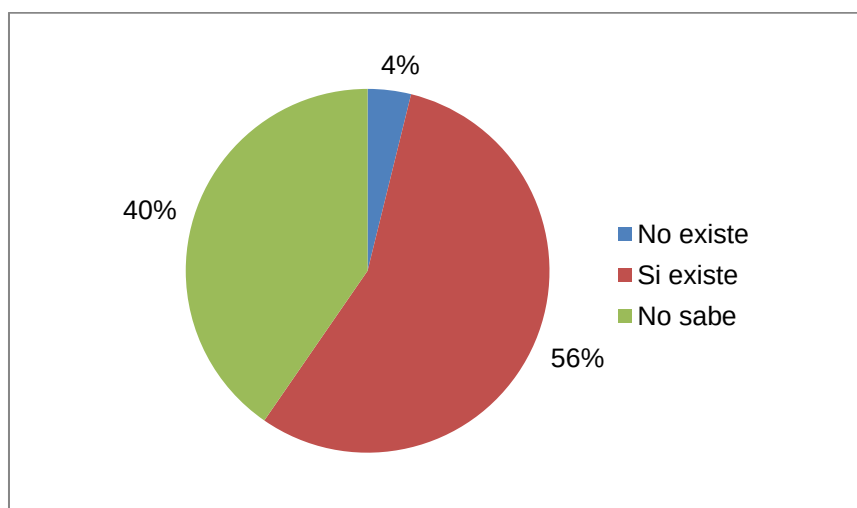
Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que afirmaron que la práctica “igualdad en el proceso de selección y promoción de personal” si existe en la corporación, el 47% piensa que el grado de atención que se le brinda es bueno, el 41% afirma que es

excelente, el 6% manifiesta que es aceptable y en un porcentaje similar; otro 6% afirma que es malo.

3.1.3 PRIORIDAD EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS QUE SEAN DE LA REGIÓN EN QUE OPERA LA EMPRESA.

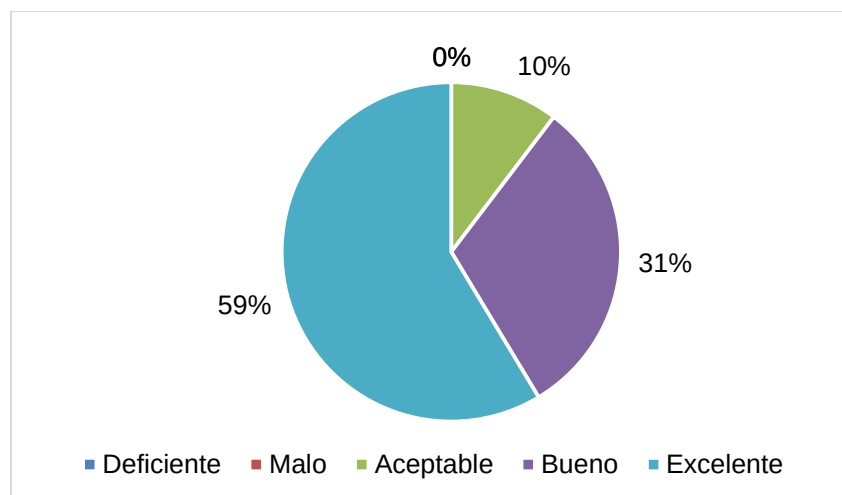
Gráfica 5 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: "Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa" relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.



Fuente: Elaboración propia

En la práctica "prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa" el 56% de los encuestados afirma que la practica si existe en la corporación, el 40% expresa que no sabe de su existencia mientras que el 4% asegura que no existe.

Gráfica 6 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la corporación cultural colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: "Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa" relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.

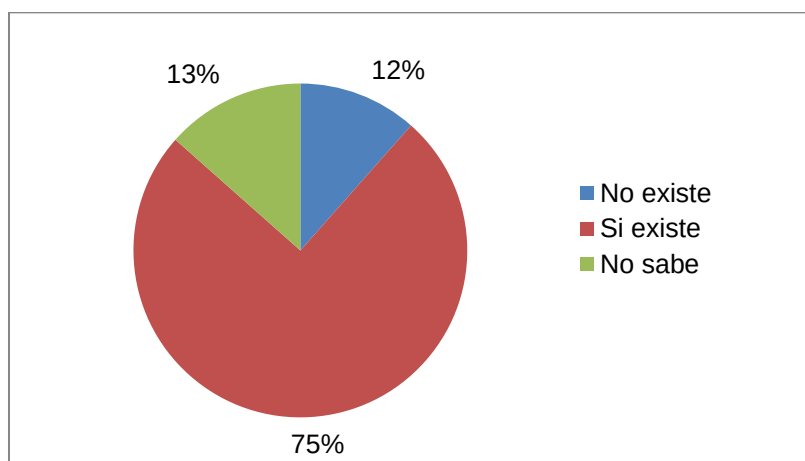


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de encuestados que refirió que la práctica “prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa” si existe en la corporación, el 59% asegura que su grado de atención es excelente, el 31% afirma que es bueno, mientras que el 10% opina que su atención es aceptable.

3.1.4 SOCIALIZACIÓN DE LAS NORMAS O LEYES LABORALES A LOS COLABORADORES.

Gráfica 7 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.

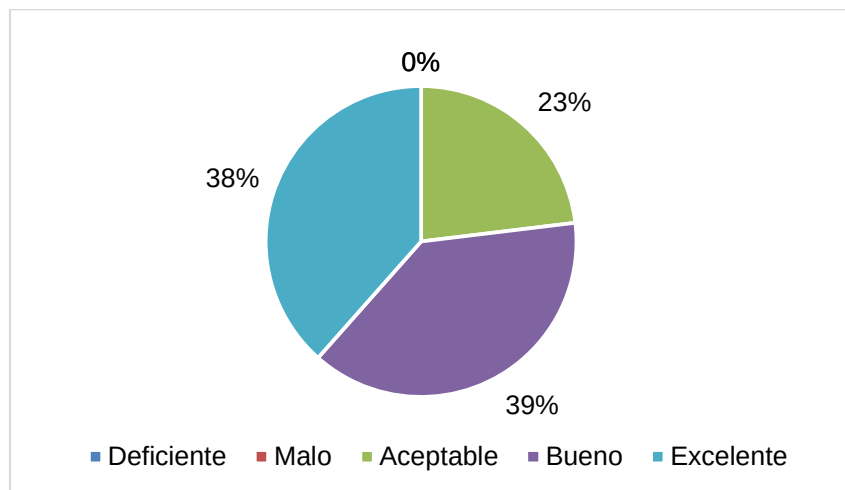


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la práctica “socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores”, el 75% de los encuestados afirma que la práctica si existe dentro de

la corporación. Por otro lado, el 13% asegura que no sabe de su existencia y el 12% manifiesta que no existe dentro de la corporación.

Gráfica 8 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la corporación cultural colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.

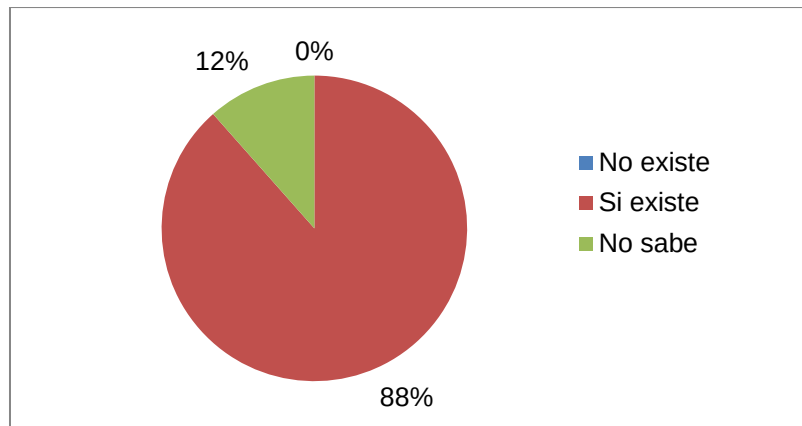


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que asegura que la práctica “socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores” si existe en la corporación, el 39% afirma que su grado de atención es bueno, el 38% de encuestados piensa que es excelente y el 23% afirma que es aceptable.

3.1.5 PERMISOS REMUNERADOS EN CASOS PARTICULARES (CALAMIDADES DOMÉSTICAS, CONTINGENCIAS)

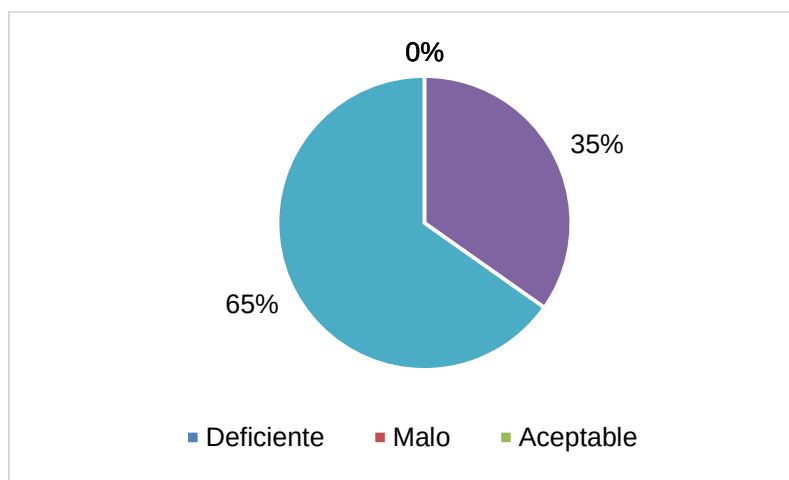
Gráfica 9 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias)” relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la práctica "permisos remunerados en casos particulares (calamidades domésticas, contingencias)" el 88% de los colaboradores encuestados opina que la práctica si existe dentro de la corporación mientras que el 12% asegura que no sabe de su existencia.

Grafica 10 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la corporación cultural colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: "Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias" relacionada con la temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.



Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de encuestados que afirmaron que la práctica "permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias" si existe dentro la corporación, el 65% asegura que su grado de atención es excelente mientras que el 35% afirma que es bueno.

3.1.6 CONCLUSIÓN GENERAL – TEMÁTICA 1: RESPETO AL INDIVIDUO: EQUIDAD Y DIVERSIDAD

Los resultados logrados mediante la aplicación de la encuesta realizada a los colaboradores vislumbran el compromiso que ha adquirido el colegio Alemán en materia de derechos laborales y la no discriminación; pues aunque en consideración es una empresa con un grado de madurez medio por su estructura organizacional, más de la mitad de la muestra seleccionada coincide en que cada práctica evaluada de la temática uno existe y se desarrolla en un buen nivel.

El 88% de los encuestados afirman que la práctica permisos remunerados en casos particulares si se desarrolla en la empresa y su grado de cumplimiento es bueno siendo esta una de las prácticas mejor evaluadas en este componente. Por otro lado, la socialización de las normas y leyes laborales también fue una práctica evaluada positivamente con un 75% de colaboradores encuestados que están de acuerdo en que la práctica si existe y se desarrolla de buena forma.

Por otro lado, aunque el porcentaje de colaboradores que desconocen la existencia de las prácticas es mínimo, se puede concluir que en la teoría, estos conocen por ley sus derechos y las políticas de la empresa en cuanto a contratación pero el tecnicismo utilizado en la redacción de la encuesta dificultó su entendimiento.

En materia de contratación cabe destacar que en los cargos administrativos y técnicos, la contratación se lleva a cabo de manera normal, evaluando las capacidades aptas para ocupar los cargos pero para la corporación si es fundamental tener entre sus colaboradores, especialmente entre los maestros y directivos, personas nativas del idioma alemán por ser esta cultura su pilar fundamental. Es por esta razón, que las personas vinculadas a la corporación que cumplen este requisito tienen una contratación particular pues estas permanecen cierto tiempo (entre dos y cuatro años) en el colegio bajo políticas del ente regulador llamado Bundesverwaltungsamt – Zentrastelle für das Auslandsschulwesen – central para colegios Alemanes en el extranjero y luego vuelven a su país natal. Este ente es el encargado de brindar apoyo en materia de contratación, asesoría y logística a los colegios alemanes.

En general, los resultados de la temática uno que refleja la gestión de la corporación en materia de derechos fundamentales laborales son positivos pues permiten constatar que estos son respetados y llevados a cabo de manera correcta conforme a la ley y las políticas existentes. Estas cinco prácticas fueron evaluadas por los colaboradores de manera positiva, lo que permite reconocer que en el componente de equidad y respeto por el individuo, el colegio Alemán se esfuerza por preservar la integridad de sus colaboradores en los procesos además de conocer y respetar la

legislación laboral y por ende, contribuir a que los colaboradores hagan uso prioritario de sus derechos.

3.2 RESULTADOS TEMÁTICA DOS: PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Esta temática está compuesta por cinco prácticas que comprenden principalmente la comunicación al interior de la empresa que favorece la participación de los colaboradores en la resolución de conflictos y en la propuesta de ideas innovadoras.

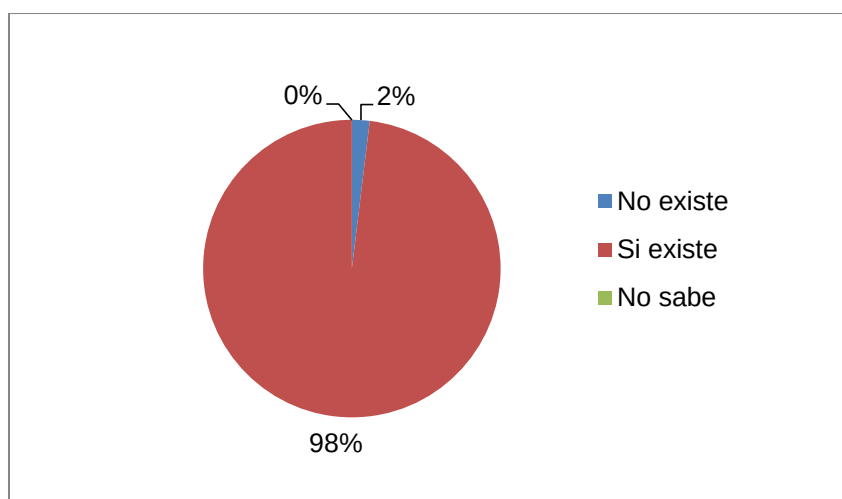
Tabla 9 *Tabla general- Temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.*

Practica	No existe	Si existe	No sabe	Total
Comunicación interna abierta, rápida y directa	1	51	0	52
Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.	9	33	10	52
Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.	17	10	25	52
Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.	12	10	30	52
Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores.	1	40	11	52

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA ABIERTA, RÁPIDA Y DIRECTA

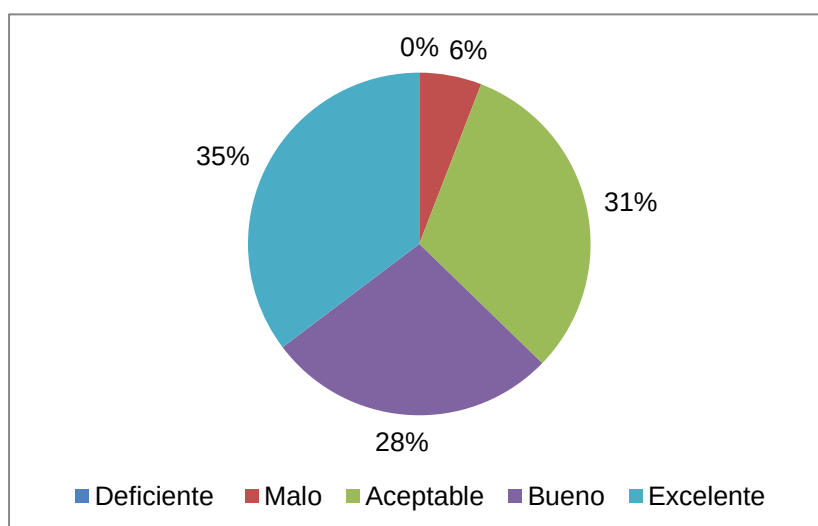
Gráfica 11 *Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Comunicación interna abierta, rápida y directa” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia

En la práctica “comunicación interna abierta, rápida y directa” el 98% de los colaboradores encuestados coinciden en que la práctica si existe dentro de la corporación, mientras que en un porcentaje menor; el 1,92% afirma que no existe.

Gráfica 12 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Comunicación interna abierta, rápida y directa” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.

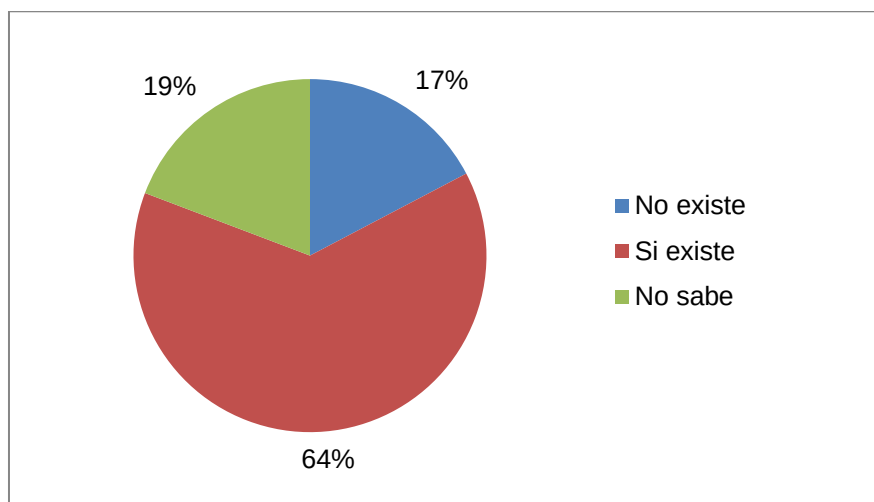


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que asegura que si existe en la corporación la práctica “comunicación interna abierta, rápida y directa”, el 35% de los encuestados afirma que la comunicación es excelente, el 28% considera que es buena el 31% manifiesta que es aceptable, mientras que el 6% opina que es mala.

3.2.2 EQUIPOS DE TRABAJO CON COLABORADORES DE DIFERENTES ÁREAS PARA REALIZAR SUGERENCIAS A LA EMPRESA

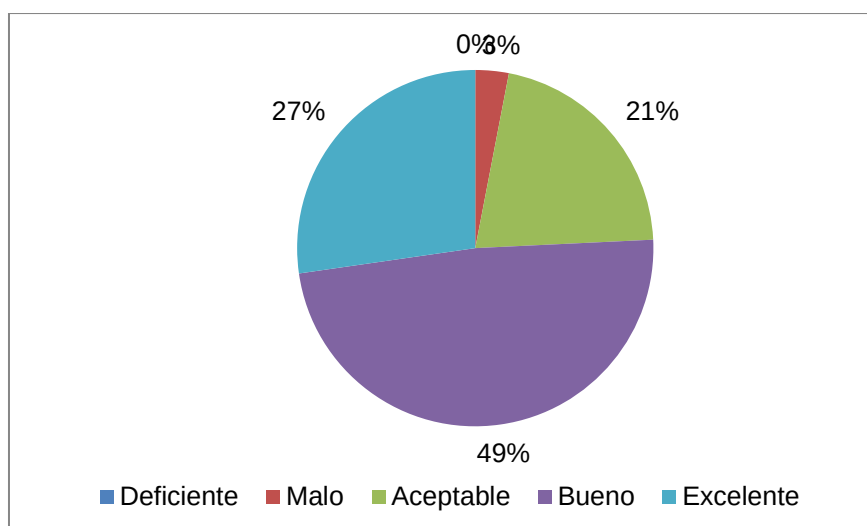
Gráfica 13 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la práctica "equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa", el 64% de los encuestados coinciden en que la práctica si existe, el 19% manifiesta no saber de su existencia y el 17% asegura que la práctica no existe dentro de la corporación.

Gráfica 14 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.

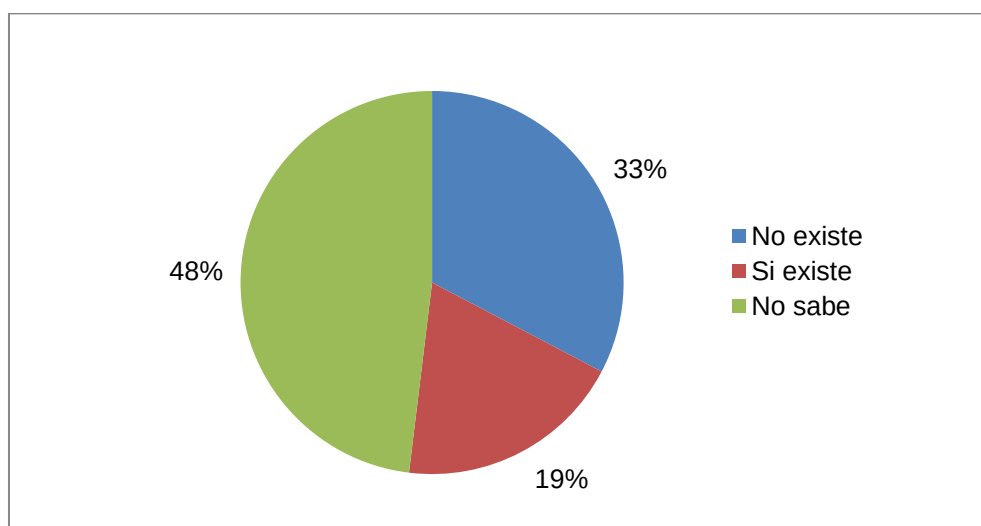


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que asegura que la práctica “equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa” si existe dentro de la corporación, el 49% manifiesta que su nivel de cumplimiento es bueno, el 27% afirma que es excelente, el 21% piensa que se cumple en un nivel aceptable y el 3% asegura que es malo.

3.2.3 PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES EN LOS COMITÉES QUE ESTUDIAN Y APRUEBAN LAS SOLICITUDES DE CRÉDITO

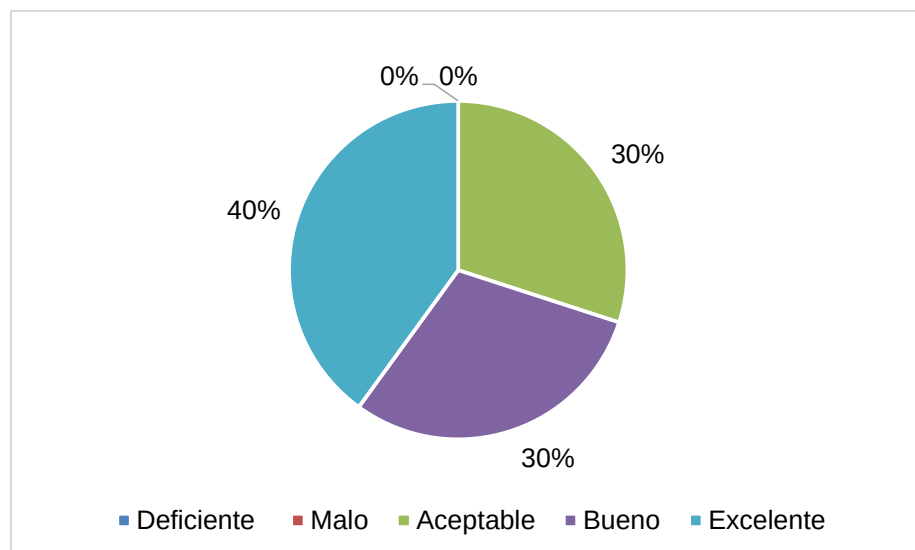
Gráfica 15 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Acerca de la práctica “participación de los colaboradores en los comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito”, el 48% de los encuestados refiere no saber si la práctica se lleva a cabo dentro de la organización, el 33% asegura que no existe y el 19% manifiesta que la práctica si existe en la corporación.

Gráfica 16 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.

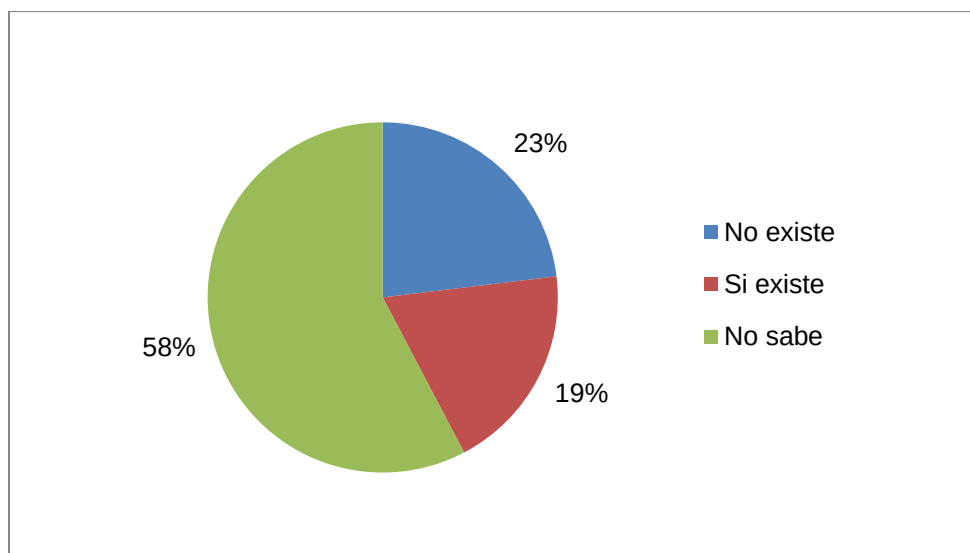


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que afirma que la práctica “participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito” si existe en la corporación, el 40% asegura que su nivel de cumplimiento es excelente, el 30% afirma que es bueno y en un porcentaje similar; otro 30% de los encuestados manifiesta que la práctica tiene un nivel de cumplimiento aceptable.

3.2.4 PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN CARRERA.

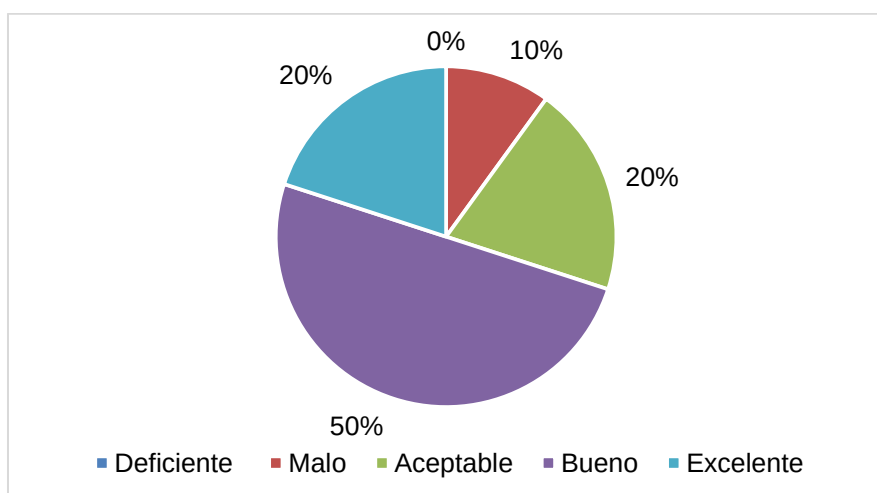
Gráfica 17 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

En la práctica “participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera”, el 58% de los encuestados expresa que no sabe de la existencia de esta práctica en la corporación, el 23% asegura que la práctica no existe mientras que el 19% sostiene que si existe dentro de la corporación.

Gráfica 18 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.

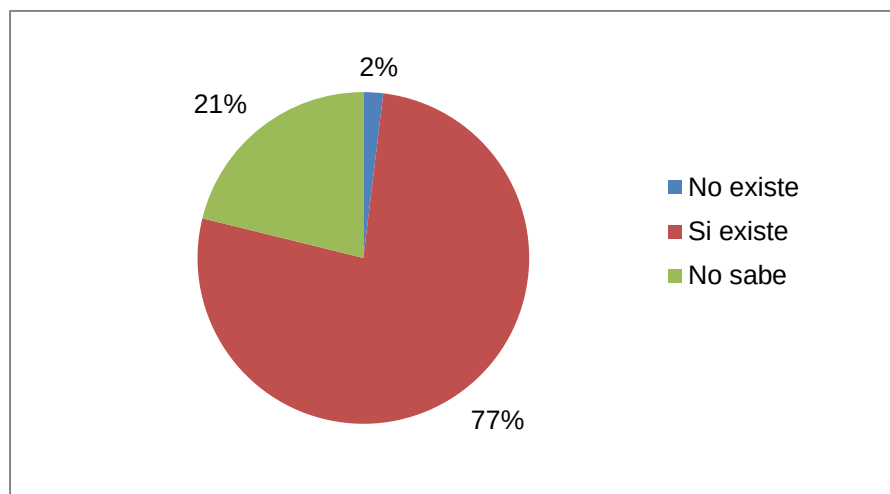


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que afirma que la práctica “participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera” si existe, el 50% asegura que el nivel de cumplimiento de esta es bueno, el 20% afirma que es excelente y en un porcentaje similar; otro 20% sostiene que el nivel de cumplimiento es aceptable. El 10% opina que el grado de atención de esta práctica en la corporación es malo.

3.2.5 PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES Y DIRECTIVOS EN COMITÉS DE BIENESTAR DE LOS COLABORADORES

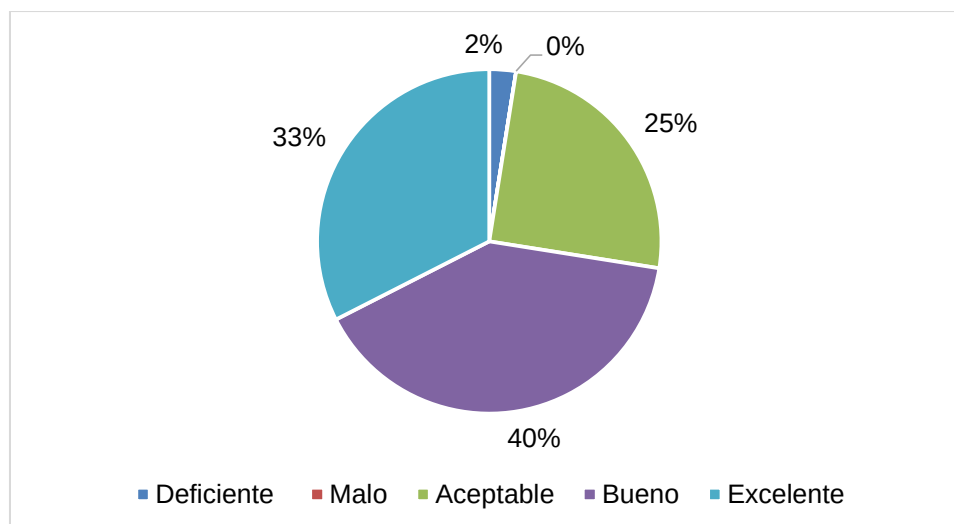
Gráfica 19 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la práctica “participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores”, el 77% de los encuestados afirma que la práctica si existe dentro de la corporación, el 21% opina no saber de su existencia mientras que el 2% asegura que no existe en la corporación.

Gráfica 20 Gráfico circular sobre la Percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Participación de colaboradores y directivos en Comités de bienestar de los colaboradores” relacionada con la temática 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que asegura que la práctica “participación de colaboradores y directivos en Comités de bienestar de los colaboradores” si existe en la empresa, el 40% sostiene que el nivel de cumplimiento es bueno, el 33% de los encuestados manifiesta que es excelente, el 25% expresa que es aceptable y con un porcentaje menor; el 2% sostiene que es deficiente.

3.2.6 CONCLUSIÓN GENERAL – TEMÁTICA 2: PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Respecto a los resultados obtenidos frente a la percepción de los colaboradores sobre la temática dos que incluye cinco prácticas que reflejan la comunicación dentro de la corporación y la participación de los colaboradores en comités de resolución de conflictos y propuestas innovadoras se puede evidenciar que si existen comunicación asertiva dentro de la empresa pues los colaboradores en su mayoría reconocen que es un factor importante para el desarrollo de las actividades y el buen ambiente laboral, sin embargo, el componente de participación en ciertos aspectos queda rezagado según los resultados obtenidos en la encuesta.

La práctica mejor evaluada fue la comunicación interna abierta, rápida y directa pues el 98% de los colaboradores afirman que esta si se desarrolla en la corporación. Conforme a las diferencias que existen frente al grado de atención de la práctica, se puede concluir que los colaboradores encuestados pertenecen a diferentes cargos y su percepción acerca de cómo se maneja la comunicación en los diferentes puestos está ligada a las experiencias que han vivido en su entorno cuando necesitan informar algo o cuando la información no llega de forma adecuada a ellos.

Las prácticas con menor porcentaje fueron: participación de los colaboradores en los comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito y participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera con un 48% y 58% respectivamente evidenciando que estos desconocen la existencia de ellas en la corporación pues admiten que dichos beneficios no se otorgan en la corporación.

En consecuencia, las prácticas relacionadas con la participación que tienen los colaboradores frente a la conformación de comités y desarrollo profesional se puede concluir que por parte de la mayoría de los encuestados, no existe conocimiento alguno de la presencia de estas prácticas en la empresa puesto que desconocen que la empresa realice y acepte ciertos procedimientos. En general, los resultados de la temática dos demuestran que conforme a la percepción de los colaboradores la comunicación abierta dentro de la corporación si existe pero desconocen que a ellos, como principal grupo de interés, se les otorgue participación en ciertos comités o que estos como tal se creen en la empresa con el fin de otorgarles créditos o estructurar un plan carrera.

3.3 RESULTADOS TEMÁTICA TRES: DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA

Esta temática está compuesta por siete prácticas que incluyen las políticas y acciones de la empresa orientadas a los colaboradores para acceder a beneficios que mejoren su calidad de vida.

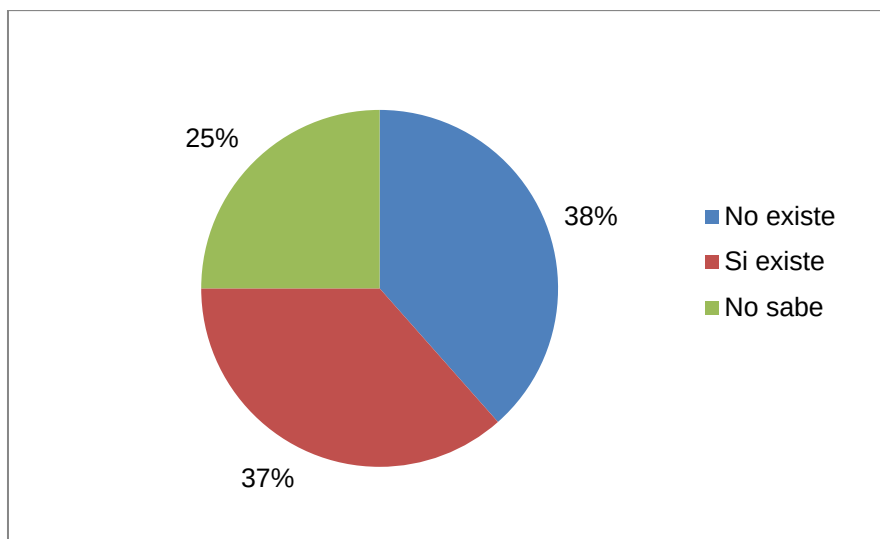
Tabla 10 *Tabla general- Temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa*

Practica	No existe	Si existe	No sabe	Total
Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa.	20	19	13	52
Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores.	2	48	2	52
Prima de vacaciones adicional para los colaboradores.	23	14	15	52
Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa	4	43	5	52
Ayudas para vivienda.	19	6	27	52
Créditos para seguros (De vida y para vehículos).	15	12	25	52
Fondo de empleados.	0	45	7	52

Fuente: Elaboración propia.

3.3.1 BONO DE INCENTIVO A TODOS LOS COLABORADORES EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

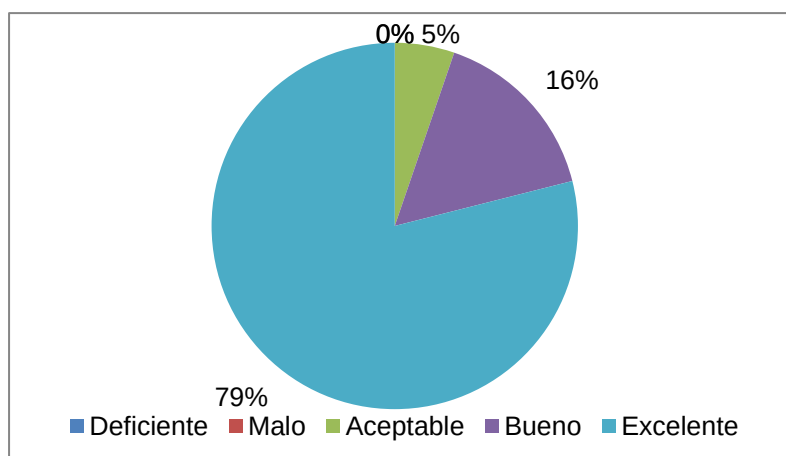
Gráfica 21 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio alemán de Cali acerca de la práctica: “Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios.



Fuente: Elaboración propia

En la práctica “Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa”, el 38% de los colaboradores encuestados coinciden en que la práctica no existe dentro de la corporación, el 37% afirma que si existe, mientras que el 25% de los encuestados dice no saber si la práctica existe.

Gráfica 22 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.

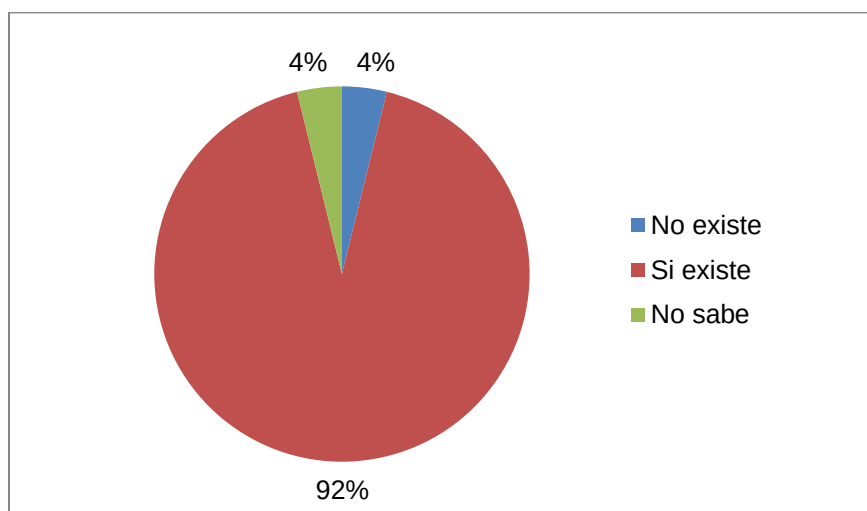


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que aseguran que la práctica “bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa” si existe en la empresa, el 79% asegura que el nivel de cumplimiento de esta es excelente, el 16% sostiene que es bueno y el 5% afirma que es aceptable.

3.3.2 BONIFICACIONES EXTRALEGALES ENTREGADAS AL FINAL DEL AÑO A LOS COLABORADORES.

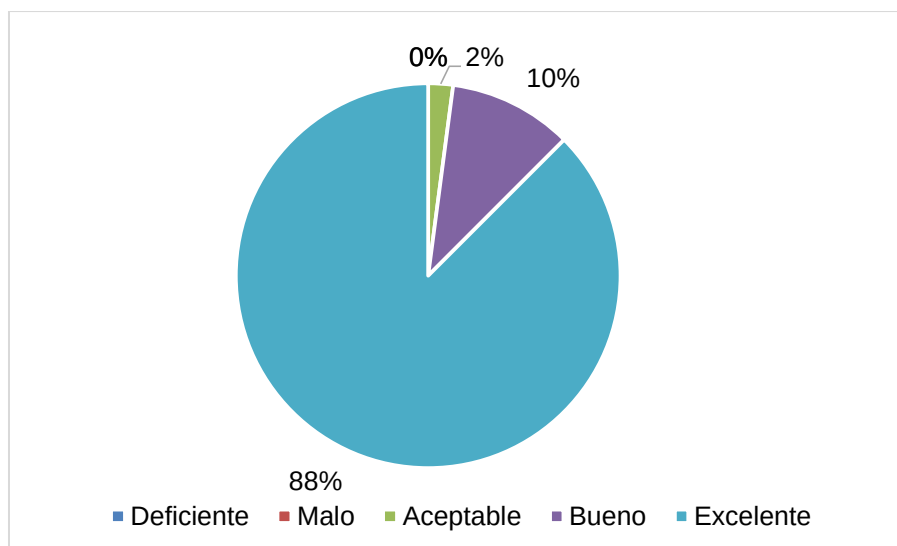
Gráfica 23 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

De la práctica “bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores” se puede observar que el 92% de los encuestados coinciden en que esta práctica existe, el 4% manifiesta que no existe y en un porcentaje similar; el otro 4% restante no sabe de su existencia.

Gráfica 24 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.

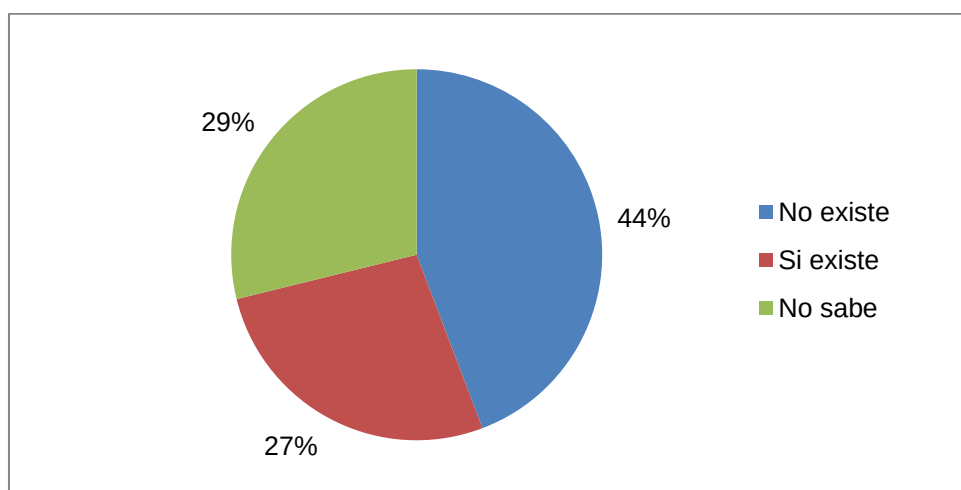


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que afirman que la práctica “bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores” si existe dentro de la corporación, el 88% sostiene que el grado de atención es excelente, el 10% asegura que es bueno y el 2% piensa que es aceptable.

3.3.3 PRIMA DE VACACIONES ADICIONAL PARA LOS COLABORADORES.

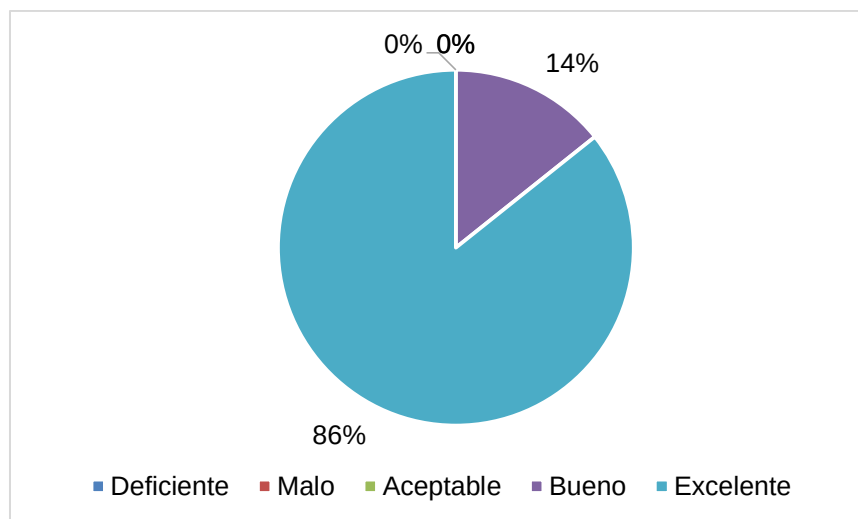
Gráfica 25 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Prima de vacaciones adicional para los colaboradores” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la práctica “prima de vacaciones adicional para los colaboradores”, el 44% de los colaboradores reconoce que no existe, el 29% opina que no sabe de su existencia y el 27% manifiesta que si existe.

Gráfica 26 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Prima de vacaciones adicional para los colaboradores” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.

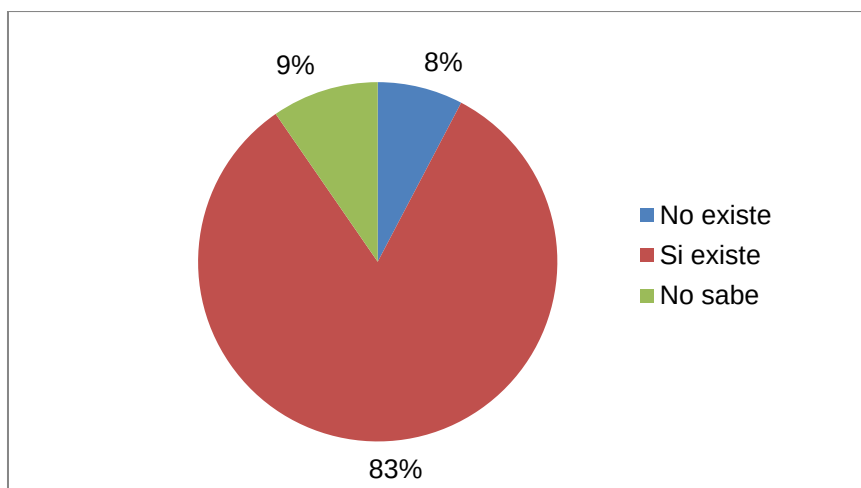


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores encuestados que asegura que la práctica “prima de vacaciones adicional para los colaboradores” si existe en la empresa, el 86% manifiesta que el grado de atención de esta es excelente mientras que el 14% afirma que es bueno.

3.3.4 BONIFICACIONES SEGÚN LA ANTIGÜEDAD DEL COLABORADOR EN LA EMPRESA

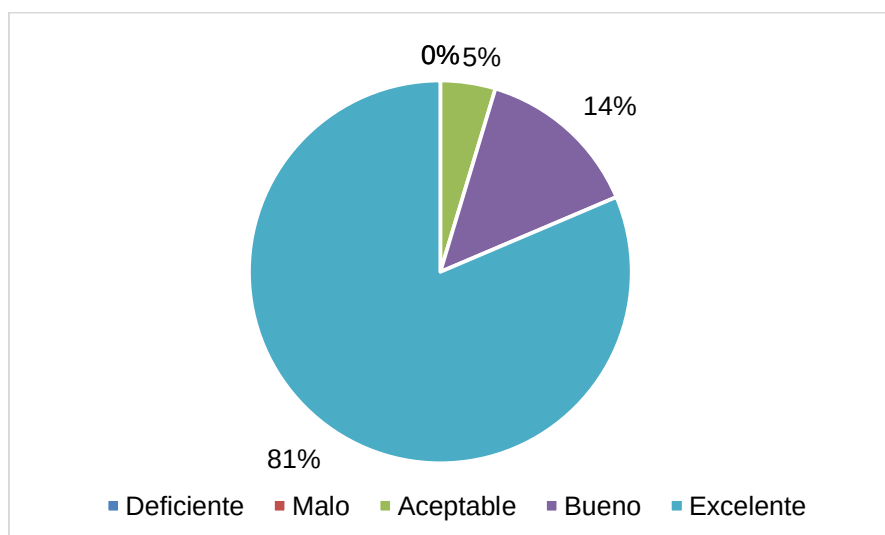
Gráfica 27 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

En la práctica “bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa”, el 83% de los encuestados reconoce que la práctica si existe, el 9% asegura que no sabe de su existencia y el 8% manifiesta que no existe.

Gráfica 28 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.

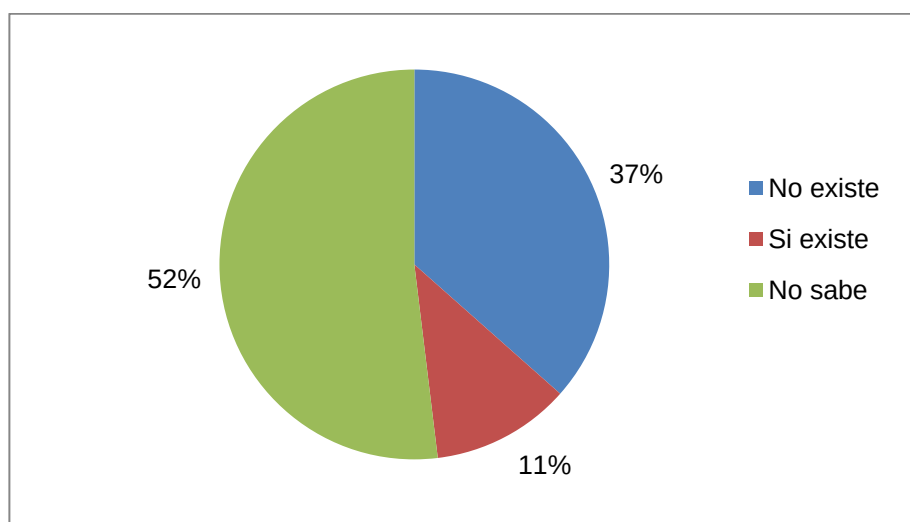


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que asegura que la práctica “bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa” si existe en la corporación, el 81% de los encuestados afirma que su grado de atención es excelente, el 14% sostiene que es bueno mientras que el 5% coinciden en que es aceptable.

3.3.5 AYUDAS PARA VIVIENDA.

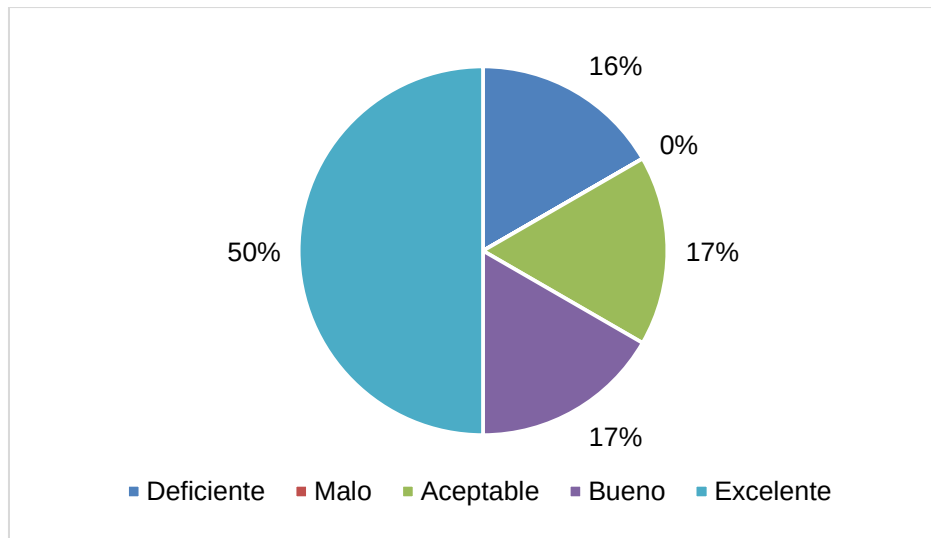
Gráfica 29 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Ayudas para vivienda de vacaciones adicional para los colaboradores” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la práctica “ayudas para vivienda de vacaciones adicional para los colaboradores”, el 52% de los encuestados sostienen que no sabe si la práctica se desarrolla dentro de la corporación, el 37% afirma que no existe mientras que el 11% asegura que si existe.

Gráfica 30 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Ayudas para vivienda de vacaciones adicional para los colaboradores” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.

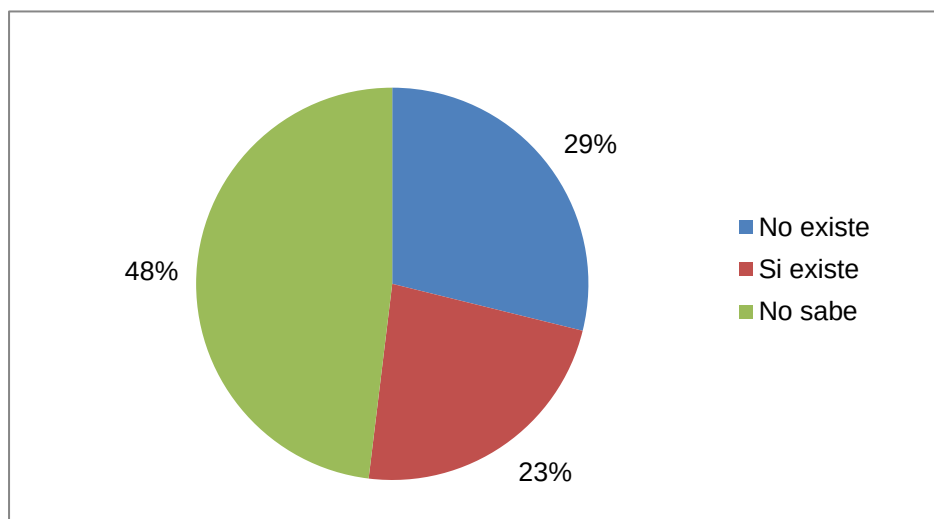


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores encuestados que asegura que la práctica “ayudas para vivienda de vacaciones adicional para los colaboradores” existe en la corporación, el 50% califica su grado de atención de excelente, el 17% bueno y en un porcentaje similar; otro 17% afirma que es aceptable mientras que el 16 % califica su atención como deficiente.

3.3.6 CRÉDITOS PARA SEGUROS (DE VIDA Y PARA VEHÍCULOS).

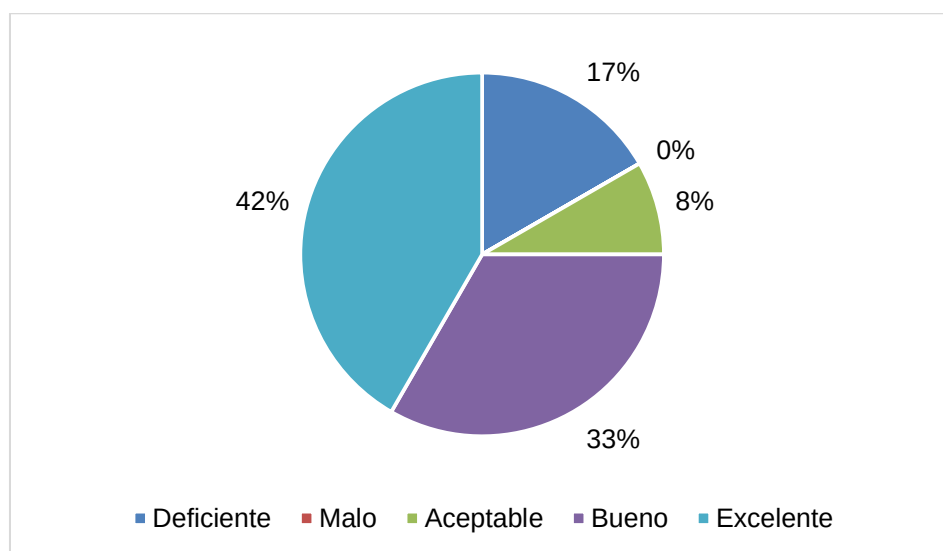
Gráfica 31 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Créditos para seguros (de vida y para vehículos)” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Referente a la práctica “créditos para seguros (de vida y para vehículos)” el 48% de los encuestados asegura que no saben de la existencia de esta práctica en la corporación mientras que el 29% de ellos afirma que no existe. Por otra parte, el 23% manifiesta que la práctica si existe.

Gráfica 32 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Créditos para seguros (de vida y para vehículos)” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.

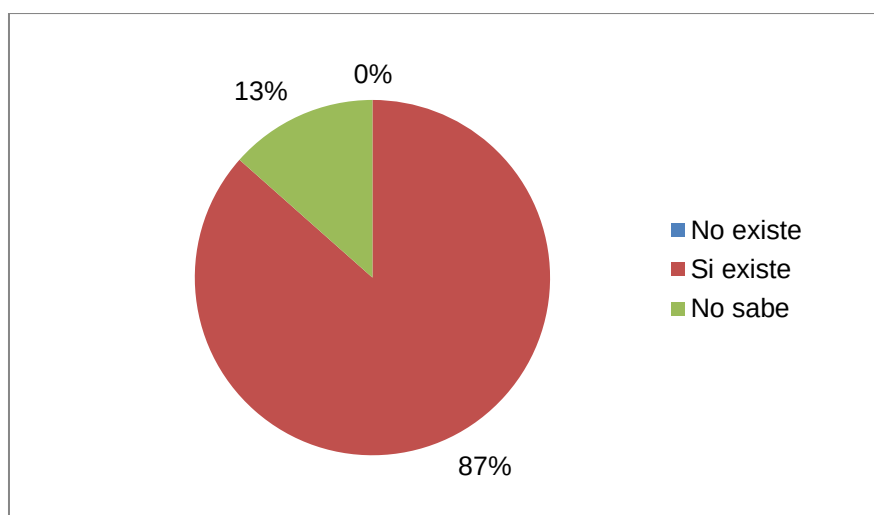


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores encuestados que refiere que la práctica “créditos para seguros (de vida y para vehículos)” si existe, el 42% afirma que el grado de atención que se le presta en la corporación a la práctica es excelente, el 33% considera que es bueno, el 17% coincide en que es deficiente y el 8% que es aceptable.

3.3.7 FONDO DE EMPLEADOS

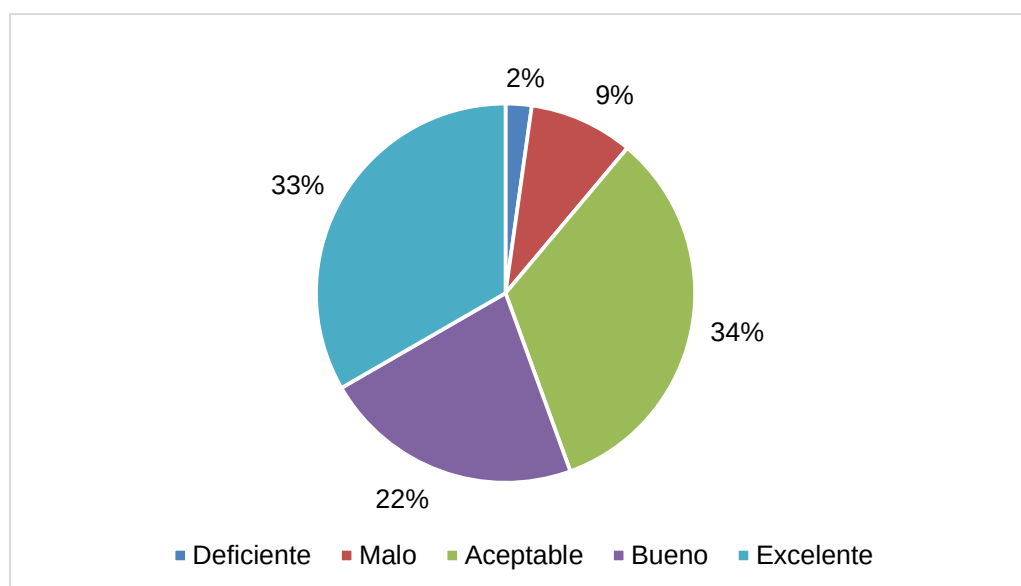
Gráfica 33 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Fondo de empleados” relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la práctica "fondo de empleados", el 87% de colaboradores encuestados asegura que la práctica si existe en la corporación mientras que el 13% sostienen que no saben de su existencia.

Gráfica 34 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: "Fondo de empleados" relacionada con la temática 3: Distribución de los beneficios de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de encuestados que asegura que la práctica "fondo de empleados" si existe en la corporación, el 33% manifiesta que su grado de atención es excelente, el 34% coincide en que es aceptable. Por otro lado, el 22% afirma que el grado de atención es bueno, el 9% piensa que es malo y el 2% señala que es deficiente.

3.3.8 CONCLUSIÓN GENERAL – TEMÁTICA TRES: DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA

Respecto a los resultados obtenidos a cerca de la temática tres que comprende siete practicas orientadas a la existencia de políticas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los colaboradores se puede evidenciar que existen prácticas en la corporación que según la perspectiva de los encuestados se llevan a cabo y son en el ámbito laboral las más comunes (bonificaciones extralegales en fin de año, bonificaciones según la antigüedad y fondo de empleados). Aunque la corporación no está obligada a conceder bajo sus políticas ciertos beneficios, los colaboradores se muestran satisfechos con la gestión o atención que se le presta a las tres prácticas existentes bajo esta premisa en la corporación.

La práctica con mayor porcentaje es “bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores” con un 88% de encuestados que refieren que la práctica existe en la corporación y se desarrolla en un buen nivel. Por otro lado la práctica “fondo de empleados” fue evaluada positivamente con un 87% de colaboradores encuestados que afirmaron que la práctica si existe en la corporación pero sugieren que en materia de desarrollo exista más apoyo institucional y difusión del fondo para que se pueda cumplir con la finalidad del mismo. En la practica “bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa”, el 83% de los colaboradores encuestados afirmo que la práctica si existe en la corporación y se cumple en un buen nivel.

Cabe destacar que aún se siguen presentado diferencias en los porcentajes que reflejan la percepción de los colaboradores frente a la no existencia de las prácticas o al desconocimiento de las mismas considerando que la falta de comunicación junto con la informalidad en los procesos han ocasionado que los colaboradores no reciban información constante u oportuna de elementos de los que pueden beneficiarse.

3.4 RESULTADOS TEMÁTICA CUATRO: DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD

Esta temática está compuesta por cinco prácticas orientadas a mejorar el nivel de formación y desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa y para el entorno laboral.

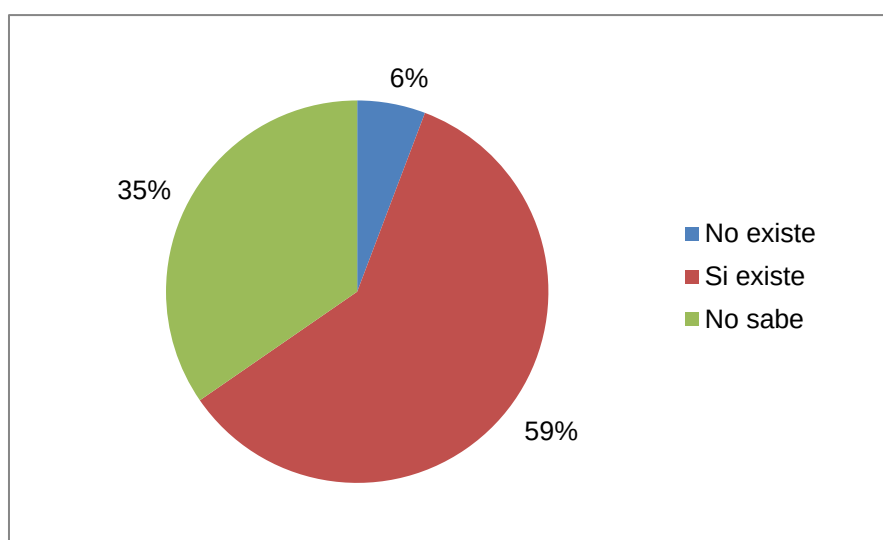
Tabla 11 *Tabla general- temática 4: desarrollo profesional y empleabilidad*

Practica	No existe	Si existe	No sabe	Total
Planes de capacitación por competencias	3	31	18	52
Programa de capacitación técnica para el trabajo.	3	32	17	52
Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño.	20	10	22	52
Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados).	15	14	23	52
Capacitación en temas de interés colectivo.	11	28	13	52

Fuente: Elaboración propia

3.4.1 PLANES DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

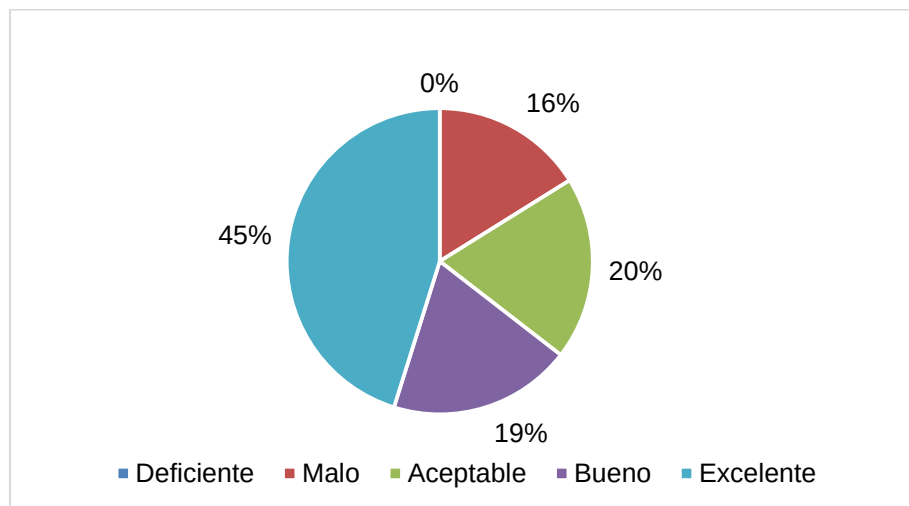
Gráfica 35 *Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Planes de capacitación por competencias” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.*



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la práctica “planes de capacitación por competencias”, en un porcentaje mayor, el 59% de los encuestados asegura que la practica si existe en la corporación, el 35% manifiesta que no sabe de su existencia, mientras que el 6% sostiene que no existe.

Gráfica 36 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Planes de capacitación por competencias” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.

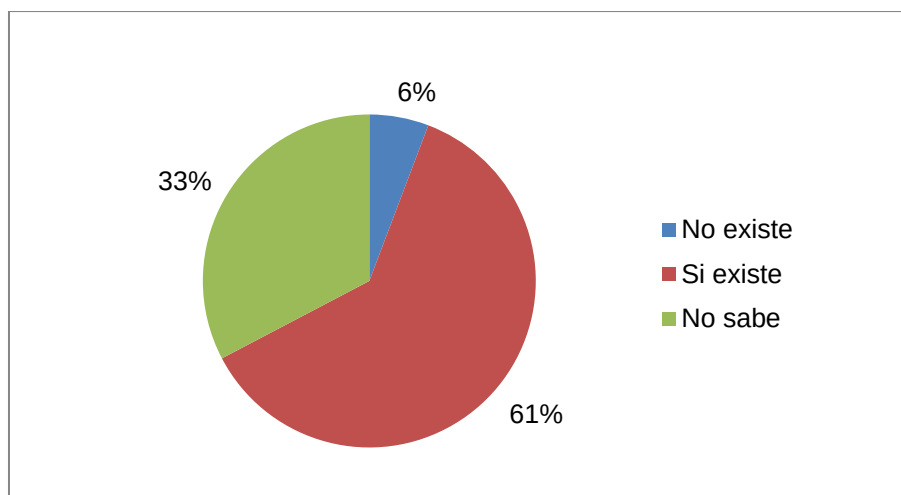


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de encuestados que afirma que la práctica “planes de capacitación por competencias” existe en la corporación, el 45% refiere que el grado de atención es excelente, el 20% manifiesta que es aceptable y el 19% sostiene que es bueno. En un porcentaje menor, el 16% piensa que el grado de atención de esta práctica es malo.

3.4.2 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN TÉCNICA PARA EL TRABAJO.

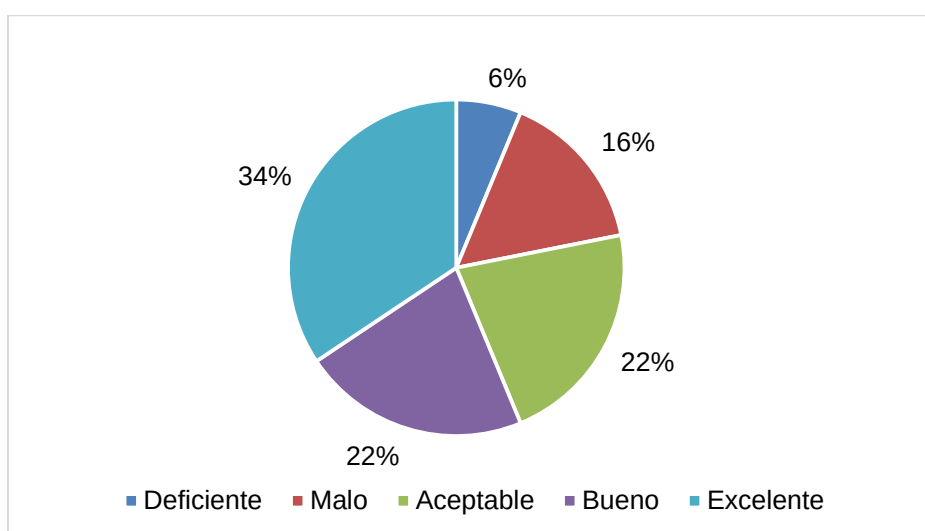
Gráfica 37 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Programa de capacitación técnica para el trabajo” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.



Fuente: Elaboración propia

En un porcentaje mayor, el 61% de los encuestados afirma que la práctica “programa de capacitación técnica para el trabajo” si existe dentro de la corporación, el 33% manifiesta que no saben de su existencia y en un porcentaje menor, el 6% de los encuestados sostiene que la práctica no existe.

Gráfica 38 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Programa de capacitación técnica para el trabajo” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.

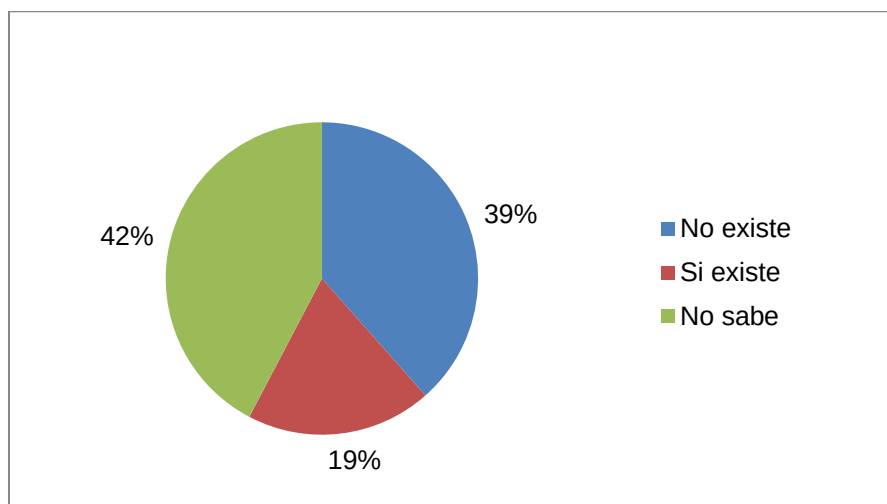


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de encuestados que sostiene que la práctica “Programa de capacitación técnica para el trabajo” si existe en la corporación, el 34% afirma que el grado de atención que se le presta es excelente, el 22% piensa que es bueno y en un porcentaje similar; otro 22% manifiesta que es aceptable. El 16% reconoce que es malo y el 6% afirma que es deficiente.

3.4.3 RECONOCIMIENTOS Y/O BONIFICACIONES INDIVIDUALES Y/O COLECTIVAS, SEGÚN EL DESEMPEÑO.

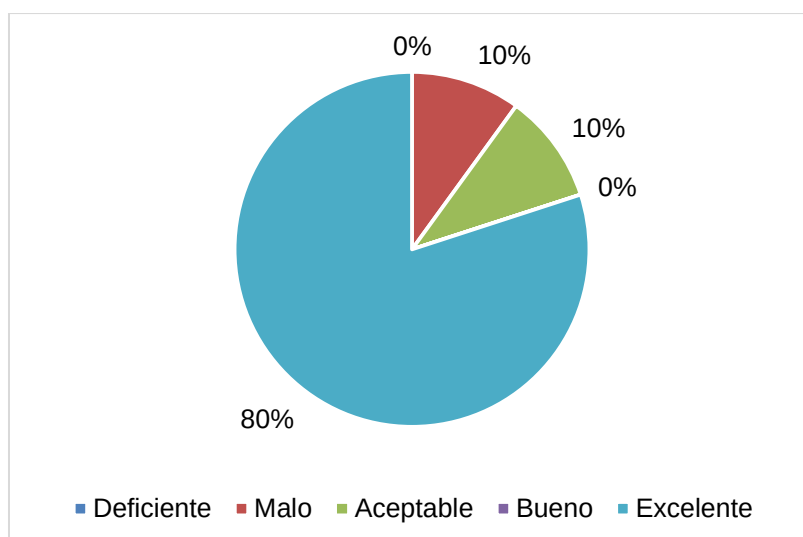
Gráfica 39 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la práctica “reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño”, el 42% de los colaboradores encuestados manifiesta que no saben de la existencia de la práctica, el 39% afirma que la práctica no existe en la corporación y el 19% asegura que si existe.

Gráfica 40 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención la práctica: “Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.

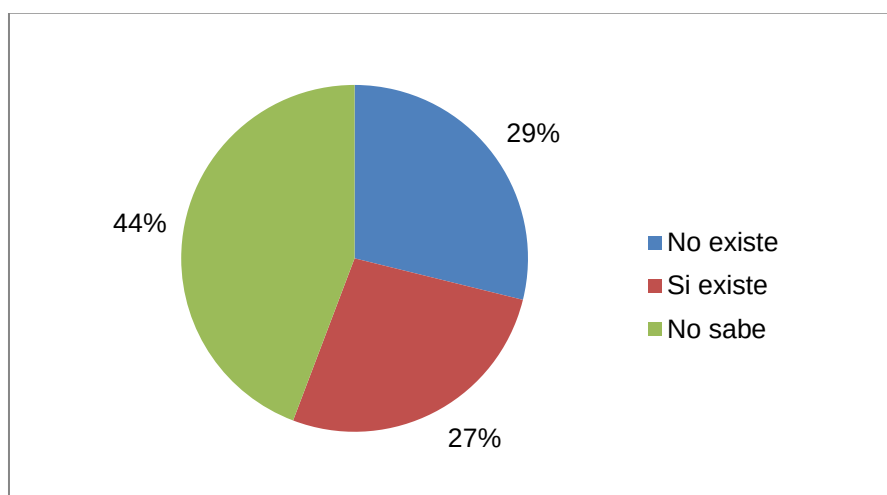


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que afirma que la práctica “reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño” si existe en la corporación, el 80% de ellos piensa que el grado de atención que se le presta es excelente, el 10% asegura que es aceptable y en un porcentaje similar, otro 10% manifiesta que es malo.

3.4.4 BECAS O AUXILIOS DE ESTUDIO (EDUCACIÓN BÁSICA, MEDIA, COMPLEMENTARIOS, SUPERIORES O POSTGRADOS).

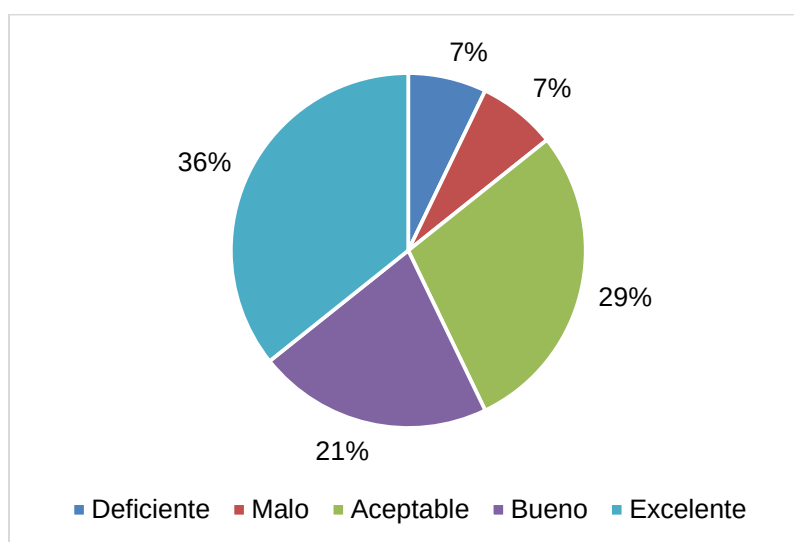
Gráfica 41 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Becas o auxilios de estudio (educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados)” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.



Fuente: Elaboración propia

En la práctica “becas o auxilios de estudio (educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados)”, el 44% de los encuestados manifiesta no saber de la existencia de esta práctica en la corporación, el 29% asegura que no existe y el 27% afirma que si existe.

Gráfica 42 *Percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Becas o auxilios de estudio (educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados)” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.*

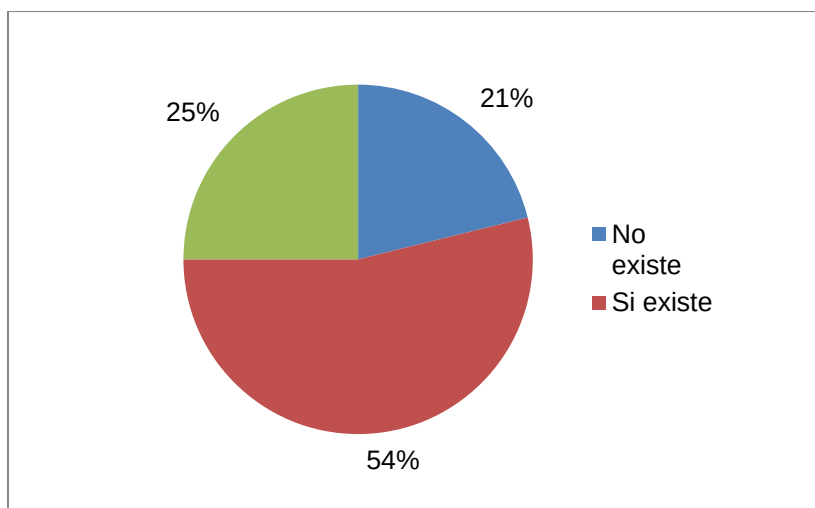


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores encuestados que respondieron que la práctica “becas o auxilios de estudio (educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados)” si existe, el 36% piensa que el grado de atención que se le presta en la corporación es excelente, el 29% asegura que es aceptable y el 21% afirma que es bueno.

3.4.5 CAPACITACIÓN EN TEMAS DE INTERÉS COLECTIVO.

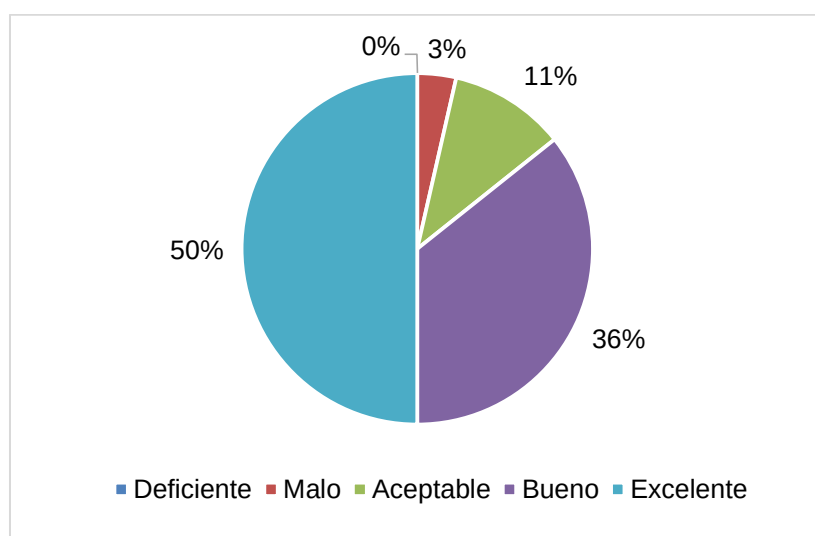
Gráfica 43 *Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Capacitación en temas de interés colectivo” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.*



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la práctica “capacitación en temas de interés colectivo”, el 54% de los encuestados asegura que si existe en la corporación, el 25% manifiestan que no sabe de la existencia de la práctica y el 21% afirman que la práctica no existe.

Gráfica 44 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Capacitación en temas de interés colectivo” relacionada con la temática 4: Desarrollo profesional y empleabilidad.



Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores encuestados que aseguran que la práctica “capacitación en temas de interés colectivo si existe en la corporación, el 50% manifiesta que el grado de atención que se le brinda es excelente, el 36% sostiene que es bueno, el 11% piensa que es aceptable mientras que el 3% afirma que es malo.

3.4.6 CONCLUSIÓN GENERAL – TEMÁTICA CUATRO: DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD

En concordancia con los resultados obtenidos en la evaluación de la práctica cuatro orientada a identificar las acciones que la empresa emprende en materia de formación y desarrollo para los colaboradores y el mejoramiento del ambiente laboral, se puede evidenciar que según la percepción de los colaboradores, existen programas de capacitación orientados a proporcionar habilidades técnicas para el trabajo pues el 61% de los encuestados coinciden en que esta práctica se desarrolla al interior pero tienen opiniones divididas frente al grado de atención que se le da ya que piden en las observación que dichas capacitaciones sean en general una oportunidad de afianzar conocimientos y adquirir nuevas habilidades para todos los cargos, no solo para los docentes.

En general, la temática fue evaluada positivamente permitiendo concluir que en la corporación según la perspectiva de los colaboradores, existen prácticas orientas a la formación y el desarrollo de estos mismo por medio de capacitaciones colectivas en temas de interés pero según las observaciones, estas deben formalizarse y ser más frecuentes para que abarquen en su totalidad a todas las personas que hacen parte del grupo de interés principal pues los docentes son las personas a las que se les brinda mayor atención en este ámbito.

3.5 RESULTADOS TEMÁTICA CINCO: CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO

Esta temática está compuesta por diez prácticas que incluyen las acciones orientadas a garantizar la salud y el bienestar de los colaboradores, con el fin de mejorar su salud y calidad de vida.

Tabla 12 *Tabla general- Temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.*

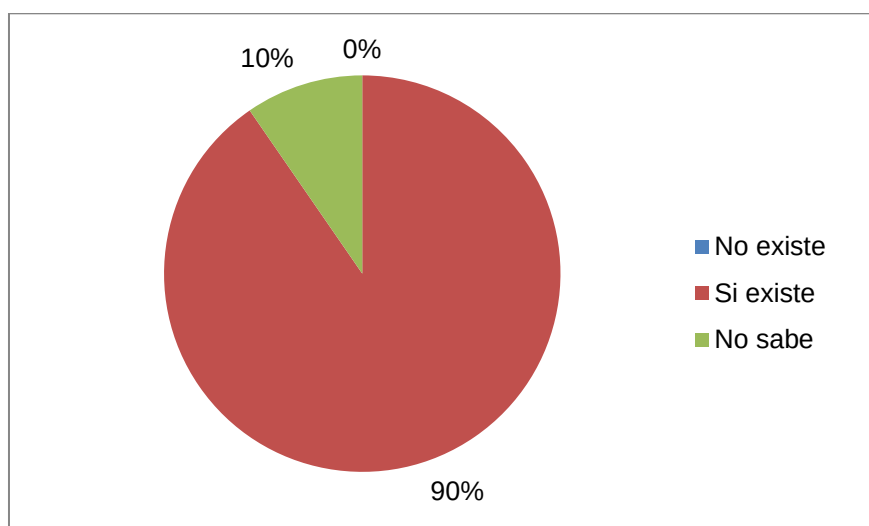
Practica	No existe	Si existe	No sabe	Total
Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.		47	5	52
Cumplimiento de estándares internacionales de calidad		41	11	52
Servicio de comedor o casino.		50	2	52
Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los	1	44	7	52

colaboradores.				
Investigaciones sobre el ambiente laboral.	1	33	18	52
Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores.		47	5	52
Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.		49	3	52
Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias.	2	33	17	52
Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa.	2	45	5	52
Horario flexible.		47	5	52

Fuente: Elaboración propia.

3.5.1 PLAN DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO DIRIGIDO AL COLABORADOR.

Gráfica 45 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

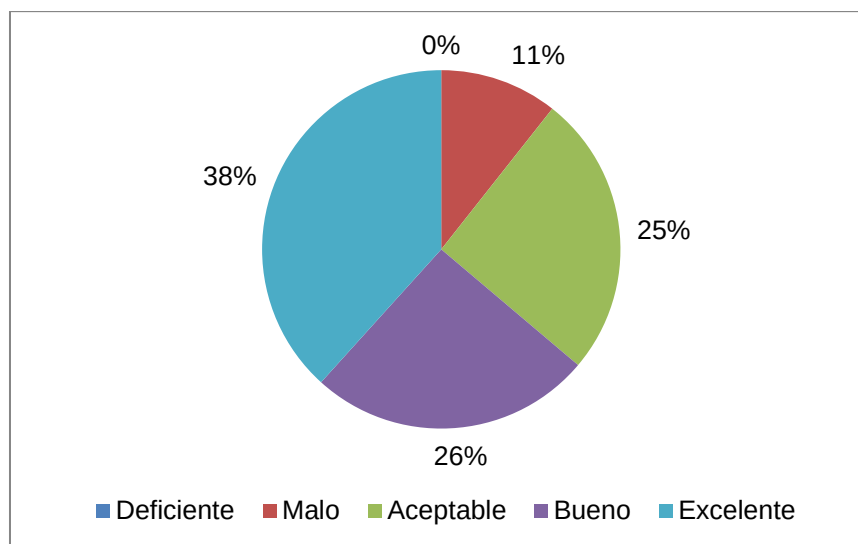


Fuente: Elaboración propia

En la práctica “plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador”, el 90% de los encuestados afirma que la práctica sí existe en la corporación mientras que el 10% reconoce que no sabe de su existencia.

Gráfica 46 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Plan de

inducción y entrenamiento dirigido al colaborador” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

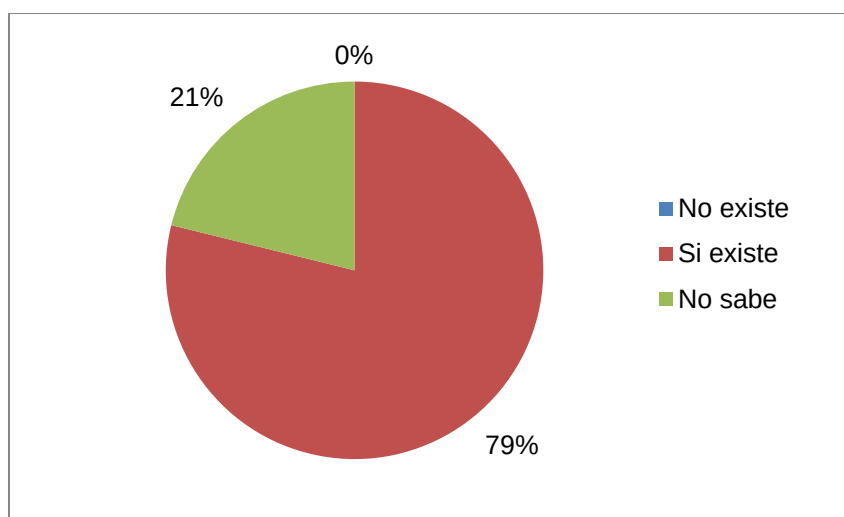


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de encuestados que sostiene que la práctica “plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador” si existe en la empresa, el 38% afirma que el grado de atención es excelente, el 26% piensa que es bueno y el 25 % manifiesta que es aceptable. Por otro lado y en un porcentaje menor; el 11% piensa que su grado de atención es malo.

3.5.2 CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES INTERNACIONALES DE CALIDAD.

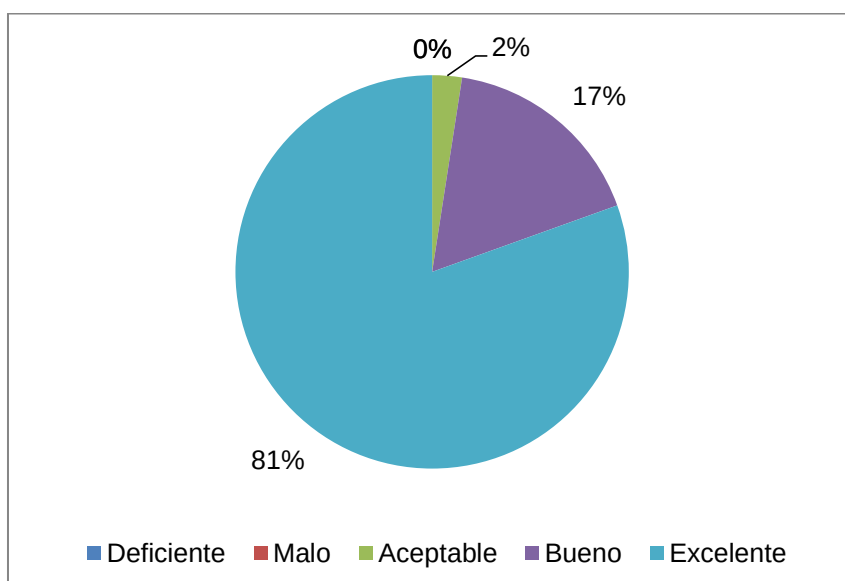
Gráfica 47Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Cumplimiento de estándares internacionales de calidad” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la práctica "cumplimiento de estándares internacionales de calidad", el 79% sostiene que la práctica sí existe en la corporación mientras que el 21% manifiesta que no sabe de la existencia de dicha práctica.

Gráfica 48 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: "Cumplimiento de estándares internacionales de calidad" relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.



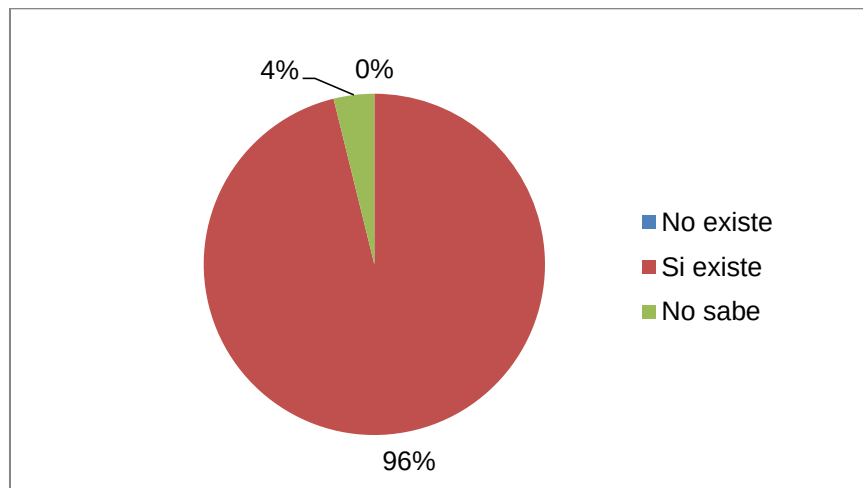
Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que aseguran que la práctica "cumplimiento de estándares internacionales de calidad" sí existe en la corporación, el 81% manifiesta

que el grado de atención de esta es excelente, el 17% sostiene que es bueno y el 2%, un porcentaje menor; piensa que es aceptable.

3.5.3 SERVICIO DE COMEDOR O CASINO.

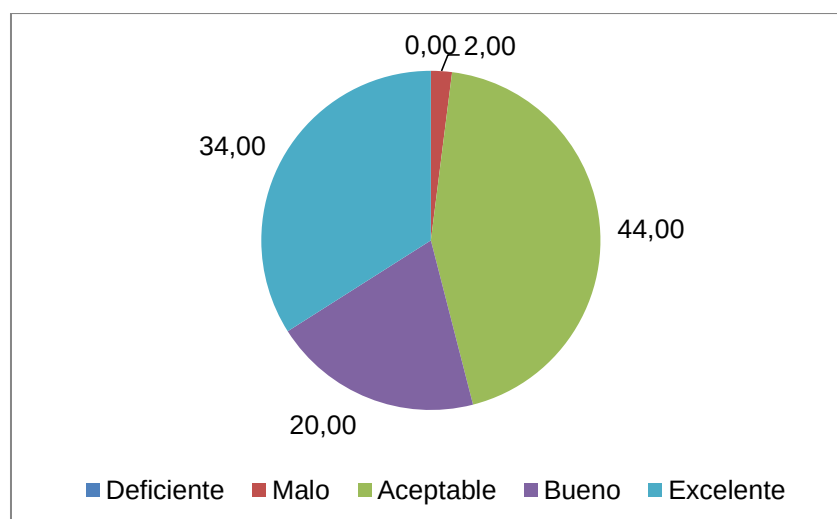
Gráfica 49 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Servicio de comedor o casino” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la práctica “servicio de comedor o casino”, el 96% de los colaboradores encuestados aseguran que si existe en la corporación mientras que el 4% manifiestan que no saben de su existencia.

Gráfica 50 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Servicio de comedor o casino” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

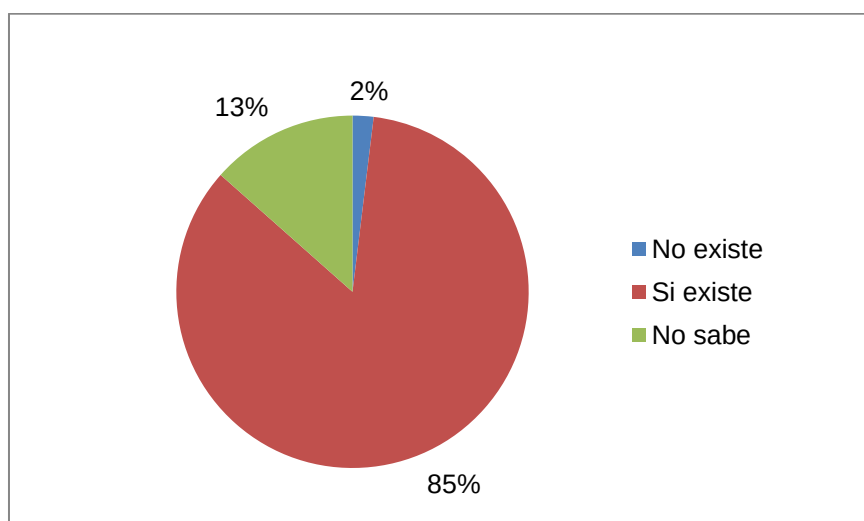


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que manifiesta que la práctica "servicio de comedor o casino" si existe en la corporación, el 44% afirma que el grado de atención es aceptable, el 34% piensa que es excelente, el 20% coinciden en que es bueno mientras que en un porcentaje menor; el 2% opina que es malo.

3.5.4 COMUNICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE LABORAL A LOS COLABORADORES.

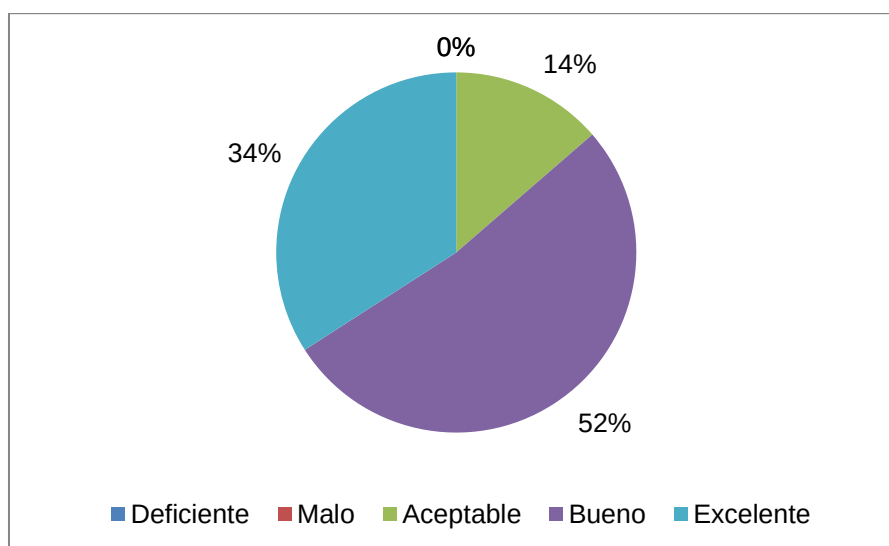
Gráfica 51 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: "Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores" relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

En la práctica “comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores”, en un porcentaje mayor; el 85% de los encuestados afirman que la práctica si existe en la corporación, el 13% manifiestan que no saben de la existencia de dicha práctica y el 2% aseguran que no existe.

Grafica 52 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

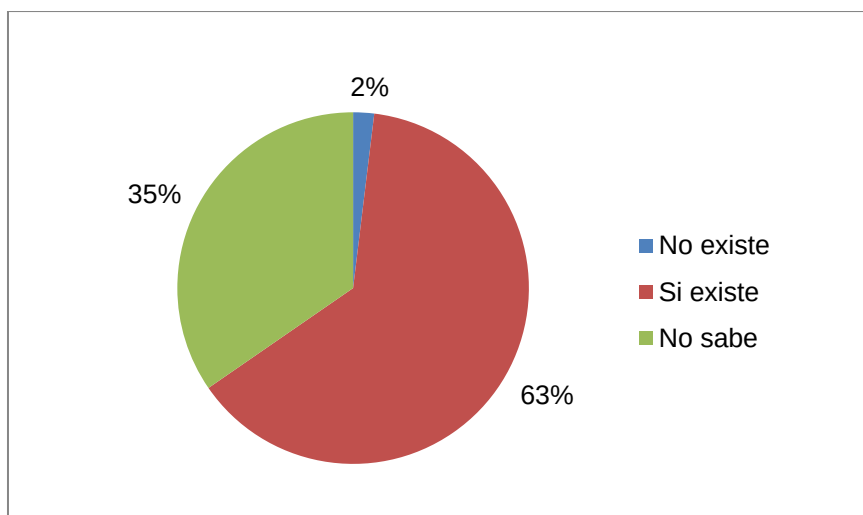


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que refiere saber de la existencia de la práctica “comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores” en la empresa, el 52% asegura que el grado de atención que se le presta a esta es bueno, el 34% manifiesta que es excelente mientras que el 14% coincide en que es aceptable.

3.5.5 INVESTIGACIONES SOBRE EL AMBIENTE LABORAL.

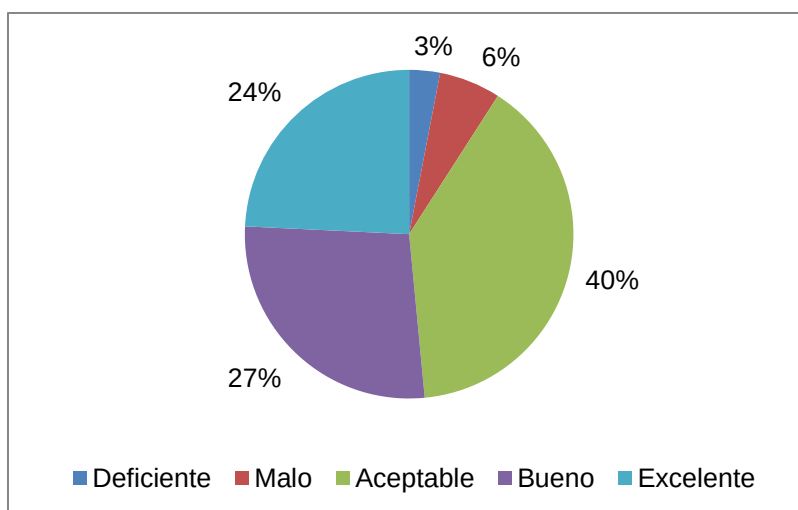
Gráfica 53 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Investigaciones sobre el ambiente laboral” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

De la práctica "investigaciones sobre el ambiente laboral", el 63% de los encuestados afirma que si existe, el 35% manifiesta no saber si existe y el 2% sostiene que no existe en la corporación.

Gráfica 54 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: "Investigaciones sobre el ambiente laboral" relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

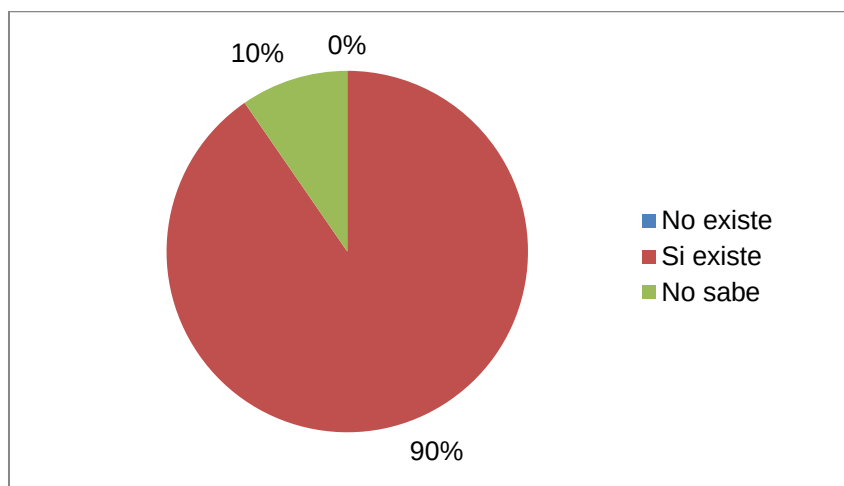


Fuente: Elaboración propia

Del porcentaje de colaboradores que manifiesta que la práctica "investigaciones sobre el ambiente laboral" si existe en la corporación, el 40% piensa que el grado de atención que se le presta es aceptable, el 27% asegura que es bueno, el 24% categoriza la atención de excelente, el 6% opina que es malo y en un porcentaje menor; el 3% afirma que es deficiente.

3.5.6 PROGRAMAS DE BIENESTAR ORIENTADOS A LAS NECESIDADES DE LOS COLABORADORES.

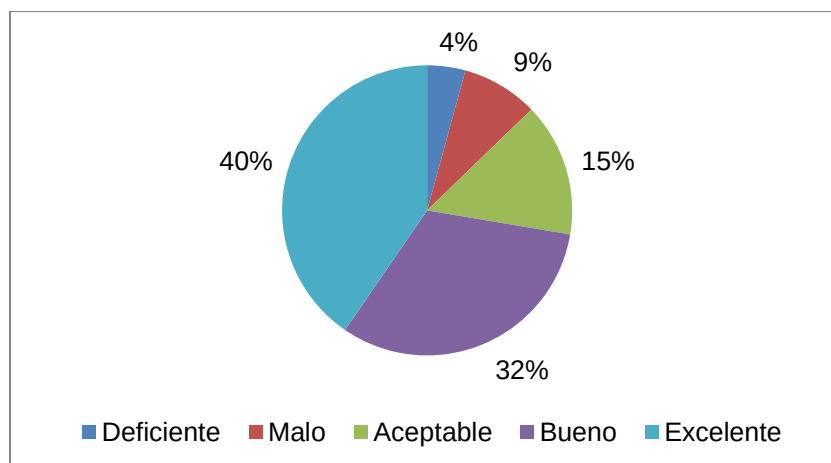
Gráfica 55 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

De la práctica “programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores”, el 90% de los encuestados opina que si existe en la corporación mientras que el 10% restante manifiesta no saber de su existencia.

Gráfica 56 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

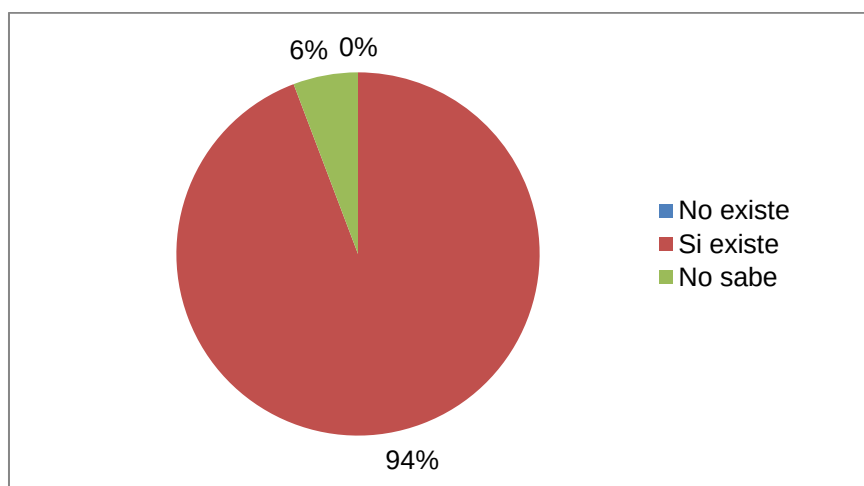


Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de colaboradores que afirman que la práctica “programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores” si existe, el 40% piensa que el grado de atención dado en la corporación a esa práctica es excelente, el 32% opina que es bueno, el 15% asegura que es aceptable, el 9% expresa que es malo y el 4% sostiene que es deficiente.

3.5.7 CONDICIONES DE TRABAJO QUE CONTRIBUYEN AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.

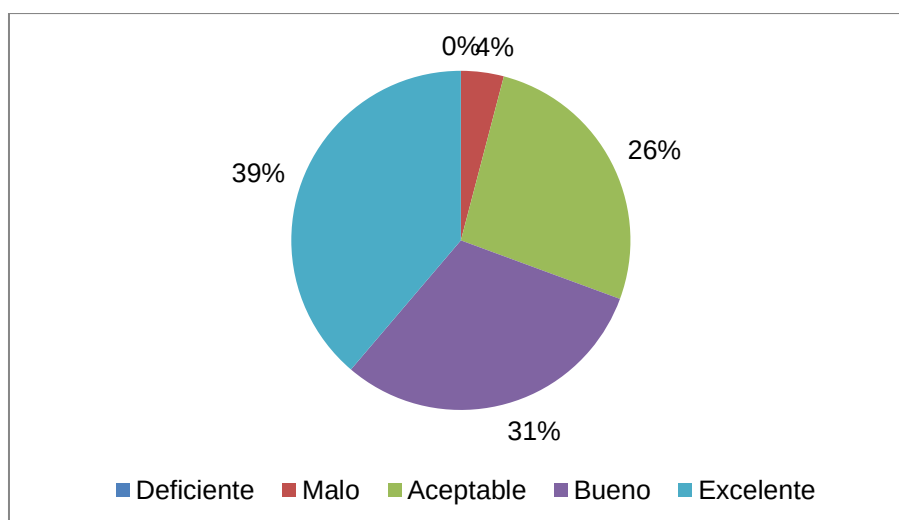
Gráfica 57 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

El 94% de los colaboradores encuestados afirma que la práctica “condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral” si existe en la empresa mientras que el 6% aseguran que no saben de la existencia de la práctica.

Gráfica 58 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

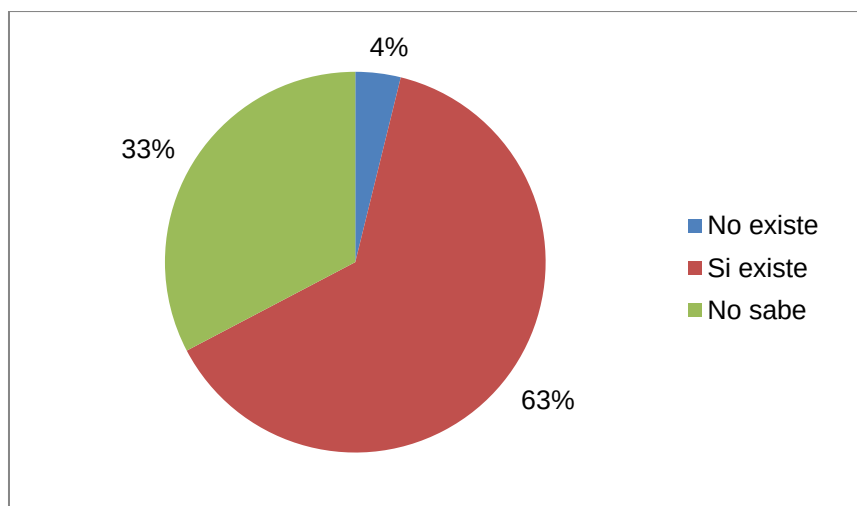


Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de colaboradores que aseguran que la práctica “condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral” si existe en la empresa, el 39% opina que el nivel de atención es excelente, el 31% sostiene que es bueno, el 26% coincide en que es aceptable mientras que en un porcentaje menor; el 4% piensa que es malo.

3.5.8 SISTEMA O PROGRAMA DE CONTROL DE ENFERMEDADES Y/O EPIDEMIAS.

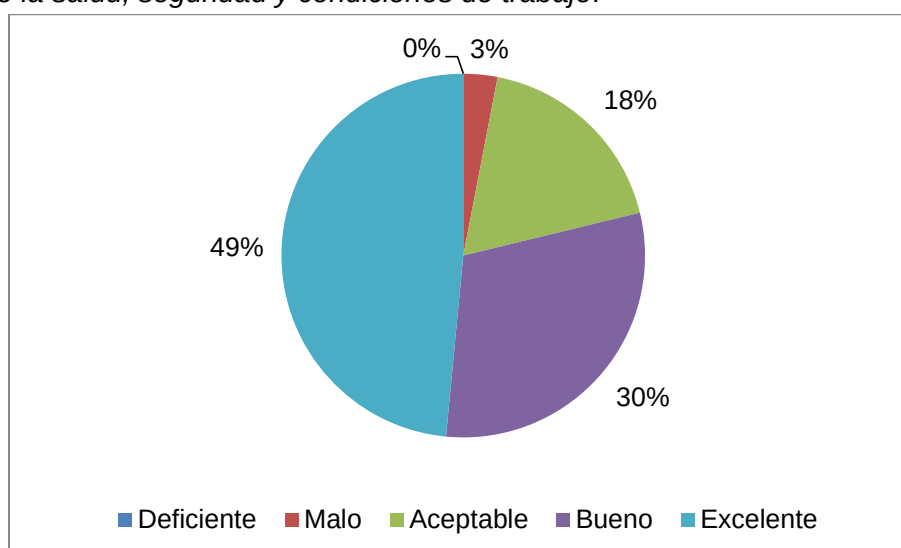
Gráfica 59 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la práctica “sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias”, el 63% de los encuestados considera que si existe en la corporación, el 33% sostiene que no sabe de su existencia y el 4% afirma que no existe.

Gráfica 60 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

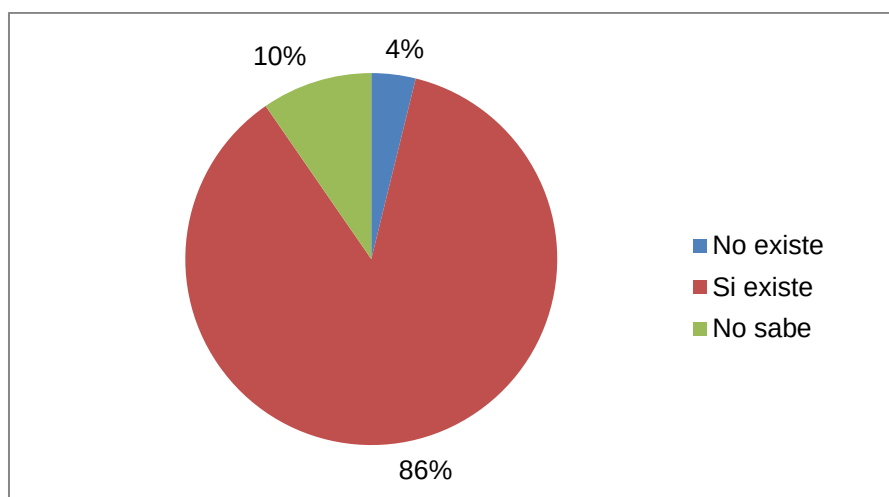


Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de encuestados que asegura que la práctica “sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias” si existe, el 49% refiere que el grado de atención de esta en la corporación es excelente, el 30% expresa que es bueno, el 18% coincide en que es aceptable mientras que en un porcentaje menor; el 3% piensa que es malo.

3.5.9 ESPACIOS PARA LA LÚDICA Y LA RECREACIÓN EN LA EMPRESA.

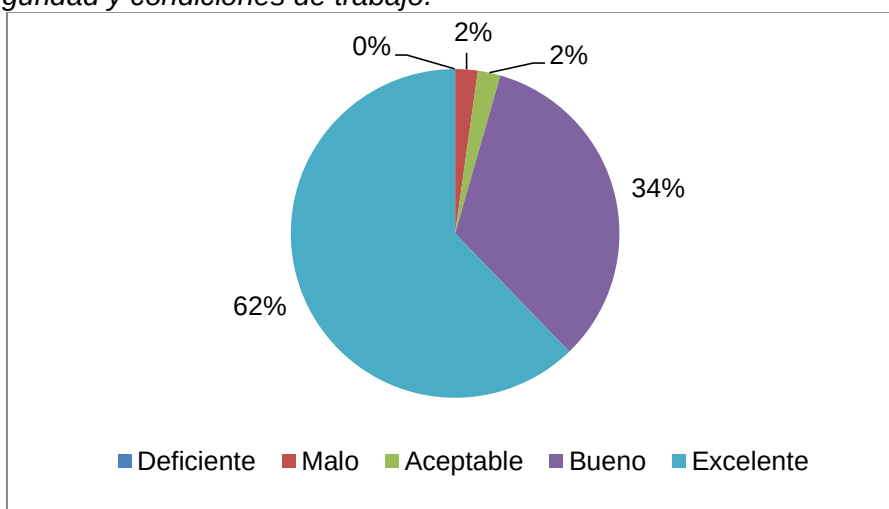
Grafica 61 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

De la práctica “espacios para la lúdica y la recreación en la empresa”, y representado por un porcentaje mayor, el 86% de los colaboradores encuestados asegura que la práctica si existe, el 10% expresa que no sabe de la existencia de esta en la corporación y el 4% afirma que no existe.

Grafica 62 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

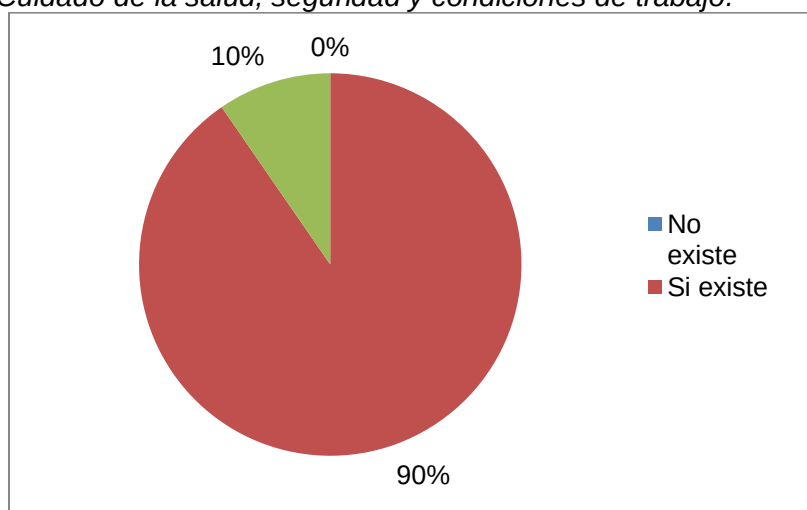


Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de colaboradores encuestados que afirman que la práctica “espacios para la lúdica y la recreación en la empresa” si existe en la empresa, el 62% opinan que el grado de atención prestada es excelente, el 34% piensa que es bueno mientras que un 2% expresa que es aceptable y otro 2% asegura que es malo.

3.5.10 HORARIO FLEXIBLE.

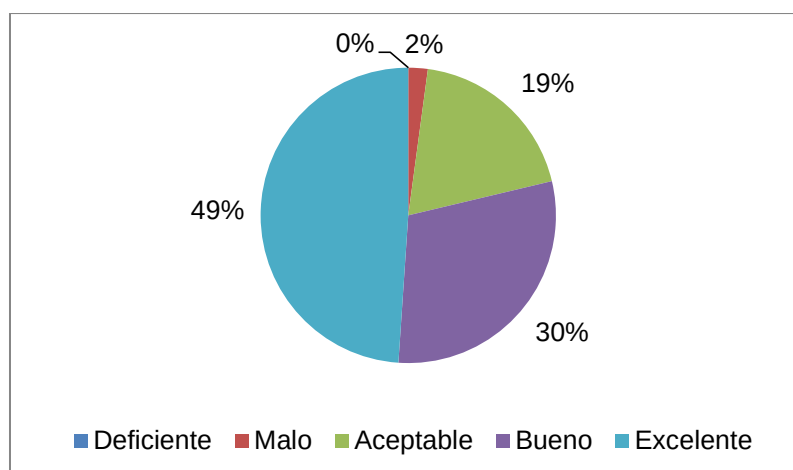
Gráfica 63 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Horario flexible” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

En la práctica “horario flexible”, el 90% de los colaboradores encuestados afirma que si existe dentro de la corporación mientras que el 10% expresa no saber de su existencia.

Grafica 64 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Horario flexible” relacionada con la temática 5: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de encuestados que opina que la práctica “horario flexible” si existe en la organización, el 49% sostiene que el grado de atención es excelente, el 30% piensa que es bueno, el 19% manifiesta que es aceptable según su percepción y en un porcentaje menor; el 2% expresa que es malo.

3.5.11 CONCLUSIÓN GENERAL – TEMÁTICA CINCO: CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO

Los resultados del componente “cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo” demuestran que las diez practicas evaluadas son plenamente reconocidas por la mayoría de los colaboradores encuestados aunque aún existe un porcentaje significativo de colaboradores que señalan no conocer prácticas de esta índole en la corporación por lo que es necesario mantener, según el criterio con el que fue realizada la investigación, comunicación constante y directa con los colaboradores y formalizar sus procesos.

Respecto a las practicas con mayor relevancia, los colaboradores encuestados afirman que es necesario enfatizar la importancia de las actividades que se desarrollan en la corporación y de aprovechar los espacios que se abren con el fin de mejorar la salud en el trabajo pues es un tema que debe abarcar a toda la comunidad ya que es un beneficio para todos. De igual forma buscan que exista la orientación necesaria para realizar dichas actividades de la mejor manera. En cuanto al clima laboral, los colaboradores sostienen que es necesario que exista equidad y frente al proceso de inducción, piden que abarque más componentes y que este sea un procedimiento de calidad en donde se muestre el sentido de pertenencia y las acciones que se emprenden en materia de seguridad laboral.

En conclusión, las sugerencias expuestas por los colaboradores respecto a la evaluación de la temática cinco se basan principalmente en mejorar y comunicar

dentro de la corporación las acciones que se realizan en materia de salud y seguridad en el trabajo ya que de esta manera se puede generar un mejor impacto.

3.6 RESULTADOS TEMÁTICA SEIS: JUBILACIÓN Y DESPIDOS

Esta temática está compuesta por prácticas que incluyen las acciones de la empresa orientadas a generar las condiciones adecuadas para que sus colaboradores puedan acceder a la jubilación o afrontar el despido.

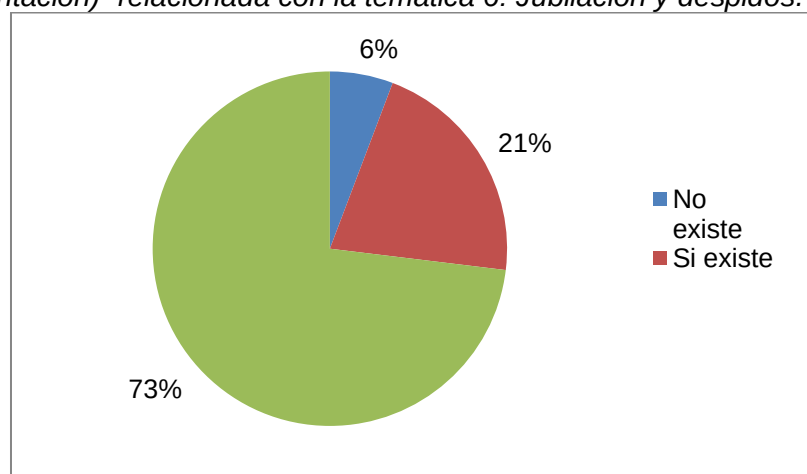
Tabla 13 *Tabla general- Temática 6: Jubilación y despidos.*

Practica	No existe	Si existe	No sabe	Total
Conversación de despido (retroalimentación)	3	11	38	52
Contratación de personal jubiladas por prestación de servicios	12	4	36	52
Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.	13	1	38	52

Fuente: Elaboración propia.

3.6.1 CONVERSACIÓN DE DESPIDO (RETROALIMENTACIÓN).

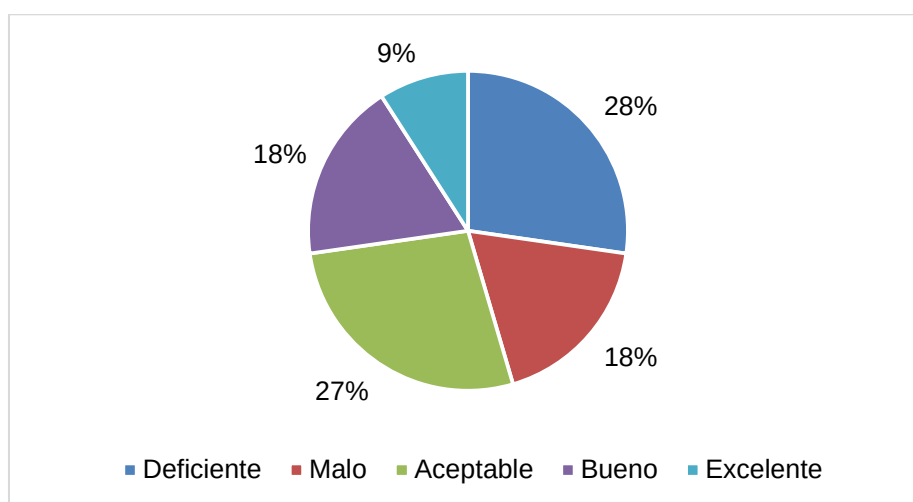
Gráfica 65 *Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Conversación de despido (Retroalimentación)” relacionada con la temática 6: Jubilación y despidos.*



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la práctica “conversación de despido (retroalimentación)”, el 73% de los encuestados opina que no saben de su existencia, el 21% asegura que si existe y el 6% sostiene que no existe.

Grafica 66 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Conversación de despido (retroalimentación)” relacionada con la temática 6: Jubilación y despidos.

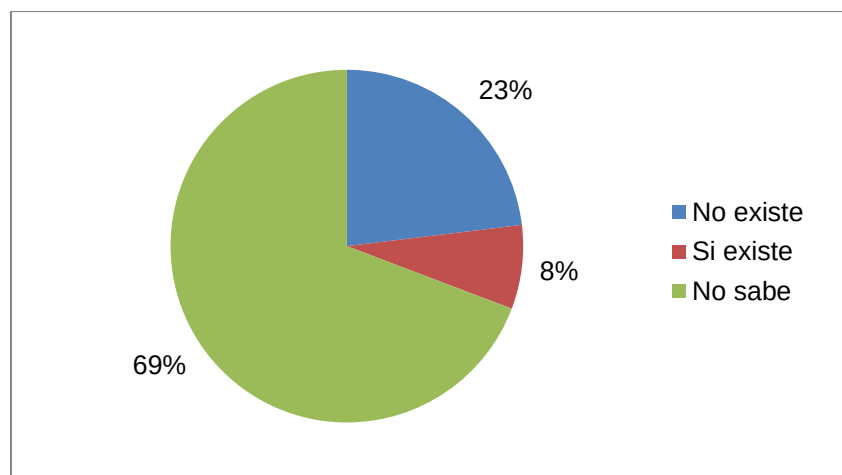


Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de colaboradores que opina que la práctica “conversación de despido (retroalimentación)” si existe, el 28% sostiene que el grado de atención prestado en la corporación es deficiente, el 27% asegura que es aceptable. Por otro lado, el 18% manifiesta que el grado de atención desde su percepción es malo y con un porcentaje similar; otro 18% opina que es bueno mientras que el 9% expresa que es excelente.

3.6.2 CONTRATACIÓN DE PERSONAS JUBILADAS POR PRESTACIÓN DE SERVICIO.

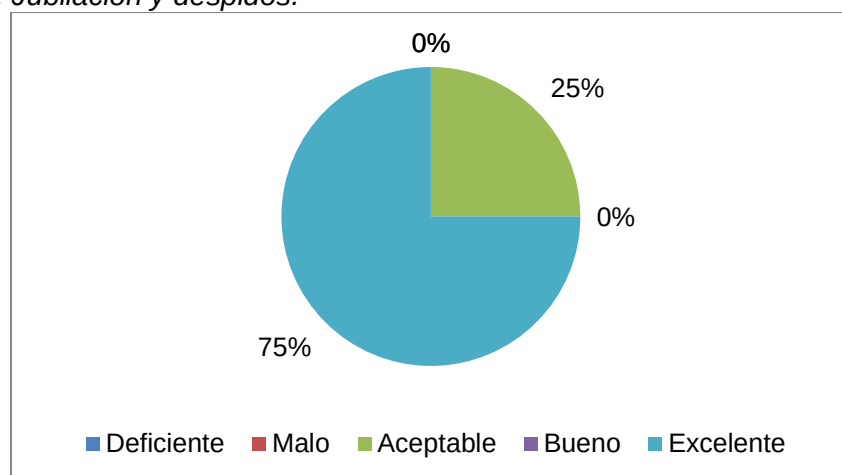
Gráfica 67 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio” relacionada con la temática 6: Jubilación y despidos.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la práctica “contratación de personas jubiladas por prestación de servicio”, el 69% de los colaboradores encuestados expresa que no saben de la existencia de esta práctica en la corporación, el 23% opina que no existe y el 8% sostiene que si existe.

Gráfica 68 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio” relacionada con la temática 6: Jubilación y despidos.

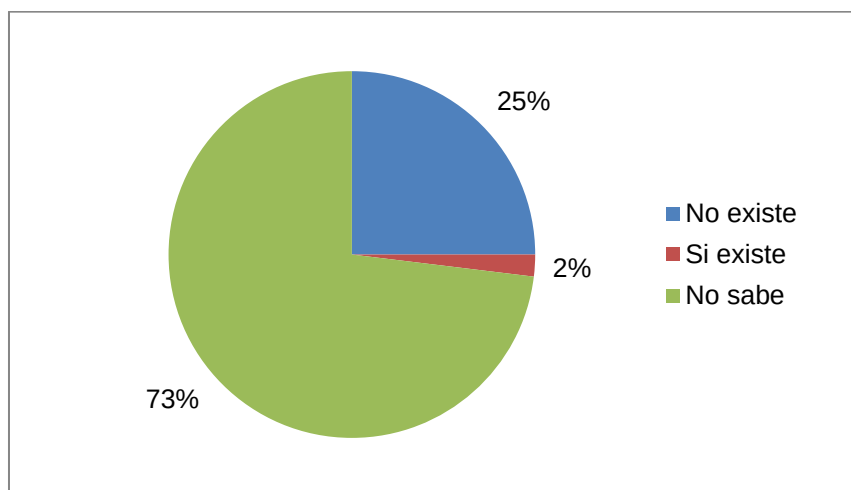


Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de colaboradores que opina que la práctica “contratación de personas jubiladas por prestación de servicio” si existe en la empresa, el 75% de ellos opina que el grado de atención prestado es excelente mientras que el 25% sostiene que es aceptable.

3.6.3 BONIFICACIÓN POR PENSIÓN DE JUBILACIÓN AL MOMENTO DE RETIRO DE LA EMPRESA

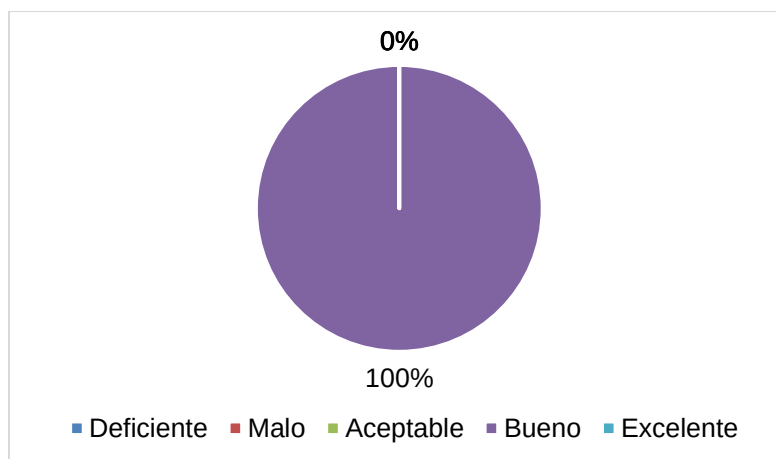
Grafica 69 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa” relacionada con la temática 6: Jubilación y despidos.



Fuente: Elaboración propia.

De la práctica “bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa”, el 73% de los encuestados aseguran que no saben de la existencia de esta en la corporación, el 25% afirma que la práctica no existe mientras que el 2% manifiesta que si existe.

Grafica 70 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa” relacionada con la temática 6: Jubilación y despidos.



Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de colaboradores encuestados que afirma que la práctica “bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa” si existe en la corporación, el 100% opina que el grado de atención que se le presta es bueno.

3.6.4 CONCLUSIÓN GENERAL – TEMÁTICA SEIS: JUBILACIÓN Y DESPEDIDOS

Respecto a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta y en concordancia con la percepción de los colaboradores acerca de la existencia de las tres prácticas que hacen parte de la temática seis, se puede evidenciar que en su mayoría, los encuestados manifiestan no saber de la existencia de estas prácticas.

El 73% de los encuestados afirma no saber de la existencia de la práctica “conversación de despido (retroalimentación)” y se debe según los factores que se observaron en la investigación, a que la rotación en la corporación es mínima pues existe personal con mucha antigüedad y llevan cumpliendo sus labores en el cargo desde hace mucho tiempo.

En la práctica “contratación de personas jubiladas por prestación de servicios”, el 69% de los colaboradores encuestados expresa que no saben de su existencia mientras que la práctica “bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa” el 73% de los encuestados afirman que no saben tampoco de su existencia.

En conclusión, frente al componente de jubilación y despedidos, los colaboradores no tienen conocimiento de que las prácticas mencionadas existan en la corporación porque la trayectoria que como colaboradores han emprendido en la empresa no les ha permitido conocer de primera mano cómo se desarrollan ciertos procesos, por

ejemplo: los despidos. O en otros casos, desconocen que se desarrollen ciertas prácticas de las cuales se pueden beneficiar.

3.7 RESULTADOS TEMÁTICA SIETE: FAMILIA DE LOS COLABORADORES

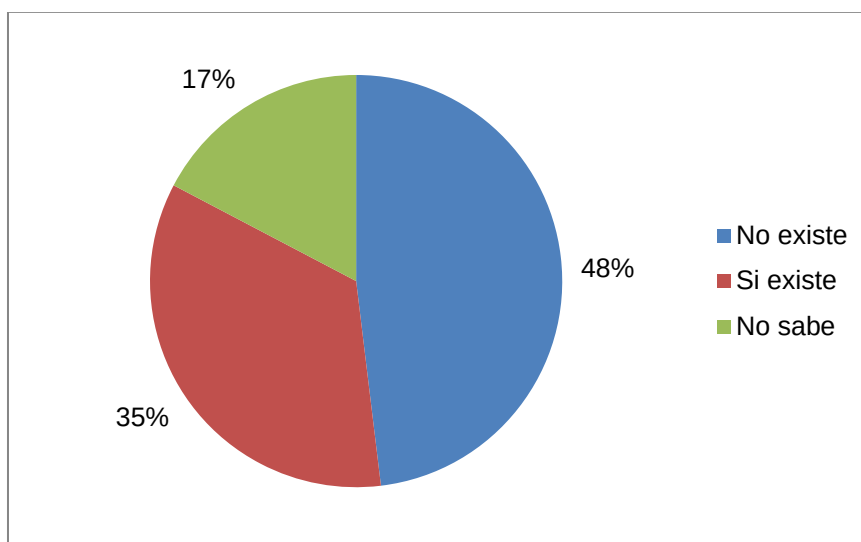
Esta temática está compuesta por ocho prácticas que incluye las acciones de la empresa orientadas a contribuir al bienestar de la familia de sus colaboradores.

Tabla 14 *Tabla general- Temática 7: Familia de los colaboradores*

Practica	No existe	Si existe	No sabe	Total
Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores.	25	18	9	52
Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias.	32	19	1	52
Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores.	37	9	6	52
Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores.	27	18	7	52
Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos.	33	10	9	52
Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores.	40	4	8	52
Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores.	37	4	11	52
Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.	31	0	21	

3.7.1 PROGRAMAS DE BIENESTAR (VIVIENDA, SALUD, DEPORTE, RECREACIÓN, SERVICIOS Y/O ACTIVIDADES SOCIALES) PARA LA FAMILIA DE LOS COLABORADORES.

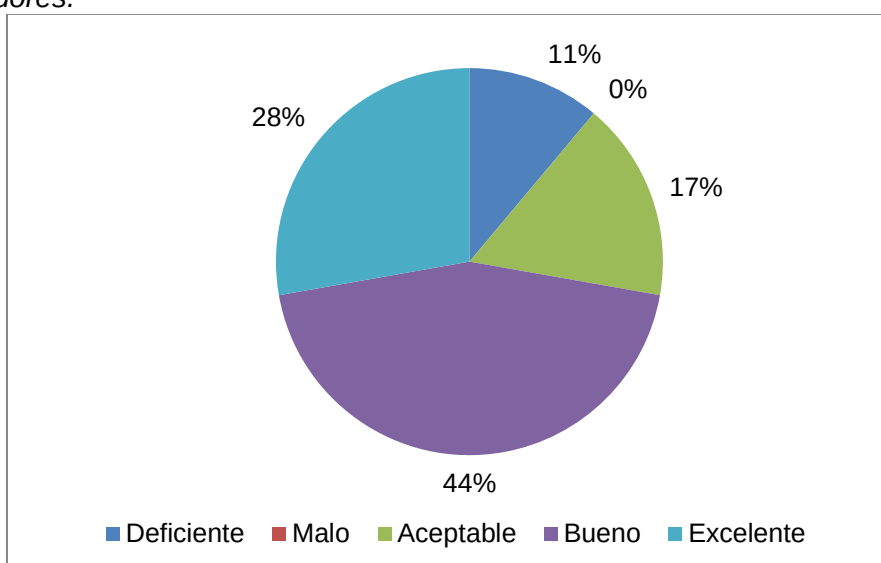
Gráfica 71 *Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores.” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.*



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la percepción de los colaboradores, el 48% de los encuestados manifiesta que la práctica “programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores” no existe en la corporación, el 35% asegura que si existe mientras que el 17% opinan que no saben de la existencia de la práctica.

Gráfica 72 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores.” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.



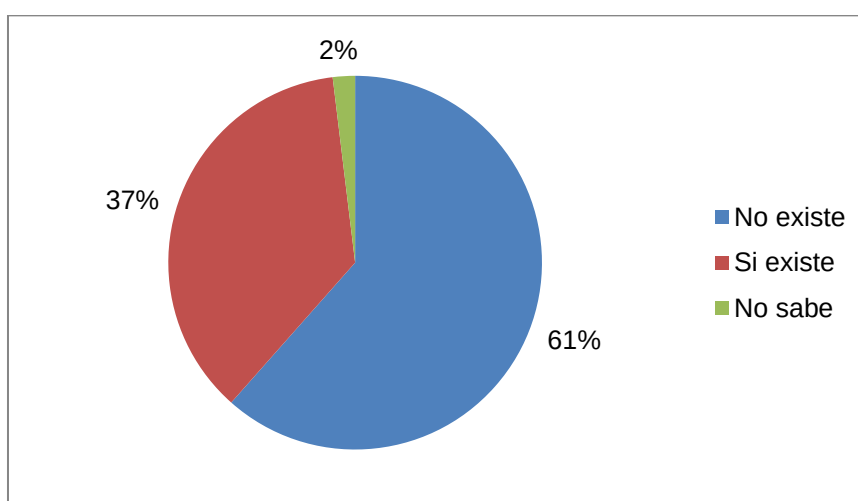
Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de colaboradores encuestados que afirman que la práctica “programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o

actividades sociales) para la familia de los colaboradores” si existe en la corporación, el 44% coinciden en que el grado de atención que se le presta a la práctica es bueno, el 28% asegura que es excelente, el 17% manifiesta que aceptable mientras que el 11% opina que es deficiente.

3.7.2 JORNADAS DEPORTIVAS, SOCIALES Y DE INTEGRACIÓN CON LOS COLABORADORES Y SUS FAMILIAS.

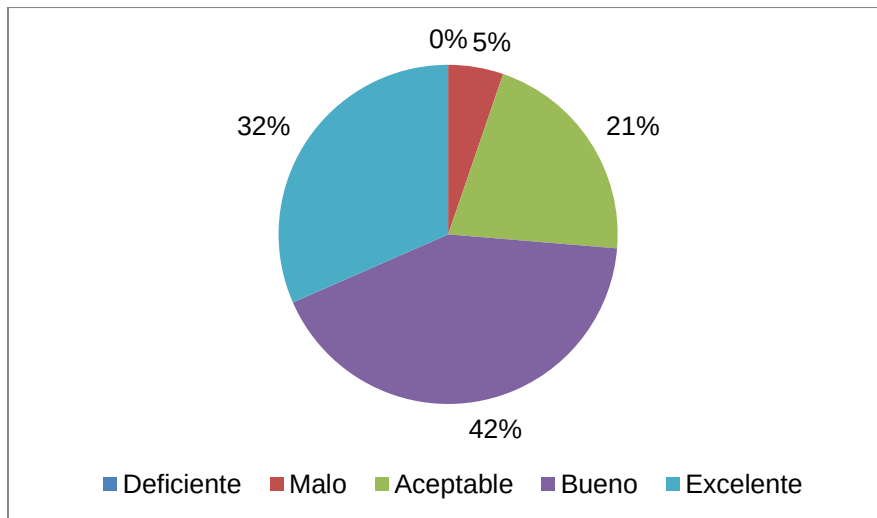
Gráfica 73 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la práctica “jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias”, el 61% de los encuestados opina que la práctica no existe en la corporación, el 37% asegura que si existe y en un porcentaje menor; el 2% expresa que no sabe de la existencia de esta práctica.

Gráfica 74 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.

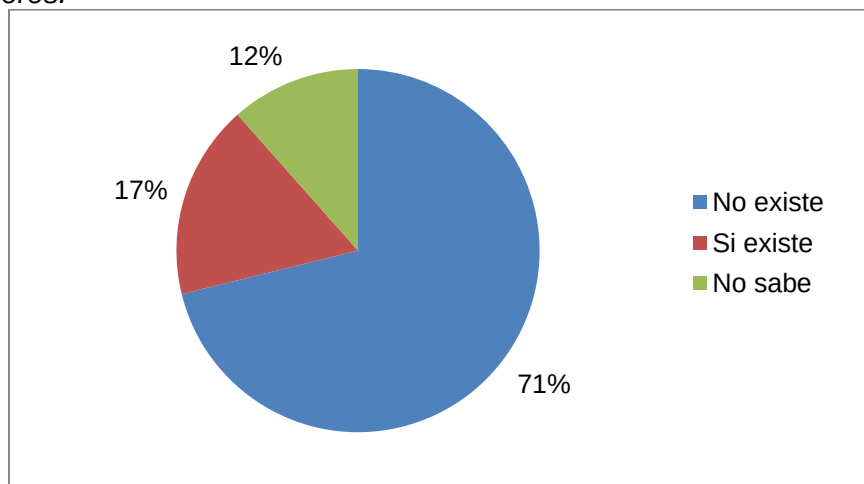


Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de colaboradores que opina que la práctica “jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias” si existe en la corporación, el 42% asegura que el grado de atención que se le presta es bueno, el 32% piensa que es excelente, el 21% expresa según su perspectiva que es aceptable y en un porcentaje menor; el 5% piensa que es malo.

3.7.3 ACTIVIDADES RECREATIVAS Y LÚDICAS PARA LOS HIJOS DE COLABORADORES.

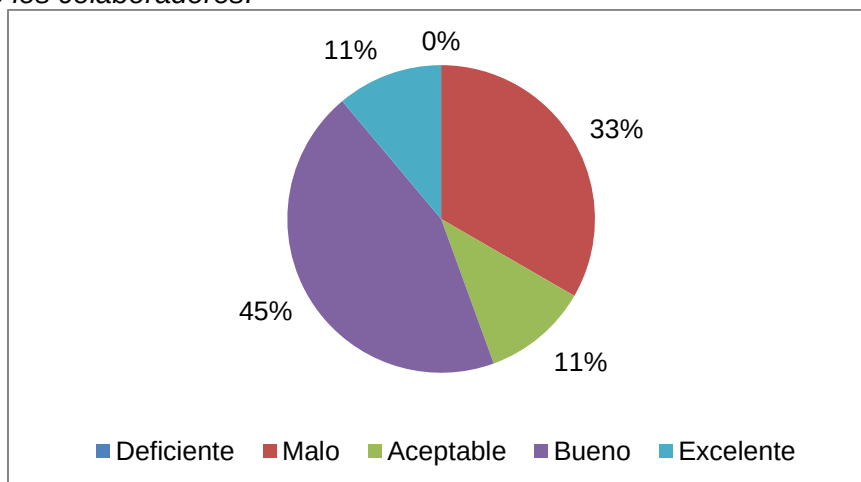
Gráfica 75 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

De la práctica “actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores”, el 71% de los encuestados opina que no existe en la corporación, el 17% asegura que desde su perspectiva la práctica si existe y el 12% expresa que no saben si existe.

Gráfica 76 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.

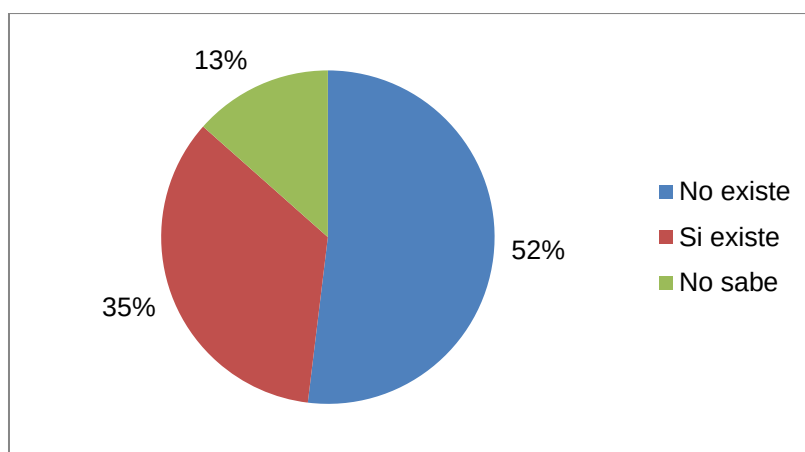


Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de colaboradores que afirma que la práctica “actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores” si existe, el 45% asegura que el grado de atención que se le presta en la corporación es bueno, el 33% piensa que es malo, el 11% expresa que es aceptable y en un porcentaje similar; otro 11% opina que es excelente.

3.7.4 PRÉSTAMOS, AUXILIOS Y/O BECAS PARA LA EDUCACIÓN DE LOS HIJOS DE LOS COLABORADORES.

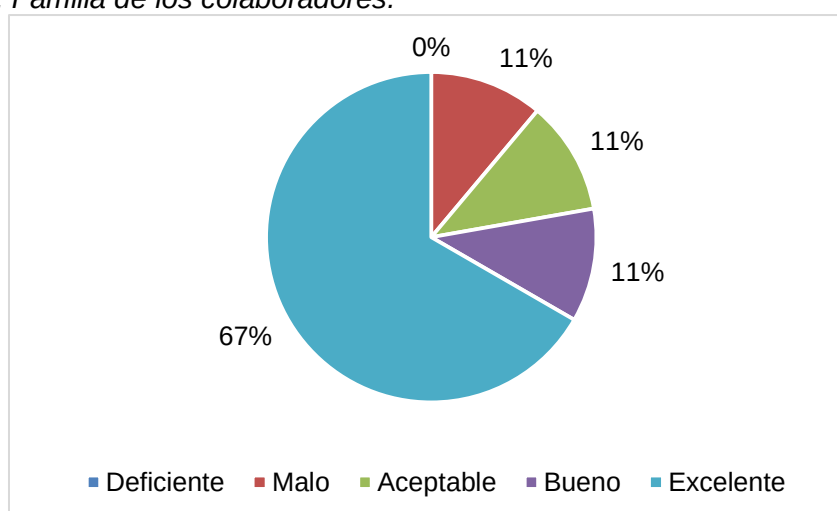
Gráfica 77 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la práctica “préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores”, el 52% de los encuestados opina que la práctica no existe en la corporación, el 35% afirma que si existe mientras que el 13% dice no saber de la existencia de la práctica.

Gráfica 78 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.

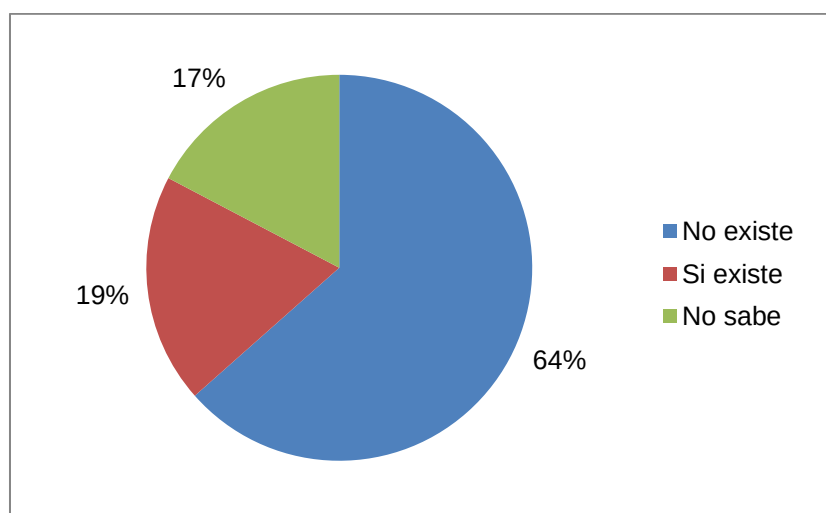


Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de colaboradores que opina que la práctica “préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores” si existe en la corporación, el 67% asegura que el grado de atención es excelente mientras que en porcentajes similares; el 11% asegura que es bueno, otro 11% dice que es aceptable y el 11% restante asegura que es malo.

3.7.5 TALLERES DE CAPACITACIÓN PARA CÓNYUGES Y/O HIJOS.

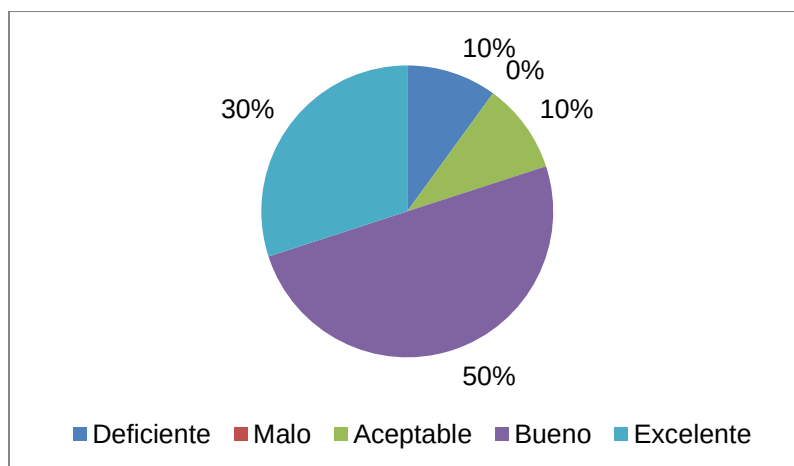
Gráfica 79 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

Según la percepción de los colaboradores encuestados, el 64% opina que la práctica “talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos” no existe en la corporación, el 19% asegura que si existe, mientras que el 17% expresa que no sabe de la existencia de la práctica.

Gráfica 80 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.

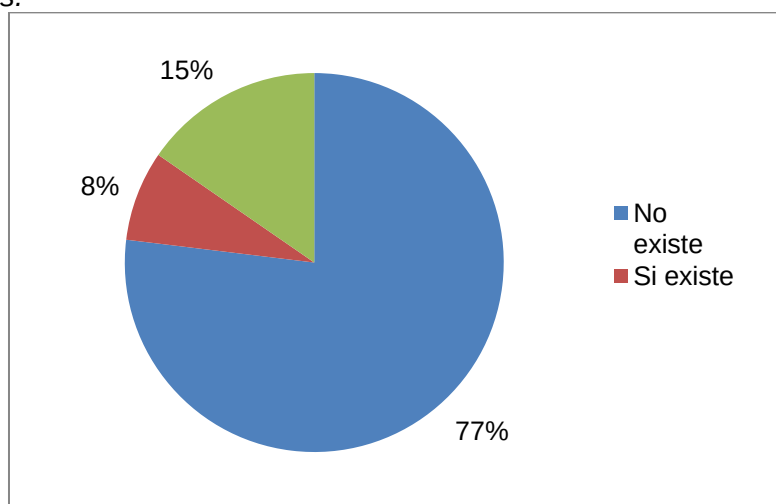


Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de colaboradores que opina que la práctica “talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos” si existe en la corporación, el 50% sostiene que el grado de atención que se le presta es bueno, el 30% opina que es excelente, el 10% expresa que es aceptable, mientras que en un porcentaje similar; otro 10% afirma que es deficiente.

3.7.6 JORNADAS DE VACUNACIÓN Y SALUD PARA LAS FAMILIAS DE LOS COLABORADORES.

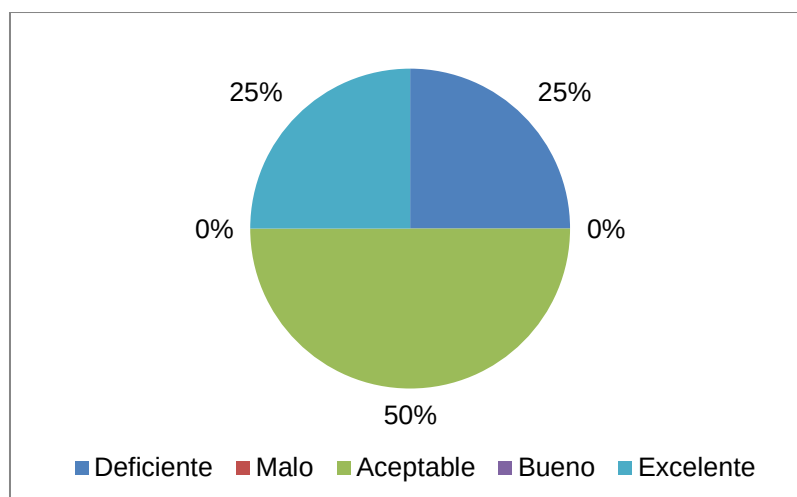
Gráfica 81 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la práctica “jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores”, el 77% de los encuestados afirma que la práctica no existe, el 15% expresa que no sabe de la existencia de esta en la corporación y el 8% afirma que si existe.

Gráfica 82 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.

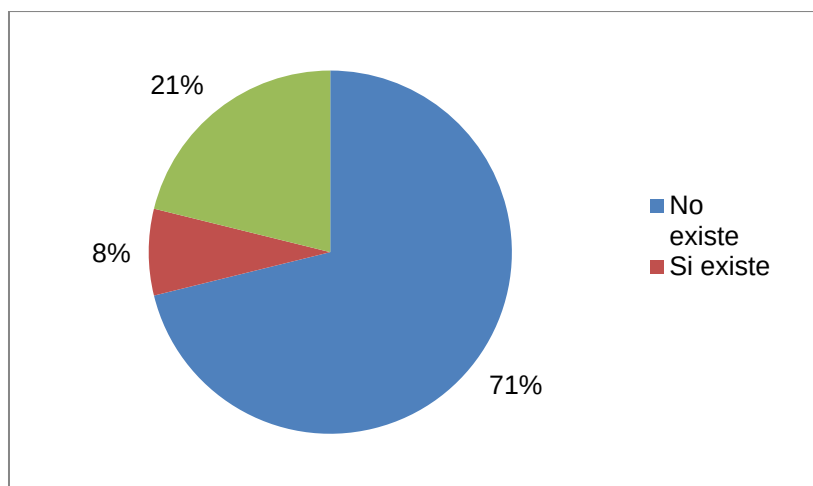


Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de colaboradores encuestados que afirma que la práctica “jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores” si existe, el 50% expresa que el grado de atención que se le presta en la corporación es aceptable, el 25% opina que es excelente, mientras que en un porcentaje similar; otro 25% sugiere que es deficiente.

3.7.5 AUXILIO PARA EDUCACIÓN BÁSICA O UNIVERSITARIA A LOS HIJOS DE LOS COLABORADORES.

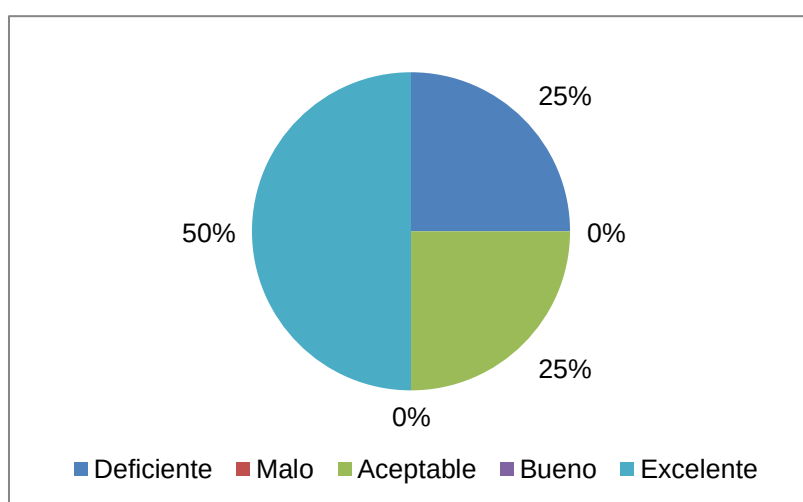
Gráfica 83 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la práctica “auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores”, el 71% de los encuestados asegura la práctica no existe en la corporación, el 21% manifiesta que no sabe de la existencia de esta y el 8% opina que si existe.

Gráfica 84 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca del grado de atención de la práctica: “Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.

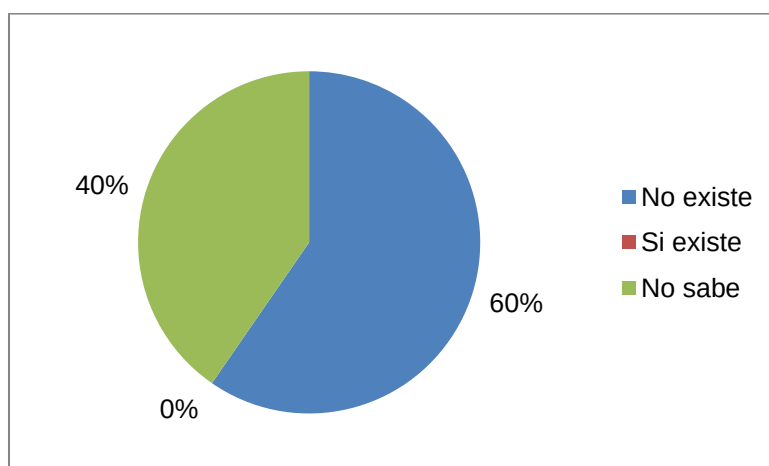


Fuente: Elaboración propia.

Del porcentaje de colaboradores que afirma que la práctica “auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores” si existe en la corporación, el 50% opina que el grado de atención que se le presta es excelente, el 25% manifiesta que es aceptable mientras que en un porcentaje similar; otro 25% sostiene que es deficiente.

3.7.6 AUXILIO EXTRAORDINARIO DE MATERNIDAD POR CADA HIJO NACIDO.

Gráfica 85 Gráfico circular sobre la percepción de los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la práctica: “Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido” relacionada con la temática 7: Familia de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

Desde la perspectiva de los colaboradores encuestados, el 60% asegura que la práctica “auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido” no existe, mientras que el 40% reconoce no saber si la práctica existe en la corporación.

3.7.7 CONCLUSIÓN GENERAL – TEMÁTICA SIETE: FAMILIA DE LOS COLABORADORES

La temática siete que corresponde a las acciones orientadas a contribuir con el bienestar de la familia de los colaboradores fue evaluada por los encuestados de forma objetiva y brinda la información necesaria para deducir que este componente es uno de los más rezagados en la corporación pues la falta de atención que existe frente al tema ha hecho que los colaboradores expresen sus posturas respecto a la presencia de actividades que benefician a sus familias.

Con relación a la práctica “jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias”, el 37% de los colaboradores dicen estar de acuerdo con la existencia de la práctica en la corporación, frente a un 61% de encuestados que aseguran que la práctica no existe. Es evidente que el porcentaje de colaboradores encuestados que opinan que la práctica no existe es mayor y entre las sugerencias hechas por ellos se encuentran que es indispensable que haya desde la alta dirección una contribución a la realización de actividades de

esparcimiento donde se pueda incluir a las familias o crear programas donde sea indispensable la participación del núcleo familiar.

Frente a la práctica “préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores”, el 35% de los colaboradores afirma que si existe mientras que el 52% opina que no existe dentro de la corporación. Los porcentajes evidencian que existe una gran diferencia entre las percepciones de los colaboradores y que conforme a los resultados, la práctica no se desarrolla en la corporación según la mayoría de las opiniones.

Respecto a la práctica “talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos”, el 64% de los colaboradores encuestados desde su percepción opinan que no existe mientras que el 19% asegura que si existe. Es evidente que la práctica no se desarrolla en la corporación.

En conclusión, la evaluación de la temática siete que describe las acciones que la empresa emprende frente a la familia de los colaboradores demuestra que no existen prácticas que incluyan formalmente al núcleo familiar de los colaboradores en procesos de formación o actividades lúdicas que ayuden a reforzar los lapsos existentes entre ellos o que incluso ayuden a fortalecer el vínculo empresa - empleado. Los colaboradores por su parte sugieren que existan actividades de esparcimiento con sus familias y que el proceso de formación de sus hijos pueda ser tenido en cuenta por las directivas.

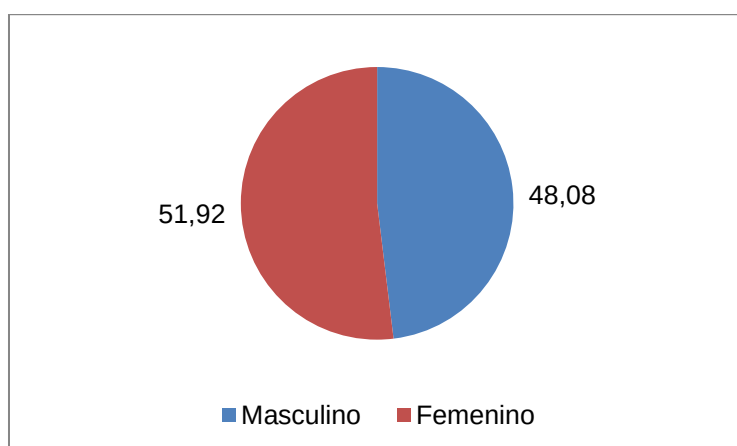
3.8 CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA

Tabla 15 *Tabla general – Sexo*

Sexo	Frecuencia
Femenino	27
Masculino	25
Total	52

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 86 Gráfica de barras sobre el sexo de los colaboradores encuestados



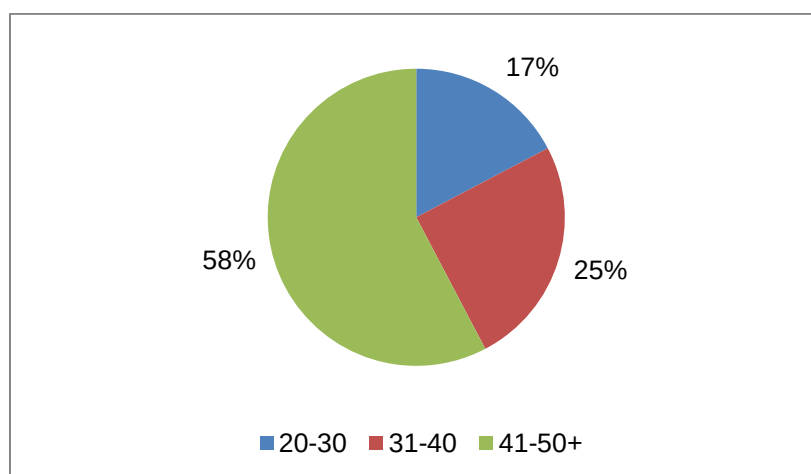
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16 Tabla general – Edad

Edad	Frecuencia
20 – 30	9
31 – 40	13
41 – 50+	30
Total	52

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 87 Gráfica circular sobre la edad de los colaboradores encuestados.



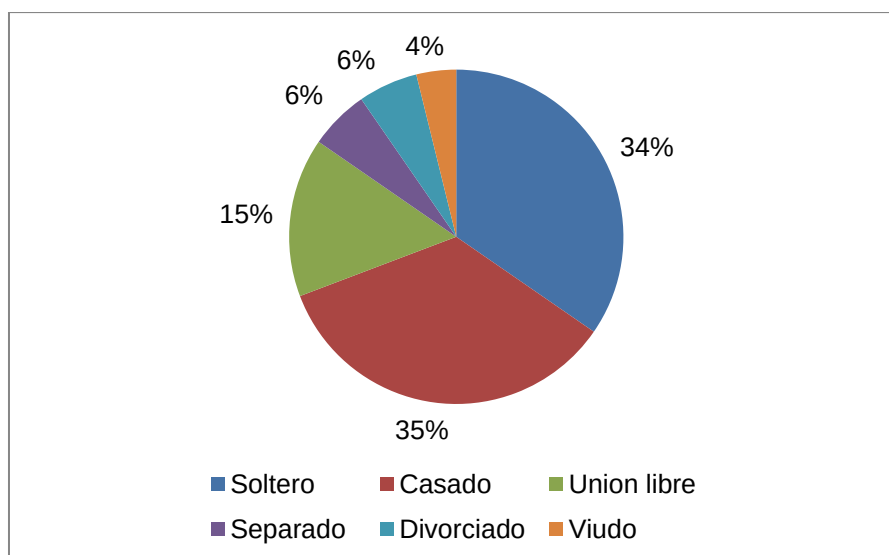
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17 *Tabla general – Estado civil*

Estado civil	Frecuencia
Soltero	18
Casado	18
Unión libre	8
Separado	3
Divorciado	3
Viudo	2
Total	52

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 88 *Gráfica circular sobre el estado civil de los colaboradores encuestados.*



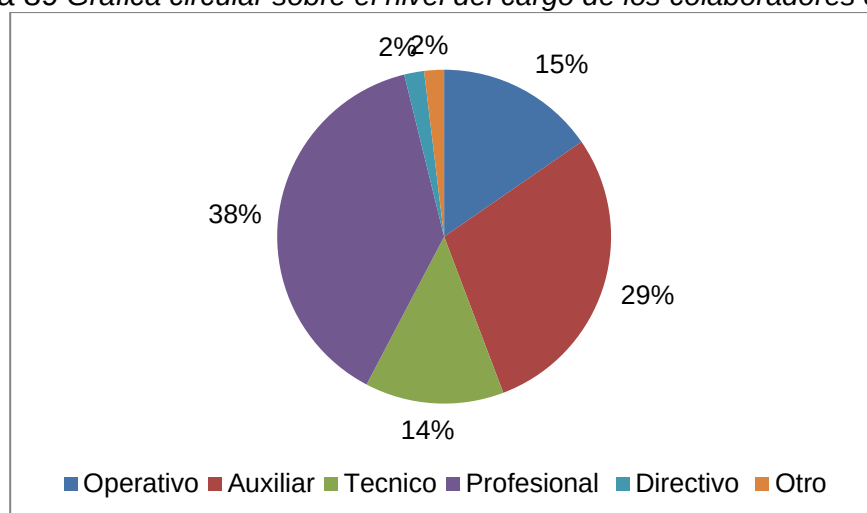
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18 *Tabla general – Nivel del cargo*

Estado civil	Frecuencia
Operativo	8
Auxiliar	15
Técnico	7
Profesional	20
Directivo	1
Otro	1
Total	52

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 89 *Gráfica circular sobre el nivel del cargo de los colaboradores encuestados.*



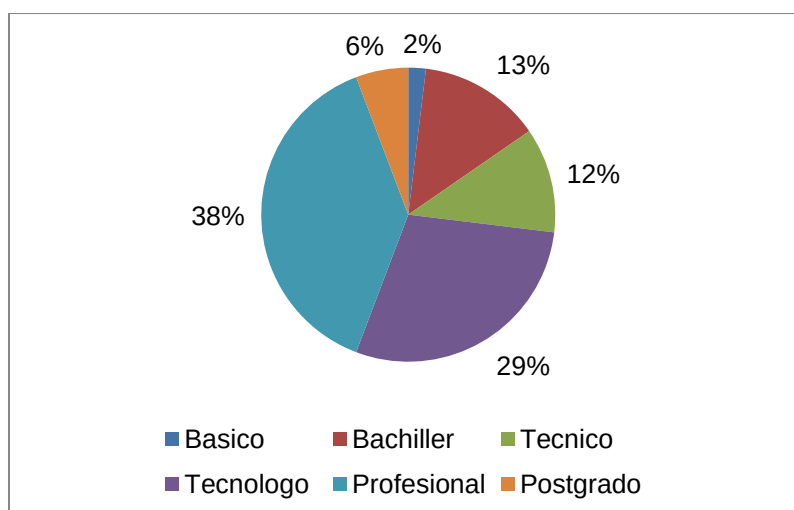
Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 *Tabla general – Nivel de formación*

Nivel de formación	Frecuencia
Básico	1
Bachiller	7
Técnico	6
Tecnólogo	15
Profesional	20
Post grado	3
Total	52

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 90 *Gráfica circular sobre el nivel de formación de los colaboradores encuestados.*



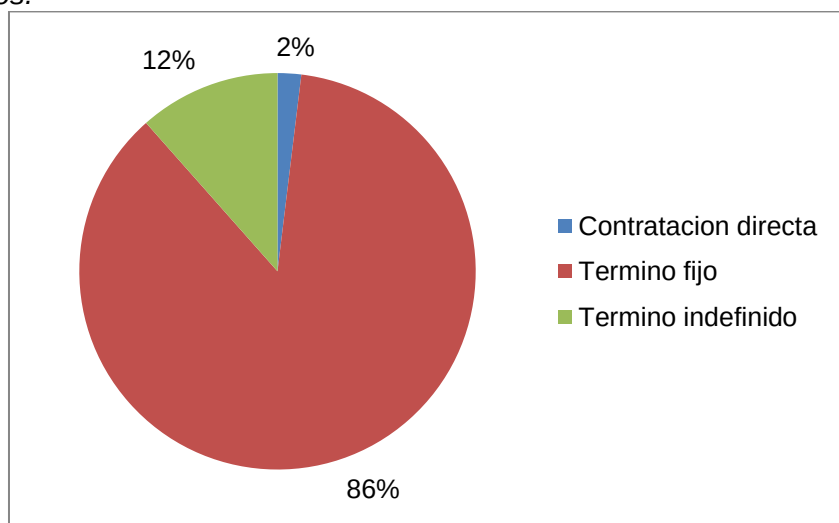
Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 *Tabla general – Tipo de contratación*

Nivel de formación	Frecuencia
Empresa empleos temporales	1
Contratación temporal directa	0
Termino fijo	45
Termino indefinido	6
Total	52

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 91 *Gráfica circular sobre el tipo de contratación de los colaboradores encuestados.*



Fuente: Elaboración propia

4. DIAGNOSTICO

El diagnostico que a continuación será presentado permite realizar una evaluación actual de la organización en materia de RSE que proporcione un panorama general en la cual se identifiquen las oportunidades de mejora respecto a lo que existe actualmente y realizar un ajuste de las prácticas que necesitan reforzarse y que sean acordes con la estructura de la organización. Para ello, se utilizan metodologías de análisis interno, basadas en las percepciones de los directivos encargados del área de Gestión Humana y los trabajadores de la empresa.

Es importante que en esta fase la empresa documente las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que ya existen y se desarrollan con el fin de medir el impacto que estas generan en el bienestar de los trabajadores además de establecer en concordancia con los resultados de la investigación; el diseño de un plan de trabajo que arroje pautas para la elaboración del modelo de responsabilidad social empresarial que se manejará en adelante.

El diagnostico consta de dos etapas:

Tabla 21 *Diagnóstico*

Etapa	Preguntas clave a responder
– Análisis interno: Inventario de prácticas de RSE.	¿Cuáles son nuestras prácticas de RSE actuales?
– Síntesis: identificación del nivel de madurez de RSE en la empresa	¿Qué temas son importantes para alcanzar los objetivos de negocio, permiten responder a las expectativas del grupo de interés?

Fuente: Adaptado de BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.

4.1 ANÁLISIS INTERNO: INVENTARIO DE PRÁCTICAS DE RSE.

El objetivo de realizar el inventario de prácticas es documentar la situación actual de la empresa antes del proceso de mejora, y de esta forma poder diseñar el plan de acción y evaluar las mejoras conseguidas después de aplicar dicho plan. Para ello se utilizan indicadores cualitativos de RSE.

Indicadores de RSE: Permiten evaluar la situación de las prácticas de RSE de la empresa. Para ello se utilizan indicadores cualitativos que permiten medir la existencia o carencia de determinadas prácticas. Esta actividad se realizó mediante cuestionario tomado de García Solarte, M., Azuero Rodríguez, A. R., & Peláez León, J. D. (2013). Guía de Entrevista Fase II - Versión Final Agosto 2011.

A continuación, se muestra la Matriz de Diagnóstico en la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali. Para el desarrollo del diagnóstico se tuvieron en cuenta las prácticas más relevantes según los resultados obtenidos en la elaboración del análisis del instrumento utilizado (encuesta a los colaboradores).

Tabla 22 Matriz de diagnóstico RSE.

TEMÁTICAS	PRÁCTICAS RELEVANTES
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.	- Comunicación del código de ética y/o conducta 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).
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	- Comunicación interna abierta, rápida y directa. - Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa. - Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores.
DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA Esta temática incluye las	- 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

políticas y acciones de la empresa orientadas a los colaboradores para acceder a beneficios que mejoren su calidad de vida	- Fondo de empleados.
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.	- Planes de capacitación por competencias. - Programa de capacitación técnica para el trabajo. - Capacitación en temas de interés colectivo.
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.	- Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador. - Cumplimiento de estándares internacionales de calidad - Servicio de comedor o casino. - Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores. - Investigaciones sobre el ambiente laboral. - Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores. - Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral. - Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias. - Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa. - Horario flexible.
JUBILACIÓN Y DESPIDOS	- Conversación de despido (Retroalimentación).

Fuente: Basado en: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.314

La aplicación de la matriz de diagnóstico en la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali permitió obtener los siguientes resultados:

Tabla 23 Resultados de la aplicación de la matriz de diagnóstico - Calificación por puntos

TEMÁTICA	PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					NO SABE
			1	2	3	4	5	
RESPECTO AL INDIVIDUO: EQUIDAD Y DIVERSIDAD	Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores.	3		1	11	12	11	14
	Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal.	2		2	2	16	14	16

	Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.	2			3	9	17	21
	Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.	6			9	15	15	7
	Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias).					16	30	6
PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	Comunicación interna abierta, rápida y directa.	1		3	16	14	18	
	Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.	9		1	7	16	9	10
	Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.	17			3	3	4	25
DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA	Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores.	2			1	5	42	2
	Prima de vacaciones adicional para los colaboradores.	23				2	12	15
	Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa	4			2	6	35	5
	Fondo de empleados.		1	4	15	10	15	7
DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD	Planes de capacitación por competencias	3		5	6	6	14	18
	Programa de capacitación técnica para el trabajo.	3	2	5	7	7	11	17
	Capacitación en temas de interés colectivo.	11		1	3	10	14	13
CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO	Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.			5	12	12	18	5
	Cumplimiento de estándares internacionales de calidad				1	7	33	11
	Servicio de comedor o casino.			1	22	10	17	2

	Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores.	1			6	23	15	7
	Investigaciones sobre el ambiente laboral.	1	1	2	13	9	8	18
	Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores.		2	4	7	15	19	5
	Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.			2	13	15	19	3
	Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias.	2		1	6	10	16	17
	Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa.	2		1	1	15	28	5
	Horario flexible.			1	9	14	23	5
JUBILACIÓN Y DESPIDOS	Conversación de despido (Retroalimentación).	3	3	2	3	2	1	38

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24 Resultados de la aplicación de la matriz de diagnóstico - Calificación por porcentaje

TEMÁTICA	PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					NO SABE
			1	2	3	4	5	
RESPETO AL INDIVIDUO: EQUIDAD Y DIVERSIDAD	Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores.	6%	0%	2%	21%	23%	21%	27%
	Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal.	4%	0%	4%	4%	31%	27%	31%
	Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.	4%	0%	0%	6%	17%	33%	40%
	Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.	12%	0%	0%	17%	29%	29%	13%

	Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias).	0%	0%	0%	0%	31%	58%	12%
PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	Comunicación interna abierta, rápida y directa.	2%	0%	6%	31%	27%	35%	0%
	Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.	17%	0%	2%	13%	31%	17%	19%
	Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores.	2%	2%	0%	19%	31%	25%	21%
DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA	Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores.	4%	0%	0%	2%	10%	81%	4%
	Prima de vacaciones adicional para los colaboradores.	44%	0%	0%	0%	4%	23%	29%
	Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa	8%	0%	0%	4%	12%	67%	10%
	Fondo de empleados.	0%	2%	8%	29%	19%	29%	13%
DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD	Planes de capacitación por competencias	6%	0%	10%	12%	12%	27%	35%
	Programa de capacitación técnica para el trabajo.	6%	4%	10%	13%	13%	21%	33%
	Capacitación en temas de interés colectivo.	21%	0%	2%	6%	19%	27%	25%
CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO	Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.	0%	0%	10%	23%	23%	35%	10%
	Cumplimiento de estándares internacionales de calidad	0%	0%	0%	2%	13%	63%	21%
	Servicio de comedor o casino.	0%	0%	2%	42%	19%	33%	4%
	Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores.	2%	0%	0%	12%	44%	29%	13%
	Investigaciones sobre el ambiente laboral.	2%	2%	4%	25%	17%	15%	35%
	Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores.	0%	4%	8%	13%	29%	37%	10%

	Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.	0%	0%	4%	25%	29%	37%	6%
	Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias.	4%	0%	2%	12%	19%	31%	33%
	Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa.	4%	0%	2%	2%	29%	54%	10%
	Horario flexible.	0%	0%	2%	17%	27%	44%	10%
JUBILACIÓN Y DESPIDOS	Conversación de despido (Retroalimentación).	6%	6%	4%	6%	4%	2%	73%

Fuente: Elaboración propia.

4.2 NIVEL DE MADUREZ DE RSE DE LA EMPRESA.

Nivel de madurez de la empresa: Permite determinar el nivel de madurez de las prácticas de RSE de la empresa dependiendo de la calificación obtenida al aplicar los indicadores de RSE.

Tabla 25 Escala de valoración del nivel de madurez de RSE de la empresa

PUNTUACIÓN	NIVEL	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
DE 0 A 26	Nivel 0	Proceso no iniciado	No hay evidencia de un proceso de RSE a ningún nivel.
DE 27 A 52	Nivel 1	Enfoque	Existen evidencias de que la empresa se encuentra en una etapa de RSE informal.
DE 53 A 78	Nivel 2	Implantación	Existen evidencias de que la empresa cuenta una cultura de procesos.
DE 79 EN ADELANTE	Nivel 3	Mejora	Existen evidencias de que la empresa aplica consistentemente un enfoque de RSE.

Fuente: Basado en: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.

A continuación se muestra el reporte de diagnóstico de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali.

4.3 REPORTE DEL DIAGNÓSTICO DE RSE CORPORACION CULTURAL COLEGIO ALEMÁN DE CALI

Mediante este estudio de diagnóstico se pretende documentar la situación inicial de la empresa, con el fin de conocer la existencia o no de determinadas prácticas de RSE. En la primera parte se presentan los resultados de la aplicación del cuestionario de diagnóstico. A continuación se valora el nivel de madurez de la empresa y por último se presentan los temas en los que existen oportunidades de mejora.

1. Resultados del cuestionario de diagnóstico.

A continuación se muestran los resultados obtenidos por la empresa en cada una de las temáticas que componen el cuestionario de diagnóstico:

Tabla 26 Resultados del cuestionario de diagnóstico

Temáticas	Calificación	% de cumplimiento	Nivel de cumplimiento	Observaciones
RESPECTO AL INDIVIDUO: EQUIDAD Y DIVERSIDAD	11	21%	0	Muy bajo
PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	9	17%	0	Muy bajo
DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA	12	23%	0	Muy bajo
DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD	7	13%	0	Muy bajo
CUIDADO DE LA SALUD SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO	11	21%	0	Muy bajo

JUBILACIÓN Y DESPIDOS	2	4%	0	Muy bajo
TOTAL	52			

Fuente: Basado en: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.

Observaciones: Teniendo en cuenta que la empresa realiza prácticas de RSE pero no están establecidas, es por esta razón que su nivel de cumplimiento es casi nulo ya que los colaboradores no tienen conocimiento de dichas prácticas, es decir; están en su diario laborar pero no las ven como prácticas de RSE. Por esta razón todas las prácticas encontradas tienen aspectos a mejorar.

Nivel de cumplimiento: Nivel 0 (0-25%); Nivel 1 (26-50%); Nivel 2 (51-75%); Nivel 3 (78-100%).

1. Nivel de madurez

La aplicación del cuestionario arroja la siguiente calificación global y nivel de madurez.

Tabla 27 Calificación global y nivel de madurez.

Calificación global	Nivel de madurez	Conclusiones y recomendaciones
52	1 enfoque	Adoptar medidas de RSE para subir nivel 2, implementación.

Fuente: Basado en: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.

La aplicación de diagnóstico se realiza mediante la evaluación de cada uno de los indicadores de la matriz de diagnóstico a los que se otorga una calificación entre 0 y 100 puntos de acuerdo con el nivel de cumplimiento de los cuatro atributos de valoración que propone el modelo IDEARSE: metodología, despliegue, datos y evaluación y mejora y que se explican a continuación.

Tabla 28 Atributos de valoración de los indicadores de la matriz de diagnóstico.
(IDEARSE-Universidad Anáhuac, México)

Metodología	Despliegue	Datos	Evaluación y mejora
Características de las políticas, procedimientos y prácticas de gestión aplicadas por la organización que den como resultado un comportamiento acorde al modelo de RSE.	Grado de extensión con que se aplica el enfoque o la metodología.	Cantidad y calidad de información generada por la organización referente al cumplimiento de los elementos del modelo de RSE.	Utilización de la información para la evaluación, revisión y mejora de las políticas, procedimientos y prácticas de gestión.
No existe evidencia del uso de una metodología.	No se presentan evidencias del despliegue.	Los datos no son relevantes para la evaluación del sistema de gestión y del modelo.	El proceso no se evalúa.
Existe una metodología que cubre los requisitos básicos del modelo.	La metodología se encuentra en las primeras etapas de despliegue en algunas áreas de la organización.	Los datos presentados cubren algunos aspectos clave.	Comienzan a aplicarse conceptos y mejoras en algunos de los procesos. El pasaje de una actitud reactiva a una proactiva es evidente.
Existe una metodología sistémica que cubre la mayoría de los aspectos del modelo.	La metodología se encuentra bien desplegada y consolidada en algunas áreas de la organización.	Los datos presentados cubren la mayoría de los aspectos clave.	Un proceso de evaluación y mejora sistemática está aplicado en algunos de los procesos definidos como clave por la organización.
Existe una metodología sistémica que cubre la totalidad de los aspectos del modelo	La metodología se encuentra bien desplegada y consolidada en la mayoría de las áreas de la Organización.	Los datos presentados cubren todos los aspectos clave.	Un proceso de evaluación y mejora sistemática está aplicado en la mayoría de los procesos definidos como clave en la organización.

Fuente: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.315

En concordancia con el diagnóstico realizado, la siguiente tabla evidencia los hallazgos encontrados respecto al desempeño de las prácticas laborales ya establecidas en la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali según la perspectiva de los colaboradores y plantea la búsqueda de oportunidades que

contribuyan a mejorar las condiciones actuales de la organización cumpliendo de esta manera con el objetivo inicial de la investigación.

Tabla 29 *Hallazgos y Oportunidades de mejora.*

Hallazgos	Oportunidades de mejora
No existes políticas definidas que resuman la filosofía empresarial y los compromisos adquiridos.	Estructurar un código de conducta en donde se expongan los principios que la corporación se compromete a seguir. Establecer y comunicar las políticas corporativas.
No existen valores explícitos que reflejen los principios de la corporación.	Definir y presentar los valores que reflejan la cultura organización y fundamentan los pilares de la corporación para que exista una identidad.
No existe un manual en el que se incorporen aspectos de RSE.	Estructurar un programa de responsabilidad social empresarial en donde se hagan evidentes las acciones que la corporación emprende para contribuir al bienestar de su principal grupo de interés y que este sea de conocimiento público.
No existen programas de capacitación continua que abarquen a la totalidad de los colaboradores.	Ampliar el enfoque existente actualmente en la corporación frente a los programa de capacitación pues estos abarcan solo al personal encargado de la docencia.
No existe comunicación interna eficiente.	Afianzar la comunicación en la corporación, informando al personal acerca de las actividades, beneficios, procesos o iniciativas que se desarrollen con el fin de generar un mejor impacto.
Es mínima la participación de los colaboradores en la toma de decisiones	Incluir a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones pues estos hacen parte fundamental de las actividades que realiza la empresa y son el principal grupo de interés de la corporación.
El programa de salud y seguridad en el trabajo es ineficiente.	Reestructurar y difundir el programa de salud y seguridad en el trabajo para que su impacto y conocimiento sea positivo en la corporación.
No existen prácticas relacionadas con el bienestar de la familia de los colaboradores.	Establecer actividades conforme a los recursos existentes, que incluyan a las familias de los colaboradores para motivar y contribuir al desarrollo personal de estos.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los hallazgos anteriormente mencionados es pertinente sugerir que en materia de políticas corporativas y responsabilidad social empresarial; la corporación debe desplegar desde la alta dirección, todas la herramientas necesarias para re estructurar algunos procesos corporativos que se encuentran en la informalidad y contribuir a que exista una mayor comunicación dentro de la empresa.

Para llevar a cabo este proceso, la corporación debe comprometerse a seguir cumpliendo con la normativa vigente, respetar los derechos de su principal grupo de interés, identificar y aprovechar las oportunidades de mejora y contribuir de esta manera al desarrollo de la corporación por medio del establecimiento de políticas y de sus colaboradores por medio de la adopción y formalización de prácticas laborales.

Para el desarrollo de la propuesta de mejora que se le sugiere a la organización objeto de estudio de acuerdo al diagnóstico realizado, es necesario establecer los temas relevantes en los que se enfocará la atención pues como es claro ya, los colaboradores son el principal grupo de interés de la compañía y en el ejercicio de adoptar una guía pensada en el desarrollo de estos y en el fortalecimiento de la organización es indispensable conocer y resaltar los dominios en materia de prácticas laborales que se han gestado al interior para que de esta manera se puedan buscar soluciones frente a las problemáticas encontradas en el análisis de resultados obtenidos.

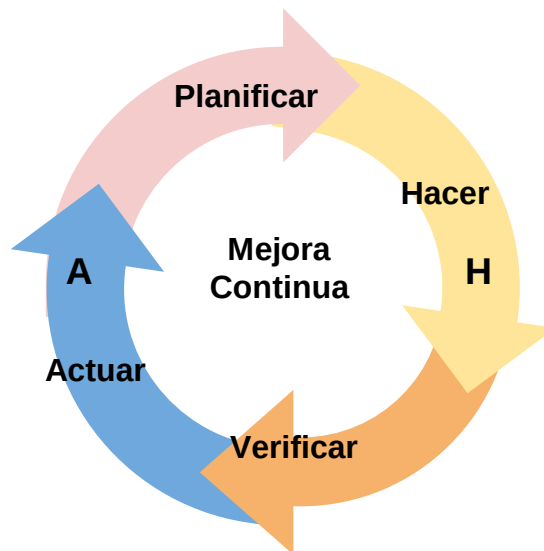
5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Según los resultados obtenidos en la investigación realizada en la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali acerca de la existencia de prácticas de responsabilidad social orientadas a los empleados y sus familias se pudo evidenciar que las directivas dentro del desarrollo de sus políticas y estrategias no han establecido un modelo específico de responsabilidad social aunque cuentan con la adopción de varias prácticas laborales que le han ayudado a atender las demandas de sus trabajadores considerando estos como un grupo de interés. En consecuencia, la informalidad ha logrado que en ocasiones los empleados desconozcan la existencia de estas prácticas y su beneficio no solo para el desarrollo personal y familiar sino también para el mejoramiento de la productividad y las condiciones de su entorno laboral.

Considerando los programas de Responsabilidad Social Empresarial orientados a los colaboradores como una oportunidad para crear ventaja competitiva y mejorar la calidad de vida de los mismos involucrando aspectos de tipo laboral y familiar, la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali debe enfocar su estrategia de RSE en la estructuración de un sistema que le permita cumplir con los objetivos de las prácticas ya existentes asumiendo cambios en sus procesos.

En respuesta a lo anterior y tomando como base la Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas BID, B. I. D. D. (2009) se ha planteado una propuesta de mejoramiento adaptada a las necesidades de la organización objeto de investigación. Este modelo está basado en el enfoque de la mejora continua, en el que los procesos son evaluados con frecuencia usando información interna y externa con el fin de asegurar su eficacia y eficiencia para lograr los objetivos de negocio.

La metodología más utilizada para ello es el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

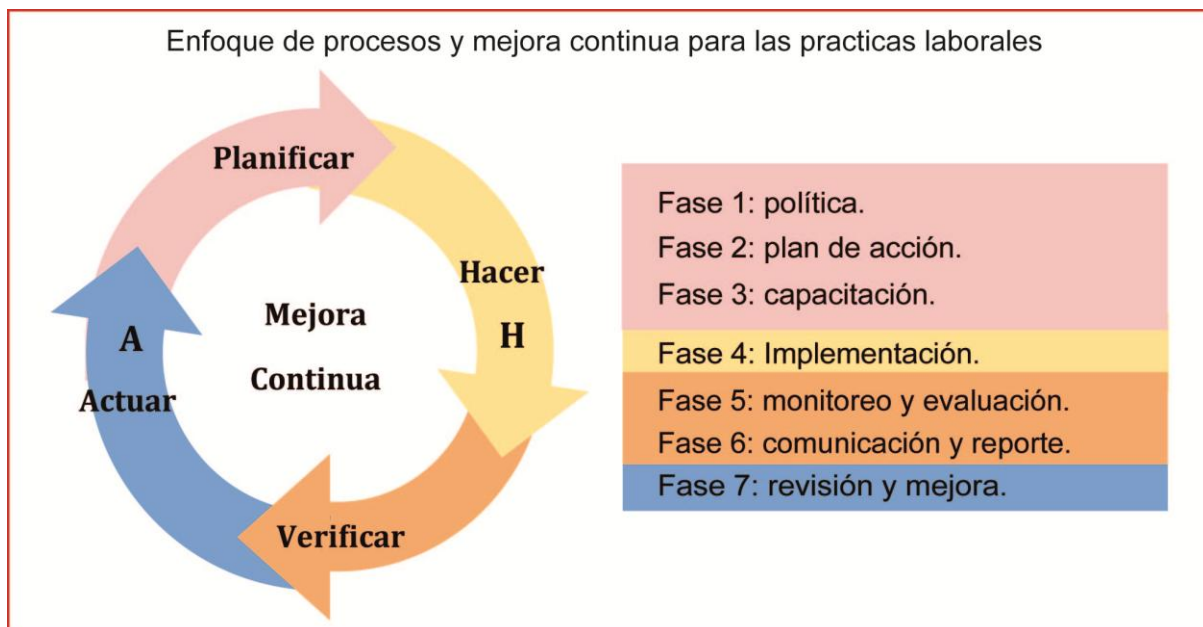


Gráfica 92 Ciclo PHVA, (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

Fuente: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.258

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la empresa.
- **Hacer:** Implementar los procesos.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar las acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

El modelo base consta de ocho fases. El enfoque del modelo es asegurar que conforme a los resultados obtenidos en la investigación se gestionen actividades y recursos para lograr incorporar un sistema que permita mejorar la ejecución de las diferentes prácticas laborales ya existentes en la empresa.



Gráfica 93 *Enfoque de procesos y mejora continua para las prácticas laborales.*

Fuente: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.121

- La primera fase, **política**, busca establecer una política de prácticas laborales en la que la dirección formalice el compromiso hacia sus trabajadores, incluyendo los principios de RSE sobre los que la empresa trabajará en adelante.
- La segunda fase, **plan de acción**, busca identificar las oportunidades de mejora mediante un análisis de la situación actual (diagnóstico ya realizado) respecto a la gestión de las prácticas identificadas como relevantes. Así mismo, establecer objetivos y metas de mejora que estarán reflejadas en el plan de acción.
- La tercera fase, **capacitación**, busca capacitar a los trabajadores que participan en la ejecución del plan de acción y la gestión de buenas prácticas laborales, para que comprendan la importancia de establecer una política de RSE en la organización y cómo contribuir a ello.
- La cuarta fase, **implementación**, busca implementar las acciones de mejora planificadas respecto a cada uno de los temas relevantes seleccionados.
- La quinta fase, **monitoreo y evaluación**, permite establecer un procedimiento de medición, análisis y ajuste para medir los indicadores del plan de acción, identificar desviaciones y proponer e implementar acciones correctivas.
- La sexta fase, **comunicación y reporte**, permite revelar información relevante sobre prácticas laborales para los grupos de interés.

- La séptima fase, **revisión y mejora**, busca establecer un procedimiento para identificar, revisar y modificar las políticas, procesos y prácticas laborales que deban de ser mejorados.

5.1 FASE 1. POLÍTICA

Esta fase comprende la divulgación del compromiso con la Responsabilidad Social Empresarial por parte de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali hacia sus colaboradores, por lo tanto, el liderazgo debe ser tomando desde la alta dirección y debe comprometer a cada uno de los colaboradores que hacen parte de la empresa. Es importante que en esta fase la corporación reconozca la importancia de los colaboradores en el proceso ya que ellos cumplen un papel protagónico en el desarrollo del mismo.

El resultado del proceso inicial de esta fase debe responder a la necesidad existente dentro de la corporación de crear un espacio propicio para el dialogo en donde se dé a conocer el enfoque en materia de responsabilidad social empresarial que se adoptara en adelante. Las actividades preparatorias de esta fase consisten en formalizar el compromiso de la dirección con la RSE y crear una política de prácticas laborales en donde se evidencien los principios sobre los cuales la corporación trabajará para darle a los colaboradores la oportunidad de conocer los beneficios que se les otorgan y la relevancia que estos tienen no solo para su desarrollo profesional y personal sino también para la competitividad de la empresa.

La fase uno comprende las siguientes etapas:

Tabla 30 Fase 1: Reflexión inicial. ¿Para qué debemos mejorar?

Etapa	Preguntas clave a responder
– Compromiso con la RSE – Plan de trabajo – Política de prácticas laborales – Constitución y movilización del equipo de RSE	¿Cuál es nuestro compromiso con la RSE? ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Qué vamos a hacer para mejorar? ¿Quién va a hacerlo? ¿Cuáles son los responsables? ¿Por qué es importante hacerlo? ¿Cómo hacerlo?

Fuente: Adaptado de BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.

5.1.1 COMPROMISO CON LA RSE

El compromiso con la RSE implica inicialmente que la alta dirección de la empresa acepte de manera formal la necesidad de un cambio de cultura empresarial. Este cambio debe responder principalmente al interés que ha existido desde la alta dirección, de brindarles a los colaboradores como principal grupo de interés, beneficios que logren mejorar su calidad de vida y que contribuyan al desarrollo personal. También debe responder a la necesidad de mejorar significativamente la comunicación existente en la corporación y a la de incluir a los colaboradores en los procesos de toma de decisiones. El proceso de compromiso con la RSE responde a la siguiente lógica:

5.1.1.1 ELABORAR Y DIFUNDIR UNA CARTA DE COMPROMISO

La Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali en conformidad con el proceso de comunicación interna que ha acogido en sus instalaciones deberá anunciar a los trabajadores por los medios existentes, el compromiso que en efecto ha adquirido con la responsabilidad social empresarial y el bienestar de los mismos. La comunicación se hará por medio de una carta formal que debe especificar la importancia para la corporación de adoptar prácticas de responsabilidad social y el llamado a hacer parte fundamental del proceso. El compromiso de la empresa con el bienestar y las condiciones laborales de los colaboradores y con las condiciones de bienestar para las familias se materializará en procesos de formación, planes y estrategias de salud, actividades deportivas y diferentes jornadas que buscan dar solución a necesidades básicas y sociales que son consideradas como fundamentales en el desempeño laboral y la vida de las personas.

5.1.2 PLAN DE TRABAJO

Es esencial para la implementación de la guía de responsabilidad social establecer un plan de trabajo que proporcione información preliminar acerca de las actividades a realizar, el tiempo de ejecución de las mismas y los responsables de comunicar al interior de la corporación el compromiso adquirido con los colaboradores por medio de la adopción de prácticas responsables. El proceso de elaboración del plan de trabajo, responde a la siguiente lógica:

5.1.2.1 ELABORAR UN DIAGRAMA DE GANTT

El proceso de elaboración del plan de trabajo comprende la estructuración de un cronograma con el que se busca definir las funciones claves para iniciar la

implementación del modelo de responsabilidad social empresarial dentro de la corporación. El cronograma debe definir las actividades a realizar conforme se establezca el equipo adecuado para llevar a cabo el proceso de difusión del compromiso, debe incluir el tiempo requerido para la ejecución de las actividades e igualmente las indicaciones a seguir. El plan puede reflejarse como se sugirió anteriormente en un diagrama de Gantt o cronograma.

5.1.3 POLÍTICA DE PRÁCTICAS LABORALES

Definir una política de prácticas laborales adecuada para contrarrestar las dificultades que han surgido producto de la poca comunicación y el desconocimiento de la RSE en la corporación. Los principios que deben regir la política de prácticas laborales que la empresa se compromete a cumplir y que en efecto se espera que los empleados reconozcan, deberá abarcar 4 ejes principales pues serán estos los cimientos por los que la compañía ha aceptado establecer un compromiso con sus colaboradores desde la responsabilidad social. Los cuatro ejes principales son:

- **Cumplimiento legislativo:** el marco legislativo está compuesto por la normativa nacional aplicable, por ejemplo la Carta Universal de Derechos Humanos y/o el código sustantivo del trabajo. El cumplimiento legislativo se refiere al cumplimiento de la ley y este debe ser el primer paso a dar por toda empresa que desee ser considerada socialmente responsable. Para ello la empresa debe conocer y cumplir todas las leyes nacionales aplicables asegurando que las relaciones que mantiene y que las actividades que desarrolla se encuentran dentro del marco legal.
- **Comportamiento ético:** la ética es el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. La empresa debe tener un comportamiento ético en todo momento basado en principios de integridad y honestidad. Para ello es conveniente que desarrolle estructuras de gobierno y mejoras en el código de conducta que ayuden a promover una conducta ética e íntegra dentro de la organización y en sus interacciones con su grupo de interés.
- **Respeto por las prioridades de los grupos de interés:** la empresa debe respetar los derechos de los grupos de interés en su toma de decisiones y en sus operaciones. Para ello debe identificarlos, conocer sus expectativas o preocupaciones expresadas a través de un proceso de diálogo, y responder a las mismas a través de sus operaciones empresariales.
- **Transparencia:** se refiere a facilitar el acceso a la información en un grado razonable sobre sus políticas y prácticas; y sobre su impacto. Para ello, la empresa debe abrir canales de comunicación con sus grupos de interés y

ofrecer información en un grado razonable sobre los impactos de sus actividades, por ejemplo, a través de consultas periódicas, o de la publicación de un reporte de sostenibilidad, o de un balance social.

5.1.2 CONSTITUCIÓN Y MOVILIZACIÓN DEL EQUIPO DE RSE

El equipo RSE debe estar compuesto por las personas que van a liderar y a apoyar la estructuración de la guía con la que se busca reforzar las prácticas de RSE ya existente en la corporación. El equipo lo encabezará el departamento de gestión humana y este será el encargado de movilizar y sensibilizar a todas las personas que hagan parte de él. Esta etapa comprende dos actividades:

- Constituir el equipo de RSE: la dirección apoyada por el departamento de gestión humana debe elaborar un organigrama con la estructura del equipo de RSE.
- Movilizar el equipo de RSE: Una vez se haya establecido la estructura del equipo de RSE, la dirección debe convocar una reunión de lanzamiento para presentar la iniciativa y el plan de trabajo. Es conveniente preparar una presentación que explique claramente qué es la RSE, qué implica en la práctica, y cómo va a implementarse en la empresa. Durante esta reunión debe solicitarse la colaboración del personal en la iniciativa. Para ello puede utilizarse una matriz de asignación de las responsabilidades que indique los puestos de trabajo involucrados en cada etapa del proceso y sus responsabilidades.

5.2 FASE 2. PLAN DE ACCIÓN

La fase de planificación permite que las directivas de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali identifiquen los objetivos y la cultural actual de la empresa reflejados en la misión, la visión y los valores de la empresa con el fin de evaluar si son acordes al proceso de implementación de RSE que se va a llevar a cabo en ella. Una vez que se evalúen estos componentes, las directivas junto con el equipo de RSE deben establecer un plan de acción que evidencie los temas relevantes correspondientes a las prioridades que fueron identificadas en el diagnóstico realizado para que de esta manera se puedan adelantar acciones que contribuyan a cumplir con los objetivos y las metas trazadas en esta etapa de planificación.

Esta fase consta de dos etapas:

Tabla 31 Fase 3: Planificación ¿Hacia dónde queremos ir?

Etapa	Preguntas clave a responder
– Planificación estratégica: Revisión de los compromisos empresariales.	¿Hacia dónde queremos ir?; ¿Son nuestros compromisos con nuestros colaboradores los adecuados para avanzar en la dirección deseada?
– Elaboración de un plan de acción	¿Cuáles son nuestros objetivos y metas?; ¿Qué acciones debemos implementar para alcanzarlos?; ¿Cómo podemos medir nuestro avance?

Fuente: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.

5.2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: REVISIÓN DE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA, CULTURA Y COMPROMISOS EMPRESARIALES.

La planificación estratégica permite identificar, desde una perspectiva de sostenibilidad, los objetivos estratégicos de la empresa (reflejados en la misión y visión) y la cultura empresarial (reflejada en los valores y código de conducta). Esta información servirá de base para determinar los objetivos y metas operativas a alcanzar. El proceso de planificación estratégica responde a la siguiente lógica:

- Revisar o formular las orientaciones estratégicas de la empresa (misión y visión)
- Revisar o formular la cultura de la empresa (valores y código de conducta)

5.2.2.1 REVISAR O FORMULAR LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA (MISIÓN Y VISIÓN)

La orientación estratégica consiste en establecer con claridad y responsabilidad social los objetivos estratégicos de la empresa (misión y visión) y la dirección en la que debe avanzar la empresa para alcanzarlos asegurando su éxito y su sostenibilidad en el tiempo. Deben ser formalizadas en un documento y comunicadas a los trabajadores de la empresa. Los elementos que incluyen la definición estrategia de una empresa son: la misión, la visión y los valores. En esta fase del proceso, las directivas de la Corporación cultural Colegio Alemán de Cali deben tener claridad sobre las definiciones de dichos elementos ya que estos sirven de guía para la toma de decisiones.

Para elaborar o revisar las definiciones estratégicas la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali puede hacer uso del “Cuestionario para el establecimiento de definiciones estratégicas (misión y visión)” que se muestra a continuación:

Tabla 32 *Cuestionario para el establecimiento de definiciones estratégicas (misión y visión)*

Elemento	Definición	Preguntas a responder
Misión	La misión es la expresión de la razón de ser de una empresa. Es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, proporciona sentido de dirección y guía su toma de decisiones y en sus operaciones.	¿Para qué existe la empresa? y para ello debe dar respuesta a tres cuestiones básicas: - ¿Qué? La actividad a la que se dedica la empresa y las necesidades que satisface con sus productos o servicios. - ¿Para quién? El mercado al que se dirige. La misión debe ser significativa para los grupos de interés prioritarios de la empresa; es decir, debe establecer cómo se propone servir a sus propietarios, trabajadores, clientes, proveedores y comunidad. - ¿Cómo? La forma en que será satisfecha la necesidad que pretende servir.
Visión	La visión es la expresión de la posición que la empresa desea alcanzar en el medio plazo en un marco de responsabilidad social.	¿Hacia dónde debe avanzar la empresa? y para ello debe dar respuesta a dos cuestiones básicas: - ¿Dónde? La posición que la empresa desea alcanzar en el medio plazo. - ¿Cómo? Los valores que le permitirán alcanzar la posición deseada en el medio plazo.

Valores	Los valores empresariales son los principios y reglas que conforman la cultura de la empresa y que permiten diferenciar los aspectos de la realidad entre importantes y deseables de aquéllos que no lo son.	Los valores pueden hacer referencia a aspectos tales como: Honestidad, integridad, diversidad, excelencia y responsabilidad.
---------	--	---

Fuente: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas. Pág. 427

Una vez elaboradas las nuevas definiciones estratégicas o revisadas las existentes para asegurar que incorporan consideraciones de RSE, es preciso comunicarlás interna y externamente, a través de los canales de comunicación interna y externa de la empresa.

5.2.2.2 REVISAR O FORMULAR LA CULTURA DE LA EMPRESA (VALORES)

Es claro que las empresas deben establecer los valores que rigen su cultura organizacional porque de estos se derivan los comportamientos, principios y normas que deben primar para alcanzar cualquier objetivo. La Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali no cuenta con el establecimiento de valores que reflejen los propósitos capaces de contribuir al reconocimiento y desarrollo de la empresa, por ende, esta etapa de la fase dos pretende ayudar a formular esos valores por medio de una herramienta de orientación definida a continuación como Herramienta - Orientaciones para establecer los valores empresariales sugerida por la Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas BID, B. I. D. D. (2009)

Tabla 33 *Cuestionario para la revisión o formulación de los valores*

Valores	
Pregunta a responder ¿Con qué principios?	
1. ¿Qué valores nos permitirán alcanzar la posición deseada (misión y visión) en el mediano plazo? (enumere los 5 valores mas importantes).	

Fuente: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas. Pág. 427

- Las directivas de la corporación deben enumerar al menos 20 valores en una lista. La formulación de estos valores debe ser guiada por los principios que rigen la empresa.
- Deben preguntarse ¿Qué importancia tienen estos valores dentro de la empresa? Y conforme a la respuesta puntuar los valores en una escala de uno (menos importante) a cinco (más importante).
- De acuerdo a la puntuación dada se seleccionan los cinco valores que obtengan la mayor puntuación, se deben definir e integrar a la declaración de misión, visión existente en la corporación.

5.2.3 ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción es un documento que describe, para cada dominio de RSE los temas relevantes que corresponden a las prioridades identificadas en la fase de diagnóstico, los objetivos y metas a alcanzar y las acciones necesarias para alcanzarlos.

El plan de acción debe formalizarse en un documento que contenga las prácticas relevantes, los objetivos establecidos, las metas a alcanzar, los indicadores, los responsables de llevar a cabo las actividades y el tiempo establecido para la realización ellas. Para el desarrollo de esta fase es importante que la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali haga uso de la herramienta plan de acción establecida en la guía: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.

Tabla 34 *Formato Plan de Acción RSE*

Dominio	Tema	Objetivos	Metas	Indicadores	Responsables	Plazo de Ejecución	
						Inicio	Fin
A	a						
	b						
B	a						
	b						

Fuente: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas. Pág. 347

El proceso para definir el plan de acción consta de 6 pasos, explicados a continuación:

a) *Identificar temas:*

Los dominios y temas prioritarios son el resultado de la fase de diagnóstico.

b) *Formular objetivos y metas:*

Los objetivos son los fines que se desea alcanzar definidos de forma cualitativa y abstracta.

Las metas son descripciones operativas cuantificables y concretas (cantidad, calidad, grupo meta, tiempo y localización) de los objetivos que permiten comprobar que hemos alcanzado el todo o una parte del objetivo. La meta requiere un indicador.

Para cada tema deben establecerse el número de objetivos y metas que sea necesario para mejorar la situación detectada a través del diagnóstico.

c) *Proponer indicadores:*

Los indicadores son medidas que especifican la forma en que se verificará el grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Permiten comprobar los cambios producidos por la ejecución de las acciones de mejora planificadas.

Para cada objetivo deben proponerse indicadores que permitan monitorear y evaluar los cambios producidos como consecuencia de la implementación del plan de acción. Los indicadores se agrupan en un cuadro de mando que permite monitorear y evaluar la implementación de prácticas de RSE.

d) *Proponer acciones de mejora*

Las acciones son las actividades requeridas para alcanzar los objetivos y metas planificados.

Para cada objetivo deben proponerse acciones que permitan alcanzarlo. Las acciones deben ser factibles en el plazo que se proponga, lo que también dependerá de los recursos con los que se disponga para implementar las acciones.

e) *Asignar responsabilidades:*

Los responsables son los empleados que deberán rendir cuentas al responsable de RSE y a la dirección de la consecución de los objetivos planificados. Para cada acción debe proponerse un responsable de su ejecución.

f) *Establecer plazos de ejecución:*

El plazo de ejecución es el periodo en el que las acciones de mejora deben haberse realizado o concluido.

Para cada objetivo y para cada acción debe proponerse una fecha de ejecución que sea realista para alcanzar el objetivo.

5.3 FASE 3. CAPACITACIÓN

La capacitación consiste en ofrecer información y formación al personal sobre la importancia de incorporar una perspectiva de RSE en las operaciones de la empresa y motivarle para que participe activamente en el proceso. Este proceso consta de 3 etapas:

- 1.1. Identificar las necesidades de capacitación: evaluar si las capacidades del personal son acordes para el desarrollo de las actividades que se plantearon. De lo contrario, las directivas deben identificar la manera de formar a los trabajadores para que se puedan desarrollar las capacidades necesarias.
- 1.2. Elaborar un plan de capacitación y ejecutarlo: estructurar un plan de capacitación que oriente la formación que recibirá el personal en material de RSE. Es necesario que el plan produzca resultados positivos y que las personas involucradas reconozcan la importancia de capacitarse en el tema pues así mismo será el impacto que la implementación de mejores prácticas laborales genere en la empresa. El plan de capacitación puede incluir charlas de expertos en el tema, talleres de sensibilización, películas o casos de estudio.
- 1.3. Evaluar la eficiencia de la capacitación: determinar si la capacitación proporcionada al personal ha sido de utilidad y ha logrado los objetivos planteados. De lo contrario, el plan de capacitación deberá ser modificado.

5.4 FASE 4. IMPLEMENTACIÓN

La fase de implementación comprende la ejecución de las actividades dispuestas en el plan de trabajo, movilizándolo al equipo encargado de ellas con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Es importante que en esta etapa se lleve a cabo la documentación de los procesos a desarrollar. La documentación de los procesos es en general, el procedimiento principal para formalizar dentro de la corporación el compromiso que se ha adquirido con la responsabilidad social empresarial y con el principal grupo de interés: los colaboradores

La documentación comprende la formalización específica del plan de trabajo y la descripción de los procedimientos que se van a realizar con el fin de que exista consentimiento físico y formal de que se está desarrollando dentro de la corporación una restructuración de procesos e implementación de prácticas de responsabilidad social orientadas a contribuir con el desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

Tabla 35 *Documentación de procedimientos.*

Procedimiento
Objeto, Contenido y alcance.
Normas, directrices, convenios y otros documentos de referencia.
Definiciones.
Desarrollo (narrativo o en forma de diagrama de flujo)
Paso 1
Paso 2
Paso 3
Responsabilidades.
Documentación asociada (Formatos)

Fuente: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas. Pág. 430.

5.5 FASE 5. MONITOREO Y EVALUACION

Esta etapa permite verificar que se hayan llevado a cabo las actividades establecidas durante la ejecución del plan de mejoramiento, además de comprobar si se logró un impacto significativo en la corporación a través de la consecución de metas y objetivos. También permite reconocer si en el proceso de implementación se han presentado variantes que obstaculizan la consecución objetivos y metas propuestas y corregir dichas eventualidades.

Para evaluar la efectividad del proceso y comprobar que el desarrollo del mismo se ha llevado a cabo conforme a lo estipulado, es necesario medir dicho impacto, analizar los resultados obtenidos y ajustar las desviaciones que se hayan presentado en la implementación. Para realizar dicho procedimiento, es necesario establecer un método de medición que le permita al equipo encargado comprobar si los cambios obtenidos en la ejecución del plan fueron los esperados.

La medición del proceso consta de la recolección de información en tres momentos: cuando se ejecute el plan de mejoramiento, al término de cada etapa que hace parte del proceso y al finalizar la ejecución del plan de mejoramiento. Dicha información permitirá conocer la evolución en materia de cumplimiento de metas y objetivos, fortalecimiento de la estructura organizacional, creación de ventaja competitiva y mejora en el nivel de madurez de RSE de la corporación.

5.5.3 ELABORACIÓN CUADRO DE MANDO:

En esta etapa es necesario para la corporación contar con un sistema que le permita evaluar, luego de la ejecución del plan de mejoramiento, si se llevaron a cabo todas las actividades encaminadas a mejorar los aspectos identificados en el diagnóstico, si se alcanzaron los objetivos y metas trazadas y si existen elementos que desviaron el procedimiento para que de esta manera se puedan desplegar acciones correctivas.

La evaluación del plan de acción debe incorporar para su medición indicadores que permitan reconocer las posibles fallas o los logros alcanzados. Para ello, los encargados de desarrollar el plan de mejoramiento deben establecer indicadores y gestionar un cuadro de mando que les permita mantener el control sobre los procedimientos que llevan a cabo y obtener información concreta acerca de la gestión de la corporación frente a la adopción del plan de RSE.

Los indicadores que ayudan a gestionar la implementación de una guía de RSE en materia de prácticas laborales se encuentran en el siguiente cuadro adaptado de la guía BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas. La cual la corporación en su momento podrá hacer uso.

Tabla 36 Cuadro de mando.

Temas	Subtemas	Indicador	SI					No	Observaciones
			1	2	3	4	5		
Enfoque de procesos y mejora continua	Política	¿Cuenta con una política de gobierno empresarial que formalice el compromiso hacia los propietarios, inversores, accionistas y grupos de interés en general?							
Orientación estratégica	Misión y Visión	¿La misión y visión han sido establecidas y documentadas, son comunicadas y aplicadas?							
Ética	Valores	¿Los valores y principios éticos han sido establecidos y documentados, y son comunicados y aplicados?							
	Código de conducta.	¿El código de conducta ha sido elaborado y documentado, y es comunicado y aplicado?							
Salud y seguridad laboral	Salud y seguridad laboral	¿Garantiza un ambiente de trabajo seguro y saludable?							
Desarrollo profesional	Reclutamiento e incentivos	¿Asegura un sistema de reclutamiento y de incentivos que atraiga y retenga el talento?							
	Estabilidad	¿Fomenta la estabilidad laboral?							
	Capacitación	¿Facilita la formación de los trabajadores?							
	Promoción	¿Facilita la promoción de los trabajadores?							

	Participación	¿Facilita la participación de los trabajadores?							
	Conciliación laboral y personal	¿Facilita la conciliación laboral y personal?							
	Clima y satisfacción laboral	¿Busca mejorar el clima y la satisfacción laboral?							
	Desvinculaciones	¿Busca dignidad para el trabajador cuando es despedido o jubilado?							

Fuente: Adaptado de BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.

5.6 FASE 6. COMUNICACIÓN Y REPORTE

Revelar información relevante sobre prácticas laborales para los grupos de interés. La comunicación y reporte consiste en la publicación de información sobre el desempeño que ha tenido la corporación en la implementación del plan de mejoramiento sobre RSE enfocada a su principal grupo de interés: los colaboradores. Para ello se planifica la comunicación y se verifica su credibilidad mediante el diálogo con los grupos de interés.

Para ello se debe elaborar un plan de comunicación en donde se determinen los objetivos de la comunicación, la audiencia, el mensaje, los medios y la frecuencia de la comunicación, estimar el impacto esperado, asignar un responsable y un presupuesto. La información puede resumirse en una tabla como la siguiente:

Tabla 37 *Plan de comunicación.*

Objetivo (¿Por qué?)	Audiencia (¿Para qué?)	Mensaje (¿Qué?)	Acciones (¿Como?)	Medios (¿Dónde?)	Frecuencia (¿Cuándo?)	Impacto (¿Cuántos?)	Responsable (¿Quién?)	Presupuesto (¿Cuánto?)
¿Qué beneficios espera obtener?	¿A qué grupos de interés va dirigida la comunicación sobre sostenibilidad?	¿Qué información desea transmitir?	¿Qué formato se va a utilizar?	¿En qué medios se van a transmitir?	¿Con qué frecuencia se van a transmitir?	¿A cuántas personas esperan llegar?	¿Quién lo va a hacer?	¿Cuánto va a costar?

Fuente: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.

5.7 FASE 7. AJUSTE Y MEJORA

El ajuste y mejora consiste en modificar los procesos y prácticas de RSE de la empresa que no funcionan adecuadamente para mejorar su gestión.

El responsable de RSE, en colaboración con los jefes de área, debe planificar los cambios que se hayan propuesto en el reporte de revisión por la dirección para que sean efectuados en el nuevo ciclo de gestión. Para ello debe asignar recursos y responsables. También debe adoptar medidas para comprobar que los cambios hayan sido efectivamente implementados por los responsables en el plazo fijado.

Para ello puede utilizarse un plan de ajuste como el siguiente:

Tabla 38 *Plan de ajuste.*

Tema	Oportunidad de mejora	Cambio requerido	Responsable	Plan de ejecución		Recursos financieros
				Inicio	Fin	

Fuente: BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo identificar y caracterizar las prácticas de responsabilidad social orientadas a los trabajadores de la Corporación Cultural Colegio Alemán de Cali, desarrolladas desde las áreas funcionales de gestión humana y realizar una propuesta de mejoramiento sobre las prácticas existente en la organización.

Como resultado de la investigación basada en estrategias cualitativas, fue posible concluir que la corporación cultural colegio alemán de Cali cuenta con algunas prácticas de RSE enfocadas a los colaboradores, sin embargo, es necesaria la documentación y comunicación de las mismas para que los empleados las reconozcan.

El diagnóstico realizado a la organización dio como resultado que no existe un proceso estructurado de RSE y que por ende, aunque existen practicas enfocadas en beneficiar a el principal grupo de interés: los colaboradores, el conocimiento que estos tienen de ellas es en su mayoría es nulo y se debe a que muchos de los procedimientos llevados a cabo en la corporación no son divulgados afectando de esta manera la comunicación y la buena gestión de los mismos.

Respecto a los resultados obtenidos frente a la percepción de los colaboradores sobre su participación en comités de resolución de conflictos y propuestas innovadoras se puede evidenciar que aunque existe comunicación asertiva dentro de la empresa puesto que los colaboradores en su mayoría reconocen que es un factor importante para el desarrollo de las actividades y el buen ambiente laboral, el componente de participación queda rezagado en aspectos tales como la elaboración de un plan carrera y la conformación de comités para otorgar créditos puesto que no son actividades que se desarrollan en la corporación.

Se evidencia que en la corporación según la perspectiva de los colaboradores, existen prácticas orientas a la formación y el desarrollo de estos mismo por medio de capacitaciones colectivas en temas de interés pero según las observaciones, estas deben formalizarse y ser más frecuentes para que abarquen en su totalidad a todas las personas que hacen parte del grupo de interés principal pues los docentes son las personas a las que se les brinda mayor atención en este ámbito.

La investigación permitió a su vez revelar que en la corporación no existen prácticas destinadas a beneficiar a la familia de los colaboradores y su incorporación puede en gran medida incentivar el desarrollo de las actividades y fortalecer los lazos existente entre la organización y el trabajador además de contribuir a que las familias de los colaboradores reciban un trato formal y que la conciliación entre la vida familiar y laboral sea un pilar fundamental para la empresa, que visto desde el exterior, puede ser un factor que agregue valor a la corporación.

6.2 RECOMENDACIONES

Como respuesta a la problemática evidenciada dentro de la corporación, se estableció que conforme a la perspectiva de los colaboradores encuestados acerca de la existencia de prácticas de RSE y el impacto que estas generan en las actividades laborales y el ámbito personal, las directivas junto con el área de gestión humana que es la encargada de liderar el desarrollo de los colaboradores, deben direccionar a la organización hacia el establecimiento de una política de RSE que no solo beneficie a su principal grupo de interés sino que también les genere ventaja competitiva.

La incorporación de una política de RSE en la organización según el diagnóstico realizado permitirá que exista una mejor gestión de los procedimientos que involucren la participación de los colaboradores y que estos a su vez estén informados de los beneficios que se les brindan en el ámbito laboral y personal. Además, el proceso de implementación de RSE en la corporación no solo contribuye a la consecución de logros en pro del beneficio de los colaboradores sino que brinda la oportunidad a la corporación de mejorar sus orientación estratégica a través de la revisión y reformulación de la misión y la visión, y del establecimiento de los principios éticos bajo los que opera la organización.

Se recomienda la incorporación de acciones que beneficien como tal a el grupo familiar de los colaboradores ya que no existen prácticas que incluyan formalmente a ese núcleo en procesos de formación o actividades lúdicas que ayuden a reforzar los lazos existentes entre empleado - familia o que incluso ayuden a fortalecer el vínculo empresa - empleado. Se sugiere entonces que las directivas tengan en cuenta la realización de actividades de esparcimiento con las familias de los colaboradores ya que es un factor que puede impactar positivamente la motivación.

Es necesario para la corporación que exista comunicación directa con los colaboradores, que sean incluidos en el proceso de toma de decisiones y que estos, como principal grupo de interés, participen activamente del proceso de implementación de RSE en la empresa para que se genere un mejor impacto. La recomendación principal es que las directivas de la corporación y el equipo encargo

de gestionar los procesos que incluyen el desarrollo de los colaboradores se interesen realmente por formalizar y comunicar algunos de los procesamientos que se adelante al interior por medio del plan de mejoramiento sugerido ya que se consiguió adaptar el modelo base a la estructura y funcionamiento de la corporación.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.
- BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas. [Tabla] Pág.29
- BID, B. I. D. D. (2009). Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas. [Tabla] Pág.124
- Bonfante, L. A. (2012). Instrumento de Evaluación Sistema de Gestión Integral.
- Bowen, H. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York, Estados Unidos: Harper & Row
- Bowen, H. R. (2013). Social responsibilities of the businessman. University of Iowa Press.
- BYARS, L; RUE, L. 1997. "Gestión de Recursos Humanos". 4ed. McGraw-Hill Interamericana. España
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business & society, 38(3), 268-295.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Rodríguez-Carrasco, J. M. (2004). Prácticas de gestión social y componentes de la responsabilidad social corporativa. Cuadernos de Administración.
- CENCOSUD, 2017, RSE y Sostenibilidad, Recuperado de <https://www.cencosud.com/responsabilidad-social-empresarial/>
- Corporación Cultural Colegio Alemán, 2018, Quiénes somos. Recuperado de http://www.dscali.edu.co/2_5/
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. Business horizons, 10(4), 45-50.
- Dessler, G., Juárez, R. A. V., Sobrino, C. H., & Tepezano, J. L. R. (2009). Administración de recursos humanos. Pearson Educación.
- Ecopetrol, 2017, Informe de Sostenibilidad Ecopetrol. Recuperado de <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/responsabilidad-corporativa/sostenibilidad>
- Europea, C. E. (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. CEE.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. California management review, 2(4), 54-61.
- Freeman, R. E. (1983). Strategic management: A stakeholder approach. Advances in strategic management, 1(1), 31-60.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits The New York Times Magazine 13 September.
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Pensamiento & Gestión.
- García Solarte, M., Azuero Rodríguez, A. R., & Peláez León, J. D. (2013). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. Innovar.
- García, M., & Murillo, G. González.(2011). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Cali. Programa Editorial Universidad del Valle.
- García Solarte, M., Azuero Rodríguez, A. R., & Salas Arbeláez, L. (2013). Responsabilidad social empresarial hacia los empleados: El caso de una PYME colombiana.
- García Solarte, M., Azuero Rodríguez, A. R., & Peláez León, J. D. (2013). Guía de Entrevista Fase II - Versión Final Agosto 2011. Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. Innovar, 23(49), 83-100
- Global Reporting Initiative. (2011). GRI e ISO 26000: Cómo usar las Directrices del GRI, en conjunto con la Norma ISO 26000.

- Grupo Bancolombia, 2017, Información Corporativa, qué es sostenibilidad. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/sostenibilidad/que-es-sostenibilidad/>
- Grupo Nutresa, 2017, Informe de gestión Grupo Nutresa. Recuperado de <http://informe2015.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/modelo-corporativo/informe-de-gestion/>
- Grupo SURA, 2017, Responsabilidad Corporativa, Recuperado de <https://www.gruposura.com/responsabilidad/Paginas/default.aspx>
- Hernández-Perlins, F., & Sánchez-Infantes, J. P. (2016). Análisis del Efecto de la Responsabilidad Social Empresarial en los Resultados Empresariales de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes)/Analysis of Effect of Corporate Social Responsibility in the Business Results of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises (MSMEs)/Análise do Efeito da Responsabilidade Social dos Resultados do Negócio nas Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs). Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad.
- Herrera, H. M. (2005). El marco ético de la responsabilidad social empresarial. Pontificia Universidad Javeriana.
- ISAGEN, 2017, Sostenibilidad, Recuperado de <https://www.isagen.com.co/SitioWeb/web/site/sostenibilidad>
- Jaramillo, J. G. C. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. Semestre económico.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2006). El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc, London.
- McGuire, J. W. (1963). Business and society. McGraw-hill.
- Naredo, J.M. (1996): "Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible".
- Norma, I. S. O. (2010). 26000: 2010. Términos y Definiciones. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Orozco, Y. V. D., Acevedo, M. C., & Acevedo, J. A. R. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. Cuadernos de Administración, 29(50), 196-206.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. Harvard business review, 84(12), 42-56.
- Ríos, J. G. S. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Estudios gerenciales.
- Ríos, J. G. S. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. Estudios gerenciales.
- Robledo, I. S. (2010). Introducción a la sostenibilidad y la RSC. Netbiblo.
- Robledo, I. S. (2010). Introducción a la sostenibilidad y la RSC. Netbiblo. [Tabla] Pág.32
- Rodríguez - Valencia, J. 2002. "Administración moderna de personal". Sexta edición. Thomson, México.
- Salazar, A. L., Hidalgo, J. F. O., & Manríquez, M. R. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. Revista de Contabilidad.
- Sánchez, E. F. (2010). Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar. Editorial Paraninfo.
- Sastre, M y Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Solarte, M. G., & Ceballos, J. L. D. (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.

- Tanoira, F. B. (2007). Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.