

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ORIENTADA A LOS
COLABORADORES DESDE EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE LA
EMPRESA PRODUCTOS COMESTIBLES CALIPAN S.A**

**FILEMON ARANDA SANCHEZ
MARIA MERCEDES ROJAS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2014**

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ORIENTADA A LOS
COLABORADORES DESDE EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE LA
EMPRESA PRODUCTOS COMESTIBLES CALIPAN S.A**

**FILEMON ARANDA
MARIA MERCEDES ROJAS**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Maestría en Administración

Director: Andrés Ramiro Azuero Rodríguez

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

2014

Nota de Aceptación

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

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Marzo de 2014

Dedicamos esta tesis a todas aquellas personas que directa o indirectamente han ayudado a que esta realización sea posible. A Dios por guiarnos, a nuestras familias por todo el apoyo que nos brindan, a nuestros compañeros, amigos y para aquellas personas que participaron de algún modo en este proceso sin esperar nada a cambio.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos todo lo que tenemos, por la fe que es lo último que perderemos y donde siempre encontraremos alivio.

Nuestros agradecimientos para nuestras familias que nos acompañaron durante todo este proceso y que velaron para que terminara un reto más de los que implica la carrera estudiantil.

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

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. DISEÑO METODOLÓGICO	20
4.1 FICHA METODOLÓGICA	22
5. MARCOS REFERENCIALES	24
5.1 MARCO TEÓRICO	24
5.1.1 La Responsabilidad Social Empresarial	24
5.1.1.1 La Responsabilidad Social Empresarial Interna	38
5.1.2 La gestión humana	46
5.1.3 La Responsabilidad Social Empresarial y la gestión humana	61
5.2 MARCO CONTEXTUAL	65
5.2.1 Análisis del sector y la compañía	65
5.2.1.1 El sector de los alimentos en Colombia.	65
5.2.1.2 Contexto particular de acción de la empresa	76

5.2.1.3 Marco Empresarial	80
6. RESULTADOS	89
6.1 DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	89
6.2 POSICIÓN DE LA GERENCIA A SUS COLABORADORES	93
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	102
7.1 ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA	108
8. PLAN DE MEJORAMIENTO CALIPAN S.A.	156
9. CONCLUSIONES	170
10. RECOMENDACIONES	173
BIBLIOGRAFIA	175
ANEXOS	185

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ficha Metodológica	22
Tabla 2. Autores y definiciones de RSE.....	29
Tabla 3. Modalidades de RSE	30
Tabla 4. Autores y fuentes de generación de valor por gestión humana.	52
Tabla 5. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores..	55
Tabla 6. Grupos industriales con mayor participación según producción bruta.	66
Tabla 7. Grupos industriales con mayor participación en el total de personal ocupado	67
Tabla 8. Variación y contribución acumulada anual de la producción, ventas y personal ocupado, según agrupación industrial. Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira.	69
Tabla 9. PIB por rama de actividad.....	71
Tabla 10. Variación anual (%) de la producción y las ventas, según clases industriales y contribuciones a la variación anual. mayo 2011 / mayo 2010.....	73
Tabla 11. Evolución histórica de la principales cifras financieras del sector 2006 – 2010 (\$ millones)	75
Tabla 12. Temática 1.	93
Tabla 13. Temática 2.	94
Tabla 14. Temática 3.	95

Tabla 15. Temática 4.	96
Tabla 16. Temática 5.	97
Tabla 17. Temática 6.	98
Tabla 18. Temática 7.	100
Tabla 19. Temática 8.	101
Tabla 20. Escala para la lectura de resultados	102
Tabla 21. Percepción de los colaboradores sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en Productos Comestibles Calipan S.A.	103
Tabla 22. Calificación percepción Temática 1	110
Tabla 23. Calificación percepción Temática 2	115
Tabla 24. Calificación percepción Temática 3	121
Tabla 25. Calificación percepción Temática 4	124
Tabla 26. Calificación percepción Temática 5	132
Tabla 27. Calificación percepción Temática 6	137
Tabla 28. Calificación percepción. Temática 7	148
Tabla 29. Calificación percepción. Temática 8	151
Tabla 30. Recomendaciones de Acuerdo con las Tematicas	174

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Distribución del valor agregado según grupos industriales.	68
Gráfica 2. Tasa de crecimiento del PIB Productos de molinería, almidones y sus productos y el PIB de la industria manufacturera.	70
Gráfica 3. Tasa de crecimiento de las ventas.	72
Gráfica 4. Organigrama Calipan S.A.....	85
Gráfica 5. Mapa de procesos general Calipan S.A.	86
Gráfica 6. Percepción General Sobre la Responsabilidad Social Empresarial en Calipan.....	107
Gráfica 7. Percepción General Sobre la Responsabilidad Social Empresarial en Calipan.....	107
Gráfica 8. Calificación de variables de Responsabilidad Social Empresarial en Calipan.....	108
Gráfica 9. Percepción temática 1	111
Gráfica 10. Percepción temática 2.	116
Gráfica 11. Percepción temática 3	122
Gráfica 12. Percepción temática 4.	125
Gráfica 13. Percepción temática 5	133

Gráfica 14. Percepción temática 6.....	138
Gráfica 15. Percepción temática 7.....	149
Gráfica 16. Percepción temática 8.....	152

INTRODUCCIÓN

Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que las empresas orientan hacia el bienestar de sus colaboradores y familias son de trascendental importancia para la ejecución y puesta en marcha de la estrategia empresarial. En este sentido el área de gestión humana de las empresas, es la encargada de formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva.¹

Para lograr un avance en la comprensión de la relación de las empresas con los colaboradores como grupo de interés, la forma en que se definen sus políticas, y la eficiencia de sus prácticas, se hizo necesario reconocer las experiencias empresariales, desde el punto de vista grupo de interés colaboradores y familias. En tal sentido se desarrollo el proyecto denominado *Responsabilidad Social Empresarial orientada a los colaboradores desde el área de gestión humana de la empresa productos comestibles CALIPAN S.A*, con el propósito de establecer si las prácticas identificadas y lideradas por las áreas funcionales de gestión humana de la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A., responden a las percepciones de sus colaboradores, a través de una recolección de información en torno a las ocho temáticas de la responsabilidad social empresarial. Los hallazgos de este proyecto, permitieron aportar elementos para comprender las formas que toma la gestión de la responsabilidad social en el ámbito interno de la empresa, respecto al grupo de colaboradores y sus familias. Así mismo, permitió dilucidar el papel que juegan los procesos del área de gestión humana en la operatividad y eficacia de estas prácticas.

¹ García, M., Sánchez, K., Zapata, A. (2008).

Este proyecto se desarrollo durante 12 meses y su propósito es generar resultados que puedan llegar a los actores productivos y académicos de la región y del país.

Los resultados de este proyecto en cuanto a la generación de nuevo conocimiento se lograron por medio de un instrumento que permitió la recolección de información sobre las percepciones de los colaboradores, el análisis de las prácticas lideradas por el área de gestión humana de la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A., lo anterior se refleja en el plan de acción propuesto.

En cuanto a apropiación social del conocimiento se avanzará en la definición y sistematización de enfoques conceptuales sobre las formas de relacionarse con los Grupos de Interés (Stakeholders), y el análisis del contexto legal bajo el cual se rigen las relaciones empresa-colaboradores en Colombia.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Responsabilidad Social Empresarial es un tema de actualidad que al igual que la ética deben trascender todos los ámbitos y procesos de las empresas. Es deber de la sociedad contribuir al mejoramiento del bienestar de sus miembros, la empresa como organización, no puede actuar aislada de su entorno, siempre está rodeada de grupos o personas afectadas por sus acciones, llamados stakeholders. Estos son los trabajadores y sus familias, en el plano interno de la empresa; y en el externo, los consumidores, proveedores, administraciones locales, ONGs, agencias reguladoras, competidores, medios de comunicación.

Resulta relevante que el sector privado incluya la responsabilidad social como una política para la contribución del desarrollo económico y el fomento del bienestar social de esta forma se convierte en una herramienta efectiva para la lucha contra la pobreza, la inequidad social, la vulneración de los derechos humanos y el medio ambiente.² En este sentido es importante reconocer que la inclusión social es la capacidad de reconocer en los grupos sociales diferentes tipos de valor que hay en cada diferencia, es el respeto por la diversidad y el reconocimiento de un tercero vulnerable, con necesidades especificadas que deben ser atendidas para que puedan estar en condiciones de igualdad y disfrutar de sus derechos fundamentales. En este caso tomaremos los colaboradores como grupo de interés de la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A.,

La empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A., es una empresa Vallecaucana dedicada a la elaboración de productos comestibles a base de Almidón de yuca y distribuyen sus productos a nivel del Valle y otras zonas del país.

El objetivo de este estudio es establecer si las prácticas de responsabilidad social, identificadas y lideradas por el área funcional de gestión humana de la empresa

² *González Villareal, E. (2009)*

Productos Comestibles CALIPAN S.A., responden a las percepciones de los colaboradores.

Este proyecto responde a la siguiente pregunta de investigación: *¿Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), lideradas por las áreas funcionales de Gestión Humana de la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A, orientadas al trabajador y su familia, en marcadas en ocho temáticas responden a las expectativas de los colaboradores?*

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer si las prácticas de responsabilidad social, identificadas y lideradas por el área funcional de gestión humana de la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A., responden a las percepciones de los colaboradores.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evidenciar las percepciones de los colaboradores de la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A., con respecto a ocho temáticas de responsabilidad social empresarial relacionadas con los colaboradores (Respeto al individuo: equidad y diversidad, participación de los empleados en la gestión de la empresa, relaciones con sindicatos y grupos de colaboradores 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), a partir de la recolección de información.
- Desarrollar un análisis de la percepción de los colaboradores sobre las prácticas de responsabilidad social lideradas por el área de gestión humana de la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A.
- Elaborar un plan de R.S.E. de acuerdo con las temáticas evaluadas en la empresa orientadas hacia los colaboradores.

3. JUSTIFICACIÓN

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial ha adquirido una especial importancia en el mundo de los negocios durante los últimos años y sin duda continuará un gran interés en este tema en el futuro.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha pasado de ser una actividad estrictamente filantrópica a ser un elemento determinante de la estrategia de las empresas que proponen la construcción de una nueva cultura corporativa: La (RSE) no es filantropía, no son acciones sociales independientes, ni son obligaciones e imposiciones a las empresas. La R.S.E, es una estrategia o una forma de actuar de la empresa en su interrelación con todos los actores que la rodean, específicamente en la parte humana si se logran mejorar la calidad de vida de los colaboradores se obtiene mayor compromiso y como consecuencia aumento de la productividad convirtiéndose en una ventaja competitiva.³

La llegada a nuestro país de los Tratados de Libre Comercio, implica para las Pymes oportunidades que deben valorarse y aprovecharse. Ante una mayor competencia, las empresas deben ser mucho más competitivas y ver las prácticas de RSE como una contribución a la capacidad de competir tanto en los mercados nacionales como internacionales.

La mayoría de la literatura alrededor de la RSE se desarrolla a partir de las relaciones entre la empresa y su entorno externo e interno.

³ Centro para la acción de responsabilidad social empresarial (Centra R.S.E) (s.f.).

Con la RSE la empresa busca que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.⁴

No se conocen estudios similares que caractericen la teoría relacionada con las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y de gestión humana en el camino de alcanzar los objetivos organizacionales, orientados a los colaboradores en empresas del Valle del Cauca. Estos estudios aun hacen parte de una agenda de investigación aún incipiente en nuestro país.

La originalidad de este estudio radica en que no existen análisis a nivel de Pymes en la ciudad de Cali en relación a los colaboradores, como grupo de interés, sobre las prácticas de RSE.

Las prácticas de RSE que las empresas orientan hacia el bienestar de sus colaboradores son de trascendental importancia para la ejecución y puesta en marcha de la estrategia empresarial. En este sentido el área de gestión humana de las empresas es la encargada de formar, motivar y retribuir a los colaboradores; Siendo esta área la llamada a convertirse en un pilar estratégico para alcanzar los objetivos de la organización.

La Responsabilidad Social Empresarial, no sólo se traduce en beneficios para la sociedad y el medio ambiente, sino que también aporta beneficios económicos a las empresas que aplican este tipo de medidas por lo que el costo inicial que pueda ocasionar su implementación, se considera realmente una inversión empresarial para obtener beneficios a corto y mediano plazo.

⁴ *Manual de Contenidos de Forum Empresa. (s.f.).*

De acuerdo con lo anterior, es importante el desarrollo de este proyecto en la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A., porque va a permitir ejecutar un plan de acción orientado al bienestar de sus colaboradores, mediante la implementación de buenas prácticas de RSE desde el área de gestión humana de la empresa, que pueda tener un impacto positivo en el logro de los objetivos de la organización.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de la propuesta de investigación se acudió a estrategias cuantitativas y cualitativas. La metodología utilizada en esta investigación es un estudio de caso. Esta metodología permitió obtener una percepción más completa del objeto de estudio considerándolo de una forma holística. El estudio de un objeto o caso, es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado.⁵

El instrumento utilizado para realizar el estudio de caso fue la encuesta mediante documento físico diligenciado por cada uno de los colaboradores de la empresa CALIPAN, en este documento se formularon preguntas que recogen las percepciones, de los colaboradores como grupo de interés, sobre las prácticas posibles de responsabilidad social que lidera el Departamento de Gestión Humana de la empresa CALIPAN, identificados teóricamente en ocho (8) temáticas.

El Instrumento se aplico a:

- Grupo base operativo (50) trabajadores
- Personal con más de un año de servicio en la empresa.

Los resultados del estudio de caso se presentaran a los directivos de la empresa, con el plan de acción propuesto. El plan tiene como objetivo principal mejorar las prácticas de RSE en el público Interno. (Véase Anexo 1: *“Percepciones de los colaboradores, como grupo de interés, sobre las prácticas de responsabilidad social empresarial lideradas por el área de gestión humana de la empresa: productos*

⁵ Yin, R.K. (1993:40).

comestibles Calipan S.A.”) con el fin de garantizar una adecuada recolección de la información.

El instrumento de recolección reunió preguntas en ocho áreas temáticas de prácticas de responsabilidad social hacia los colaboradores. Estas ocho temáticas son: 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.⁶

Los datos obtenidos una vez aplicado el instrumento de recolección de información, se sistematizaron y se consignaron en un documento para la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A. En este se describe el panorama de las prácticas de responsabilidad social de la empresa en las ocho temáticas mencionadas.

En la aplicación de este instrumento se describieron y analizaron las percepciones expresadas por los colaboradores respecto a las ocho temáticas y las prácticas que en torno a ellas adelanta la empresa desde el área de gestión humana.

Finalmente se realizó una propuesta de pasos para definir un plan de acción en responsabilidad social liderado por las áreas de gestión humana.

⁶ *Melo J.M. Sánchez de Roldan K, García M. (2011).*

4.1 FICHA METODOLÓGICA

Encuesta sobre percepciones de los colaboradores, como grupo de interés, sobre las prácticas de responsabilidad social empresarial en la empresa Calipan S.A.

Tabla 1. Ficha Metodológica

CONCEPTO	DESCRIPCION
Nombre de la investigación	Percepciones de los Colaboradores, como Grupo de Interés, sobre las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial Lideradas por el Área de Gestión Humana de las Organizaciones.
Objetivo general	Establecer si las prácticas de responsabilidad social, identificadas y lideradas por el área funcional de gestión humana de la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A., responden a las percepciones de los colaboradores.
Objetivos específicos	Evidenciar las percepciones de los colaboradores de la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A., con respecto a ocho temáticas de responsabilidad social empresarial relacionadas con los colaboradores (Respeto al individuo: equidad y diversidad, participación de los empleados en la gestión de la empresa, relaciones con sindicatos y grupos de colaboradores 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), a partir de la recolección de información. Desarrollar un análisis de la percepción de los colaboradores sobre las prácticas de responsabilidad social lideradas por el área de gestión humana de la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A. Elaborar un plan de R.S.E. de acuerdo con las temáticas evaluadas en la empresa orientadas hacia los colaboradores.

CONCEPTO	DESCRIPCION
Tipo de investigación	Estudio de caso, a través de encuestas, utilizando estrategias cuantitativas y cualitativas
Precisión	La precisión medida en términos del error de muestreo, menor o igual a 10% con un nivel de confiabilidad del 95%.
Parámetros a estimar	Ocho temáticas de responsabilidad social empresarial relacionadas con los colaboradores: 1) Respeto al individuo: Equidad y diversidad, 2) Participación de los empleados en la gestión de la empresa, 3)-Relaciones con sindicatos y grupos de colaboradores organizados, 4)-Distribución de los beneficios de la empresa, 5)-Desarrollo profesional y empleabilidad, 6)-Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo, 7)-Jubilación y despidos y 8)-Familia de los colaboradores
Universo de estudio	80 Trabajadores de la empresa Calipan ubicados en la ciudad de Cali Valle
Población Objetivo	Empleados de la empresa que llevan más de un (1) año de vinculación laboral
Tamaño de muestra	50 empleados de la empresa Calpián
Método de Recolección	La recolección de la encuesta se realiza mediante el método de: Auto diligenciamiento a través de formulario físico.
Sistema Informático: Herramienta de Desarrollo	Recolección de la información de las encuestas en una base de datos de Excel. Evaluación de resultados utiliza el concepto de “referenciamiento a los valores deseables” mediante la metodología Tob Two Box, enfocándose a los niveles de satisfacción, Bueno(4) y Excelente(5)

Fuente. Elaboración propia

5. MARCOS REFERENCIALES

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 La Responsabilidad Social Empresarial. Al respecto del tema de la RSE, se hace necesario realizar una revisión teórica sobre el concepto, dado que es difícil encontrar una única definición. Sin embargo se puede ver en la literatura relacionada con RSE, que en los conceptos presentados por varios autores, existen más semejanzas que diferencias en cada una de ellos.

A continuación se presentarán conceptos en relación con la RSE, en donde se encontrará que la mayoría de autores coinciden que las empresas deben adoptar un concepto basado en el tema de responsabilidad, que no solo involucre los aspectos externos o resultantes de la gestión de la empresa, sino también los aspectos internos de la propia actividad empresarial como son los grupos de interés.

La Responsabilidad Social Empresarial no tiene una definición precisa, en parte por lo relativamente novedoso del tema y porque aborda una multiplicidad de aspectos como el bienestar de los trabajadores, los derechos humanos, la privacidad, la discriminación en el lugar del trabajo, los derechos ambientales, las relaciones con la comunidad, etcétera.

La Responsabilidad Social Empresarial implica la existencia de los Valores Éticos que guían la conducta empresarial de cada compañía y la relación que ella desarrolla con su entorno. Estos valores son, a modo de ejemplo, los Derechos Humanos, el Bien Común, la Solidaridad, la Transparencia, la Probidad, la Honestidad y el Desarrollo.⁷

⁷ Cox S., Dupret, X. (1995).

La primera preocupación de la gestión directiva es alcanzar unos resultados positivos y satisfactorios para los dueños de la empresa, pero esto no puede ser lo único, llegando a desconocer la importancia de otras facetas tan importantes como la incidencia de la gestión en indicadores de desarrollo social, o en la situación del medio ambiente o el nivel de vida de los mismos trabajadores.

La rentabilidad se logra cuando los ingresos operativos superan los costos y esto implica un manejo adecuado de la productividad de los recursos que se tienen. Ser productivos exige conocimientos y gestión técnica de recursos, tanto humanos como materiales.

En 1993 Drucker, P. ya ponía de manifiesto la importancia que adquiriría el término Responsabilidad Social; Sin embargo, desde 1965 Drucker ya manifestaba su gran preocupación por la Responsabilidad Social al considerar que el valor auténtico del directivo de una empresa era promover el bien público y contribuir a la equidad, fortaleza y armonía de la sociedad. Consideraba que había que establecer reglas claras para medir la actuación responsable de las empresas en su entorno social. Drucker señalaba que las organizaciones deben estar basadas en responsabilidad con su poder, y quien más que las empresas para cuidar a la sociedad; claro esta debe ejecutarse dicha responsabilidad dentro de los límites de sus competencias, sin poner en peligro su capacidad de rendimiento.

La responsabilidad social empresarial es una idea de plena secuencia de conformación que todavía se encuentra en búsqueda de historia. Según este autor, puede decirse que la responsabilidad social es un conjunto de estrategias que permite identificar, atender, anticipar y sobrepasar, las necesidades, expectativas y capacidades de los grupos de interés internos y externos. Por lo tanto, la responsabilidad social se puede entender como la respuesta de las

organizaciones a las expectativas de los sectores y agentes internos y externos con los que interactúa.⁸

Una visión muy general, pero que no ahonda en los derechos humanos, y laborales de los trabajadores es la que menciona que la Responsabilidad Social Corporativa, es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos con quienes interactúa.⁹

Al respecto de los tipos de RSE, esta se puede estructurar con base a dos perspectivas que abarca: la interna (asociados y/o trabajadores) y la externa (comunidad, proveedores y cliente).¹⁰

Siguiendo el planteamiento anterior, la responsabilidad social de una empresa es de dos tipos Interna y Externa. La principal responsabilidad social de una empresa es la de cumplir con los fines que le son propios: poner a disposición de la comunidad los productos objeto de su actividad, crear riqueza, promover el desarrollo humano de las personas que en ella trabajan y garantizar su continuidad como empresa.¹¹

Lo social no debe ser una parte importante sino básica y fundamental de las empresas que practican la RSE. Dentro de los objetivos de la empresa se incluyen los sociales como una parte importante.¹²

⁸ Guédez, V. (2006).

⁹ Lizcano J., Moneva J. (2000).

¹⁰ Carneiro, M. (2004).

¹¹ Gallo, M. (2002).

¹² García Echevarría, S. (1994).

La Responsabilidad Social Empresarial implica la existencia de los Valores Éticos que guían la conducta empresarial de cada compañía y la relación que ella desarrolla con su entorno. Estos valores son, a modo de ejemplo, los Derechos Humanos, el Bien Común, la Solidaridad, la Transparencia, la Probidad, la Honestidad y el Desarrollo.¹³

La responsabilidad social corporativa puede definirse como la obligación hacia la sociedad asumida por las empresas, en la cual las empresas con categoría de socialmente responsables van a maximizar sus efectos positivos sobre la sociedad y minimizar sus efectos negativos.¹⁴

La Responsabilidad social de la empresa es un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que esta toma de ella. Es una forma de hacer negocio de manera sustentable, es tener una sólida visión de futuro, es apostar a la perdurabilidad de la empresa; es tener presente el respeto al medio ambiente, a través de sólidas políticas, es generar un adecuado local de trabajo, con condiciones materiales apropiadas, es vincularse a la comunidad, es respetar los derechos humanos, es trabajar con apego a la ética y los valores.¹⁵

El concepto de RSE ha sido objeto de múltiples definiciones:

El concepto ha estado vinculado al “desarrollo de las actividades de la empresa, asumiendo la responsabilidad de los impactos que genera, creando con ello valor para sus accionistas y la sociedad a través del empleo de buenas prácticas”.¹⁶

¹³ Cox S., Dupret, X. (1995).

¹⁴ Bateman, T., Snell, S. (2004).

¹⁵ Guerrero, M. (2001).

¹⁶ Núñez, G. (2004).

Otras definiciones enfatizan la contribución de la empresa al desarrollo económico sostenible a través de la colaboración de ella con distintos actores (empleados, comunidad local, etc.) para mejorar la calidad de vida.¹⁷

Las empresas que tienen un comportamiento socialmente responsable diseñan sus estrategias y establecen sus procedimientos internos de gestión, teniendo en cuenta no solo la dimensión económica de sus acciones, sino también lo social y lo medioambiental; consideran la RSE como una concepción estratégica que engloba todas las decisiones empresariales adoptadas por razones que a “primera vista” se encuentran más allá de los intereses prioritarios de las empresas.¹⁸

El concepto de lo ético en definitiva, es la relación entre la organización y los agentes sociales, donde tienen lugar un conjunto de derechos y deberes morales, siendo precisamente éstos los que fundamentan las responsabilidades ético-sociales de la empresa.¹⁹

Para algunos autores como *García Echevarría, S.* el principal objetivo de la RSE es el beneficio al cliente, el fin de la empresa es satisfacer las necesidades humanas con calidad, a cambio de un beneficio económico. Y es que lo común a todas las empresas no son los accionistas sino los clientes, por tanto, maximizar el valor del cliente es el primer objetivo de la empresa.

¹⁷ *World Business Council for Sustainable Development, WBSD.(s.f.)*

¹⁸ *Nieto Antolín M., Gabo R. (2004).*

¹⁹ *Melé, D. (1991).*

Tabla 2. Autores y definiciones de RSE

AUTOR	DEFINICION	REFLEXION
<i>Unión Europea (2001), Libro Verde para fomentar la Responsabilidad Social de las Empresas</i>	La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores	De acuerdo a esta definición, se privilegia las relaciones con los stakeholders en general y no con un grupo particular de ellos.
AECA (2004), Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Lizcano J., Moneva J. (2000).	La RSC es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos con quienes interactúa.	Una visión muy general, pero que no ahonda en los derechos humanos, y laborales de los trabajadores.
<i>WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)</i>	En 1999, el WBCSD la definía como “el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando a la vez la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como el de la comunidad local y sociedad en general.	Una definición muy acertada de RSE, pues visualiza el bienestar del trabajador desde el enfoque de mejorar su calidad de vida y la de su familia.
<i>Friedman, M. (1966).</i>	La responsabilidad de la empresa es obtener beneficios.	Una visión muy estrecha de la RSE desde el punto de vista de la utilidad y el beneficio económico.
<i>Drucker, P. (1999).</i>	Reconocen la existencia de ciertos derechos de algunos grupos sociales que hay que satisfacer	No basta con reconocer únicamente la existencia de los derechos de algunos grupos sociales, es necesario que la RSE en las empresas sea parte de las preocupaciones de la sociedad en su conjunto.
Davis, K. & Blomstrom, R. L. (1966). García Echevarría, S. (1982).	Dentro de los objetivos de la empresa se incluyen los sociales como una parte importante.	Lo social no debe ser una parte importante sino básica y fundamental de las empresas que practican la RSE.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Modalidades de RSE

MODALIDADES	INSTRUMENTOS
Acción social directa	• Donaciones en efectivo. • Donaciones de productos o Servicios. • Premios. • Becas. • Uso de recursos. • Uso de instalaciones. • Apoyo a individuos.
Acción social con intermediación	• Apoyo institucional o subsidiario. • Patrocinios. • Padrinazgos. • Construcción de infraestructuras. • Conciliación.
Acción social compartida	• Asociaciones empresariales con membresía. • Alianzas temporales. • Convenios interinstitucionales. • Alianza con sector público.
Desarrollo propio	• Proyectos y programas sociales. • Fundaciones corporativas. • Voluntariado corporativo.
Mercadeo y comunicación responsable	• Mercadeo (o campaña) social. • Mercadeo con causa social. • Acciones en la base de la pirámide. • Promoción y comunicación de los programas sociales de la empresa. • Comercio justo y consumo responsable.

Fuente: Programa Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial. (s.f.).

El tema de la Responsabilidad Social Empresarial presenta varios enfoques: ²⁰

- El enfoque clásico en el cual se considera que la empresa no tiene ninguna responsabilidad adicional a la que tiene con los propietarios, está relacionado en aumentar sus utilidades.
- El enfoque «modelo iluminado del *self-interest*», por el cual las acciones de responsabilidad social son una estrategia para el éxito empresarial.
- El enfoque de la moral personal por el que se analiza la estructura y la naturaleza de la corporación, para determinar que las mismas pueden ser moralmente implicadas por sus actuaciones como las personas naturales.
- El enfoque *stakeholders*, en el que las obligaciones de la empresa no se limitan sólo a los accionistas, sino que comprende a un grupo más amplio.

En relación a quien va dirigida la RSE, existe el denominado enfoque *stakeholders*, en el que las obligaciones de la empresa no se limitan sólo a los accionistas, sino que comprende a un grupo más amplio, aquellos afectados por las acciones empresariales que forman parte de la empresa en forma indirecta, o sea todas aquellas personas y organizaciones que son impactadas por la empresa en forma real o potencial, tanto positiva como negativamente.

El grupo de “stakeholders” está integrado por los accionistas, los trabajadores, los consumidores, los proveedores, los financistas, y la comunidad dentro de la cual la empresa se encuentra inmersa.

²⁰ Tula, S. (s.f.):

Los “stakeholders” están conformados no sólo por los proveedores de capital – “shareholders”-, sino por todos aquellos que son afectados por el accionar empresario, y que forman parte de la corporación de manera indirecta, ya que sin ellos esta no podría funcionar. El propósito de los empresarios es la maximización del valor de la empresa, medido por los beneficios de largo plazo que esta, le reporta a los accionistas o “shareholders”. y por lo tanto, los demás objetivos deben estar subordinados a este propósito. En la actualidad, es muy importante el cuidado de los stakeholders para la maximización del valor de la empresa.

El concepto de “stakeholders” surgió a medida que los empresarios comenzaron apreciar la inseparabilidad de las partes que conforman la comunidad, y la necesidad de tener en cuenta las consecuencias de su accionar sobre la sociedad como un todo.

El enfoque de los stakeholders afirma la RSE, está basado en las relaciones de interdependencia de la misma con los distintos grupos sociales: trabajadores, proveedores, financistas, consumidores, etc.

El enfoque de las instituciones sociales explica que las posiciones a favor del tratamiento de las corporaciones como personas tienden a trabajar, explícita o implícitamente, sobre el supuesto de que las actividades empresarias se desarrollan dentro de un “contexto social”. Este nuevo enfoque se fundamenta en la investigación acerca de la naturaleza social de los negocios en general y de las empresas en particular, a fin de determinar el carácter y grado de responsabilidad social empresarial.

El enfoque teológico o religioso afirma desde un punto de vista religioso que el objetivo de los individuos en la tierra es su desarrollo moral. Cabe recordar que la moral es el objeto de estudio de la ética como disciplina filosófica. En tal sentido *Cortina A.*, menciona que la ética es un saber que pretende orientar la acción

humana de un modo racional en el conjunto de nuestra vida. Desde el punto de vista de la ética de la empresa, esta consiste en tratar de aplicar principios éticos en la toma de decisiones y aportar herramientas para elevar el nivel ético de las empresas. Por lo tanto, las empresas, como instituciones sociales dentro de las cuales el individuo se desarrolla, deben promover las condiciones necesarias para este progreso. Dentro de este enfoque podríamos incluir la posición de la Doctrina Social de la Iglesia, que afirma la necesidad de mejorar las condiciones laborales para el desarrollo pleno del ser humano. La Doctrina Social de la Iglesia rechaza de plano las condiciones infrahumanas en que se desempeñan muchas corporaciones hoy en día, lo anterior dificulta el desarrollo moral de los individuos, fin último de los hombres ordenados a Dios.

La característica principal y común de todos estos enfoques es la afirmación de la naturaleza y responsabilidad social de la empresa. Cada uno, partiendo desde distintos puntos de vista, afirman la responsabilidad que posee la empresa para con la sociedad.

Además de los anteriores enfoques acerca de RSE, durante la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible celebrada en Johannesburgo en Septiembre del 2002, se debatieron dos enfoques: el primero, abanderado por varios países en desarrollo y algunas de las principales organizaciones no gubernamentales, aboga por la adopción de marcos reguladores de las prácticas socialmente responsables de las empresas, lo que le agrega una cierta obligatoriedad. El segundo, propiciado o compartido por la mayoría de las organizaciones empresariales que participaron en los eventos paralelos de la Cumbre, aboga por que la RSE resulte de la adopción voluntaria por parte de las empresas de las mejores prácticas y del desarrollo de acuerdos concertados, como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, cuyos principios han sido avalados ya por varios cientos de empresas de todo el mundo. En síntesis, la principal discusión gira en torno a la siguiente disyuntiva:

normas versus compromisos voluntarios y desconfianza social respecto al poder corporativo versus desconfianza empresarial respecto de la intervención pública.

La RSE se trata de un tema relativamente nuevo desarrollado en los últimos años y de una discusión que contempla varias aristas, difíciles de delimitar. Algunos de los ámbitos del concepto de RSE tienen que ver con temas que ya han sido definidos a partir de estándares aceptados internacionalmente (derechos humanos y laborales), en cambio más nuevos, se encuentran en proceso de desarrollo de sus propios indicadores y estándares que les permita ser evaluados (aspecto ambiental, gobernabilidad corporativa, etc.).

Diferentes instituciones y organizaciones, formadas por algunos países, han desarrollado iniciativas para promover y fomentar la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas a nivel mundial. Entre estas cabe destacar:

Caux Round Table:

Fundada en 1986 con el fin de reducir las tensiones en el comercio internacional, desarrollar relaciones económicas y sociales constructivas entre los países miembros y que las empresas asuman el rol que les corresponde en pro de la paz y estabilidad internacional. Se basa en dos valores: vivir y trabajar juntos para el bien común y dignidad a la persona humana.

El Pacto Mundial de las Naciones:

Esta idea fue propuesta por primera vez en Enero de 1999 por el Secretario General de la Naciones Unidas, y pretendía reunir a las empresas, organismos de las Naciones Unidas, trabajadores y representantes de la sociedad civil para que actuando colectivamente se promoviera el civismo empresarial y así se contribuyera al desarrollo de una economía mundial sostenible e integradora. El

civismo empresarial es una práctica de responsabilidad cívica en las empresas y es la actitud que deben observar las empresas con la comunidad a la que pertenecen en relación al cumplimiento de sus obligaciones y las prácticas empresariales responsables.

Con los 10 principios del Pacto Mundial se pide a las empresas que hagan suyos, apoyen y lleven a la práctica un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción:

Derechos Humanos

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

Normas Laborales

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

Medio Ambiente

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

Lucha contra la corrupción

- Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.²¹

Principios globales Sullivan de RSE:

Se desarrollaron en 1977 y aspiran a que las empresas luchen por la justicia económica, social y política. Alude a la tolerancia, respeto por la diversidad y dignidad de las personas.

Libro Verde:

Su finalidad fue la de iniciar un amplio debate desde la Unión Europea para el fomento de la responsabilidad social de las empresas.

Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales:

²¹ *El Pacto Mundial de las naciones. (2012).*

Se encuadran dentro de la “Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales” que la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) publicó durante el año 2000, y sus directrices representan unos valores compartidos por los 37 países que hacían parte de ella y eran una serie de principios y normas en materia de RSC y tienen un carácter voluntario para las empresas.

Global Reporting Initiative:

Es una institución independiente creada en 1997 por la organización no gubernamental CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) junto con PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente), con el apoyo de numerosas instituciones privadas, empresas, sindicatos, ONGs y otras organizaciones con el objetivo de fomentar la calidad, el rigor y la utilidad de las Memorias de Sostenibilidad (Sustainability Reporting Guidelines), en las cuales se establecieron definiciones y sistemas de medición e información sobre la realidad económica, medioambiental y social de las empresas.

Los principales ámbitos en los que las empresas desarrollan sus políticas de Responsabilidad Social Empresarial corresponden a:

- Relaciones con los trabajadores y clima laboral.
- Prácticas comerciales éticas
- Protección del medio ambiente.
- Promoción de prácticas ciudadanas, tales como educativas, salud y bienestar, deportivas, culturales y medioambientales.
- Derechos Humanos.

En términos un poco más específicos la labor de contribución de las empresas con su entorno corresponde a:

- Firmar convenios con instituciones que favorecen al personal.
- Desarrollo de campañas en la comunidad.
- Desarrollo de actividades culturales y deportivas en la comunidad.
- Colaboración con instituciones de beneficencia.
- Certificaciones Internacionales.
- Charlas y conferencias sobre los beneficios de sus productos.

5.1.1.1 La Responsabilidad Social Empresarial Interna. La investigación objeto del trabajo se orienta a analizar las percepciones de los colaboradores, sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, lideradas por el área de gestión humana, es decir las relaciones de la empresa con los trabajadores. Esto es lo que se denomina Responsabilidad Social Empresarial Interna.

El aspecto interno de la RSE se puede considerar como la parte que fomenta lo sostenible, lo ético, humanista y solidario en la administración de las personas que integran una empresa. Se gestiona y difunde al interior de la organización, siendo con la que los trabajadores conviven diariamente. Si la vertiente interna de la RSE es ineficiente, esto se verá reflejado en la calidad del aspecto externo de la misma.

²²

Una de las situaciones más preocupantes al interior de una organización es el deterioro del clima laboral, que se constituye en un elemento perturbador, que produce bajos niveles de productividad, estrés y baja autoestima.

Es preciso que la dirección de la organización establezca trabajar por un objetivo común y por lo tanto, considerar que la dirección de la motivación es social y que no corresponde a necesidades universales y esenciales, sino a construcciones sociales enraizadas en los individuos y en grupos complejos.

²² Muñoz, L. (2009).

Cuando un individuo trabaja motivado la forma en que es visto por los demás evoluciona en un sentido favorable a sus ojos, de modo que se sienta valorado y reconocido en su función.

Es en este contexto donde cobra importancia la RSE interna, pues es aquí donde se pueden construir nuevas reglas formales sobre la base de un estado palpable de las relaciones de fuerza.

La gestión del capital humano al interior de la organización enfocada con la visión de RSE, crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan a partir de bases justas de integridad y respeto que propician su desarrollo humano y profesional, contribuyendo para que alcancen una mejor calidad de vida.²³

La RSE interna debe tener varias dimensiones que permitan una armonía al interior de la organización. Es posible identificar algunas de ellas:

En primer lugar debe existir una dimensión económica interna que se enfoca en la generación y distribución del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y sea autosostenible.

En segundo lugar es necesario que coexista una dimensión social interna, que implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.

²³ *Cajiga Calderón, J. (2005).*

Finalmente es importante una dimensión ecológica interna, que implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos.

La RSE interna supone la faceta interior de la RSE y se considera que afecta, en primer lugar a los trabajadores y que se refiere en concreto a cuestiones relativas a la gestión en inversión en Recursos Humanos, a la salud y seguridad en el trabajo y a la gestión del cambio y sus implicaciones. En segundo lugar se interesa por las consecuencias medioambientales de las decisiones empresariales, las prácticas y la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción, especialmente si afectan a los trabajadores.²⁴

El mejoramiento del entorno laboral es una de las políticas de recursos humanos que tienen efectos directos en los empleados, en términos de: contrataciones, compensaciones y beneficios, desarrollo de carrera profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes y la cultura corporativa, los valores y el diseño organizacional.

En términos estrictamente de normativa laboral, el área de entorno laboral se sustenta en la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social ha sido desarrollada tomando como punto de partida a los convenios de la OIT. En esta se formulan las responsabilidades de las empresas en el campo de la problemática laboral. Junto a las normas fundamentales, se encuentran también algunas normas primarias complementarias, relacionadas sobre todo al desenvolvimiento responsable de las empresas:

²⁴ Carneiro, M. (2008).

- El derecho a la seguridad laboral (Declaración Tripartita, Art. 24-28)
- El derecho al salario mínimo (convenios 26 y 131 de la OIT)
- El derecho a condiciones laborales sanas y seguras (convenio 155 de la OIT)
- La consideración de un máximo número de horas laborables (48+12) (Convenio 1º de la OIT).
- Igualdad de remuneración (Convenio 100 OIT)

De acuerdo a esta norma, las diferencias en las tasas de remuneración son independientes del sexo y está en función de la evaluación objetiva que se realice a las personas que trabajan en la empresa.

Igualdad de oportunidades (empleo y ocupación) (Convenio 111 OIT) Se entiende por discriminación, la exclusión, distinción o preferencia en función del grupo étnico, el sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social.

Trabajo Forzoso u obligatorio (Convenio 29 OIT y Convenio 105 abolición del trabajo forzoso)

Entiéndase como trabajo forzoso, aquel que la persona realiza bajo amenaza so pena de cualquier tipo, que la persona lo haga involuntariamente.

Abolición de las peores formas de trabajo Infantil (Convenio 182 OIT) La erradicación del trabajo infantil para menores de 18 años. Este convenio también hace referencia a formas de esclavitud, utilización de menores para la prostitución, aquellas formas de trabajo que por la naturaleza dañan la seguridad, la salud y moralidad de los niños.

Edad mínima de acceso al empleo (Convenio 138 OIT) Para abolir el trabajo de los niños y que se eleve progresivamente la edad de admisión al empleo y trabajo, el límite general se fija en 18 años.

Seguridad e Higiene Laboral: a. Seguridad, salud y medio ambiente de trabajo (Convenio 155, Convenio 161). Se hace un abordaje de la seguridad y salud desde una perspectiva integral, integrando aspectos físicos y emocionales, entre ellos cabe señalar el tema del acoso sexual como factor de riesgo para la salud de la mujer, así como el hostigamiento sexual. Servicios de salud en el trabajo como factor esencial para la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores.

Prevención de riesgos laborales y protección de la maternidad (Convenio 183 OIT) Promoción de la igualdad de las mujeres integrantes de la fuerza de trabajo la salud y seguridad de la madre y el niño. También se explicita la prohibición de exigir a una mujer que solicite trabajo un examen para comprobar si está embarazada o no o que presente un certificado de dicho examen.

Libertad Sindical y protección del derecho a la sindicalización (Convenio 87 OIT) y fomento de la Negociación Colectiva (Convenio 154 OIT).

Principios de las Empresas multinacionales y políticas sociales (Consejo de Administración OIT 204^a. 1977, 1998 revisión).

La Declaración hace referencia a que las multinacionales deben: “fomentar la contribución positiva para aportar al progreso económico y social y resolver las dificultades a que pueden enfrentar las operaciones de estas empresas”

El entorno laboral socialmente responsable comprende las políticas, programas y acciones dirigidas a la gobernabilidad empresarial, orientadas al fortalecimiento de las destrezas laborales, que involucran al personal, (la salud laboral, la educación de los empleados, los incentivos laborales, las relaciones laborales de igualdad y equidad), en estrecha relación con los stakeholders y la comunidad.

La política empresarial, se refleja en la cultura de la organización – valores que la guían - identifica la forma de ser de la organización, expresa las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de la gestión y adaptación a los cambios, así como los requerimientos tanto a lo interno como externo de la empresa.

Estos valores y virtudes que son interiorizados en forma de creencias y pensamientos colectivos, se transmiten y se enseñan a los “multi-stakeholders” – dueños, accionistas, empleados, proveedores, clientes, comunidad – y reflejan la dinámica interna, es decir la manera de pensar, vivir y actuar de la empresa.

El capital humano es el principal activo dentro de la empresa y en donde se centra el máximo potencial para lograr que la empresa desarrolle con éxito los procesos encaminados a conseguir el objeto de su actividad.²⁵

El capital humano de una organización puede llegar a ser una estratégica ventaja competitiva y es un activo intangible de apoyo al incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Sin lugar a dudas el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc., y son ellas las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos.

Es así, que las prácticas socialmente responsables están relacionadas con la gestión del capital humano, a través de:

²⁵ Valencia Rodríguez M. (2005).

La formación continúa al interior de la empresa tanto en valores y principios éticos empresariales.

El fortalecimiento de sus competencias laborales, en estrecha relación con los agentes locales – en el diseño de programas o que colaboran en los programas de educación continúa para empleados de bajo nivel académico, como aquellos con formación profesional.

Estilo de Gerencial participativo, donde los empleados jefes, supervisores, entre todos, participan en Comités responsables de la Planeación Estratégica, tanto en su definición como en su ejecución, desarrollándose un vínculo de identificación y aumento de la motivación personal y profesional hacia la empresa.

Promoción de la igualdad de derechos y oportunidades – igual retribución salarial y promoción laboral para mujeres y hombres y programas de compensación laborales.

La prevención del acoso moral (sexual, hostigamiento sexual) en el trabajo.

La lucha de la empresa contra la discriminación: mediante un proceso de selección y contratación no discriminatoria en razón de sexo, etnia, grupo socio económico.

La prohibición del trabajo infantil, cumplimiento con lo establecido en la normativa internacional.

La prohibición de trabajo forzado en la empresa.

Tener un horario de trabajo que no podrá exceder las 48 horas semanales. Logro de un equilibrio entre tiempo de trabajo y tiempo de ocio.

Salud y Seguridad Laboral en el lugar de trabajo: la empresa tenga programas de promoción de la salud y seguridad, tanto para adquirir productos y servicios de otras empresas como para promocionar sus propios productos y servicios. Que la empresa cuente con materiales seguros para sus trabajadores y respetuosos del medio ambiente.

Contar con un programa de comunicación interna cuyo objetivo es informar, comprometer a todas las personas colaboradoras con la empresa en su quehacer cotidiano, con sus valores, misión, visión, con sus metas, logros y metas, para que sean parte integral del conglomerado empresarial.

El programa de comunicación interna puede utilizar: Boletines, sesiones periódicas y reuniones con los empleados.

Infraestructura y ambiente laboral: tener con las condiciones de salud y ambiente necesarios para el trabajo (luz, agua, ventilación, espacios físicos para el descanso y el aseo personal).

Una empresa socialmente responsable prepara a sus empleados para acogerse al retiro y teniendo alianza con organizaciones de la comunidad para que el jubilado pueda poner al servicio sus conocimientos y experiencias en programas comunitarios.

Preparación para la reestructuración y adaptación al cambio: toda empresa socialmente responsable, debe disponer de una estrategia que le permita facilitar las condiciones e información para que los stakeholders pueden ajustarse a los cambios con bajos costos sociales y personales.

La Responsabilidad Social de la Empresa ha influido en las prácticas laborales y han desarrollado programas originales, innovadores, flexibles, con un enfoque integral de normas laborales y programas empresariales, cuyo foco es el desarrollo y valorización estratégica del personal, lo cual conlleva a mayor eficiencia, mayor productividad, mayor motivación y cohesión del personal, consecuentemente a un aumento de la competitividad.

5.1.2 La gestión humana. ²⁶ En los últimos años las funciones de la gestión humana al interior de las empresas han adquirido una dimensión estratégica muy importante, está trascendiendo su papel instrumental para convertirse en apoyo para la competitividad de las organizaciones y uno de los aspectos en que tiene que apoyar a la empresa es en el cumplimiento de su responsabilidad social.

El objetivo del área de gestión humana en las empresas es alcanzar el mejoramiento permanente dentro de la organización de la que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces en sus actividades internas y externas, considerando al empleado como un valioso recurso que debe ser desarrollado, formado, apoyado y retribuido adecuadamente.

Para lograr los objetivos de la organización, el área de gestión humana debe formar, motivar retribuir y promover el desarrollo de los colaboradores, mediante una serie de políticas planes y estrategias.

Actividad estratégica de apoyo y soporte a la Dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde

²⁶ *Calderón Hernández G., Alvarez Giraldo, C., Naranjo Valencia J. (2011)*

se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva.²⁷

A continuación se presentan algunas definiciones acerca del concepto de gestión humana:

Una visión básica que relaciona la gestión humana y la cultura organizacional señala que el objetivo del área de gestión humana en cualquier organización es preparar la planeación del recurso humano, dotar al personal de la empresa, administrar los salarios, manejar las relaciones laborales y capacitar a la gente para desarrollar una cultura organizacional.²⁸

Algunas reflexiones y concepciones, nos llevan a pensar si las empresas que están en nuestro entorno, realmente ven al recurso humano como lo más importante de la organización y no como un simple recurso. En tal sentido, algunos autores afirman que desde el área de gestión humana se debe trabajar en la solución de problemas para alcanzar los objetivos organizacionales, pero ello debe hacerse fomentando el desarrollo y la satisfacción de los trabajadores y desde los procesos de gestión humana debe evidenciarse un interés claro y marcado de la organización en las personas, tratándolas como individuos y contribuyendo a la satisfacción de sus necesidades, lo que de suyo, implica una concepción del ser humano como algo mucho más importante que un simple “recurso”.²⁹

²⁷ *García Solarte M. (2008).*

²⁸ *Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. (1999).*

²⁹ *Ivancevich, J., Gibson, J., Donnelly, J. (2003).*

Existen concepciones de la gestión humana que además de ser ampliamente compartida por muchos administradores del recurso humano, contribuyen a centrar la atención en las personas como un recurso renovable, descartable y puntual dentro de la organización.

En tal sentido la gestión humana se centra en el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos.³⁰

La gestión humana es “la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una cultura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales efectivamente”. Es claro en esta definición que las actividades del área de gestión humana no deben ser solamente operativas, sino que se debe partir de un enfoque estratégico que logre equilibrar los diferentes intereses que están presentes dentro de las organizaciones para el cumplimiento de sus metas.³¹

La gestión humana debe considerar lo estratégico y no solo lo operativo:

Gestionar implica ir más allá de los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, es incidir sobre el desarrollo, la innovación y la transformación organizacional. De esta manera, al hablar de gestión se está considerando lo estratégico (decisiones y acciones que llevan a la organización a lograr objetivos

³⁰ *García, J., Casanueva, C. (1999).*

³¹ *García, et al. (2008).*

corporativos, por lo tanto muy relacionado con la interacción con el entorno y, en consecuencia, con la competitividad), lo táctico (alineación de las prácticas internas con la estrategia) y lo operativo (optimización de la cadena de valor interna, que genera la productividad).³²

La gestión humana en la empresa implica considerar procesos como el reclutamiento, la selección, la formación, el desarrollo profesional entre otros. De estos objetivos y de los alcances que estos tengan fluyen diversos elementos que permiten la contribución efectiva del logro de los objetivos estratégicos establecidos por la organización. Sin embargo la gestión humana debe ir mucho más allá de la administración del recurso humano o gestión del personal y dejar de ser mecanicista, dejar de concebir al hombre como una máquina, pues el ser humano por su naturaleza misma, tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace.³³

La gestión humana es mucho más que solo gestión, es una administración estratégica del recurso humano. Este autor afirma que en la gestión humana, para ser socio estratégico, debe participar desde la formulación estratégica, es decir, intervenir en la decisión sobre en qué negocio se participa, qué visión se requiere y con qué objetivos se compromete.³⁴

La gestión humana es un componente esencial de toda organización y más que un conjunto de acciones, obedece a un proceso integrador, que tiene como finalidad apoyar al personal a desarrollar las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la parte humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas para toda la organización; pero más allá de ello, debe concebir la organización desde una perspectiva sistémica y

³² *Calderón Hernández, G. (2004).*

³³ *Aktouf, O. (1998).*

³⁴ *Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2003).*

multidimensional en la que se integren diferentes tendencias, estrategias y técnicas que hagan posible una administración en la que no se alinee, sino que se rehabilite el sujeto – actor en la organización. ³⁵

La gestión humana es parte de la visión estratégica de la empresa, como un aspecto clave en la generación de valor, debe contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros. ³⁶

El papel central del área de gestión humana, es apoyar a la organización para desarrollar la capacidad para actuar estratégicamente. Esto implica trabajar en dos aspectos: crear visión y acción estratégica y alinear la cultura con la estrategia. La primera tiene que reflejarse en el logro de objetivos organizacionales, en la reducción de tiempos entre la concepción y la ejecución de la estrategia, en la conversión de la estrategia de servicio en prácticas específicas, en la mejora del desempeño financiero y en una cultura organizacional coherente con las políticas y finalidades organizacionales. ³⁷

Desde un punto de vista cuantitativo, la proyección organizacional es la dimensión en la cual más se agrega valor por parte de gestión humana, desde esta percepción, se plantean varios aspectos:

En primer lugar, la gestión humana aporta a la capacidad de ejecución estratégica, en primer lugar, mediante la construcción de un cuerpo de políticas, que le genere a la empresa y al área un contexto para actuar. Esta formulación de política debe estar alineada con todo el direccionamiento estratégico de la empresa.

³⁵ *Aktouf, O. (1998).*

³⁶ *Pfeffer, J. (1996).*

³⁷ *Calderón Hernández, G. (2006).*

En segundo lugar, se agrega valor estratégico cuando se concreta ese pensamiento en algo mucho más tangible, lo que implica saber identificar los problemas críticos, evaluarlos con hechos datos y sobre esta base fijar objetivos. Incluye esto “ayudarle también a las empleados a identificar sus oportunidades de desarrollo” y “desarrollar una infraestructura desde lo humano para lograr que la estrategia se haga efectiva”

En tercer lugar también agrega valor el área cuando, a través del análisis del entorno, busca las mejores prácticas para la optimización de procesos; eso se concreta en proyectos internos de mejoramiento con el respectivo apoyo desde gestión humana.

Por último, se agrega valor cuando se actúa estratégicamente, es decir, cuando se elabora una estrategia de gestión humana ligada a la de la empresa, a partir de las necesidades de los clientes (gerentes, trabajadores, clientes finales, etc.).³⁸

La gestión humana como elemento integrante de la cadena de valor, constituye el eje fundamental de la gestión empresarial al trabajar arduamente en procesos con los empleados, permitiendo crear en ellos una conciencia , un compromiso con su trabajo y con la organización en general; teniendo como resultado, el mejoramiento los bienes y/o servicios ofrecidos por la organización, permitiendo así detectar en un alto porcentaje el mejoramiento de la empresa representado en un mayor Valor Económico Agregado que finalmente será percibido por el accionista.

En los últimos años la gestión humana se ha convertido en un elemento fusionador entre la empresa y el colaborador, logrando resultados visibles y

³⁸ *Calderón Hernández, G. (2006).*

cuantificables. De esta manera gestión humana ha dejado de ser un gasto para convertirse en un costo, cuya inversión valorizará el capital de la organización.³⁹

Tabla 4. Autores y fuentes de generación de valor por gestión humana.

AUTORES	FUENTES
Sheppeck y Militello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de los empleados Respaldo para fomentar la motivación Consolidación de comportamientos productivos específicos Organización del mercado laboral
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales Socio estratégico
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes Procesos y sistemas funcionales Formulación estratégica de la organización Creación y utilización del capital intelectual
Ulrich (1997)	Experto administrativo Defensor del empleado Agente de cambio Socio estratégico
Buyens y De Vos (1999)	Proceso decisorio Apoyo a gerentes de línea Implementación de prácticas de amplio rendimiento
Lozano (1999), Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad social Responsabilidad con el entorno

³⁹ Gómez Castañeda, O. (2007).

Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales Arquitectos de capacidad estratégica Arquitectos de nuevas mentalidades
Lake (1998)	Objetivos: estrategia, dirección y ajuste Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad e interdependencia Sistemas: información, recompensas y procesos Cultura: valores y objetivos primarios Gente: estilo, competencia y desarrollo
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento Reestructuración Cambio y poder Desarrollo de equipos Aprendizaje organizacional
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial Manejo del cambio Defensor de los intereses de los empleados Aprendizaje y mejora de aptitudes
Mohram y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias Diseño de la organización Cambio de capacidades de dirección Integración de prácticas de alto rendimiento Construcción del nuevo contrato psicológico

Fuente: Calderón Hernández, G. (2006).

La profesora de la Universidad del Valle, *Aguilera Castro, A.*, plantea que las practicas de gestión humana, deben estar clasificadas según los procesos relacionados con las políticas y prácticas necesarias para integrar el personal, administrar su trabajo y desarrollo dentro de las organizaciones. Con base en la información obtenida en sus investigaciones ha realizado una agrupación que está

relacionada con las funciones del área de gestión humana y con cada uno de los procesos necesarios para el ingreso, mantenimiento y desarrollo de las personas dentro de las organizaciones.

La autora plantea seis agrupaciones relacionadas con los procesos de gestión humana:

1. Relacionados con el ingreso de personas

En este aspecto se hace referencia a los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

2. Relacionados con las funciones

Se hace referencia a actividades utilizadas para diseñar las funciones que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Estos incluyen los procesos de análisis de cargos y diseño de cargos.

3. Relacionados con la compensación

La compensación de personas comprende los procesos utilizados para motivar y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Este aspecto incluye los procesos de remuneración; programas de incentivos, beneficios y servicios.

4. Relacionados con la adquisición de conocimientos

Comprende los procesos empleados para capacitar, entrenar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los individuos dentro de las organizaciones. Incluye la capacitación y entrenamiento, y la formación y desarrollo.

5. Relacionados con las condiciones de trabajo

Hace referencia a los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Este aspecto comprende los procesos de higiene, seguridad industrial, calidad de vida, las relaciones laborales y la ruptura laboral.

6. Relacionados con la evaluación

La evaluación de personas comprende los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Este aspecto incluye los métodos de evaluación del desempeño de los individuos.

Existen sin embargo una importante cantidad de autores que realizaron sus propias agrupaciones relacionadas con los procesos de gestión humana.

Tabla 5. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

AUTOR	AGRUPACIONES
Chiavenato (2002)	1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera

	5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, valle, Jackson, y Schuler (2003)	1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y robbins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. Motivación, que busca estimular a las personas 4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez,Balkin y Cardy (1999)	1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación
Sherman, Bohlander, Snell (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados.
Rodríguez Valencia (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
Castillo aponte (1994)	1. Planeación del personal

	2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
Alles (2005)	1. Descripción de puestos 2. Formación / Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras
Alles (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: *García Solarte, M. (2009).*

Como un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana, se plantea su funcionamiento desde el modelo de macroprocesos.⁴⁰

Los macroprocesos, dan un nuevo enfoque a la gestión humana al identificar y describir cinco de ellos en un orden lógico secuencial. Se debe tener claro que la gestión humana debe involucrar procesos y actividades estratégicas que sirvan de apoyo a la organización para poder seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización con el fin de potencializar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior. En tal sentido se proponen cinco macro procesos de la gestión del talento humano, cada uno de los procesos que los componen y las principales actividades que se deben realizar en cada uno de ellos para generar valor en la organización.

Organización y planificación del área de gestión humana

⁴⁰ *García Solarte, M. (2009).*

Este macroproceso procura la organización y preparación del área para aportar al mejoramiento de la empresa a través del eficiente desempeño de las personas, con base en información clara sobre qué se espera de ellas y bajo qué normas y políticas deben desarrollar sus actividades. Está compuesto por los siguientes procesos: planeación estratégica del talento humano, definición de políticas orientadas al talento humano, análisis y entendimiento del marco legal laboral que rige a la organización, análisis y diseño de cargos.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización

Este macroproceso tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y logren generar valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación y socialización e inducción.

Compensación, bienestar y salud de las personas

Este macroproceso tiene como fin desarrollar un sistema que permita incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, buscando la sostenibilidad de los mismos dentro de la organización, aportando al desarrollo de las necesidades que surgen en ella. Su objetivo principal es la búsqueda de equilibrio entre las personas y la capacidad de la organización, para lo cual desarrolla los siguientes procesos: compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial, y finalmente, calidad de vida laboral.

Desarrollo del personal

Este macroproceso tiene como objetivo el mantenimiento de la información, el desarrollo de los individuos dentro de la organización, a nivel personal , profesional, mediante procesos de educación como elemento potenciador de las habilidades y destrezas de los empleados, que permitan su crecimiento y desarrollo. Está compuesto por los procesos de 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.

Relaciones con el empleado

Las relaciones con el empleado tienen como objetivo mantener en óptimas condiciones la relación del mismo con la empresa e involucra los procesos de negociación colectiva y la relación con los sindicatos si los hay, y la cesación o ruptura laboral.

El funcionamiento de la gestión humana desde el modelo de macro-procesos, permite ver la importancia de potencializar la administración del talento humano desde todas las áreas de la organización y nos permite entender que ningún proceso o actividad del área de gestión humana debe ser realizado de manera aislada. Por ser un área estratégica, debe buscar el desarrollo integral y complementario de los procesos, y con la visión de aportar a la estructura.

Es importante entender e identificar la relación que existe entre los macroprocesos y los procesos que lo componen, con las otras áreas de la organización, ya que de la efectividad de esta relación depende el mejoramiento organizacional y la generación de valor en su interior.

La realización de las actividades que componen los procesos y los macroprocesos de la gestión humana, al estar alineadas con la organización y su estrategia, aportan al desarrollo de la cultura y el clima de la organización, ya que su importancia y valor verdadero depende de que las otras áreas entiendan el aporte del área de gestión humana a su desarrollo.⁴¹

El capital humano es considerado como el conocimiento, las competencias, los atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica.⁴²

Así mismo algunos autores mencionan un aspecto muy importante y es considerar al empleado no como un simple “recurso”, sino como un “inversor”: Las personas no constituyen costos, factores de producción ni bienes. Son inversores en un negocio, que pagan con capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión.⁴³

Un activo muy importante es el capital social y es considerado la variable que mide la colaboración social entre grupos de un colectivo humano, y como se usan individualmente las oportunidades surgidas de tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales. En la base del capital social está el capital humano e intelectual.⁴⁴

El capital social hace sobresalir los beneficios de la inversión en capital físico y humano y hace referencia a las características de la organización social en términos de redes, normas, y confianza, entre otras, que facilitan la cooperación y la coordinación de la acción para el beneficio mutuo.

⁴¹ *García Solarte, M. (2009).*

⁴² *Calderón, G. Castaño, G. (2005).*

⁴³ *Davenport, T. (2000).*

⁴⁴ *Coleman, J. (1988).*

Las áreas de gestión humana en las organizaciones juegan un papel central en una escala menor y guardadas proporciones como “educadoras” y socializadoras del personal de una organización en aras de la acción de algunos de los aspectos específicos de los macroprocesos que definen la práctica de la gestión humana.⁴⁵

La gestión humana maximiza y potencia los efectos del capital social y viceversa, entonces se establece una relación sinérgica que trascienden los objetivos primarios propios de los macroprocesos, lo cual se traduce en la consolidación de aspectos tales como el sentido de pertenencia a la organización, la internalización de las normas explícitas e implícitas, que incide en una cultura organizacional positiva de una mayor productividad y en consecuencia de una mayor competitividad.

5.1.3 La Responsabilidad Social Empresarial y la gestión humana. La puesta en práctica de RSE en las empresas implica una nueva forma de entender la gestión humana.

En primer lugar la RSE conduce a las organizaciones a desarrollar una visión integral de futuro que no solo debe incorporar a la comunidad en la que está inserta, sino a los empleados. Estas prácticas al interior de las organizaciones permiten promover el liderazgo, lograr los objetivos estratégicos y fines misionales, además de descentralizar los niveles de autoridad con el fin de perfeccionar la productividad y competitividad empresarial.

La gestión del capital humano, al interior de la organización enfocada con la visión de RSE, crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio y participativo en el que todos sus miembros interactúan a partir de bases justas de integridad y respeto que propician su

⁴⁵ *García, et al. (2008).*

desarrollo humano y profesional, contribuyendo para que alcancen una mejor calidad de vida.

La gestión humana en la empresa, tiene una conexión inherente con la Responsabilidad Social, toda vez que implica una posición ética ante el ser humano y se convierte en una estrategia del negocio.⁴⁶

En este sentido las prácticas de RSE al interior de la empresa permite fomentar unos elementos éticos, humanistas y solidarios.

El aspecto interno de la RSE se puede considerar como la parte que fomenta lo sostenible, lo ético, humanista y solidario en la administración de las personas que integran una empresa. Se gestiona y difunde al interior de la organización, si la vertiente interna de la RSE es ineficiente, esto se verá reflejado en la calidad del aspecto externo de la misma.⁴⁷

La RSE se interesa por las consecuencias medioambientales de las decisiones empresariales, las prácticas y la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción, especialmente si afectan a los trabajadores.⁴⁸

La construcción de un ambiente adecuado para los empleados implica no solo las condiciones físicas y medioambientales sino un clima laboral adecuado.

Una de las situaciones más preocupantes al interior de una organización es el deterioro del clima laboral, que se constituye en un elemento perturbador, que produce bajos niveles de productividad, estrés y baja autoestima.

⁴⁶ Saldarriaga Ríos J. (2007).

⁴⁷ Muñoz, L. (2009).

⁴⁸ Carneiro, M. (2004).

Es preciso que la dirección de la organización establezca trabajar por un objetivo común y por lo tanto, considerar que la dirección de la motivación es social y que no corresponde a necesidades universales y esenciales, sino a construcciones sociales enraizadas en los individuos y en grupos complejos.

Cuando un individuo trabaja motivado la forma en que es visto por los demás evoluciona en un sentido favorable a sus ojos, de modo que se sienta valorado y reconocido en su función.

La mayoría de conceptos relacionados con la gestión humana privilegian la relación directa de los procesos administrativos y los empleados dentro de la empresa.

Uno de los objetivos de la gestión del talento humano es establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. Esto implicaría que la actividad de la gestión humana debe ser abierta, confiable y ética. En este sentido, las prácticas de responsabilidad social dentro de esta área no se expresan únicamente como una exigencia para la organización, sino también como una demanda de comportamiento ético y responsable por parte de las personas vinculadas a la organización.⁴⁹

La inclusión de políticas éticas en la organización, permite anunciar y difundir los valores y las normas de conducta empresarial. Estas políticas son importantes en la medida en que se tomen como principios rectores o políticas fundamentales de todas las decisiones y actuaciones de la empresa y buscan integrar la ética en la gestión diaria, en la calidad de los bienes o servicios que produzca, en la misión y la visión, en los códigos de valores o de conducta, etc.

⁴⁹ Chiavenato, I. (2002).

La calidad de las políticas éticas en una organización permite contribuir al desarrollo de la excelencia humana de los empleados: La calidad ética de la empresa depende, en último término, de la calidad humana de quienes la integran y esto exige no sólo asumir valores, sino auténticos valores humanos y convertirlos en un hábito de conducta. En la medida en que las políticas de ética empresarial puedan favorecer el desarrollo de la excelencia humana, ése será también un motivo para su implantación.⁵⁰

La gestión humana en las organizaciones debe estructurarse alrededor del mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores, desarrollándose con base en el respeto, que promuevan el desarrollo y la formación del recurso humano en ambientes estimulantes y adecuados. Estas prácticas son de tres tipos: las destinadas a mejorar las competencias (formación y desarrollo); las orientadas a promover la discrecionalidad del trabajador (atracción y retención de talentos, compensación y evaluación apropiados, retroalimentación); y las destinadas a mejorar la participación (motivación, adecuación a la cultura, liderazgo y estilos de dirección).⁵¹

En cuanto a la RSE como estrategia de gestión humana, permite que la organización, determine criterios de responsabilidad con sus colaboradores en aspectos como propiciar su desarrollo humano y profesional, contribuyendo para mejorar la calidad de vida. Todas estas acciones redundarán en un incremento de la motivación, el sentido de pertenencia, en la productividad y competitividad de la organización.

⁵⁰ Melé, D. (2000).

⁵¹ Beer, M. (2000).

5.2 MARCO CONTEXTUAL

5.2.1 Análisis del sector y la compañía. Productos comestibles CALIPAN S.A. es una empresa Vallecaucana dedicada a la elaboración de productos comestibles a base de Almidón de Yuca. Distribuidores a nivel Nacional e Internacional. La empresa pertenece al sector productivo de Alimentos y/o Agroindustrial.

5.2.1.1 El sector de los alimentos en Colombia. Según el DANE, los productos alimenticios aportan alrededor del 27% del valor agregado industrial, convirtiéndose en el sector que más contribuye al valor agregado manufacturero, ocupando, dentro del mismo, el primer lugar de importancia en los principales indicadores económicos.⁵²

Con base en la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) que realiza el DANE cada año y de la cual se encuentra la información de prensa correspondiente al año 2010 se puede analizar de manera más clara el sector.

Podemos ver que entre los grupos industriales con mayor participación según producción bruta en el año 2010, el 69,1% de la producción bruta de la industria se concentró en 14 de los 64 grupos industriales, entre los cuales se destacan: fabricación de productos de la refinación del petróleo (11,9%), productos químicos (8,6%), elaboración de bebidas (6,3%), molinería, alimentos, almidones y derivados del almidón y alimentos preparados para animales (5,4%), sustancias químicas básicas (4,6%), productos minerales no metálicos (4,4%), productos plásticos (4,3%) y transformación y conservación de carne y pescado (3,9%).

⁵² *Guía de buenas prácticas para el sector de alimentos. (2004).*

Tabla 6. Grupos industriales con mayor participación según producción bruta.

CIUU Rev.3 Grupo	Descripción	Part. %
Total	14 Grupos	69,1%
232	Productos de refinación de petróleo	11,9%
242	Otros productos químicos	8,6%
159	Bebidas	6,3%
154	Molinería, almidones, derivados del almidón y alimentos preparados para animales	5,4%
241	Sustancias químicas básicas	4,6%
269	Productos minerales no metálicos	4,4%
252	Productos de plástico	4,3%
151	Transformación y conservación de carne y pescado	3,9%
271	Industrias básicas de hierro y acero	3,7%
210	Productos de papel y cartón	3,7%
153	Productos lácteos	3,4%
158	Otros productos alimenticios	3,3%
181	Prendas de vestir	3,1%
152	Frutas, legumbres, hortalizas, aceites, grasa	2,4%

Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera. 2010

Por otra parte, el 60,9% del personal ocupado total del sector se concentró en 14 de los 64 grupos industriales. Dentro de estos, los de mayor participación fueron: prendas de vestir (9,6%), s productos químicos (9,1%), productos de plástico (7,0%), productos minerales no metálicos (4,6%); producción, transformación y conservación de carne y pescado (4,2%); productos de panadería, macarrones, fideos y farináceos (4,0%); muebles (3,4%) y s productos alimenticios (3,2%).

El subsector alimenticio de Molinería, almidones, derivados del almidón y alimentos preparados para animales tiene el 2.5% de participación en el total de personal ocupado.

Tabla 7. Grupos industriales con mayor participación en el total de personal ocupado

CIUU Rev.3 Grupo	Descripción	Part. %
Total	14 Grupos	60,9%
181	Prendas de vestir	9,6%
242	Otros productos químicos	9,1%
252	Productos de plástico	7,0%
269	Productos minerales no metálicos	4,6%
151	Transformación y conservación de carne y pescado	4,2%
155	Productos de panadería, macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos.	4,0%
361	Muebles	3,4%
158	Otros productos alimenticios	3,2%
289	Otros productos elaborados de metal	3,1%
210	Productos de papel y cartón	2,7%
153	Productos lácteos	2,7%
154	Molinería, almidones, derivados del almidón y alimentos preparados para animales	2,5%
159	Bebidas	2,4%
222	Impresión	2,4%

Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera. 2010

El valor agregado total generado por los establecimientos encuestados en 2010, alcanzó un monto de \$67,8 billones. Seis grupos concentraron 48,8% del valor agregado: petróleo (14,4%); s productos químicos (10,6%); bebidas (9,8%); minerales no metálicos (5,8%) y hierro y acero (4,3%).

El subsector alimenticio de Molinería, almidones, derivados y alimentos preparados para animales tiene el 3.0 de del valor agregado según grupos industriales.

Gráfica 1. Distribución del valor agregado según grupos industriales.



Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera. 2010

En relación al Valle del Cauca, encontramos que en lo concerniente a las ventas reales, los resultados por actividades indican que las principales caídas se presentaron en hierro, acero, alimentos, confitería, cacao, y químicos, similar a lo

exhibido por la producción real. Por el contrario, producciones como caucho, plástico, y bebidas, entre las principales, generaron tasas de crecimiento positivas.

Tabla 8. Variación y contribución acumulada anual de la producción, ventas y personal ocupado, según agrupación industrial. Cali, Yumbo, Jamundí y Palmira.

Agrupación	Clases industriales	Producción real	Contribución a la variación anual de producción real	Ventas reales	Contribución a la variación anual de las ventas reales	Personal ocupado	Contribución a la variación anual del personal ocupado
1501	Total	-0,1	-0,1	-1,3	-1,3	-3,1	-3,1
1540	Fabricación de molinería y almidones	-4,0	-0,3	2,3	0,1	-2,3	-0,1
1580	Fabricación de confitería y cacao	-4,5	-0,3	-8,0	-0,5	-5,8	-0,3
1590	Fabricación de bebidas	13,2	0,9	6,5	0,4	6,9	0,1
1599	Fabricación de otros alimentos	-20,2	-1,8	-14,8	-1,4	-2,9	-0,3
1810	Fabricación de confecciones	8,3	0,2	1,9	0,0	-5,4	-0,4
2100	Fabricación de papel y cartón	2,1	0,2	4,0	0,4	-4,0	-0,3
2400	Fabricación de otros químicos	-5,4	-0,2	-5,2	-0,2	-1,4	0,0
2423	Fabricación de farmacéuticos	6,9	0,6	-1,5	-0,1	-6,6	-0,7
2424	Fabricación de detergentes y jabones	-2,7	-0,4	-3,9	-0,5	-1,9	-0,2
2500	Fabricación de caucho y plástico	7,1	0,5	7,7	0,6	-3,7	-0,3
2700	Fabricación de hierro y acero	-25,0	-1,1	-25,6	-1,1	-10,2	-0,3
3100	Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos	10,1	0,4	7,3	0,3	4,4	0,1
3690	Fabricación de otras industrias	6,6	1,1	3,7	0,7	-1,9	-0,5

Fuente: DANE, Encuesta Anual Manufacturera. 2010

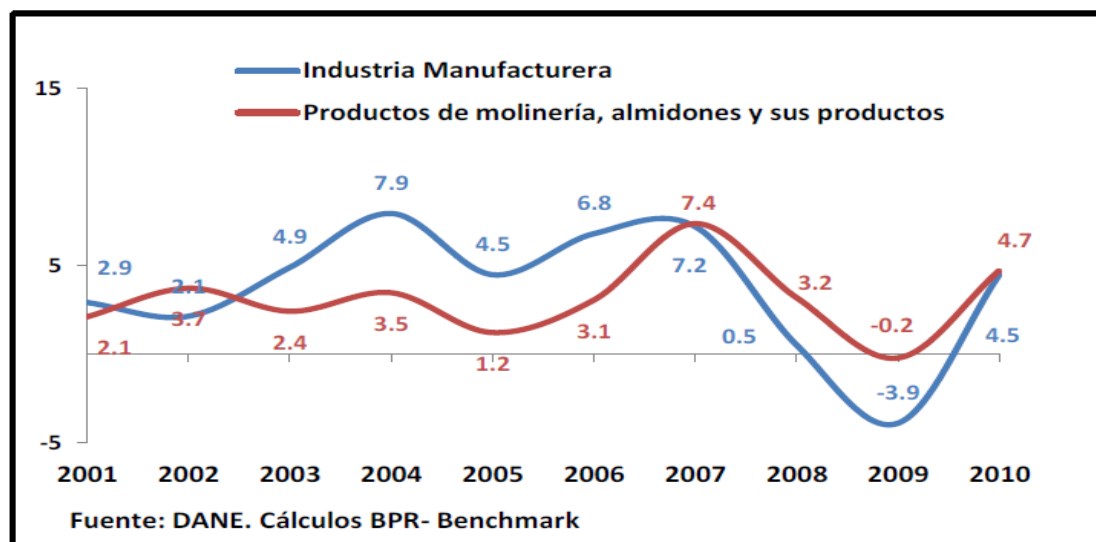
1 Incluye la producción de alimentos a base de cacao, chocolate, confitería, condimentos y alimentos para lactantes

Tendencia del producto interno del sector

Al cierre de 2010 la producción de Productos de molinería, almidones y sus productos representó el 0,77% del PIB nacional y el 5,9% del PIB industrial. A su vez, la producción del sector registró una expansión de 4.7% después de que en 2009 decreció 0.2%. El desempeño del último año está fuertemente asociado, entre s factores, a la recuperación de la demanda interna, la cual al cierre de 2010 alcanzó 6.7%. ⁵³

El sector de productos de molinería, almidones y sus productos ha seguido de cerca la dinámica de la industria como un todo, sin embargo sólo a partir de 2007 sus tasas de crecimiento han sido superiores a las de la industria manufacturera como veremos en el siguiente gráfico:

Gráfica 2. Tasa de crecimiento del PIB Productos de molinería, almidones y sus productos y el PIB de la industria manufacturera.



⁵³ BPR Benchmark (2011).

Como puede apreciarse a continuación el sector de productos de molinería y almidones viene registrando variaciones positivas desde el tercer trimestre de 2009. Ahora bien, su comportamiento durante 2010 ha sido bastante aceptable y ha registrado crecimientos sobresalientes, como los alcanzados en el segundo trimestre de 2010 (7.2%) y en el cuarto trimestre de 2010 (6.9%).

Tabla 9. PIB por rama de actividad

Rama de Actividad	2009					2010				
	I	II	III	IV	ANUAL	I	II	III	IV	ANUAL
Productos de molinería, almidones y sus productos	-5,0	-3,0	2,9	4,5	-0,2	3,9	7,2	1,0	6,9	4,7
Industria Manufacturera	-5,1	-6,7	-3,5	-0,2	-3,9	4,2	6,8	3,3	3,8	4,5
Producto Interno bruto	1,0	0,8	1,1	3,0	1,5	4,1	4,7	3,6	4,8	4,3

Fuente: BPR Benchmark | Reportes Sectoriales. Sector Molinería.

Tasa de crecimiento de ventas

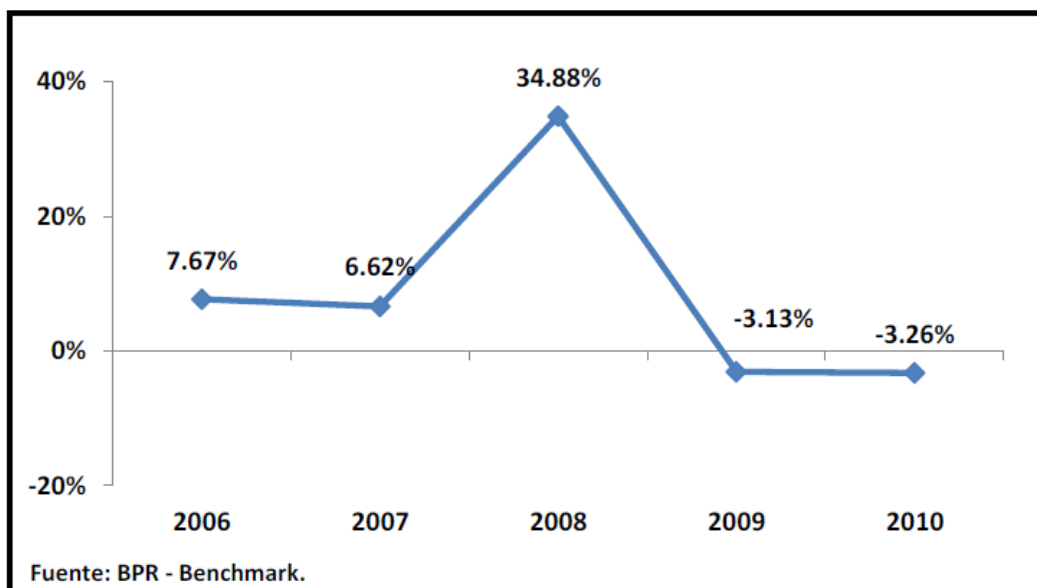
Por el lado de las ventas, las cifras de 2010 no son más alentadoras que las registradas en 2009. Al cierre de 2010 el sector registró una contracción de 3.26%, alcanzando así el crecimiento más bajo durante el periodo analizado.

El incremento en la demanda por alimentos, así como el reciente interés por el uso de combustibles vegetales ha incentivado el aumento en la producción de estos granos, particularmente en la producción de maíz.

Por otra parte, la recuperación de la economía en 2010-2011, con los signos de vitalidad que muestra el consumo total, 5,4% en el primer trimestre de 2011, la demanda final con una expansión de 7.2 en los primeros meses de 2011 y un

crecimiento de la formación bruta de capital de 8.7% en el mismo período son buenos augurios para el sector durante lo que resta de 2011.⁵⁴

Gráfica 3. Tasa de crecimiento de las ventas.



Ahora bien, vale la pena analizar la dinámica más reciente de las ventas. En lo corrido de 2011 la información provista por el DANE es más alentadora en términos de la recuperación real de las ventas, aunque, no tanto en el caso de la producción de productos de molinería y almidones. La producción en términos reales registró en el sector una expansión de 1.8% mientras que las ventas en términos reales muestran un crecimiento de 4.2% respecto al mismo periodo del año anterior.

⁵⁴ BPR Benchmark (2011).

Tabla 10. Variación anual (%) de la producción y las ventas, según clases industriales y contribuciones a la variación anual. mayo 2011 / mayo 2010.

Códigos CIIU (Rev.3)	Clases industriales	Producción		Ventas	
		Nominal	Real ^a	Nominal	Real ^a
1500	a – Total con trilla	11,6	4,3	12,7	4,3
1501	b – Total sin trilla	10,7	4,3	11,8	4,3
1540	Productos de molinería y almidones	16,2	1,8	18,5	4,2
Fuente: Dane					

Caracterización de la cadena productiva

Según el estudio del Departamento Nacional de Planeación sobre la cadena productiva de la molinería, repostería y panadería, esta cadena comprende varios procesos que van desde la producción y procesamiento de los cereales, hasta la fabricación de alimentos más elaborados como pan, pastas y cereales para desayuno, entre otros.

Se observan diferentes tipos de empresas integrando esta cadena: en la fase dedicada al cultivo de cereales está la unidad de producción agrícola, en el procesamiento de éstos se destaca el papel de las empresas dedicadas a la molinería y en la producción de alimentos elaborados se involucran establecimientos industriales de alta tecnología.

Existe una estrecha relación con la producción agrícola de cereales y la dependencia de esta cadena de los proveedores internacionales, y por lo tanto, de los precios internacionales de los productos agrícolas.

A nivel nacional, la cadena de molinería es relativamente corta:

- La cadena del trigo se inicia con la producción agrícola del cereal, seguida por la producción de bienes intermedios y materias primas derivados del proceso de molturación de trigo (harina y subproductos); además de la harina de trigo, se demandan cantidades importantes de grasas, levadura, huevos, azúcar, lácteos, quesos y otros ingredientes.
- Los pasos fundamentales de la molienda son la trituración (para fragmentar el grano), la tamización (para separar las partículas según el tamaño) y la purificación (para separar las partículas provenientes del salvado o pericarpio). De esta manera, un proceso de trituración convierte el trigo en harina, que se transforma a su vez en la materia prima para la elaboración de productos de panadería, pastelería y galletería a partir de la harina, y la elaboración de pastas alimenticias a base de la sémola o de mezclas de ésta con harina en diferentes proporciones.
- En el eslabón de los cereales se encuentran entre la cebada, el centeno y la avena; estos pasan por un proceso productivo muy similar al que ya se explicó previamente. Los productos de los eslabones de otras harinas, y de productos de cereales y trillas son utilizados en la producción de bienes del eslabón de hojuelas y cereales expandidos.
- La información más reciente de la cadena suministrada por el DNP (datos a 2007), indica que la mayor participación en ventas en fábrica corresponden al eslabón de trilla de arroz (30.02%), seguido de pan y productos de panadería (22.15%) y harina de trigo (19%).⁵⁵

⁵⁵ BPR Benchmark (2011).

En relación a la evolución histórica de las principales cifras financieras del sector molinería podemos ver en el siguiente cuadro que la dinámica en el tamaño y crecimiento de las ventas ha venido disminuyendo en este sector.

Tabla 11. Evolución histórica de la principales cifras financieras del sector 2006 – 2010 (\$ millones)

Sector Molinería	2006	2007	2008	2009	2010
Tamaño					
Ventas	2,773,278	2,956,950	3,998,196	3,863,247	3,737,457
Activos	2,246,423	2,453,977	2,866,733	3,207,304	3,252,665
Utilidad	45,069	59,488	120,735	82,287	61,902
Patrimonio	1,401,321	1,567,461	1,718,252	1,898,323	1,924,419
Dinámica					
Crecimiento en Ventas	7.67%	6.62%	34.88%	-3.13%	-3.26%
Crecimiento en Activos	5.52%	9.24%	16.82%	11.88%	1.41%
Crecimiento en Utilidades	192.32%	31.99%	102.96%	-31.85%	-24.77%
Crecimiento del Patrimonio	16.30%	11.86%	9.62%	10.48%	1.37%
Rentabilidad					
Rentabilidad sobre Ventas	1.63%	2.01%	3.03%	2.13%	1.66%
Rentabilidad sobre Activos	2.01%	2.42%	4.21%	2.57%	1.90%
Rentabilidad sobre Patrimonio	3.22%	3.80%	7.03%	4.33%	3.22%
Utilidad Operativa / Ventas (Rentabilidad operativa)	3.83%	4.54%	5.27%	4.65%	2.86%
Endeudamiento					
Endeudamiento	37.62%	36.13%	40.06%	40.81%	40.84%
Apalancamiento	60.31%	56.56%	66.84%	68.95%	69.02%
Pasivo Total / Ventas	30.47%	29.98%	28.80%	33.88%	35.54%
Eficiencia					
Rotación de Cartera	39	40	40	40	40
Rotación de Inventarios	72	72	74	89	69
Rotación de Proveedores	19	19	17	22	17
Ciclo Operativo	112	112	114	130	109
Liquidez					
Razón Corriente	1.6	1.86	1.59	1.57	1.47
Prueba Acida	0.92	1.14	0.88	0.84	0.94
Capital de Trabajo	409,849	579,467	565,602	611,089	521,749

Fuente: BPR Benchmark (2011).

5.2.1.2 Contexto particular de acción de la empresa

Municipio De Santiago de Cali

El Municipio de Santiago de Cali cuenta con un área total de 56.400 Hectáreas. Con 39.458 Hectáreas, en zona rural (70%); de las cuales 34.983 Hectáreas pertenecen a la zona de ladera y 4.475 Has. a la zona plana. La zona de ladera la conforman 14.477 Hectáreas de Parque Nacional Natural los Farallones de Cali, 10.875 de la Reserva Forestal y 9.632 Hectáreas en s usos, incluido el uso agropecuario. Así mismo, en su zona rural nacen 7 importantes ríos que se encuentran agrupados en cinco cuencas hidrográficas, a saber: Aguacatal, Cali, Meléndez, Pance y Cauca, los cuales tienen una oferta hídrica de 8.7 m3/seg., de las cuales se surten acueductos municipales y veredales.

Demográficamente, Cali es una de las ciudades más dinámicas del país. Para el 2006. Según el censo de 2005, Cali cuenta con una población aproximada de 2.075.380 personas, de las cuales, el 98% se ubica en la zona urbana. Del total de esa población para la ciudad, el 52% son mujeres y el 48% son hombres, de los cuales, más del 60% son población económicamente activa.⁵⁶

Lo anterior ubica al Municipio de Cali como la tercera ciudad del país y la más grande del suroccidente colombiano. Su población representa más del 50 % de la población total del Departamento del Valle del Cauca. Según datos de la página oficial de la alcaldía, en Cali habitan 4.185 indígenas agrupados en seis cabildos y el 60% de la población total caleña es población afro, lo que la sitúa como la primera ciudad en el país que alberga a población afro colombiana.

⁵⁶ Cali en Cifras (2006).

Su área de influencia abarca más 9 municipios del Valle y Cauca (Candelaria, Palmira, Yumbo, Jamundí, Puerto Tejada, Florida, Pradera, Santander de Quilichao)

En las últimas dos décadas, el empobrecimiento y la violencia han agudizado el desplazamiento forzado de un gran número de familias que buscan seguridad en Cali. Estas familias son, en su mayoría Afrodescendientes e indígenas que llegan principalmente a las comunas socialmente deprimidas de Aguablanca y a la zona de ladera. La distribución geográfica de los asentamientos refleja condiciones de inequidad y exclusión, y generan mayores riesgos sanitarios para las poblaciones que habitan en estas comunas.⁵⁷

El aumento del PIB en la región se ha acompañado, paradójicamente, de un aumento en la inequidad y la exclusión social, como lo muestran las tendencias de las tasas de desempleo y subempleo y el índice de Gini (es una medida de la desigualdad ideada por el estadístico italiano Corrado Gini. Normalmente se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos, dentro de un país)

Según datos de la ONG Foro por Colombia, la pobreza en Cali se ha incrementado en los últimos años. En 1998 el porcentaje de personas en situación de pobreza fue de 39% y en el 2004, de 67.5%. Igualmente, el porcentaje de personas en situación de indigencia aumentó de 10% a 35% en el 2004. Si bien se logró documentar el decrecimiento en el porcentaje de desempleados (17.4% en el 2000 a 14.2% en el 2006), el subempleo sube (33.6% en el 2000 al 35.1% en el 2006), lo que sugiere menor calidad de los empleos, mayor número de personas subempleadas y remuneración inadecuada, lo que incrementa.⁵⁸

⁵⁷ Oficina de Gestión de Paz y Convivencia de la Gobernación del Valle del Cauca. (2012).

⁵⁸ Modelo de salud para Cali (2007).

Desde una perspectiva sociodemográfica, Cali es una ciudad con una presencia preponderante de estratos bajos y medios-bajos, al punto de que cerca del 83.3% de la población de la ciudad pertenece a los estratos medio - bajos.⁵⁹

Según un análisis de la situación de Seguridad Alimentaria en Santiago de Cali elaborado por la Alcaldía en el año 2010, Cali se detectan varios factores que inciden en puntos críticos de la cadena alimentaria:

El sistema de distribución y abastecimiento de alimentos es uno de los puntos críticos que contribuye a acrecentar los diferentes nudos problemáticos que se presentan a lo largo de toda la cadena alimentaria, iniciando por la dependencia del sistema alimentario. Es un sistema que se basa en formas de intermediación que no contribuyen a generar valor agregado, sino que, por el contrario, construye su eficacia a partir del reconocimiento de bajos precios a los productores directos y de encarecimiento progresivo de los productos para el consumidor final.

La Comercialización evidencia los obstáculos de los productores para entrar en el mercado de productos alimenticios de baja rentabilidad, con unas condiciones mínimas de negociación que asegure el retorno de su inversión y la continuidad en la actividad productiva, pues están a expensas de los comerciantes intermediarios, en relación con ello presentan una gran fragilidad ante la oscilaciones de precios por cambios en los mercados, sobreofertas de otras regiones, ausencias de sistemas de información en los distintos canales mayoristas y detallistas que contribuyan a la transparencia en las transacciones, la presencia de productos sustitutos, la baja capacidad de negociación de los pequeños productores, los sistemas de transporte de alto costo por los grandes desplazamientos, la ausencia de carreteras secundarias y terciarias en buen

⁵⁹ Cali en cifras. (2007).

estado, la dispersión de la producción y la ausencia de centros zonales y subregionales de acopio rural.

El Consumo en este eslabón se presenta el incremento de los precios al consumidor final, y el deterioro del ingreso de los habitantes, especialmente a aquellos pertenecientes a los estratos socioeconómicos más bajos y cuya situación de exclusión social los pone en el límite de la inseguridad alimentaria porque las circunstancias de su marginalidad y del trabajo precario que los caracteriza, los obliga a comprar a diario los alimentos que consumen, los cuales se encarecen por cuanto sus volúmenes de compra son muy bajos debido a los procesos producidos por el alto grado de intermediación, sumado a la concentración de los canales de comercialización, los detallistas, minoristas y tenderos no se insertan con practicas asociativas para la compra realizando prácticas individuales de comercialización; las grandes superficies de abastecimiento de alimentos compiten con tecnología de conservación, presentación e información, mientras que los pequeños centros de abastecimiento tienen una logística e infraestructura obsoleta y poco adecuada para un consumidor cada vez más exigente; así también, el Estado ha perdido espacio por ausencia de la implementación de políticas que contribuyan al establecimiento de un sistema eficientes de abastecimiento y distribución de alimentos para Cali dejando en manos del mercado las decisiones transcendentales para la alimentación de los caleños.⁶⁰

Según el estudio, Cuentas Económicas de Santiago de Cali 1990-2008 de la Alcaldía Municipal, es clara, la lenta pero continua recuperación que ha mostrado la economía caleña durante lo corrido de la década pasada. Este crecimiento se ha debido a la dinámica seguida por algunos sectores claves, entre los cuales se encuentran los servicios, la construcción, la industria y el comercio. En este capítulo se resaltó el papel fundamental que ha tenido la construcción, la cual ha

⁶⁰ *Alcaldía Municipal de Santiago de Cali. (2010).*

mostrado una rápida recuperación en los últimos años debido al incremento del área construida. Igualmente, la relevancia del sector servicios, del que depende el 60% del PIB local y que dio señas de una mayor concentración de recursos en el sistema de salud, a la vez que mostró cómo el sector construcción ha impulsado el crecimiento de los servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda. La conclusión general, al analizar en detalle el comportamiento de las tasas de crecimiento de cada uno de los sectores, es que el decrecimiento de finales de la década de los noventa ha estado seguido por unos años de alta volatilidad en el comportamiento general de los sectores, pero en los últimos años estudiados (2004-2007), se observa un retorno a las tasas de crecimiento de los niveles que se presentaban a principios de los años noventa. Se augura entonces un buen futuro para el desarrollo sectorial y, como consecuencia, de la economía en general.⁶¹

5.2.1.3 Marco Empresarial. Productos comestibles CALIPAN S.A. es una empresa Vallecaucana dedicada a la elaboración de productos comestibles a base de Almidón de Yuca. Distribuidores a nivel Nacional e Internacional. La empresa pertenece al sector productivo de Alimentos y/o Agroindustrial.

Historia: Productos comestibles CALIPAN S.A. surgió hace 40 años como una pequeña panadería ubicada en el centro de la ciudad de Cali, donde se elaboraban pandéyucas mediante un proceso corto y totalmente artesanal.

El objetivo inicial por parte de sus fundadores, fue construir y precautelar un patrimonio familiar que posteriormente se constituyó en un proyecto de vida, que tomo la forma de empresa familiar.

Inicialmente con la marca de Productos Barby, las rosquillas fueron distribuidas a nivel local, mientras que se consolidaba y crecía la empresa.

⁶¹ Alcaldía Municipal de Santiago de Cali. (2009).

Hacia la década de los años ochenta se presento la necesidad de penetrar en nuevos mercados, por lo cual se le dio una nueva imagen al producto líder, se mejoro la calidad del empaque y se otorgo el nombre actual de ROSQUILLAS CALEÑAS.

A partir de la época de los noventa se diseñó y construyó la planta industrial, se invirtió en medios de distribución y se empezaron a utilizar los medios de publicidad. En 1.995 se adquirió la planta de alimentos fritos con el objetivo de diversificar la producción y ampliar el portafolio de productos. En el año de 1.999 con la compra de una maquina extrusora se inicio la manufactura de expandidos de maíz, para el año 2.002 la empresa en vista de la gran cantidad de referencias que elabora a parte de las tradicionales Rosquillas Caleñas decide cambiar su razón social a PRODUCTOS COMESTIBLES CALIPAN S.A. pero siempre conservando en cada una de sus referencias la tradicional sigla de CALEÑAS.

Hoy en día Productos Comestibles CALIPAN S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de toda clase de pasabocas, con cerca de 60 referencias distribuidas en todo el sur- occidente colombiano. Genera 80 empleos directos y cerca de 160 indirectos. La empresa a lo largo de los años ha logrado posicionar varias marcas, las cuales al igual que todas las de la empresa se encuentran debidamente registradas.

Para el año 2.002 la empresa tuvo grandes cambios a nivel estructural y de mercadeo ya que se abrió el primer punto de venta caliente en el ÉXITO SAN FERNANDO, llamado ROSQUILLAS CALEÑAS CALIENTES en estos puntos de venta el producto es ofrecido a los clientes recién salido del horno; viendo la gran acogida del mercado se fueron abriendo s puntos de venta en el EXITO DE SAN FERNANDO, CENTRO COMERCIAL UNICO, HOLGUINES TRADE CENTER, CENTRO COMERCIAL LLANOGRANDE, CHIPICHAPE. A nivel interno se dio un gran cambio al implementar las Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.) con el

apoyo del SENA y la dirección técnica y profesional de la Universidad Javeriana, el cual permitió a la empresa mejorar la calidad e inocuidad de los productos, crear una conciencia a nivel operativo y gerencial, mejorar las instalaciones físicas de la empresa y obtener un ambiente de mejoramiento continuo, En la actualidad la empresa continua con la implementación de las B.P.M. y se están realizando prerequisites para la implementación de la norma ISO 9000.

Contexto actual: Los retos ambientales y sociales del sector productivo donde se desarrolla la empresa, se encuentran en etapa de implementación y depende del compromiso de la organización.

La empresa CALIPAN S.A., se ubica es un sector muy activo e importante dentro de la economía nacional. Dentro del análisis de la competencia el mayor competidor a nivel nacional es Fritolay, esta empresa es la más grande en fabricación de snacks del mundo, filial de Pepsi Co. Yupi es una empresa Vallecaucana que sigue en orden de importancia con cobertura nacional y presencia en los países vecinos, en el ámbito regional encontramos empresa pymes como Comestibles Colombia, Primavera y Calima con un portafolio basado en papas, con una participación interesante porque las tendencias de consumo indican que nuestra región tiene un alto consumo de este producto, CALIPAN S.A., decidió focalizarse en su producto líder Rosquillas Caleñas buscando diferenciarse por ser un producto auténtico, tradicional y no tan competido como las papas fritas.

Proyecto de Empresa: Los enunciados estratégicos de la empresa objeto de este estudio son los siguientes:

Misión

Ser la empresa que produce, distribuye y vende los mejores pasabocas, brindando gusto y satisfacción con sabores auténticos y alto valor nutritivo garantizando productos de alta calidad.

Visión

Ser en 5 años una empresa consolidada en el mercado nacional logrando liderazgo en producción y comercialización de los mejores pasabocas fabricados a partir de las mas autenticas recetas y con los más altos estándares de calidad permitiendo así proyección al mercado internacional.

Valores

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Solidaridad

Objeto social

Descripción ampliada de la actividad social de Calipan:

La explotación comercial de empresas o negocios industriales y mercantiles destinados a la manufactura, y/o distribución y/o comercialización, importación y exportación, de productos alimenticios para el consumo humano y de animales. En desarrollo de su objeto social, la sociedad puede ejecutar y celebrar los siguientes actos mercantiles, negocios jurídicos y contratos:

a) la comercialización de alimentos, adquisición y suministros de materias primas, compra venta, permuta, importación y exportación de las mismas y de sus derivados.

b) la adquisición de maquinaria, quipo y tecnologías relacionadas con el ramo de los alimentos, su empaque y distribución.

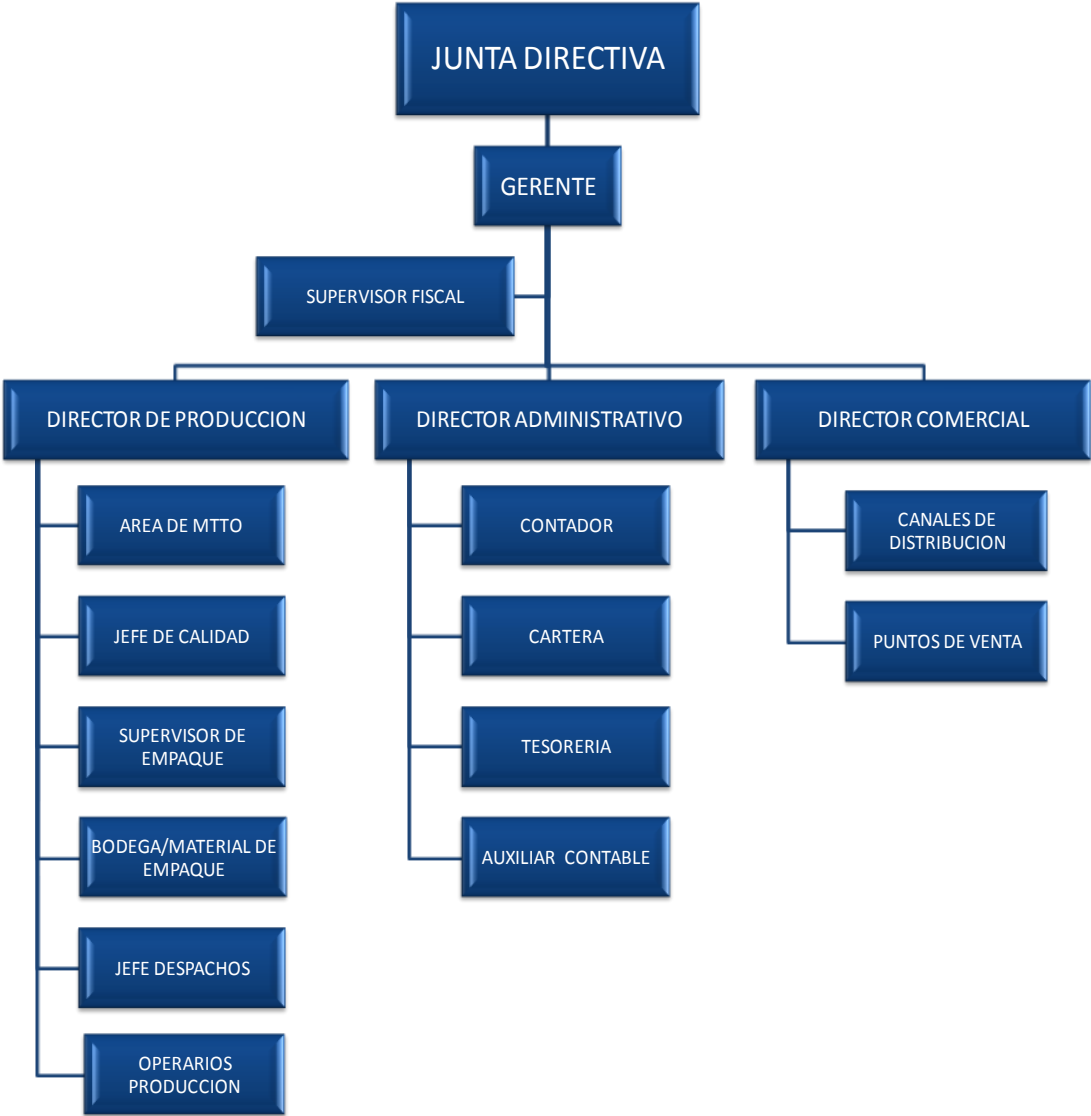
c) la adquisición, venta, permuta arrendamientos o administración de bienes raíces urbanos y /o rurales destinados al cumplimiento pleno del fin social.

d) la prestación de servicios técnicos y/o asesorías en el ramo alimenticio a terceras personas, ya jurídicas o naturales. E) la contratación de personal especializado o de asesorías en las anotadas actividades.

Actividad económica

De acuerdo a la clasificación CIIU (Código Internacional Industrial Uniforme) la empresa se ubica en el Código CIIU 1540 correspondiente al subsector alimenticio de Molinería, almidones, derivados del almidón y alimentos preparados para animales

Gráfica 4. Organigrama Calipan S.A

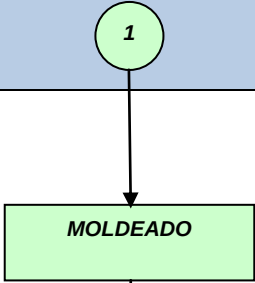
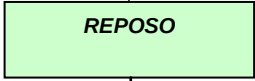
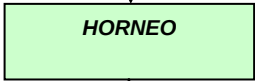
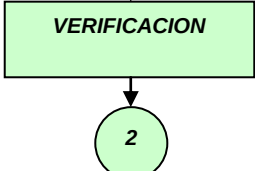


Fuente. Elaboración Propia

Descripción de la Actividad de la empresa

Gráfica 5. Mapa de procesos general Calipan S.A.

P A S O	P H V A		DESCRIPCION	ANEXOS Y DOCUMENTOS	RECOMENDACIONES Y/ O PARAMETROS	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	FRECUENCIA
1	PLANEAR		- Revisar la orden de pedido de la semana - Realizar la programación semanal de producción - Elaborar orden de producción por día.	- Orden de pedido - Formato de producción semanal	- La orden de producción se realiza de acuerdo a la orden de pedido - La producción diaria debe ser equitativa durante la semana	JEFE DE PRODUCCION	SEMANAL
2	HACER		- Utilizar la dotación adecuada - Leer la orden de producción correspondiente al día - preparar los ingredientes - Pesar los ingredientes de acuerdo a la formula	- Orden de producción - Formula	- Verificar que el peso de los Ingredientes este de acuerdo a la Formula - Los recipientes deben estar limpios y desinfectados	JEFE DE PRODUCCION	DIARIO
3	HACER		- Inspeccionar visualmente el equipo - Adicionar ingredientes según la secuencia de la formula - Activar el equipo de mezcla - Transportar la masa a la artesa	Instructivo del Equipo	- El mezclado tiene una duración de 15 minutos Con intervalos para incorporar los ingredientes del fondo - Los ingredientes se adicionan según la secuencia de la formula	OPERARIO	DIARIO
4	HACER		- Colocar la masa manualmente en la artesa y adicionarle agua. - Realizar un amasado manual - Verificación de amasado	N/A	El operario debe tener las manos limpias y desinfectadas	OPERARIO	DIARIO

P A S O	P H V A		DESCRIPCION	ANEXOS Y DOCUMENTOS	RECOMENDACIONES Y/ O PARAMETROS	RESPONSABLE DE ACTIVIDAD	FRECUENCIA
5	HACER		• Vaciar la masa en la troqueladora • Encender el equipo, introducir la bandeja y sacar la bandeja con la rosca moldada por el extremo posterior del equipo. • Seleccionar el producto que no cumpla con los parámetros de calidad física y reincorporar al proceso • Ubicar las bandejas en carros transportadores	• Caracterización del Equipo • Instructivo de referencia de troquel	• La superficie de las bandejas debe estar previamente engrasadas, limpias y desinfectadas • Se utiliza el molde para elaborar rosquillas dependiendo de la referencia(Leer instructivo)	OPERARIO	DIARIO
6	HACER		• Dejar reposar en los carros transportadores • Transportar los carros al horno	• N/A	• Los carros se deben encontrar en buenas condiciones	OPERARIO	DIARIO
7	HACER		• Ubicar el carro en el horno • Verificar la temperatura y el tiempo de horneado • Accionar el movimiento giratorio del horno	• N/A	• Los operarios deben portar la dotación adecuada y lo elementos de protección personal (seguridad)	OPERARIO	DIARIO
8	VERIFICAR		• Verificar el horneado de la rosca • Realizar una selección de organoléptica (color, olor , sabor y textura)	• Parámetros de calidad	• Revisar las condiciones en que se encuentra el producto, si se presentan anomalías, identificar el problema para asignar solución	OPERARIO	DIARIO

PASO	PHVA		DESCRIPCION	ANEXOS Y DOCUMENTOS	RECOMENDACIONES Y/O PARAMETROS	RESPONSABLE DE ACTIVIDAD	FRECUENCIA
9	ACTUAR	<pre> graph TD 2((2)) --> CUMPLE{CUMPLE CALIDAD} CUMPLE -- SI --> ALMACENAMIENTO[ALMACENAMIENTO] CUMPLE -- NO --> PRODUCTO[PRODUCTO DE SEGUNDA] </pre>	- El producto que no cumpla con los parámetros de calidad será retirado del proceso - Se clasifica de acuerdo al defecto: quemada, muy grande, agentes extraños, color, etc. - Empacar en bolsas plásticas, los productos que no cumplen con los parámetros físicos, materiales extraños u otra cosa que cause daño a la salud del consumidor se desecha en bolsas plásticas	N/A	- La selección es realizada manualmente por el operario - Todos los operarios deben tener conocimiento de los parámetros de calidad del producto - Los productos defectuosos se retiran del área de producción, y se ubican en un lugar determinado	JEFE DE PRODUCCION	DIARIO
10	ACTUAR	<pre> graph TD ALMACENAMIENTO[ALMACENAMIENTO] </pre>	- Ubicar las rosquillas en canastas - Transportar al área de empaque - Almacenar en el cuarto de calentamiento - Generar el formato de producción	FORMATO DE PRODUCCION	- Las canastas plásticas se deben encontrar limpias y desinfectadas - Durante el almacenamiento del producto ,tener en cuenta la rotación FIFO	OPERARIO	DIARIO
11	ACTUAR	<pre> graph TD EMPAQUE[EMPAQUE] --> FIN([FIN]) </pre>	- Definir la referencia en se va a empaque, la maquina y el personal que va a operar la maquina. - Sacar el moje del cuarto de calentamiento identificado con la orden de producción. - Colocar la lamina de empaque en el maquina, ubicar la bolsas en la mesa para apilar los paquetes. - Prender la maquina e iniciar el empaque - Trasladar a bodega el producto terminado	- ORDEN DE EMPAUQUE - TRASLADOS	- Verificar que los paquetes queden bien sellados y su forma sea homogénea. - Verificar las características físicas del producto antes de su empaque (color, olor, sabor. Textura, tamaño etc.), si se presenta anomalías reportar al jefe inmediato.	OPERARIO	DIARIO

Fuente. Elaboración Propia

6. RESULTADOS

6.1 DIAGNOSTICO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

La misión del área es buscar el bienestar de los colaboradores y sus familias a través del mejoramiento de la calidad de vida dentro del clima organizacional, promovido por las políticas de calidad contribuyendo de tal forma al cumplimiento de la Misión y Visión Institucional.

El área de gestión humana se ve como un agente de cambio y guía de los procesos organizacionales de la empresa, en busca de un impacto positivo en la cultura organizacional permitiendo la excelencia en todos los ámbitos de su recurso humano.

Entre los objetivos del área de gestión humana tenemos:

- **Objetivos económicos:** Relacionados con salarios, incentivos y prestaciones sociales.
- **Objetivo Dinámica enganche:** Relacionado con contratos, adaptación y evaluación de desempeño.
- **Objetivo formativo:** Relacionado capacitación y desarrollo personal.
- **Objetivo seguridad industrial:** Relacionado Exámenes médicos.
- **Objetivo normatividad:** Relacionado reglamento internos y políticas.
- **Objetivo Bienestar:** Relacionado transporte, casino, recreación deporte y salud.

Procesos

En esta área se pre-selecciona y seleccionan las hojas de vida, según el perfil del cargo, se verifican las referencias laborales y personales, se determinan los seleccionados y la directora administrativa realiza un filtro por medio de entrevistas y análisis del perfil vs el cargo. Los seleccionados son entrevistados por cada jefe de área, después de ser seleccionado por el jefe se le solicitan todos los documentos y se envía a los exámenes médicos básicos, cuando llegan los resultados, estos son entregados al área de seguridad industrial quien garantiza que está apto para trabajar.

A continuación se realiza las afiliaciones a EPS- ARP Pensión. Después de 24 horas ingresa a la empresa para recibir la inducción general de la empresa y posterior la inducción del puesto.

RSE y Gestión humana en CALIPAN

Significado de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa.

La posibilidad de apoyar e impulsar el desarrollo en general sostenible, trabajando con los colaboradores su núcleo familiar, para el mejoramiento y calidad de vida de la sociedad. Compromiso consciente que asume la gerencia de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes demostrando el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y la construcción del bien común con justicia social.

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

Aportar en el crecimiento de los colaboradores como personas, facilitando que mejoren, las iniciativas que van más allá de lo cotidiano, asociado al desarrollo profesional, al mejoramiento de las condiciones de vida y la estabilidad entre la vida laboral y personal.

Aporte estratégico que realiza la Responsabilidad Social Empresarial a la empresa.

En la medida en que la empresa tenga la capacidad de garantizar el bienestar de los colaboradores, los resultados a nivel de productividad de la misma tienen una tendencia a la mejora.

En el tema de los niños aporta a la empresa un reconocimiento y posicionamiento como una empresa socialmente interesada por el bienestar de ellos, pues al tener bienestar los hijos, se asegura el bienestar del colaborador.

En cuanto a las condiciones básicas legales, la empresa asegura el respeto por los derechos laborales fundamentales y garantiza un ambiente de trabajo seguro y saludable frente a temas como la igualdad de oportunidades.

Proyección de la empresa en el tema de Responsabilidad Social Empresarial

La empresa tiene planeado estructurar un plan de RSE como base importante dentro de nuestro plan general, relacionada con el bienestar de los colaboradores y de los niños. En la parte de mercadeo estamos diseñando una campaña donde el cliente aporte por medio de su compra a una fundación determinada.

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

Bastante alta, pues es un eje principal del tema si se relaciona con la esencia como empresa, aplica la visión compartida donde planteamos que en la medida que la empresa mejore cada uno de los colaboradores debe mejorar, agregándole valor a los estudios y conocimientos.

Acciones de Responsabilidad Social Empresarial que se adelantan en la empresa.

Ambiental	Se está trabajando en la sensibilización frente a l reciclaje (selección y disposición en la fuente), campañas de uso de eficiente del agua y energía.
Social - Niños	La empresa patrocina una profesora de danzas y música, clases que benefician aproximadamente 200 niños de sectores con problemas socioeconómicos.
Donativos	A fundaciones que se interesan por el bienestar de las personas, barrios, comunas más vulnerado de la población.
Colaboradores	Capacitación y apoyo en carreras tecnológicas

6.2 POSICIÓN DE LA GERENCIA A SUS COLABORADORES

Tabla 12. TEMATICA 1.

RESPECTO AL INDIVIDUO: EQUIDAD Y DIVERSIDAD

PRACTICA	GERENCIA
Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores	Actualmente la empresa no cuenta con un código de ética pero practica de manera muy clara los valores que tienen definidos como son el respeto, Honestidad, Solidaridad.
Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal	No existe dentro de la empresa ningún tipo de discriminación relacionada con el género, etnia o estrato socioeconómico. El 61% de los colaboradores son mujeres y el 20% afro descendientes
Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.	Por ser una empresa regional la empresa emplea personal del Municipio de Cali y municipios donde tiene distribución de productos.
Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.	Se tiene publicado el reglamento interno de trabajo y se les brinda información cuando es requerida en algún tema específico.
Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias)	Esta práctica se realiza de acuerdo al motivo por el cual la persona solicita el permiso, dando especial trato a los temas familiares.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 13.TEMÁTICA 2.

PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

PRACTICA	GERENCIA
Comunicación interna abierta, rápida y directa.	Se evidencia las comunicaciones de interés general por medio de actas de reunión, las inquietudes particulares son tratadas con la gerencia para dar una pronta respuesta a los colaboradores. Es una práctica que se debe mejorar con mayor frecuencia.
Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.	Semanalmente se realizan reuniones de la gerencia con los jefes de área donde todos participan dando sugerencias y aportando ideas de mejoramiento. De tal forma que se desarrolle un vinculo de identificación y aumento de la motivación personal y profesional hacia la empresa.
Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.	Se realizan reuniones personalizadas con los colaboradores que requieren apoyo económico, para orientar sus iniciativas, la empresa se apoya en entidades bancarias intermediando créditos a bajos intereses.
Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera	No se tiene un plan formal
Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores.	Se realizan actividades de recreación, con la participación de personas de distintas áreas, donde cada uno aporta a la actividad, no se tiene formalizado.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 14. TEMÁTICA 3.

RELACIONES CON SINDICATOS Y GRUPOS DE COLABORADORES ORGANIZADOS

PRACTICA	GERENCIA
Transparencia en la información brindada, sobre la empresa, a los colaboradores organizados y/o sindicatos.	En la empresa no existe sindicato, la empresa brinda información a los colaboradores sobre la situación de la empresa, metas y proyectos.
Reuniones periódicas de negociación entre directivas y colaboradores organizados y/o sindicatos.	En la empresa se tiene como grupos organizados a los comités de seguridad (COPASO) y Calidad.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 15. TEMÁTICA 4.

DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA

PRACTICA	GERENCIA
Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa.	Según el desempeño del personal se obsequian bonos como incentivo y reconocimiento al cumplimiento de sus labores. En el caso de ventas se paga comisión a los empleados que cumplan con la cuota de venta asignada, amarrados a beneficios económicos, la prima de navidad es un bono de producción por ley.
Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores	Esta práctica solo se hace con las personas que tienen mayor antigüedad en la empresa y no alcanza a ser el valor de una prima. Este tipo de incentivos tienen que ser amarrados a los resultados financieros de la empresa.
Prima de vacaciones adicional para los colaboradores.	No existe esta práctica en la empresa
Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa.	Los empleados que hayan permanecido más de 10 años son considerados antiguos, esta antigüedad no se les compensa en bonos sino en un valor adicional a su salario mensual.
Ayudas para vivienda.	Por el hecho de ser una PYME no se cuenta con el capital suficiente para otorgar subsidios de vivienda, si se orienta al colaborador con entidades financieras que ofrezcan planes de vivienda acorde al salario devengado.
Créditos para seguros (De vida y para vehículos)	Esta práctica se facilita mediante créditos bancarios como la figura de Libranza y descuentos por nomina, aunque deben pagar intereses. Se gestionan bajos intereses y los mejores plazos
Fondo de empleados	No existe fondo de empleados, se tiene como proyecto.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 16. TEMÁTICA 5.

DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD

PRACTICA	GERENCIA
Planes de capacitación por competencias	La empresa no tiene un programa formal de formación por competencias.
Programa de capacitación técnica para el trabajo.	Es una práctica que es dirigida a todo el personal, Se realizan mensualmente capacitaciones en diferentes temáticas, buscando mejorar las competencias técnicas de los colaboradores, las capacitaciones son dictadas por una persona externa calificada, con el objetivo de mejorar el desempeño laboral y personal.
Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño.	Esta práctica se realiza dentro de la empresa, no se tiene establecido un programa formal de reconocimiento.
Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o posgrados)	Esta práctica solo beneficia a las personas con mayor antigüedad en la empresa.
Capacitación en temas de interés colectivo.	A partir del 2011 se inició un plan de capacitaciones más especializadas con temas relacionados con ventas y atención a clientes.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 17. TEMÁTICA 6.

CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO

PRACTICA	GERENCIA
Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.	Se realiza una inducción básica sobre la empresa, seguridad industrial y BPM. Cada jefe de área se encarga de la respectiva inducción sobre su cargo.
Cumplimiento de estándares internacionales de calidad.	La empresa actualmente está trabajando con un grupo de colaboradores, en el tema de certificación en el sello de calidad ISO 9000
Servicio de comedor o casino.	En el servicio de comedor y casino, se beneficia todas las áreas, con auxilios hasta del 100%
Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores.	La empresa tiene implementado el tema de seguridad industrial e higiene industrial, cuenta con una Ingeniera que vigila que se cumpla a cabalidad. Se está implementado un programa que pueda llevar a la empresa a una certificación de OHSAS 18000.
Investigaciones sobre el ambiente laboral.	Esta práctica requiere de más gestión por la gerencia y el área de gestión humana, se hace de manera muy informal, en las reuniones mensuales con los jefes de área, identificando oportunidades de mejora para el bienestar de los colaboradores.

Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores.	No existe un programa estructurado, este proceso es manejado por la gerencia.
Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.	Se realizan acciones que se apoyan en el programa de Salud Ocupacional y seguridad Industrial.
Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias.	Desde salud ocupacional se hacen campañas de prevención básicas.
Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa.	Los espacios son reducidos por temas de tiempo. Se tiene establecidas actividades puntuales durante el año.
Horario flexible.	No aplica
Fondo de cobertura para medicina pre-pagada.	No se maneja esta práctica, en la empresa se tiene una participación importante de personas con salario mínimo.
Auxilios médicos para cubrir servicios que cubre el plan de salud	Se maneja en caso donde el colaborador lo requiera o cuando la persona no encuentra una solución concreta en la EPS, la empresa cubre esta falencia particular cubriendo su costo al 100%, en el caso de medicamento y otros apoya con un porcentaje del 50%.
Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores	El área de seguridad y salud ocupacional se encarga de este concepto, apoyada en muchos casos por la ARP Sura.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 18. TEMÁTICA 7.
JUBILACIÓN Y DESPIDOS

PRACTICA	GERENCIA
Conversación de despido (Retroalimentación).	En caso de despido de un colaborador, se realiza un proceso disciplinario en tres etapas: 1- Llamado de Atención verbal del Jefe Inmediato. 2- Intervención del área de Gestión Humana en el proceso, actas de descargo. 3- Liquidación del contrato.
Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio.	No existe este tipo de casos.
Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.	. No se aplica hasta el momento.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 19. TEMÁTICA 8.

FAMILIA DE LOS COLABORADORES

PRACTICA	GERENCIA
Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores.	No hay planes establecidos por la empresa, pero se tienen los beneficios de las cajas de compensación que benefician al colaborador y a su grupo.
Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias.	No hay nada establecido en este punto pero el apoyo lo tenemos con la Caja de compensación familiar que la que brinda este tipo de espacio.
Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores.	Se realizan préstamos cuando el colaborador lo requiere.
Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos.	No aplica
Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores.	No aplica
Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores.	No aplica
Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.	Este punto lo cubre la Caja de compensación familiar.

Fuente. Elaboración propia

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta la percepción de los colaboradores sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en Productos Comestibles Calipan S.A., en relación a ocho áreas temáticas.

Tabla 20. Escala para la lectura de resultados

NIVELES DE DESARROLLO DE LIDERAZGO	NIVEL DE SATISFACCIÓN TTB	
Inaceptable. Calificación baja, no contribuye a los resultados esperados por la Organización. Se requieren introducir acciones de mejora inmediatas.	< 60 %	
Desfavorable. Variables con insuficiente nivel de satisfacción. No contribuye en forma suficiente a los objetivos estratégicos. Algunas variables o aspectos contenidos en las mismas, deben ser trabajados.	De 60 a 69.9%	
Aceptable. Nivel de satisfacción en general Aceptable. Contribuye en algún nivel a los resultados del negocio, aunque presenta áreas con oportunidades de mejora.	De 70 a 79,9%	
Sobresaliente. Nivel de satisfacción alto. Contribuye estratégicamente a los resultados del negocio. Se requiere mantener y/o mejorar continuamente.	>80%	

TIPO DE PUNTAJE

Nivel de Satisfacción- TOP TWO BOX (TTB)	Es la sumatoria de los porcentaje de personas que respondieron las opciones de Bueno (4) y Excelente (5).
---	---

Fuente. Elaboración propia

Tabla 21. Percepción de los colaboradores sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en Productos Comestibles Calipan S.A.

PARTE I. PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN PRODUCTOS COMESTIBLES CALIPAN S.A

VARIABLE	PRACTICA	Calificacion							Evaluacion	
		DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO SABE	NO EXISTE	PRACTICA	VARIABLE
TEMÁTICA 1. RESPECTO AL INDIVIDUO: EQUIDAD Y DIVERSIDAD	Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores	4	2	12	16	6	5	5	44%	58%
	Igualdad en el proceso de selección y promoción del personal	4	4	12	15	12	2	1	54%	
	Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.	1	2	2	13	18	8	6	62%	
	Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.	4	4	5	16	16	3	2	64%	
	Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domesticas, contingencias).	4	1	2	7	26	4	6	66%	
TEMÁTICA 2. PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	Comunicación interna abierta, rápida y directa.	2	7	5	16	16	2	2	64%	44%
	Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes areas para realizar sugerencias a la empresa.	4	5	4	11	18	4	4	58%	
	Participación de los colaboradores en los Comites que estudian y aprueban las solicitudes de credito.	3	1	5	6	12	9	14	36%	
	Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.	1	1	0	6	4	22	16	20%	
	Participación de los colaboradores y directivos Comites de Bienestar de los colaboradores.	6	2	4	13	7	10	8	40%	
TEMÁTICA 3. RELACIONES CON SINDICATOS Y GRUPOS DE COLABORADORES ORGANIZADOS	Transparencia en la información brindada, sobre la empresa, a los colaboradores organizados y/o sindicatos.	1	3	5	2	6	11	22	16%	23%
	Reuniones periodicas de negociacion entre directivas y colaboradores organizados y/o sindicatos.	1	2	3	5	10	8	21	30%	

**PARTE I. PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
EN PRODUCTOS COMESTIBLES CALIPAN S.A**

VARIABLE	PRACTICA	Calificacion							Evaluacion	
		DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO SABE	NO EXISTE	PRACTICA	VARIABLE
TEMÁTICA 4. DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA	Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa	1	2	4	6	16	3	18	44%	30%
	Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores	2	1	3	3	12	7	22	30%	
	Prima de vacaciones adicional para los colaboradores	1	0	1	1	12	7	28	26%	
	Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa	3	1	3	5	6	11	21	22%	
	Ayudas para vivienda	2	2	1	5	13	11	16	36%	
	Creditos para seguros (De vida y para vehiculos)	2	1	3	6	16	11	11	44%	
	Fondo de empleados	2	0	0	2	3	11	32	10%	
TEMÁTICA 5. DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD	Planes de capacitación por competencias	4	1	3	7	17	8	10	48%	38%
	Programa de capacitación tecnica para el trabajo.	5	1	5	10	12	8	9	44%	
	Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño.	2	3	3	3	15	7	17	36%	
	Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados).	3	2	0	0	10	14	21	20%	
	Capacitación en temas de interés colectivo.	2	1	9	9	11	14	4	40%	

Fuente. Elaboración propia

**PARTE I. PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
EN PRODUCTOS COMESTIBLES CALIPAN S.A**

VARIABLE	PRACTICA	Calificacion							Evaluacion	
		DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO SABE	NO EXISTE	PRACTICA	VARIABLE
TEMÁTICA 6. CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO	Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.	4	2	3	15	19	5	2	68%	46%
	Cumplimiento de estandares internacionales de calidad	1	1	1	14	19	11	3	66%	
	Servicio de comedor o casino	2	4	6	10	15	7	6	50%	
	Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores.	3	1	7	14	20	5	0	68%	
	Investigaciones sobre el ambiente laboral.	3	3	10	11	12	8	3	46%	
	Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores	3	1	7	12	5	10	12	34%	
	Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.	4	2	5	11	18	2	8	58%	
	Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias	4	0	8	13	7	12	6	40%	
	Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa.	6	0	6	5	11	5	17	32%	
	Horario flexible.	5	1	5	6	21	6	6	54%	
	Fondo de cobertura para medicina prepagada.	3	2	5	5	3	18	14	16%	
	Auxilios medicos para cubrir servicios que cubre el plan de salud	1	1	2	6	10	11	19	32%	
	Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores.	4	2	7	6	14	5	12	40%	

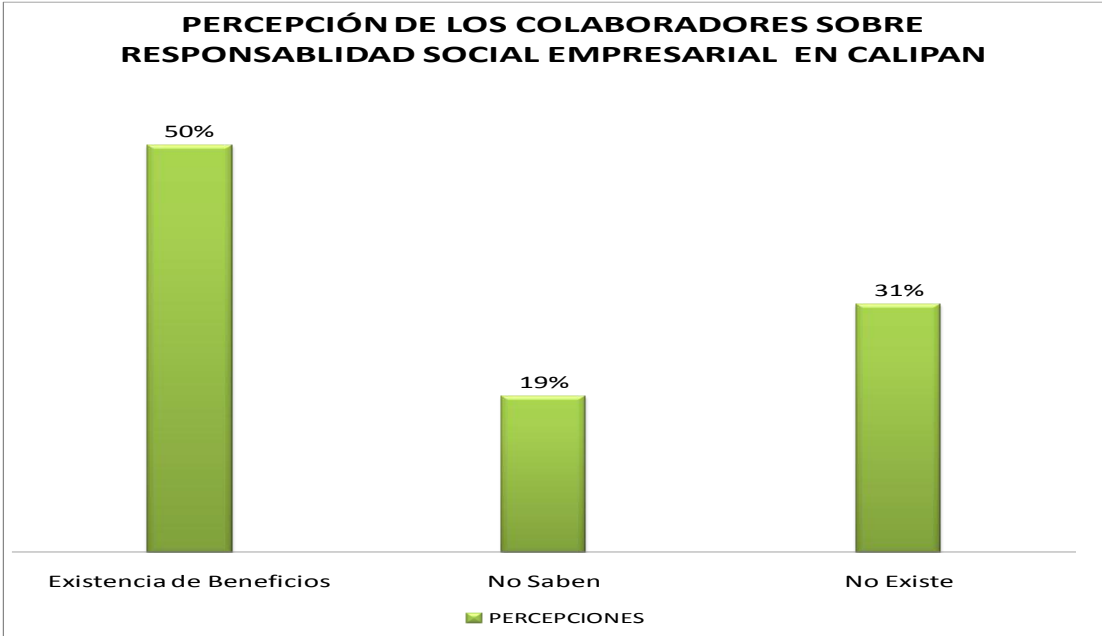
Fuente. Elaboración propia

**PARTE I. PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES SOBRE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
EN PRODUCTOS COMESTIBLES CALIPAN S.A**

VARIABLE	PRACTICA	Calificacion							Evaluacion	
		DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO SABE	NO EXISTE	PRACTICA	VARIABLE
TEMÁTICA 7. JUBILACIÓN Y DESPIDOS	Conversación de despido (Retroalimentación).	4	1	3	4	9	16	13	26%	11%
	Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio.	2	0	1	1	0	22	24	2%	
	Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.	1	0	1	2	0	26	20	4%	
TEMÁTICA 8. FAMILIA DE LOS COLABORADORES	Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la	4	0	2	3	6	10	25	18%	5%
	Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias.	4	0	0	0	0	10	36	0%	
	Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores.	4	0	0	0	1	8	37	2%	
	Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores.	4	0	4	2	2	10	28	8%	
	Talleres de capacitación para conyuges y/o hijos.	2	0	0	0	0	12	36	0%	
	Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores	3	1	0	0	0	13	33	0%	
	Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores.	2	0	0	2	1	14	31	6%	
	Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.	3	0	4	0	1	15	27	2%	

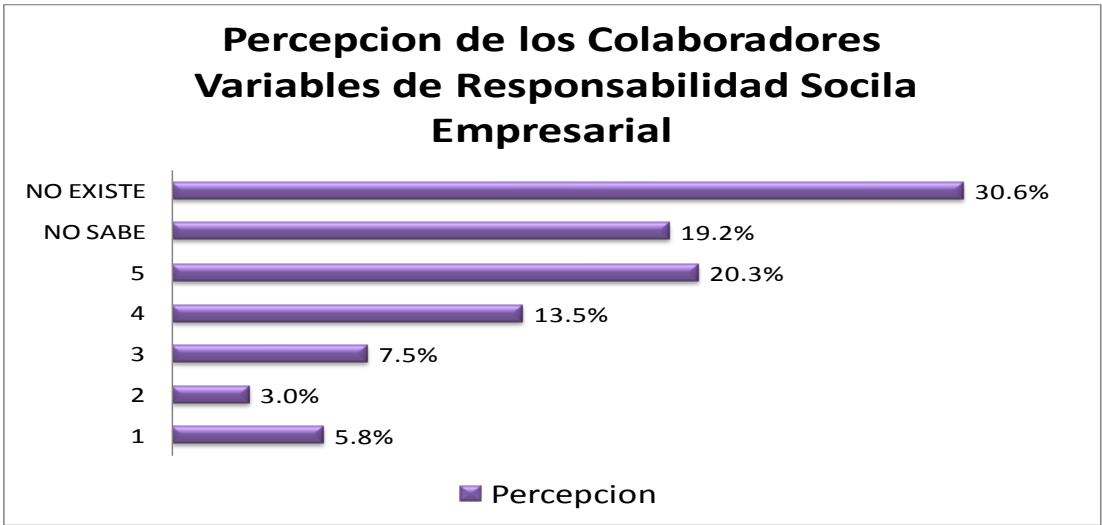
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 6. Percepción General Sobre la Responsabilidad Social Empresarial en Calipan



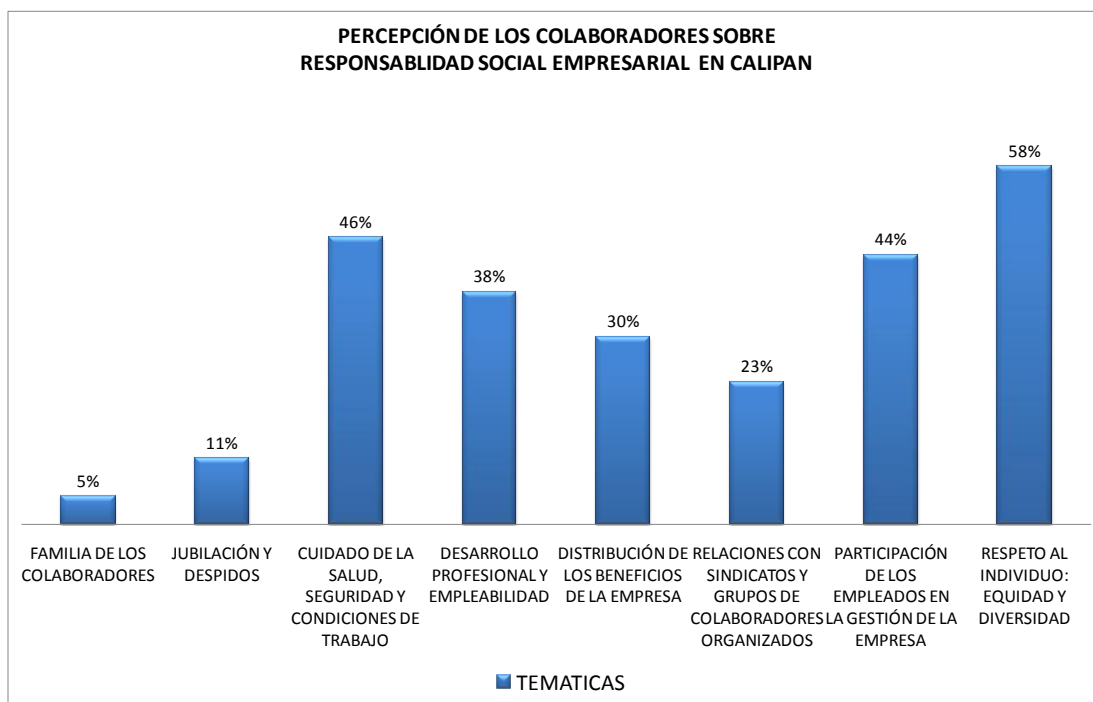
Fuente. Elaboración propia

Gráfica 7. Percepción General Sobre la Responsabilidad Social Empresarial en Calipan



Fuente. Elaboración propia

Gráfica 8. Calificación de variables de Responsabilidad Social Empresarial en Calipan



Fuente. Elaboración propia

7.1 ANÁLISIS GENERAL DE LA ENCUESTA

Los resultados obtenidos en la encuesta de percepción sobre Responsabilidad Social Empresarial en la empresa Calipan, están muy alejados de la meta propuesta de (80%) estimada como **sobresaliente** para este primer estudio realizado.

Las calificaciones de percepción en todas las temáticas o variables estuvieron por debajo del valor mínimo de (60%) establecido como **inaceptable**.

Analizando el grafico No. 7 de percepción de Responsabilidad Social Empresarial en Calipán se puede observar que al menos el (50%) del los colaboradores de la empresa perciben que existen programas de R.S.E que de alguna forma los beneficia, el (19%) de los colaboradores no perciben (No Saben) de la existencia de algunos de programas que la empresa brinda a los colaboradores y sus grupo primario familiar y finalmente el (31%) de los colabores perciben que no existe programas de R.S.E que generen beneficios personales o familiares.

De las temáticas analizadas la de Familia de los colaboradores, es la variable que tiene la menor percepción de los colaboradores, solo el (5%) tienen la percepción de existencias de prácticas que beneficien a la familia del colaborador. Este es un tema muy sensible para el colaborador, la empresa debe tomar acciones o implementar un plan de mejora con acciones a corto, mediano y largo plazo que le permita mejorar la percepción de esta variable.

TEMATICA 1. RESPETO AL INDIVIDUO: EQUIDAD Y DIVERSIDAD

Esta temática comprende los principios y acciones que emprende las empresa, relacionadas especialmente con la prevención y sanción de la discriminación en el proceso de selección del personal, el acoso laboral y el trabajo infantil, así como los esfuerzos por crear condiciones que faciliten el balance vida - trabajo. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:

Tabla 22. Calificación Percepción Temática 1

TEMÁTICA 1. RESPETO AL INDIVIDUO: EQUITAD Y DIVERSIDAD									
PRACTICA	Calificacion							Evaluacion	
	DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO SABE	NO EXISTE	PRACTICA	TEMATICA
Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores	4	2	12	16	6	5	5	44%	58%
Igualdad en el proceso de selección y promoción del personal	4	4	12	15	12	2	1	54%	
Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la	1	2	2	13	18	8	6	62%	
Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.	4	4	5	16	16	3	2	64%	
Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domesticas, contingencias).	4	1	2	7	26	4	6	66%	

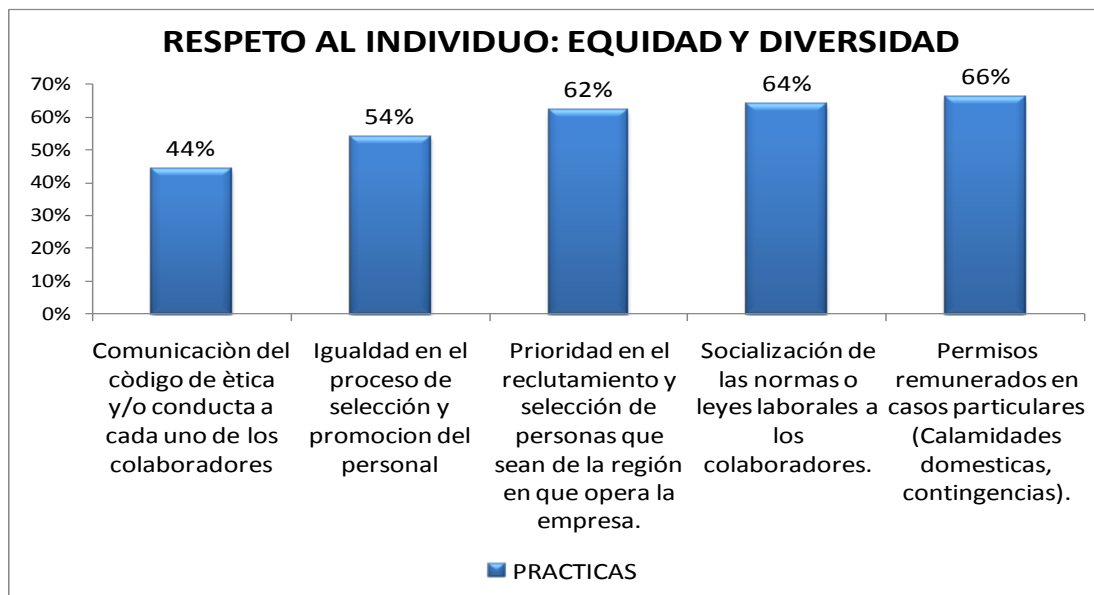
Fuente. Elaboración propia

Respeto al individuo: equidad y diversidad.

El resultado de 58% de calificación, en la percepción de esta variable, no cumple con meta establecida en la empresa de 80% para esta encuesta, se debe revisar con detalle los temas que integran esta variable para realizar un plan de trabajo que ayuda a mejorar el nivel de percepción de los colaboradores.

Las Prácticas que califican la variable Respeto al individuo: Equidad y Diversidad, son percibidas como buena o excelente por el (58%) de los colaboradores, el (25%) percibe que no es la mejor y finalmente el (17%) no conocen o perciben que no existe prácticas que promuevan el respeto al individuo: Equidad y diversidad.

Gráfica 9. Percepción Temática 1



Fuente. Elaboración propia

Análisis de Resultados por Prácticas

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

La comunicación del código de ética y/o conducta en la empresa, es una de las prácticas con una calificación baja (44%) en la temática. En tal sentido es importante anotar que es necesario que en la empresa se establezcan políticas claras en relación a un comportamiento ético: *Según Chiavenato (2002)*, uno de los objetivos de la gestión del talento humano es establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. En este sentido, las prácticas de responsabilidad social dentro de esta área no se expresan únicamente como una exigencia para la organización, sino también como una demanda de comportamiento ético y responsable por parte de las personas vinculadas a la organización.

Con respecto a lo anterior, se advierte que el valor de una empresa depende más de sus bienes no tangibles que de sus bienes materiales. Antes se pensaba que los bienes no tangibles se limitaban a la identidad, la imagen y el posicionamiento de las entidades, y posteriormente se incorporaron a esta creencia el dominio de la información y la consolidación del conocimiento.

Hoy sin la adhesión libre ,la confianza ,la lealtad, el compromiso y el respeto a la dignidad del otro no hay desarrollo del capital intangible ,del que es imposible prescindir, el cual está conformado por el capital emocional(compromiso), el capital ético(lealtad) y el capital intelectual (saber cómo hacer las cosas).

Actualmente la empresa no cuenta con un código de ética pero practica de manera muy clara los valores que tienen definidos como son el Respeto, Honestidad, Solidaridad.

Cabe aclarar que la empresa es socialmente responsable en la medida que comunique lo que hace o tiene dentro de este tema.

Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal

Esta práctica en la temática 1, presenta una baja calificación (54%), para los colaboradores los procesos de selección y promoción no se manejan con una política clara de ascensos por competencias dentro de la compañía. Puede ocasionar la anterior percepción el hecho de que la estructura de la empresa sea muy plana y no se note con facilidad las posibilidades de ascenso que se ofrecen; en la práctica analizando el organigrama se detecta que un gran porcentaje de los cargos importantes como el Director de Producción, Director Administrativo, Director Comercial, Jefe de Mantenimiento, Supervisor de Empaque, Jefe de despachos, Auxiliar Contable, Tesorería, lo tienen a cargo personas que han hecho carrera dentro de la misma organización, iniciando en puestos básicos pero

que gracias a su buen desempeño han merecido la oportunidad de crecer dentro de la organización; en los últimos años se han hecho ejercicios , como el de convocar de manera interna para cargos como el de Auxiliar Contable, al que accedió una persona que se encontraba en el área de empaque como operaria pero tenía bases de contabilidad.

Cabe anotar que las prácticas socialmente responsables están relacionadas con la gestión del capital humano, a través de un proceso de selección y contratación no discriminatoria en razón de género, etnia, grupo socio económico. Esta razón es positiva dentro de la organización pues el 60% de las personas que laboran en la empresa son mujeres la mayoría cabezas de familia, el 16% son Afrodescendientes y pertenecientes a diversos estratos socioeconómicos incluidos el número uno.

Encontramos que una de las principales fallas de la empresa está relacionada con la comunicación.

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

La práctica de reclutamiento y selección de personas que sean de la región tiene una calificación de (62%) lo cual indica que esta práctica tiene una percepción aceptable por los colaboradores, el reclutamiento y selección de personas que sean de la región o área de operación de la empresa es una gran ventaja, pues permite que los colaboradores se adapten fácilmente al contexto donde opera la empresa.

Por ser regional Calipan S.A., emplea personal del departamento y los municipios donde tiene distribución, la empresa tiene contratada mercaderistas en cada ciudad donde distribuye directamente como: Palmira, Buga –Tuluá, Jamundí,

Eje Cafetero, Florida, Buenaventura, Popayán Bogotá en estas zonas tiene doce personas que equivalen al 13% de la nómina total, es política de la empresa que la persona sea de la zona y no trasladar a nadie desde Cali.

Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores

La socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores se percibe con una Calificación de (64%) que es aceptable. Los colaboradores deben tener claridad sobre los derechos y deberes que se tiene ante las empresas que requieren de la mano de obra contratada, el conocimiento y cumplimiento de las normas y leyes laborales genera un buen clima de trabajo que beneficia a las dos partes; patrono trabajadores.

En el caso de la empresa Calipan S.A., se tiene publicado el reglamento interno de trabajo y si requieren información sobre algún tema que los beneficia se les comunica.

Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias)

La práctica de permisos remunerados en casos particulares, tiene la percepción de (66%). Esta práctica se constituye como un elemento muy sensible al interior de las organizaciones pues el otorgamiento de los permisos debe guardar un equilibrio entre las necesidades del trabajador y las necesidades de la empresa.

En el caso de la empresa Calipan S.A., Esta práctica se realiza de acuerdo al motivo por el cual la persona solicita el permiso, dando gran prioridad a temas familiares o de Salud. La empresa es muy flexible en los casos de Calamidad familiar (muerte o enfermedad) de familiares en primer grado de consanguinidad,

normalmente se respetan los impuestos por la ley y si llegado el caso requiriera de días adicionales la empresa los asume.

Para permisos médicos o por enfermedad la persona tiene derecho a un determinado tiempo en horas que deberán ser soportado por algún documento medico de su respectiva EPS.

TEMÁTICA 2. PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

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

Tabla 23. Calificación Percepción Temática 2

TEMÁTICA 2. PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA									
PRACTICA	Calificacion							Evaluacion	
	DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO SABE	NO EXISTE	PRACTICA	TEMATICA
Comunicación interna abierta, rápida y directa.	2	7	5	16	16	2	2	64%	44%
Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes areas para realizar sugerencias a la	4	5	4	11	18	4	4	58%	
Participación de los colaboradores en los Comites que estudian y aprueban las solicitudes	3	1	5	6	12	9	14	36%	
Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.	1	1	0	6	4	22	16	20%	
Participación de los colaboradores y directivos Comites de Bienestar de los colaboradores.	6	2	4	13	7	10	8	40%	

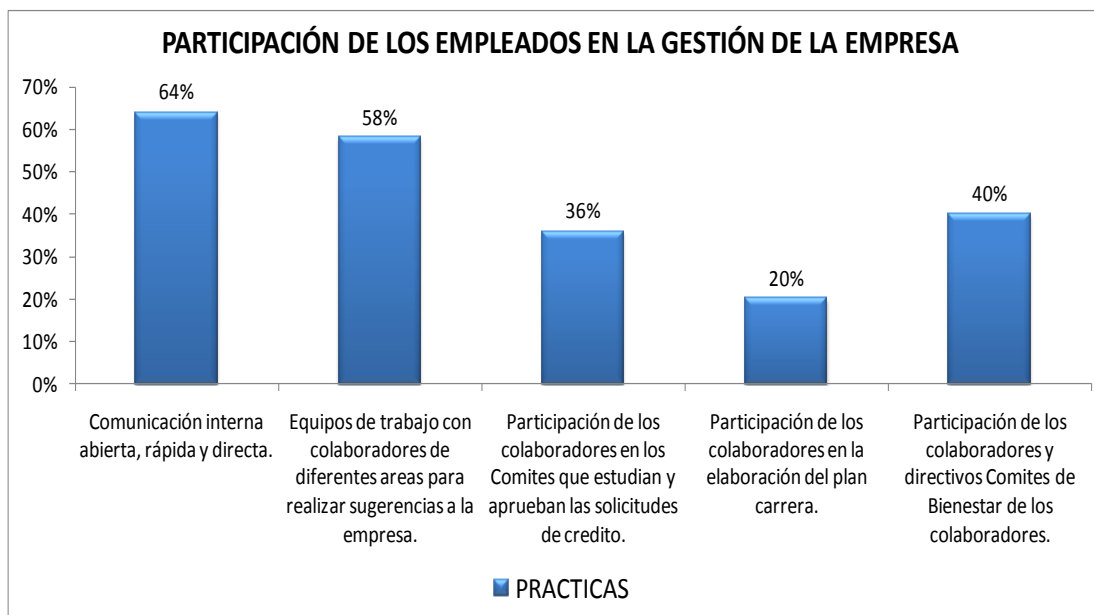
Fuente. Elaboración propia

Participación de los empleados en la gestión de la empresa.

El resultado de (44%) de calificación, en la percepción de esta variable, no cumple con meta establecida en la empresa de 80% para esta encuesta, se debe revisar con detalle los temas que integran esta variable para realizar un plan de trabajo que ayuda a mejorar el nivel de percepción de los colaboradores.

Las Prácticas que califican la variable Participación de los empleados en la gestión de la empresa, son percibidas como buena o excelente por el (44%) de los colaboradores, el (20%) percibe que no son las mejores y finalmente el (36%) no conocen o perciben que no existe prácticas que promuevan la participación de los empleados en la gestión de la empresa.

Gráfica 10. Percepción Temática 2.



Fuente. Elaboración propia

Análisis de resultados por prácticas

Comunicación interna abierta, rápida y directa

La práctica de comunicación interna abierta, rápida y directa al interior de la empresa, tiene la calificación de (64%) que es aceptable para los colaboradores.

Dentro de las prácticas socialmente responsables que están relacionadas con la gestión del capital humano, está la de poder contar con un programa de comunicación interna cuyo objetivo sea informar, comprometer a todas las personas colaboradoras con la empresa en su quehacer cotidiano, con sus valores, misión, visión, con sus metas, logros y metas, para que sean parte integral del conglomerado empresarial.

La calificación de esta práctica de comunicación interna abierta, rápida y directa, evidencia que se debe mejorar la estrategia de comunicaciones internas con los Colaboradores, jefes de área, y la gerencia. Toda comunicación debe ser clara y concreta para garantizar que no exista distorsión de la información. Se deben incrementar las carteleras en áreas en las cuales no existen, explotar al máximo la comunicación por Internet sobre todo con las personas que laboran en otras zonas diferentes a Cali, aunque la empresa maneja reuniones regulares le falta mayor constancia en las del Grupo Primario y las de evaluación mensual, en la parte de ventas se realizan de manera quincenal.

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

La Práctica de Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa, tiene una calificación de percepción de (58%), para la escala de calificación establecida es Inaceptable, esta calificación evidencia que se debe promover el trabajo en equipo lo que

ayudaría a la empresa a promover la innovación en los procesos productivos e integración de los colaboradores.

La conformación de equipos de trabajo permite a los colaboradores el aprender a trabajar en equipo, además se familiariza con el desempeño de las tareas, los miembros se van conociendo mutuamente y las personas van descubriendo como armonizar sus habilidades técnicas, sociales y emocionales en el equipo, lo que incide en el desempeño eficiente del grupo, de tal forma que se desarrolle un vínculo de identificación y aumento de la motivación personal y profesional hacia la empresa.

Se identifican deficiencias en la parte de reuniones, se hacen de manera ocasional lo que no permite que se refleje la participación de las personas en este tipo de actividades, por esta razón tiene una percepción baja.

Muchas decisiones se toman en acuerdo con los jefes o encargados de área, lo que significa reuniones muy pequeñas y que no tiene buena estructura de comunicación de los participantes hacia sus subordinados.

Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito

Esta práctica tiene una baja percepción por los colaboradores (36%), es importante implementar una estrategia que facilite a los colaboradores enfocar sus necesidades o proyectos familiares de una forma responsable y exitosa, tanto en su definición como en su ejecución, desarrollándose un vínculo de identificación y aumento de la motivación personal y profesional hacia la empresa.

Actualmente la empresa se apoya en entidades bancarias y ha gestionado diversos acuerdos de libranza con tasas muy bajas y plazos hasta de 60 meses; para que

los colaboradores puedan adquirir bienes como motocicletas, electrodomésticos, vivienda y otros. No existe comité de créditos como tal, el hecho de pertenecer a la empresa y tener el vínculo de libranza le da mayores posibilidades de acceder al crédito aun sin tener experiencia crediticia; que como particulares no podrían tener.

Adicional a esto no existe fondo de Empleados, los créditos más pequeños son aprobados directamente por la Dirección Administrativa o la Gerencia, normalmente no superan los \$500.000 pesos.

Existe una deficiencia de comunicación, aunque más del 30% de los colaboradores tiene créditos vigentes bajo la figura de libranza y la publicidad de este servicio es voz a voz entre ellos.

Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera

La práctica de Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera, es la práctica con las más baja calificación (20%) de percepción de los colaboradores, el departamento de Gestión Humana debe realizar acciones para que esta práctica tan estratégica para la empresa se convierta en un factor de éxito. La planeación y elaboración del plan carrera es una herramienta organizacional que se está implementando con mayor frecuencia en las organizaciones ya que las personas al desear algo más que un trabajo, requieren de una guía de apoyo que les ayude a alcanzar sus metas para realizarse tanto como personal como profesionalmente. El plan carrera trae beneficios a la empresa pues mejora el ambiente laboral de sus colaboradores.

Una planeación de carrera provee un proceso de identificación, desarrollo y utilización de potencial del empleado. Cuando la compañía maximiza el uso de sus recursos humanos, tanto la compañía como el personal salen beneficiados; la organización incrementa la producción y de mejor calidad, mientras que los

colaboradores se sienten más apreciados y satisfechos. Actualmente en la empresa Calipan S.A. no aplica el plan carrera.⁶²

Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores

La practica Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores, tiene una calificación de percepción de (40%)

Esto se debe de alguna forma a un problema de comunicación interna y es necesario que se busquen acciones para comprometer a todas las personas colaboradoras con la empresa en su quehacer cotidiano. Un programa de comunicación interna puede utilizar: boletines, sesiones periódicas y reuniones con los empleados.

Actualmente en la empresa Calipan S.A. no se manejan Comités de Bienestar de los Colaboradores, pero se hacen actividades puntuales de integración y capacitación, donde obligatoriamente se participan personas operativas y directivas, por ejemplo el Plan de capacitación anual que se desarrolló para la empresa y el paseo o actividad de fin de año

TEMÁTICA 3. RELACIONES CON SINDICATOS Y GRUPOS DE COLABORADORES ORGANIZADOS

Esta temática incluye las políticas y estrategias de la empresa que buscan garantizar una relación armónica con los grupos de trabajadores. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:

⁶² Christie, (1983).

Tabla 24. Calificación Percepción Temática 3

TEMÁTICA 3. RELACIONES CON SINDICATOS Y GRUPOS DE COLABORADORES ORGANIZADOS									
PRACTICA	Calificacion							Evaluacion	
	DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO SABE	NO EXISTE	PRACTICA	TEMATICA
Transparencia en la información brindada, sobre la empresa, a los colaboradores organizados y/o sindicatos.	1	3	5	2	6	11	22	16%	23%
Reuniones periodicas de negociacion entre directivas y colaboradores organizados y/o sindicatos.	1	2	3	5	10	8	21	30%	

Fuente. Elaboración propia

Relaciones con sindicatos y grupos de colaboradores organizados

La variable de la temática 3 Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados, presenta una calificación de percepción de (23%), en la escala establecida para el análisis de los datos, el Departamento de Gestión Humana debe realizar un plan de trabajo con los colaboradores para mejorar este indicador. La buena relación con los sindicatos y grupos de colaboradores mejora la productividad de la empresa.

Las Prácticas que califican la variable son percibidas como buena o excelente por el (23%) de los colaboradores, el (15%) percibe que no son las mejores y finalmente el (62%) no conocen o perciben que no existen prácticas que promuevan las buenas relaciones con los sindicatos y grupo de colaboradores organizados.

Gráfica 11. Percepción Temática 3



Fuente. Elaboración propia

Análisis de resultados por prácticas

Transparencia en la información brindada, sobre la empresa, a los colaboradores organizados y/o sindicatos

Esta práctica al interior de la organización es percibida como inexistente por la mayoría de los colaboradores, esta percepción está dada por la no existencia de Sindicatos, ni grupos organizados, la calificación de percepción de (16%), en esta práctica evidencia también la inexistencia de un procedimiento estandarizado de comunicaciones a interior de la Empresa.

Actualmente en la empresa Calipan S.A. no existe sindicato pero existen algunos grupos de colaboradores que integran comités donde participan abiertamente con sus ideas, estos espacios de discusión ayudan a mejorar las relaciones laborales con los colaboradores, COPASO y el grupo primario.

Por tener una estructura tan plana la comunicación es directa, aplica aquí la política de puertas abiertas hacia los trabajadores, capaz de recoger cualquier sugerencia y opinión. En la práctica las personas que laboran en Calipan S.A., tienen la oportunidad de expresar sus necesidades e inconformidades directamente a la Gerencia si consideran necesario hacerlo. Adicional a esto y entendiendo que tienen fallas en el proceso de comunicación son conscientes que deben generar instancias concretas de diálogo con los colaboradores de todas las áreas, tales como reuniones mensuales o encuentros trimestrales.

Para subsanar las falencias en la comunicación la empresa tiene como uno de sus objetivos, difundir las propuestas, metas y objetivos de la organización, a través de los medios de comunicación que existen al interior y hacia el exterior de la empresa, tales como revistas, boletines, sitio intranet, página web, diaria mural, Facebook, entre otros.

Reuniones periódicas de negociación entre directivas y colaboradores organizados y/o sindicatos

Al no existir organizaciones de colaboradores o sindicato en la empresa, esta práctica al interior de la organización es percibida como inexistente, la calificación de percepción de (30%) es producto de la inexistencia de dicha práctica.

TEMÁTICA 4. DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA

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

Tabla 25. Calificación Percepción Temática 4

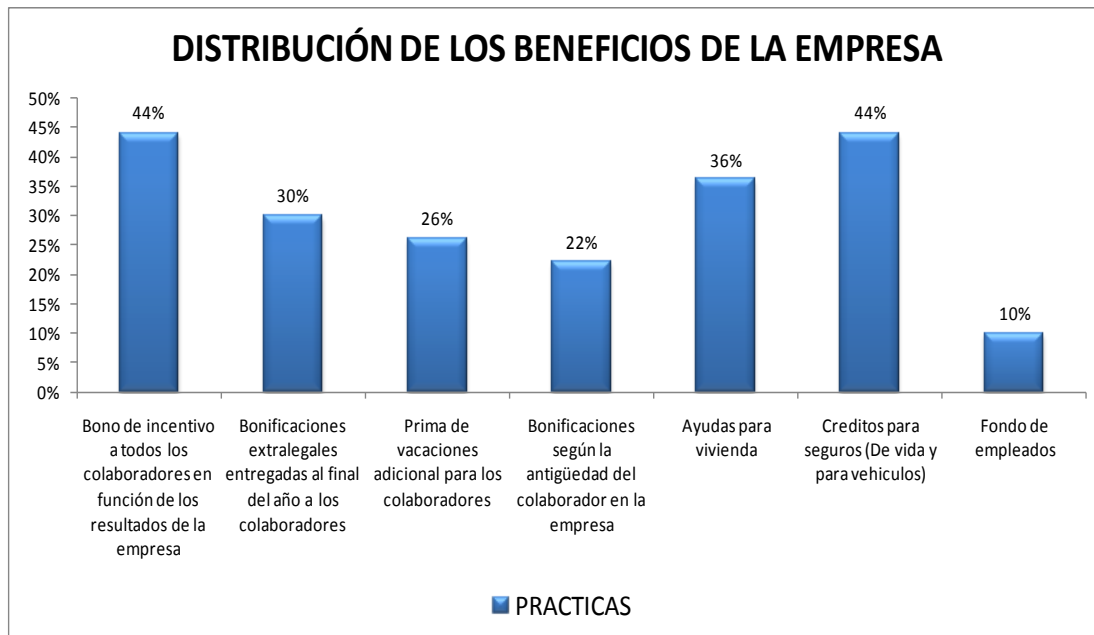
TEMÁTICA 4. DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA									
PRACTICA	Calificacion							Evaluacion	
	DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO SABE	NO EXISTE	PRACTICA	TEMATICA
Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa	1	2	4	6	16	3	18	44%	30%
Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores	2	1	3	3	12	7	22	30%	
Prima de vacaciones adicional para los colaboradores	1	0	1	1	12	7	28	26%	
Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa	3	1	3	5	6	11	21	22%	
Ayudas para vivienda	2	2	1	5	13	11	16	36%	
Creditos para seguros (De vida y para vehiculos)	2	1	3	6	16	11	11	44%	
Fondo de empleados	2	0	0	2	3	11	32	10%	

Fuente. Elaboración propia

Distribución de los beneficios de la empresa

La variable de la temática 4 distribución de los beneficios de la empresa, presenta una calificación de percepción de (30%), en la escala establecida para el análisis de los datos, la percepción tan baja en esta temática evidencia la falta de políticas claras con los colaboradores respecto a esta variable calificada. Una buena percepción de esta temática contribuiría a mejorar la motivación laboral y bienestar de los colaboradores.

Gráfica 12. Percepción Temática 4.



Fuente. Elaboración propia

Análisis de resultados por prácticas

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

La práctica Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa, tiene una calificación de percepción de (44%), En este sentido y en cuanto a las agrupaciones relacionadas con los Procesos de Gestión Humana y en particular con la agrupación que hace referencia a la compensación, *Aguilera Castro, A.* plantea que:

La compensación de personas comprende los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Este aspecto incluye los procesos de remuneración; programas de incentivos,

beneficios y servicios Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores

En la empresa Calipan S.A. según el desempeño del personal se obsequian bonos como incentivo y reconocimiento al cumplimiento de sus labores. En el caso de ventas se entregan bonos a los empleados que cumplan con la cuota de venta asignada, amarrados a beneficios económicos.

En producción no se tienen establecidos criterios o indicadores claros para premiar al personal por ejemplo por productividad y eficiencia, aunque se han dado unos pequeños pasos con información suministrada en el balance mensual, respecto al Costo de producción que finalmente mide el resultado del área. En administración se manejan salarios con reconocimientos prácticamente fijos.

Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores

La práctica de Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores, tiene una calificación de percepción de (30%), para los colaboradores esta práctica no es percibida como un beneficio adicional por los resultados de productividad.

Las bonificaciones extralegales que el empleador entrega al final del año a los colaboradores, generalmente lo hace por mera liberalidad a sus empleados, y con el fin de recompensar un buen desempeño de estos, o para incentivarlos a mejorar. Esto sin ninguna duda, tiene un beneficioso efecto en la productividad del empleado y por consiguiente, en la productividad de la empresa.

En la empresa Calipan S.A. esta práctica solo se hace con las personas que tienen mayor antigüedad en la empresa y no alcanza a ser el valor de una prima.

Este tipo de incentivos tienen que ser amarrados a los resultados financieros de la empresa, La misma viene recuperándose de una situación financiera compleja y en la medida en que logre mejorar, el plan es poder aplicar este beneficio para todos los niveles.

Prima de vacaciones adicional para los colaboradores

La práctica de Prima de vacaciones adicional para los colaboradores, tiene una calificación de percepción de (26%), para la gran mayoría de los colaboradores de la empresa no es percibida como una compensación adicional de productividad. Igual que en el aparte anterior algunas empresas deciden hacer pagos extras a sus trabajadores de forma ocasional, como el caso de la prima de vacaciones adicional para recompensarlos por el cumplimiento de objetivos. Esta compensación es lo que se llama la compensación financiera indirecta.

La compensación financiera directa la constituyen el salario, las bonificaciones, las comisiones, las primas y vacaciones a que se tienen derecho por ley. La compensación financiera indirecta la constituyen todos los pagos en moneda corriente adicional que no hacen parte de los derechos de ley como son las horas extras, las primas y vacaciones extralegales, las propinas y todos los adicionales concedidos.

Actualmente en la empresa Calipan S.A. no aplica la prima de vacaciones adicional para los colaboradores.⁶³

⁶³ *García Solarte M. (2008).*

Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa

La práctica de Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa, tiene una calificación de percepción de (22%), para los colaboradores esta práctica se percibe como que no existe al interior de la empresa.

Las bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa, son un incentivo que recibe el colaborador por el tiempo que lleva en la empresa. Los incentivos están relacionados directamente con el desempeño o productividad.

Aunque en algunas empresas no se pagan bonificaciones por antigüedad, esta es tomada en cuenta al momento de un despido o alguna situación compleja que ponga en riesgo el empleo del colaborador.

Con relación a las bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa, Calipan S.A., los empleados que hayan permanecido más de 10 años son considerados antiguos, a muchos de ellos esta antigüedad no se les compensa en bonos si no con un salario con un porcentaje mucho mayor al básico y dependiendo el caso al que devengaría un profesional en otra empresa.

Ayudas para vivienda

La práctica de Ayudas para vivienda, solo es percibida por 36% de los colaboradores como buena o excelente, el 56% de los colaboradores tiene la percepción de que no saben o no existe este beneficio.

Se evidencia una gran falencia en los canales de comunicación con los colaboradores.

Las ayudas para vivienda de la empresa para los colaboradores permiten crear un importante sentido de pertenencia y unos importantes lazos de solidaridad que finalmente redundaran en el aumento de la productividad y mejor en el ambiente laboral.

Actualmente en la empresa Calipan S.A. no aplica en ayudas para vivienda directa de los colaboradores. Pero se apoya con gestión en la consecución de los préstamos bancarios si el colaborador lo necesita, aprobación en el retiro de Cesantías si es necesario; y cualquier apoyo que se requiera.

Créditos para seguros (De vida y para vehículos)

La práctica de Créditos para seguros (De vida y para vehículos), solo es percibida por el (44%) de los colaboradores, para el 44% de los colaboradores esta práctica no existe o no saben. En este caso también se evidencia falencias en los canales de comunicación con los colaboradores.

Actualmente en la empresa Calipan S.A. con relación a los créditos para seguros (De vida y para vehículos), se basa en créditos externos bancarios como la figura de Libranza y descuentos por nomina, aunque deben pagar intereses. Se gestionan los más bajos y los mejores plazos. En la parte de los seguros se tiene la opción de que cada colaborador lo tome y se le descuenta por nomina en dos quincenas, la empresa tiene un proyecto a mediano plazo de subsidiar un porcentaje del seguro y que todos puedan acceder al mismo.

Fondo de empleados

La práctica de Fondo de empleados, solo es percibida como buena o excelente por el (10%) de los colaboradores, para el (86%) de colaboradores esta práctica se percibe que no existe al interior de la empresa.

Es importante que las empresas incentiven la creación de fondos de empleados para que los trabajadores puedan recurrir a préstamos para educación, libre inversión o vivienda. Según el decreto 1481 de 1989, un fondo de empleados es una empresa asociativa, de derecho privado, sin ánimo de lucro y constituida por trabajadores dependientes, es decir, por trabajadores vinculados con una empresa.

Según el mismo decreto, el fondo de empleados se distingue por las siguientes características:

- Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.
- La asociación y el retiro sean voluntarios.
- Garantizar la igualdad de los derechos de participación.
- Prestar servicios en beneficio de sus asociados.
- El patrimonio debe variable e ilimitado.
- Se debe constituir con duración indefinida.
- Debe fomentar la solidaridad y los lazos de compañerismo entre asociados.

Cómo se observa, un fondo de empleados es una empresa asociativa, que no tiene ánimo de lucro, sino que su objetivo es el de propender por el bienestar de sus asociados, como es el objetivo de casi todas las entidades sin ánimo de lucro. Los fondos de empleados tienen un tratamiento especial frente al impuesto de renta y al impuesto al patrimonio, temas que trataremos próximamente por ser de vital importancia para los fondos de empleados.

Para lograr este objetivo la empresa hace un aporte al fondo de empleados equivalente a un determinado porcentaje de los aportes que realice cada asociado. También existe la opción de que le empresa pueda permitir el pago de créditos bancarios por libranza a los colaboradores.

Actualmente en la empresa Calipan S.A. no existe un fondo de empleados para los colaboradores pero existe la posibilidad de crearlo y que sirva para promover el ahorro.

TEMÁTICA 5. DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD

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

Tabla 26. Calificación Percepción Temática 5

TEMÁTICA 5. DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD									
PRACTICA	Calificacion							Evaluacion	
	DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO SABE	NO EXISTE	PRACTICA	TEMATICA
Planes de capacitación por competencias	4	1	3	7	17	8	10	48%	38%
Programa de capacitación tecnica para el trabajo.	5	1	5	10	12	8	9	44%	
Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño.	2	3	3	3	15	7	17	36%	
Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o	3	2	0	0	10	14	21	20%	
Capacitación en temas de interés colectivo.	2	1	9	9	11	14	4	40%	

Fuente. Elaboración propia

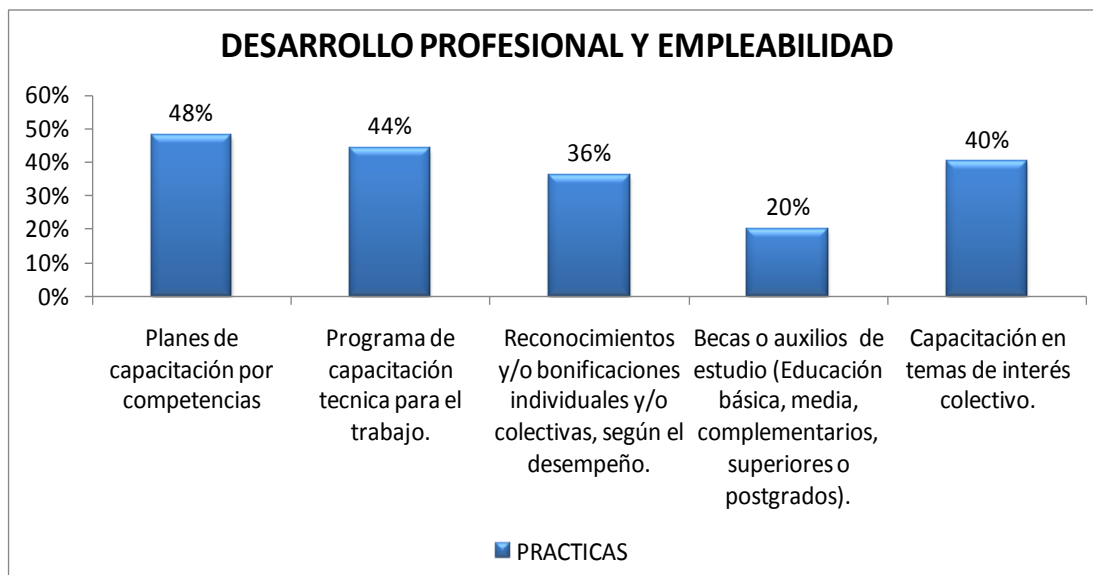
Desarrollo profesional y empleabilidad

La variable de la temática 5 desarrollo profesional y empleabilidad, es percibida como buena o excelente por el (46%) de los colaboradores para el (33%) de los colaboradores esta práctica no existe o no la conocen y finalmente para el (21%) restante esta práctica no es la mejor.

Solo es percibida como buena o excelente por el (38%) de los colaboradores para el (45%) de los colaboradores esta práctica no existe o no la conocen.

Esta temática es un factor que puede contribuir a los buenos resultados de la empresa, con un programa estructurado de formación por competencias.

Gráfica 13. Percepción Temática 5



Fuente. Elaboración propia

Análisis de resultados por prácticas

Planes de capacitación por competencias

La práctica de Planes de capacitación por competencias, es percibida por el (48%) de los colaboradores como buena o excelente, para el (52%) restante de colaboradores no es la mejor, no existe o no la conocen, al interior de la empresa. La práctica de capacitación por competencias se realiza desde las áreas de desarrollo profesional y de los planes de carrera que se ocupan de promover en los colaboradores el desarrollo de competencias que la empresa necesitara a futuro.

La empresa Calipan S.A. Tiene un plan básico de capacitaciones, que agrupa las propuestas que surgen desde Salud Ocupacional, Calidad, Sistemas CG1 y mejoramiento personal. En este último tema se realiza mensualmente una capacitación de liderazgo y competencias al personal de producción, administración y ventas, para lo cual se contrató una firma de capacitación externa avalada por

el Ministerio de Educación y con la cual se desarrolló un programa teniendo en cuenta las falencias y necesidades de las personas de la empresa, la meta propuesta es terminar el ciclo de 10 meses con una ceremonia de clausura donde se certifique por medio de un diploma la asistencia a la misma.

Se evidencia la falta de comunicación, porque la empresa está capacitando a un gran porcentaje del personal que allí labora y aun así la percepción es muy baja.

Programa de capacitación técnica para el trabajo

La práctica de Programa de capacitación técnica para el trabajo, es percibida por el (44%) de los empleados como buena o excelente, para el (56%) restante de colaboradores esta práctica no es la mejor, no saben o no la conocen.

La mejor manera de garantizar a la empresa colaboradores con talento que respondan a sus necesidades de productividad, es fomentando espacios de capacitación técnica para el trabajo, para que puedan asumir roles operativos, técnicos y profesionales de alta calidad.

Actualmente La empresa Calipan S.A. Tiene un plan básico de capacitaciones, donde se consignan las propuestas desde Salud Ocupacional, Calidad, Sistemas CG1 y mejoramiento personal y aunque no es explícito en el tema técnico existe la opción de cursos externos subsidiados en muchas ocasiones por otras entidades como el Sena ,Asociaciones y Bancos a los cuales se envía al personal que se considere lo requiera.

Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño

La práctica de Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño, es percibida por el (36%) de los colaboradores como buena

o excelente, para el (48%) de los colaboradores no saben o no existe esta práctica al interior de la empresa y para el (16%) restante no es la mejor.

Aunque en la mayoría de los casos este tipo de bonificaciones por desempeño, tradicionalmente han estado reservados para altos ejecutivos y empleados de ventas que logran algunas metas financieras, en las grandes empresas estas bonificaciones se han comenzado a implementar en los niveles medios y bajos de la organización no solamente por el cumplimiento de metas financieras sino para aumentar la productividad, la satisfacción del cliente y la calidad en el servicio.

Actualmente en la empresa Calipan S.A. no existe un plan de reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño para los colaboradores para todas las áreas. En el caso de ventas se entregan bonos a los empleados que cumplan con la cuota de venta asignada, amarrados a beneficios económicos.

En producción no se tienen establecidos criterios o indicadores claros para premiar al personal por ejemplo por productividad y eficiencia, aunque se han dado unos pequeños pasos con información suministrada en el balance mensual, respecto al Costo de producción que finalmente mide el resultado del área.

Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o posgrados)

La práctica de Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o posgrados), es percibida como buena o excelente por el (20%) de los Colaboradores, el (70%) no conoce o no sabe de la existencia de esta práctica al interior de la empresa y finalmente para el (10%) restante no es lo mejor.

Las Becas o auxilios de estudio son un incentivo para que los colaboradores se capaciten en busca de un mejor desempeño técnico, profesional personal. En la empresa se apoya por medio de préstamos diferidos sin intereses, descontados de manera mensual, esta práctica es limitada por la capacidad financiera de la empresa y por esta razón no todos los colaboradores tienen este beneficio. Cabe aclarar que se han hecho esfuerzos puntuales como la preparación de un grupo de 13 personas para que terminaran su primaria y bachillerato, en asocio con un colegio privado que les dictaba las clases en la sede de la empresa, donde Calipan S.A. asumía el 50% de todos los gastos.

Capacitación en temas de interés colectivo

La práctica de Capacitación en temas de interés colectivo, es percibida como buena o excelente por el (40%) de los colaboradores, el (36%) de los colaboradores perciben que no existe o no saben de esta práctica al interior de la empresa y finalmente para el 24% no es la mejor.

Se evidencia deficiencias en los canales de comunicación con los colaboradores por el porcentaje de percepción buena o excelente del 40% que es muy bajo si se tiene en cuenta que la empresa Calipan S.A., a partir del año 2012 inicio un programa de capacitación general, al cual asisten más del 70% de los colaboradores en el cual se planteó un plan de mejoramiento personal por medio de capacitaciones mensuales con temas de liderazgo motivación al personal de producción, administración y ventas , para lo cual se contrató una firma de capacitación externa avalada por el Ministerio de Educación y con la cual se desarrolló un programa teniendo en cuenta las falencias y necesidades de las personas de la empresa.

TEMÁTICA 6. CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO

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

Tabla 27. Calificación Percepción Temática 6

TEMÁTICA 6. CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO									
PRACTICA	Calificacion							Evaluacion	
	DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO SABE	NO EXISTE	PRACTICA (Bueno y Excelente)	TEMATICA
Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.	4	2	3	15	19	5	2	68%	46%
Cumplimiento de estandares internacionales de calidad	1	1	1	14	19	11	3	66%	
Servicio de comedor o casino	2	4	6	10	15	7	6	50%	
Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores.	3	1	7	14	20	5	0	68%	
Investigaciones sobre el ambiente laboral.	3	3	10	11	12	8	3	46%	
Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores	3	1	7	12	5	10	12	34%	
Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.	4	2	5	11	18	2	8	58%	
Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias	4	0	8	13	7	12	6	40%	
Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa.	6	0	6	5	11	5	17	32%	
Horario flexible.	5	1	5	6	21	6	6	54%	
Fondo de cobertura para medicina prepagada.	3	2	5	5	3	18	14	16%	
Auxilios medicos para cubrir servicios que cubre el plan de salud	1	1	2	6	10	11	19	32%	
Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores.	4	2	7	6	14	5	12	40%	

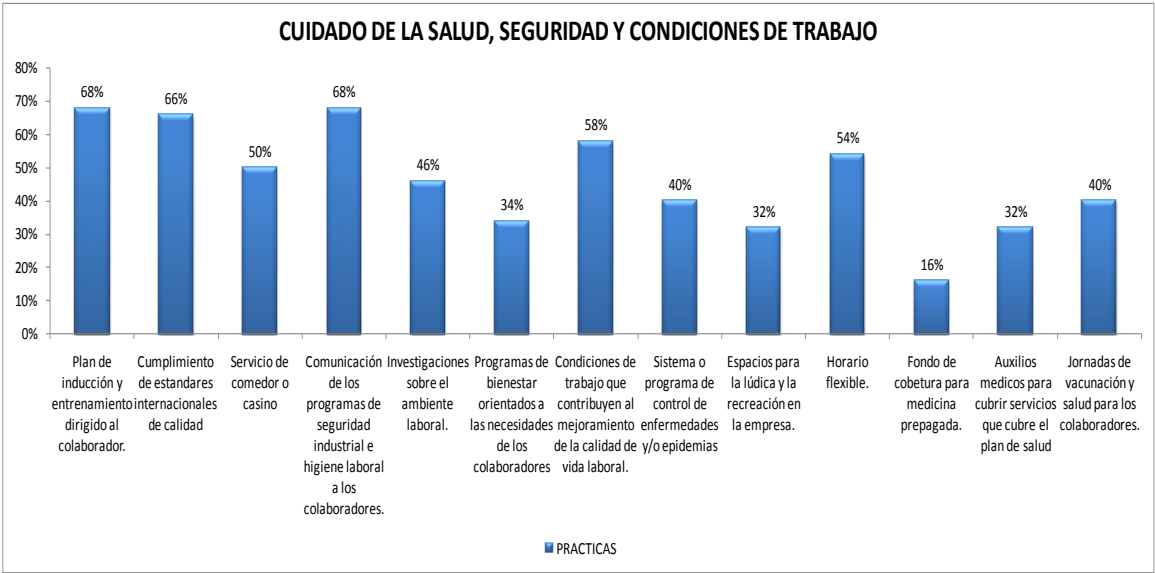
Fuente. Elaboración propia

Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo

La variable de la temática 6, Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo, es percibida como buena o excelente por el (46%) de los colaboradores para el (33%) de los colaboradores esta práctica no existe o no la conocen y finalmente para el (21%) restante esta práctica no es la mejor.

El tema de Cuidado de salud, seguridad y condiciones de trabajo es un tema de R.S.E y legal, la ley establece las normas que son de estricto cumplimiento con los trabajadores de una empresa, las empresas deben enmarcarse en una producción ética, cuidando la seguridad y salud de sus trabajadores.

Gráfica 14. Percepción Temática 6.



Fuente. Elaboración propia

Análisis de resultados por prácticas

Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador

Esta práctica de Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador es percibido como bueno o excelente por el (68%) de los colaboradores, para el (18%) esta práctica no es la mejor y finalmente el (14%) de los colaboradores tiene la percepción de que no existe esta práctica al interior de la empresa.

El entrenamiento hace parte del macroproceso del desarrollo del personal.

Este macroproceso tiene como objetivo el mantenimiento de la información y el desarrollo de los individuos dentro de la organización, a nivel personal y profesional, mediante procesos de educación como elemento potenciador de las habilidades y destrezas de los empleados, que permitan su crecimiento y desarrollo y por tanto de la organización. Está compuesto por los procesos de 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.⁶⁴

Se debe trabajar de manera intensiva en esta práctica, con personal de calidad que les provee la inducción y el entrenamiento de Buenas Prácticas de Manufactura, Salud ocupacional y Seguridad Industrial, para reforzar temas de inducción en el personal antiguo que seguramente en su momento no la recibió, actualmente es un requisito de carácter obligatorio para iniciar labores.

⁶⁴ *García Solarte, M. (2009).*

Cumplimiento de estándares internacionales de Buenas Prácticas de Calidad

La práctica de Cumplimiento de estándares internacionales de Buenas Prácticas de calidad, es percibida como buena o excelente por el (66%) de los colaboradores, el (6%) percibe que no es la mejor y finalmente el (28%) percibe que no existe o no saben de la existencia de esta práctica al interior de la empresa. Se debe trabajar en el tema de comunicaciones por que el 28% de los colaboradores desconocen que la empresa está trabajando en estos temas.

En la actualidad se trabaja en BPM Buenas Prácticas de Manufactura lo que garantiza que la empresa produce todas sus actividades bajo un esquema de aseo y limpieza, adicional a esto se retomó el tema de Recertificación de Calidad bajo la Norma ISO 9001 apoyados por Icontec. Se deben incrementar las capacitaciones sobre el tema, porque aunque el porcentaje en este punto es considerado bueno dentro de la escala de calificación; debe estar muy claro dentro del 100% de los miembros de la organización, reforzar los avisos impresos en carteleras y otros medios de información para que el personal que no sabe se entere de las actividades que se están realizando. Adicional a esto se deben hacer más controles sobre el tema de calidad para que la gente lo sienta en la práctica y tengan la certeza de que es una directriz clara de la empresa.

Servicio de comedor o casino

La práctica de Servicio de comedor o casino, es percibida como buena o excelente por el (50%) de los colaboradores, el (24%) percibe que no es la mejor y finalmente el (26%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa.

Se evidencia problemas de comunicación con el 26% de los colaboradores, porque en el servicio de comedor y casino, se les auxilia hasta el 100% del costo de alimentación. Este porcentaje puede estar reflejado en las personas que laboran

con la empresa por fuera de la ciudad de Cali debido a que este auxilio se da en la sede de Cali.

Se deben ampliar los beneficios a más colaboradores y reforzar la comunicación.

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

La práctica de Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores, es percibida como buena o excelente por el (68%) de los colaboradores, el (22%) percibe que no es la mejor y finalmente el (10%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa.

El mejoramiento del entorno laboral es una de las políticas de recursos humanos que tienen efectos directos en los empleados, en términos de: contrataciones, compensaciones, beneficios, desarrollo de carrera profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, beneficios para sus familias y dependientes y la cultura corporativa, los valores y el diseño organizacional.

La empresa Calipan S.A., ha hecho un esfuerzo importante por implementar este proceso, pero la expectativa seria de un porcentaje mayor, debido a que este punto refleja la protección frente a cualquier tipo de riesgo como accidente o enfermedad profesional a que está expuesto el colaborador se debe trabajar más en la comunicación y capacitación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores.

Investigaciones sobre el ambiente laboral

La práctica de; Investigaciones sobre el ambiente laboral, es percibida como buena o excelente por el (46%) de los colaboradores, el (32%) percibe que no es la mejor y finalmente el (22%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa.

Se debe tener presente que las condiciones positivas del ambiente laboral influyen notoriamente en la salud física y mental de los trabajadores, es decir sobre las condiciones positivas: físicas, psicológicas y sociológicas. Lo cual nos lleva a todo lo que se refiere a la higiene en el trabajo, salud ocupacional, seguridad en el trabajo y Calidad de Vida en el Trabajo. Adicional a esto esta baja percepción positiva se puede reflejar en los resultados de la organización, porque afectan directamente la eficiencia y productividad de las personas.

La actividad de trabajo puede ocasionar también efectos no deseados sobre la salud de los trabajadores, ya sea por la pérdida o ausencia de trabajo o por las condiciones en que el trabajo se realiza.

Este resultado puede estar dado por algunas condiciones de trabajo fuertes que se presentan sobretodo en producción, donde se tienen áreas de trabajo con altas temperaturas causadas por los hornos y ruidos causados por la maquinaria, aunque la empresa tiene detectado este tipo de condiciones y ha realizado algunas mejoras sobre todo en la parte de hidratación y protección auditiva, le falta incrementar sus esfuerzos para mejorar definitivamente.

Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores

La práctica de Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores, es percibida como buena o excelente por el (34%) de los colaboradores, el (22%) percibe que no es la mejor y finalmente el (44%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa.

La empresa Calipan S.A., se apoya en este punto en el programa de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, que plantea algunas actividades relacionadas sobre todo con la parte de salud y protección, pero no se tienen estructurados programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores, se debe crear mayor compromiso con este tema.

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

La práctica de Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral es percibida como buena o excelente por el (58%) de los colaboradores, el (22%) percibe que no es la mejor y finalmente el (20%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa.

Al respecto, en 1999, el WBCSD definía la RSE como “el compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando a la vez la calidad de vida de los trabajadores y sus familias así como el de la comunidad local y sociedad en general.”⁶⁵

En la empresa Calipan S.A. con relación a esta práctica, se tiene establecido un plan de Riesgos en el cual se evalúan las condiciones en que las personas

⁶⁵ Word Business Council for Sustainable Development (s.f.)

desarrollan su trabajo esta evaluación se encuentra consignado en el Plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial. El cual es monitoreado trimestralmente por el Área de Seguridad Industrial y Calidad. Se debe trabajar en el tema de comunicación para mejorar la percepción sobre actividades que se realizan y un porcentaje importante no percibe.

Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias

La práctica Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias, es percibida como buena o excelente por el (40%) de los colaboradores, el (24%) percibe que no es la mejor y finalmente el (20%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa.

La empresa se apoya en el programa de salud ocupacional para realizar este tipo de campañas. Estas se realizan con el respaldo en muchas ocasiones de la ARP Sura y entidades privadas, durante el año se hacen jornadas de Optometrías, Audiometrías, jornadas de masajes, vacunación y otras. Se debe reforzar los canales de comunicación para que los colaboradores entiendan cual es el sentido de las actividades que se hacen alrededor de este tema.

Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa

La práctica de Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa, es percibida como buena o excelente por el (32%) de los colaboradores, el (24%) percibe que no es la mejor y finalmente el (44%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa

Cada vez más empresas e instituciones organizan jornadas recreativas y de Integración para sus colaboradores, una estrategia de gran utilidad para distenderlos, mejorar su rendimiento, su confianza y el trabajo en equipo. La

comunicación interna en el ámbito laboral es de suma importancia para lograr la eficacia del trabajo.

Desde el área de Recursos Humanos de muchas organizaciones, se procura incentivar a sus trabajadores con este tipo de actividades, posibilitando una integración tanto vertical como horizontal con jefes y compañeros. También existen empresas que se dedican específicamente a crear y desarrollar estos programas para quienes quieran contratarlas, y planifican las jornadas para cada institución en particular, teniendo en cuenta las edades, el contexto de cada grupo y la finalidad que tenga dicha jornada.

En la empresa Calipan S.A., los espacios para la lúdica y la recreación se realizan con el apoyo de la caja de compensación Comfandi con algunas actividades que ellos mismos organizan en fin de semana. No existe un plan con temas establecidos.

Horario flexible

La práctica de Horario flexible, es percibida como buena o excelente por el (54%) de los colaboradores, el (22%) percibe que no es la mejor y finalmente el (24%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa.

Las prácticas socialmente responsables están relacionadas con la gestión del capital humano, a través de tener un equilibrio entre tiempo de trabajo y tiempo de ocio. Años atrás el aumento de salario era una de las principales herramientas utilizadas por las empresas para retener a sus empleados. Hoy, todavía se emplea, pero requiere mucha prudencia por el tema de costos, además está demostrado que a partir de un determinado nivel de retribución el trabajador se siente más motivado con otro tipo de incentivos y el horario es uno de ellos.

La duración habitual de una jornada de trabajo es de 8 horas, aunque son muchos los colaboradores que dedican más tiempo por exceso de tareas. En cualquier caso, la empresa está en la obligación de estipular el horario de entrada y salida del lugar de trabajo, así como determinar las horas de descanso y los turnos horarios que se deben cumplir.

Sin embargo, no siempre los trabajadores encuentran un empleo en el que saben a qué hora empieza y a qué hora termina su jornada, ya sea por la política de la empresa o por la profesión de la que se trate. En todos los casos, pero especialmente en el mencionado, los horarios flexibles tienen una excelente acogida. En la empresa Calipan S.A., no aplica el horario flexible por ser una empresa de producción con turnos establecidos y en otras áreas como la de ventas nos adaptamos a los horarios de nuestros clientes, la empresa tiene claro que esta práctica es muy positiva para la calidad de vida del colaborador y su familia pero no es viable implementarla en la organización.

Fondo de cobertura para medicina prepagada

La práctica de Fondo de cobertura para medicina prepagada, es percibida como buena o excelente por el (16%) de los colaboradores, el (20%) percibe que no es la mejor y finalmente el (64%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa.

En la empresa Calipan S.A., no aplica esta práctica pues existe una participación importante de personas con salario mínimo y las que tienen mayor ingreso no lo encuentran atractivo, adicional a esto la empresa tiene la opción del médico particular cubierto totalmente.

Auxilios médicos para cubrir servicios que no cubre el plan de salud

La práctica de Auxilios médicos para cubrir servicios que cubre el plan de salud, es percibida como buena o excelente por el (32%) de los colaboradores, el (8%) percibe que no es la mejor y finalmente el (60%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa.

A pesar de que la empresa no cuenta con un plan estructurado de auxilios médicos, cubre casos especiales de consultas y entrega de medicamentos, esta práctica debe ser comunicada a los colaboradores porque el 60% desconoce este servicio.

La empresa Calipan S.A., provee auxilios médicos para cubrir servicios que no cubre el plan de salud, en caso que el colaborador lo requiera y cuando la persona no encuentra una solución concreta en la EPS. La empresa apoya el servicio del médico particular al 100% y entrega más del 80 % del valor de la droga que sea recetada.

Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores.

La práctica de Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores, es percibida como buena o excelente por el (40%) de los colaboradores, el (26%) percibe que no es la mejor y finalmente el (34%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa.

En este caso también podría tratarse de una falencia en los canales de comunicación con los colaboradores.

En la empresa Calipan S.A., el área de Seguridad Industrial se encarga de este concepto. Sin embargo en la actualidad no hay jornadas de vacunación para el beneficio de los hijos de los colaboradores.

TEMÁTICA 7. JUBILACIÓN Y DESPIDOS

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

Tabla 28. Calificación Percepción. Temática 7

TEMÁTICA 7. JUBILACIÓN Y DESPIDOS									
PRACTICA	Calificacion							Evaluacion	
	DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO SABE	NO EXISTE	PRACTICA	TEMATICA
Conversación de despido (Retroalimentación).	4	1	3	4	9	16	13	26%	11%
Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio.	2	0	1	1	0	22	24	2%	
Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.	1	0	1	2	0	26	20	4%	

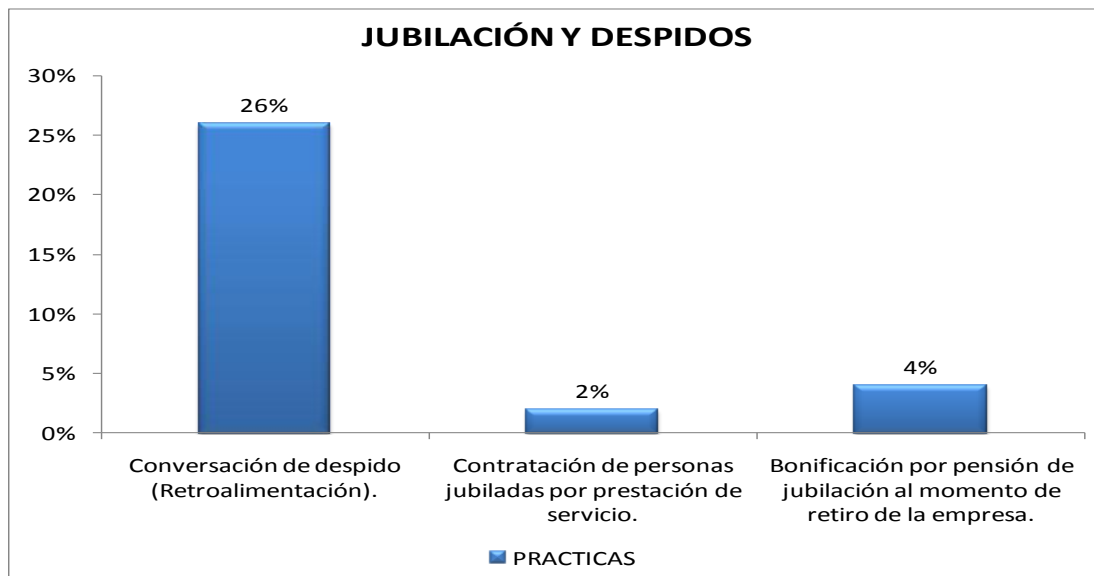
Fuente. Elaboración propia

Jubilación y despidos

La variable de la temática 7; Jubilación y despidos, es percibida como buena o excelente por el (11%) de los colaboradores, el (9%) percibe que no es la mejor y finalmente el (80%) no conocen o perciben que no existe de un plan dentro de la empresa.

Se evidencia que las comunicaciones dentro de la empresa presentan falencias, por el alto porcentaje de desconocimiento sobre este tema.

Gráfica 15. Percepción Temática 7



Fuente. Elaboración propia

Análisis de resultados por prácticas

Conversación de despido (Retroalimentación)

La Práctica de Conversación de despido (Retroalimentación), es percibida como buena o excelente por el (26%) de los colaboradores, el (16%) percibe que no es la mejor y finalmente el (58%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa.

En Calipan S.A. el Área de Recursos Humanos es la encargada de realizar los despidos, de acuerdo al tipo de contrato que normalmente es a término fijo inferior a un año, en este caso se le informa con un mes de anterioridad que su contrato vence y que no será renovado por el momento, se le exponen las razones de la terminación y se le escucha su opinión. Cuando el despido se hace por justa causa por la razón que sea se hace un acta de descargos y se procede a la cancelación del contrato.

Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio

La práctica de Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio, es percibida como buena o excelente por el (2%) de los colaboradores, el (6%) percibe que no es la mejor y finalmente el (92%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa.

Actualmente este tipo de casos no se presentan, debido a que los procesos de jubilación no se han iniciado, pero la empresa valora el tema de experiencia y está abierta a esta posibilidad en caso de que se requiera.

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

La práctica de Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa, es percibida como buena o excelente por el (4%) de los colaboradores, el (4%) percibe que no es la mejor y finalmente el (92%) no conocen o no existe esta práctica dentro de la empresa.

En la empresa Calipan S.A., aún no se aplica esta práctica. No se tiene establecido ningún valor al respecto. La información de las personas próximas a Jubilarse indica que la primera persona lo podría hacer en aproximadamente tres años. Aunque no se tiene ningún plan respecto a este tema, se ha iniciado a revisar las semanas que llevan causadas las personas que aspiran a jubilarse dentro de la empresa, para evitar inconvenientes al final.

TEMÁTICA 8. FAMILIA DE LOS COLABORADORES

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

Tabla 29. Calificación Percepción. Temática 8

TEMÁTICA 8. FAMILIA DE LOS COLABORADORES									
PRACTICA	Calificacion							Evaluacion	
	DEFICIENTE	MALO	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	NO SABE	NO EXISTE	PRACTICA (Bueno y Excelente)	TEMATICA
Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores	4	0	2	3	6	10	25	18%	5%
Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias.	4	0	0	0	0	10	36	0%	
Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores.	4	0	0	0	1	8	37	2%	
Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores.	4	0	4	2	2	10	28	8%	
Talleres de capacitación para conyuges y/o hijos.	2	0	0	0	0	12	36	0%	
Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores	3	1	0	0	0	13	33	0%	
Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores.	2	0	0	2	1	14	31	6%	
Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.	3	0	4	0	1	15	27	2%	

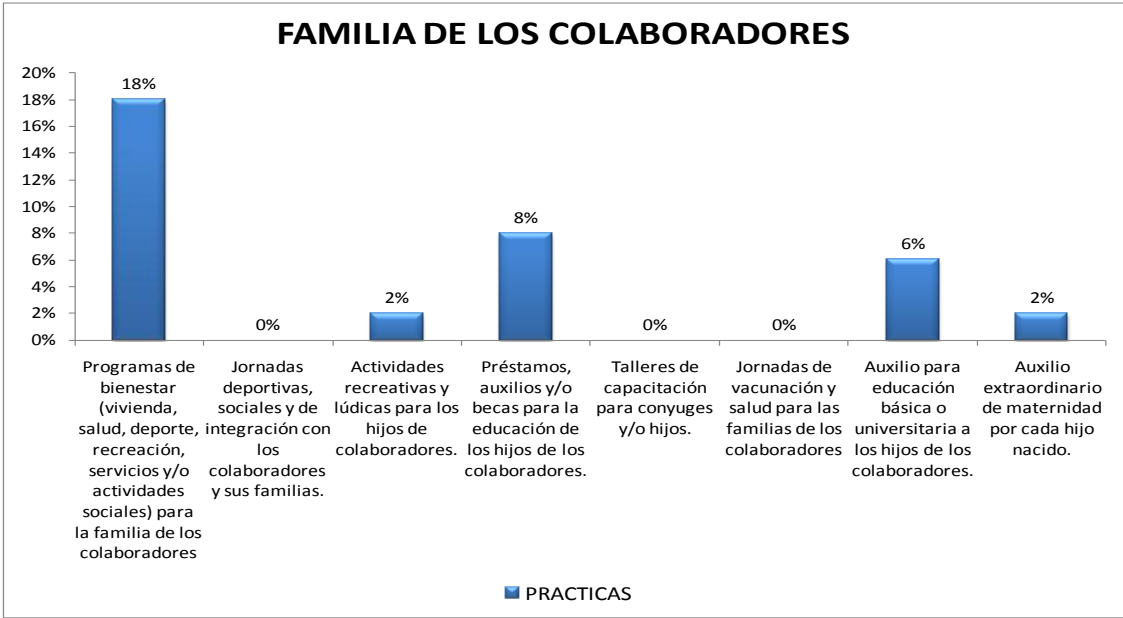
Fuente. Elaboración propia

Familia de los colaboradores

La variable de la temática 8; Familia de los colaboradores, es percibida como buena o excelente solo por el (5%) de los colaboradores, el (9%) percibe que no son las mejores prácticas y finalmente el (86%) no conocen o no percibe la existe de un plan dentro de la empresa para la familia de los colaboradores.

Se evidencia que las comunicaciones dentro de la empresa presentan falencias, por el alto porcentaje de desconocimiento sobre este tema.

Gráfica 16. Percepción Temática 8



Fuente. Elaboración propia

Análisis de resultados por prácticas

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

La práctica de Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores, es percibida como buena o excelente solo por el (18%) de los colaboradores, el (12%) percibe que no es la mejor y finalmente el (70%) no conocen o no existe de un programa dentro de la empresa que facilite los temas de bienestar para la familia de los colaboradores.

En la empresa Calipan S.A., no hay planes establecidos para las familias pero la intención de los beneficios de vivienda que se gestionan busca apoyar al colaborador y a su grupo; adicional a esto se hacen algunas actividades básicas como la entrega de anchetas y regalos que sirven para el núcleo familiar. Al interior de la empresa se tiene claro la importancia de este tipo de programas y se tiene como meta implementarlos en el Plan general a partir del próximo año.

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

La práctica de Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias, no es percibida por los colaboradores, el (92%) considera desconocer un programa dentro de la empresa que integre la familia de los colaboradores en jornadas deportivas.

En la empresa Calipan S.A., no hay nada establecido en este punto pero se gestiona apoyo a través de la Caja de compensación familiar que brinda este tipo de espacios.

Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores

La práctica de Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores, es percibida como buena o excelente solo por el (2%) de los colaboradores, el (8%) percibe que no es la mejor y finalmente el (90%) no conocen o no existe de un programa dentro de la empresa que facilite las actividades recreativas y lúdicas para los hijos de los colaboradores.

En la empresa Calipan S.A., este tipo de actividades no se practican, pero tenemos como meta implementarla a mediano plazo. Entendiendo que es un factor importante en el desarrollo de la unidad familiar.

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

La práctica de Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores, es percibida como buena o excelente solo por el (8%) de los colaboradores, el (16%) percibe que no es la mejor y finalmente el (76%) no conocen o no existe de un programa dentro de la empresa que facilite obtener préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los trabajadores.

En la empresa Calipan S.A., no se aplica esta práctica debido a que la empresa no cuenta con recursos para su implementación.

Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos

La práctica de Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos, no es percibida por los colaboradores, el (96%) considera desconocer un programa dentro de la empresa que brinde talleres de capacitación para los conyugues y/o hijos, que permitan al colaborador mejorar su calidad de vida familiar.

En la empresa Calipan S.A., aún no se aplica esta práctica, pero ante la percepción tan baja y lo impactante que puede ser para las familias de los colaboradores, adicional al bajo costo que tendría implementarla, la empresa proyecta realizar este tipo de actividades el próximo año.

Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores

La práctica de; Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores, no es percibida por los colaboradores, el (92%) considera desconocer un programa de salud para la familia de los colaboradores.

En la empresa Calipan S.A., no se practica directamente, pero es obligación de las EPS prestar este servicio, se debe trabajar en difundir esta información a los colaboradores y sus familias.

Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores

Práctica de Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores, es percibida como buena o excelente solo por el (6%) de los colaboradores, el (4%) percibe que no es la mejor y finalmente el (90%) no conocen o no existe de un programa dentro de la empresa que facilite auxilios para la educación básica o universitaria de los colaboradores

En la empresa Calipan S.A., no se aplica esta práctica debido a que la empresa no cuenta con los recursos para implementarla.

Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.

La práctica de Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido, es percibida como buena o excelente solo por el (2%) de los colaboradores, el (14%) percibe que no es la mejor y finalmente el (84%) no conocen o no existe de un programa dentro de la empresa que facilite auxilios de maternidad por cada hijo nacido.

En la empresa Calipan S.A., aún no se aplica esta práctica.

8. PLAN DE MEJORAMIENTO CALIPAN S.A.

PERCEPCION DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA EMPRESA CALIPAN

<u>OBJETIVO/META:</u> Lograr que el 80% de los Empleados de CALIPAN perciban el compromiso Interno que se tiene con la Responsabilidad Social Empresarial desde Gestión Humana <u>INDICADOR:</u> Calificación de percepción de Responsabilidad Social Empresarial, mediante encuesta anual de los colaboradores; mayor al 80%					<u>RESPONSABLES:</u> <u>Gerencia de Calipan</u> <u>Dpto. de Gestión Humana</u>			<u>FECHA:</u> Octubre-2012	
PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 1.0 RESPECTO AL INDIVIDUO: EQUIDAD Y DIVERSIDAD									
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO (\$)		
1.1- Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los colaboradores	Formalizar canales de comunicación	Fijar en carteleras el código de Ética y conducta de la Empresa	Gestión Humana	Junio - 2013	Anual	% de percepción encuesta	\$300.000		
		Programando Charlas semestrales de sensibilización sobre Ética y conducto dentro de la organización.	Gestión Humana	Junio- 2013	Semestral	Numero de charlas cumplidas.	\$500.000		

PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 1.0							
RESPECTO AL INDIVIDUO: EQUIDAD Y DIVERSIDAD							
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO \$
1.2- Igualdad en el proceso de selección y promoción del personal	Establecer medidas que impidan que se generen situaciones de discriminación	Estableciendo, al interior políticas de contratación, un sistema de promoción claro, transparente e igualitario y de acceso general.	Gestión Humana	Junio 2013	Anual	Número de contrataciones	\$ 200.000
1.3- Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.	Estructurar el plan de reclutamiento y selección.	Formalizando las actividades actuales en procedimientos.	Gestión Humana	Marzo 2013	Anual	Número de contratos por región.	\$200.000
1.4- Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores.	Estructurar plan de comunicaciones.	En reuniones informativas periódicas	Gestión Humana	Enero 2013	anual	Encuesta de percepción mayor al 80%	\$200.000
		Publicando el Reglamento Interno de Trabajo en cartelera y otros temas relacionados en , impresos e intranet	Gestión Humana	Enero 2013	Anual	Encuesta de percepción mayor al 80%	\$300.000
1.5- Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domesticas, contingencias).	Crear normatividad sobre el tema	Teniendo en cuenta la parte legal del tema.	Gestión humana	Febrero 2013	Anual	Numero de días Ausentismo por calamidad familiar.	\$50.000
		Informando a los colaboradores					

PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 2.							
PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA							
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO (\$)
2.1- Comunicación interna abierta, rápida y directa.	Formalizar canales de comunicación.	Reuniones periódicas y publicaciones.	Gestión Humana	Febrero 2013	Trimestral	Numero de reuniones anuales	\$100.000
2.2- Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.	Formalizar los comités	Estandarizando las reuniones por medio de actas. Integrando los cargos operativos en las reuniones actuales.	Gestión Human	Enero 2013	Mensual	Numero de reuniones mensuales	\$100.000
2.3- Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.	Desarrollar plan	Realizando reuniones con los colaboradores que estén interesados en aportar.	Gestión Humana	Junio 2013	Anual	Números de reuniones planeadas.	\$100.000
		Evaluación de talentos de posibles candidatos para puestos claves de la empresa.	Gestión Humana	Junio 2013	Anual	Numero de evaluaciones realizadas	\$ 50.000
2.4- Participación de los colaboradores y directivos Comités de Bienestar de los colaboradores.	Desarrollar Plan	Realizando reuniones con los colaboradores que estén interesados en aportar.	Gestión Humana		Anual	Números de reuniones planeadas	\$100.000

PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 3.							
RELACIONES CON SINDICATOS Y GRUPOS DE COLABORADORES ORGANIZADOS							
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO (\$)
3.1- Transparencia en la información brindada, sobre la empresa, a los colaboradores organizados y/o sindicatos.	Formalizar canales de comunicación.	Haciendo reuniones mensuales por áreas para comunicar situación de la empresa.	Gerencia	Enero de 2013	Mensual	Numero de reuniones mensuales	\$100.000
	Nota: en la empresa no existe Sindicato hacemos este planteamiento para escucharlos.	Manteniendo una política de puertas abiertas hacia los colaboradores desde la gerencia.	Gerencia	Enero 20123	Mensual		

PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 4.							
DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA							
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO (\$)
4.1- Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa	Estructurar un plan de incentivos.	Evaluando indicadores de resultados por áreas.	Gerencia Gestión Humana	Enero 2013	Mensual	Cumplimiento de los indicadores	\$1.500.000
4.2- Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores	Estructurar un plan de bonificaciones.	Evaluando indicadores de resultados por áreas.	Gerencia Gestión Humana	Enero 2013	Semestral	Cumplimiento de los indicadores	\$100.000
4.3- Prima de vacaciones adicional para los colaboradores	Nota: por estructura financiera de la empresa este tipo de incentivos no se tienen planeados aplicarlos a mediano plazo.						
4.4- Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa							
4.5- Ayudas para vivienda	Gestionar recursos	Gestionando ante los bancos créditos blandos y comunicándolos.	Gerencia	Enero 2013	Anual	Número de viviendas adquiridas por año.	\$100.000
		Gestionando ante las cajas de compensación y entes gubernamentales beneficios para los colaboradores.	Gestión Humana				

PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 4.							
DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA							
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO (\$)
4.6- Créditos para seguros (De vida y para vehículos)	Gestionar seguros colectivos	Subsidiando una parte del costo. Gestionando créditos de libranza.	Gerencia	Junio 2013	Anual	Número de personas aseguradas-subsidiadas de la empresa	\$5.000.000
4.7- Fondo de empleados	Apoyar la creación del fondo de empleados	Buscando asesoría legal. Gestionando aportes económicos de la empresa para su creación.	Gerencia	Enero 2014	Anual	Número de personas vinculadas	\$5.000.000

PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 5.							
DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD							
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO (\$)
5.1- Planes de capacitación por competencias	Formalizar y comunicar el plan de capacitación.	Estandarizando procedimientos de capacitación. Informando las actividades de capacitación que se hacen.	Gestión Humana	Diciembre 2012	Trimestral	Numero de capacitaciones por año	\$ 100.000
5.2- Programa de capacitación técnica para el trabajo.	Formalizar y comunicar el plan de capacitación.	Estandarizando procedimientos de capacitación. Informando las actividades de capacitación que se hacen.	Gestión Humana	Diciembre 2012	Trimestral	Numero de capacitaciones por año	\$ 100.000
5.3- Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño.	Estructurar un plan de incentivos.	Evaluando indicadores de resultados por áreas.	Gerencia Gestión Humana	Enero 2013	Mensual	Cumplimiento de los indicadores	\$1.500.000
5.4- Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados).	Formalizar plan de auxilios para educación.	Definir condiciones para la obtención del beneficio.	Gerencia Gestión Humana	Enero 2013	Anual	Número de personas beneficiadas por año.	\$50.000
5.5- Capacitación en temas de interés colectivo.	Formalizar y comunicar el plan de capacitación.	Estandarizando procedimientos de capacitación. Informando las actividades de capacitación que se hacen. Revisando las necesidades de los colaboradores respecto a los requerimientos de la empresa.	Gestión Humana	Enero 2013	Trimestral	Numero de capacitaciones por año	\$ 100.000

PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 6							
CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO							
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO
6.1- Planes de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador	Formalizar programa de capacitación y entrenamiento en los programas de seguridad industrial y salud ocupacional	Realizando inducción SISO a todos los colaboradores que ingresen, o reingresen movilidad interna.	Gestión Humana	Enero 2013	Trimestral	% cumplimiento plan de capacitación	\$100.000
		Definiendo e implementando plan de capacitación SISO, dirigido a todos los colaboradores de la empresa, focalizados en los peligros y riesgos de la empresa	Gestión Humana	Enero 2013	Trimestral		\$100.000
6.2- Cumplimiento de estándares internacionales de calidad	Implementar sistema de gestión OSHAS 18000	Realizando diagnostico SISO de la empresa con referencia a los requisitos de la norma OSHAS 18000	Calidad y Salud Ocupacional	Enero 2015	Mensual	% cumplimiento del plan de implementación OSHAS 18000	\$20.000.000
		Estableciendo cronograma de implementación de la norma OSHAS 18000					
		Gestionando la certificación de la empresa ante una entidad que valide la conformidad y la gestión SISO					
6.3- Servicio de comedor o casino	Garantizar la calidad del servicio de alimentación para los colaboradores	Implementando programa de inspección de las condiciones de seguridad alimentaria (Buenas prácticas de manufactura)	Gestión Humana	Enero 2012	Trimestral	% cumplimiento de las inspecciones	\$2.000.000
		Definiendo perfil de los requerimientos nutricionales para los colaboradores (nutricionista)				% de cumplimiento plan de nutrición	

PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 6							
CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO							
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO
6.4- Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los colaboradores	Conformar equipos de apoyo en seguridad industrial	Formalizando el comité de Salud Ocupacional con representación de los colaboradores y de la empresa (COPASO)	Calidad y Salud Ocupacional	Enero 2013	Mensual	Actas mensuales de reunión	\$100.000
		Nombrar vigías/líderes de seguridad por proceso	Gestión Humana				
		Capacitar los participantes del comité en todos los programas del sistema SISO					
6.5- Investigaciones sobre el ambiente laboral	Establecer e implementar programa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	Definiendo el programa SISO de acuerdo a los requisitos legales	Gestión Humana	Enero 2013	Semestral	Indicadores de Seguridad Industrial IFA	\$2.000.000
		Definiendo los elementos claves de gestión SISO : Identificación y control de peligros y riesgos, inspecciones de Seguridad Industrial; investigaciones de accidentes de trabajo, programas de higiene industrial, vigilancia y control de los trabajos de alto riesgo y plan de emergencias,					
6.6- Programas de bienestar orientados a las necesidades de los colaboradores	Implementar programa de servicios y beneficios para los colaboradores	Elaborando una política de beneficios que describa todas las condiciones de bienestar que otorga la empresa	Gestión Humana	Junio 2013	Trimestral	Cumplimiento del programa.	\$1.000.000
		Implementando programa de participación y reconocimiento, para los colaboradores que participen en ideas de mejoramiento en los procesos o plan sugerencias					

PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 6							
CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO							
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO (\$)
6.7- Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.	Formalizar y comunicar plan de gestión para control del riesgo ocupacional	Revisando , actualizando y comunicando plan de seguimiento a las condiciones riesgosas identificadas en la matriz de peligros e inspecciones de seguridad	Gestión Humana	Enero 2013	Mensual	Cumplimiento del programa	\$200.000
		Implementando programa de riesgo psicosocial					
6.8- Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias	Implementar de los programas de medicina preventiva	Definiendo los programas de vigilancia epidemiológica según factores de riesgo (conservación auditiva, conservación respiratoria, estrés calórico, prevención de lesión osteomuscular.)	Gestión Humana	Enero 2013	Semestral	% de cumplimiento de los programas	\$1.000.000
		Contratando servicio de asesoría en Salud Ocupacional para seguimiento y control de los programas SISO					
		Coordinando con las EPS's la implementación de los programas de promoción y prevención					
6.9- Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa.	Implementar programa de recreación y deportes	Realizando convenios con las cajas de compensación familiar para afiliar a colaboradores y familia en programas de recreación	Gestión Humana	Enero 2013	Semestral	% de cumplimiento de los programas	\$1.000.000
		Promocionando encuentros deportivos entre empresas del sector					
		Creando espacios locativos o tiempos para recreación (cambio de rutina laboral)					

PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 6							
CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO							
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO (\$)
6.10- Horario flexible	Implementar programa de servicios y beneficios para los colaboradores	Cumpliendo requisito legales: Ley María, lactancia, muerte de familiares	Gestión Humana	Enero 2013	Semestral	% de cumplimiento de los programas	\$200.000
		Programa de permisos remunerados para casos por calamidades domésticas					
6.11- Fondo de cobertura para medicina prepagada	Crear fondo de empleados	Apoyar a los colaboradores para conformar fondo de empleados	Gestión Humana	Enero 2014	Anual	Número de personas con medicina prepagada.	\$500.000
6.12- Auxilios médicos para cubrir servicios que no cubre el plan de salud	Implementar programa de servicios y beneficios para los colaboradores	Creando partida presupuestal para auxilios con objetivo de subsidiar situaciones críticas de salud de los colaboradores	Gestión Humana	Enero 2013	Semestral	% de cumplimiento de programas	\$200.000
		Estableciendo alianzas con organismos o Fundaciones sin ánimo de lucro para atención de condiciones críticas de salud de colaboradores y familiares					
6.13- Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores	Implementar programas de medicina preventiva	Acordar con la EPS jornadas de vacunación	Gestión Humana Calidad y Salud Ocupacional	Enero 2013	Semestral	% de cumplimiento de programas	\$500.000

PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 7.							
JUBILACIÓN Y DESPIDOS							
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO (\$)
7.1- Conversación de despido (Retroalimentación).	Formalizar procedimiento actual.	Rigiéndose por las normas legales del código laboral.	Gestión Humana Abogado laboral externo	Junio 2013	Anual	Número de actas de descargos.	\$200.000
7.2- Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio.	Establecer procedimiento.	Ajustándose a los requerimientos legales de contratación para este caso.	Gestión Humana Abogado laboral externo	Enero 2015	Anual	Número de personas jubiladas contratadas.	\$200.000
7.3- Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.	Analizar posibilidad de implementación.	Evaluando en su momento, capacidad financiera de la empresa.	Gestión Humana Abogado laboral externo	Enero 2015	Anual	Número de personas con el beneficio	\$200.000

PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 8.							
FAMILIA DE LOS COLABORADORES							
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO (\$)
8.1- Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores	Desarrollar programas de bienestar para la familia de los colaboradores	Gestionando programas para la familia con entidades como Comfandi.	Gestión Humana Gerencia	Enero 2014	Anual	Número de personas beneficiadas.	\$10.000.000
8.2- Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias.		Creando actividades como el día de la familia, la fiesta del mes de los niños, celebrar el día de la mujer. Beneficiando la parte social del entorno del colaborador.					
8.3- Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores.	Desarrollar plan de Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores	Generando actividades enfocadas a los hijos como talleres de plastilina, pintura y origami.					
		Gestionar bonos de descuento o subsidiar parte del costo de actividades como la rueda o los circos que llegan a la ciudad.					

PLAN DE MEJORAMIENTO TEMÁTICA 8.							
FAMILIA DE LOS COLABORADORES							
PRACTICA	QUE (Actividad)	COMO (Método)	QUIEN	CUANDO	SEGUIMIENTO	INDICADOR	COSTO (\$)
8.4- Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos.	Establecer necesidades.	Programando reuniones para conocer las necesidades básicas de capacitación.	Gestión Humana Gerencia	Marzo 2013	Anual	Numero de capacitaciones al año.	\$2.000.000
		Estableciendo cronogramas de entrenamiento para el año.					
8.5- Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores	Desarrollar campañas de Salud.	Gestionando la ampliación de estas jornadas hacia las familias por parte de las EPS y Caja Compensación.		Marzo 2013	Anual	Número de personas beneficiadas	\$200.000

Fuente. Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

- El área de gestión humana de la empresa productos comestibles CALIPAN S.A. es un agente de cambio que lidera los procesos organizacionales de la empresa, en busca de un impacto positivo en la cultura organizacional promoviendo la excelencia y calidad en todos los ámbitos de su recurso humano.
- Los resultados obtenidos en el estudio de caso, evidencian la baja percepción de los colaboradores en las actividades que desarrolla la empresa en busca del bienestar de sus colaboradores y grupo familiar, el área de gestión humana debe focalizar los esfuerzos para que el capital humano que es el eje de toda organización, se sienta valorado como una persona importante para los resultados económicos de empresa.
- El estudio evidencio que existe desconocimiento por los colaboradores sobre el tema de responsabilidad empresarial, sin embargo, se encontró que algunas de las actividades diarias que realiza el área de gestión humana, se relacionan con buenas prácticas de RSE, en las temáticas 1, 2 y 6 más del 50% de los colaboradores reconocen que hay practicas de RSE que se realizan. En tal sentido con el estudio se logro documentar varias prácticas de RSE, que no estaban en un plan formal pero generaban un impacto positivo en los colaboradores.
- Para el área de gestión humana de la empresa CALIPAN S.A., es muy importante el bienestar de sus colaboradores y es evidente el empeño y el interés por su mejoramiento. Actualmente se está trabajando con un grupo de colaboradores, en el tema de recertificación en el sello de calidad ISO 9001, y se está implementado un programa que pueda llevar a la empresa a una certificación de OHSAS 18000.

- En relación a la percepción de los colaboradores sobre las prácticas de responsabilidad social, lideradas por el área de gestión humana de la empresa Productos Comestibles CALIPAN S.A. es evidente que a pesar de que existen prácticas de RSE, la deficiencia en los canales de comunicación al interior de la empresa, genera desconocimiento de la gestión que realiza la empresa.
- La más baja percepción de los colaboradores, en relación con las ocho temáticas corresponde a la No 8: *Familia de los trabajadores*; donde se evidencia la escasa importancia que la empresa le asigna a esta actividad que es una de las más importantes por cuanto involucra a la familia de los colaboradores. La ausencia de jornadas deportivas, talleres de capacitación y jornadas de vacunación, es un indicativo de la baja prioridad que la empresa le asigna a esta práctica. Se evidencia que para los colaboradores el tema de los beneficios que la empresa pueda dar a sus familiares es un tema de gran sensibilidad y que si se llegara a fortalecer este aspecto, se convertiría en un importante valor agregado; un colaborador puede ser más productivo si su familia goza de un adecuado bienestar.
- La temática 1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad, Obtuvo el mejor puntaje de percepción 58%, en particular la prioridad en el reclutamiento y selección de personas de la región donde opera la empresa. Es una práctica que los colaboradores respaldan y reconocen por que se brinda la oportunidad trabajo a personas que están afectadas positiva o negativamente por las acciones de la empresa.
- La práctica de la socialización de normas o leyes laborales a los colaboradores permite tener claridad sobre los derechos y deberes que se tiene ante la empresa, esto genera un buen clima de trabajo que beneficia tanto al empleador como al trabajador.

- En relación al tema de los permisos remunerados en casos particulares como calamidades domésticas o contingencias, esto se convierte en un tema muy sensible para el colaborador, hecho que la empresa conoce y le da un manejo adecuado.
- Finalmente el hecho de documentar y organizar la información acerca de las prácticas de RSE, motivo a la gerente y a los integrantes del área de gestión humana a establecer un plan de acción para mejorar el bienestar de los colaboradores.
- Este caso de estudio es importante porque pueda aportar algunos lineamientos para investigaciones exploratorias en las Pymes del sector alimentos en la ciudad de Cali, relacionadas con las percepciones de colaboradores, como grupo de interés, sobre las prácticas de RSE del sector, y demuestra que es posible identificar prácticas de RSE en empresas Vallecaucanas de este tamaño, aun cuando en esta empresa del caso se desconocía este concepto.
- Para ampliar en el tema de las prácticas de RSE orientadas al bienestar de los colaboradores en esta región del país es necesario profundizar en la investigación en otras Pymes, lo que permitirá conocer una mayor cantidad de buenas prácticas de RSE orientada por las áreas de gestión humana. Estos estudios permitirán identificar los logros y las debilidades que tienen algunas organizaciones y como a través de la implantación de modelos de gestión humana exitosos se pueda mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

10. RECOMENDACIONES

Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial lideras por las áreas de gestión humana aportan competitividad, sostenibilidad y mejoramiento a las empresas. Los de modelos de gestión que apoyan la definición de prácticas socialmente responsables, permiten generar ventajas competitivas en un mercado globalizado donde el factor humano juega un papel importante en los procesos productivos. En tal sentido las recomendaciones a seguir, recogidas de los resultados del estudio de caso son:

RECOMENDACIONES GERENCIALES

- Construir un sistema de gestión de RSE, con objetivos enmarcados en la estrategia general y los procesos que desarrolla la empresa, con la participación activa del personal de Gestión Humana, asegurando su compromiso en la implementación, desarrollo y mejoramiento.
- Estructurar desde la gerencia un plan de acción con sus respectivos indicadores de Gestión de RSE, que permitan monitorear y controlar los procesos en toda la organización para su mejoramiento continuo PHVA..
- Identificar Actuaciones que se vienen realizando de manera consciente o de manera inconsciente pero aisladas, y que pueden ser integradas y puestas en valor a través de la implementación de un sistema de Gestión de la RSE.
- Establecer una estrategia comunicativa de la empresa, para difundir la gestión y avances de la Responsabilidad Social, utilizando canales de comunicación adecuados, sencillos y accesibles a todos los empleados.

- Implementar programa de desarrollo por competencias Incorporando prácticas nuevas de RSE, en respuesta a las necesidades de sus colaboradores y alineadas a la estrategia de la empresa.
- Realizar jornadas de sensibilización (Conferencias, Foros) con los colaboradores sobre el tema de Responsabilidad Social empresarial, orientado a la adopción de códigos éticos en todos los niveles de actuación. Los códigos de ética permiten establecer las formas en que la empresa se relacionará en términos éticos con su público de interés.

Tabla 30. RECOMENDACIONES DE ACUERDO CON LAS TEMÁTICAS

TEMATICA 1. RESPETO AL INDIVIDUO: EQUIDAD Y DIVERSIDAD	-Construir un código de ética teniendo en cuenta los valores establecidos y conocidos por los miembros de la organización, que favorezca el desarrollo de la excelencia humana de sus colaboradores. -Se debe trabajar de manera clara el tema de la comunicación al interior de la organización, teniendo en cuenta que muchas percepciones bajas por parte de los colaboradores en acciones que si se cumplen se dan porque la gente las desconoce. -Se debe comunicar la actividad de los niños porque se estaba haciendo sin ningún interés particular y comercial, pero está comprobado que las empresas son responsables socialmente en la medida en que comuniquen sus acciones; adicional a esto se puede lograr un impacto positivo en la venta.
--	--

TEMÁTICA 2. PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	-Promover el desarrollo continuo de sus colaboradores y estructurar un plan carrera; Labor que si se realizara, se pudiera convertir en una notable ventaja competitiva que generaría un valor agregado.
TEMÁTICA 3. RELACIONES CON SINDICATOS Y GRUPOS DE COLABORADORES ORGANIZADOS	Fortalecer las relaciones que la empresa tiene con los comités de seguridad (COPASO) y Calidad.
TEMÁTICA 4. DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA	-Establecer y gestionar ayudas para vivienda, desarrollar la creación del fondo de empleados.
TEMÁTICA 5. DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD	Dar a conocer los patrocinios que se hacen a nivel de estudio dentro de la empresa, en la actualidad se están respaldando a 4 colaboradores entre auxilios y préstamos sin intereses para que puedan estudiar.
TEMÁTICA 6. CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO	-Elaborar un programa de bienestar orientado a las necesidades de los Colaboradores -Implementar jornadas de capacitación para hijos y cónyuges; Jornadas de vacunación y salud. Solicitar apoyo a entidades de apoyo como ARP y Fondos de Cesantías.
TEMÁTICA 7. JUBILACIÓN Y DESPIDOS	-Incluir a futuro una bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa, para las personas que están próximas a jubilarse.
TEMÁTICA 8. FAMILIA DE LOS COLABORADORES	-Implementar un programa de auxilios educativos para los hijos de los colaboradores.-Estructurar un programa de capacitación enfocado a la familia de los trabajadores en asocio con las cajas de compensación familiar e Institutos de formación técnica como el Sena.

Fuente. Elaboración propia

BIBLIOGRAFIA

ACCOUNTABILITY. De las palabras a la acción El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. En: <http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>. (2006).

AGUILERA CASTRO, A. Gestión humana y estrategia organizacional: Estudio de caso. Simposio de Investigación.- Capítulo Suroccidente de ASCOLFA. 1 de Noviembre de 2010.

Alcaldía Municipal de Santiago de Cali. (2010). Lineamientos de política pública municipal de seguridad alimentaria y nutricional de Santiago de Cali - 2010-2019

Alcaldía Municipal de Santiago de Cali. (2009). Departamento Administrativo de Planeación. (2009). Cuentas Económicas de Santiago de Cali 1990-2008. Santiago de Cali, Diciembre de 2009.

AKTOUF, O. La administración: entre tradición y renovación (3ª. Ed.) Cali: Artes Gráficas del Valle. (1998).

ALLES, M. 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Granica. (2006).

ALLES, M. Desarrollo del talento humano. Buenos Aires: Granica. (2005).

BATEMAN, T., Snell, S. Administración Una Ventaja Competitiva. 4ta. Edición. Mc Graw Hill. (2004).

BEER, M. La transformación de la función de los RH: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico.1998. En D. Ulrich, M. Losey y G. Lake (Eds.) El futuro de la dirección de recursos humanos (p.p. 97-108) Barcelona: Gestión. (2000).

BPR BENCHMARK. Reportes Sectoriales. Sector Molinería. Industrias analizadas: NAICS: 3112 - CIIU: 1541-1552. (2011).

CALDERÓN HERNÁNDEZ, G., Alvarez Giraldo, C., Naranjo Valencia J. Papel de gestión humana en el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial. En: Revista Estudios Gerenciales. Universidad ICESI Vol. 27 No. 118. Enero-Marzo. (2011).

CALDERÓN HERNÁNDEZ, G. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. En: Cuadernos de Administración. Bogotá - Colombia, 19 (31): 9-55, Enero-Junio. (2006)

CALDERÓN HERNÁNDEZ G., Alvarez Giraldo, C., Naranjo Valencia J. Papel de gestión humana en el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial. En: Revista Estudios Gerenciales. Universidad ICESI Vol. 27 No. 118. Enero-Marzo de 2011.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, G. Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. En. Revista pensamiento & gestión, 16. Universidad del Norte, 158-176. (2004).

CALDERÓN, G. CASTAÑO, G. Investigación en administración en América Latina. Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración. Manizales: Universidad Nacional de Colombia. (2005).

CAJIGA CALDERÓN, J. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial. Centro Mexicano para la Filantropía. En:

http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Cali en Cifras (2006). Alcaldía de Santiago de Cali. Departamento Administrativo de Planeación Municipal. (2005).

Cali en cifras. Alcaldía de Santiago de Cali. Departamento Administrativo de Planeación Municipal. (2007).

CARNEIRO, M. Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos. Consejería de empleo. Consejo andaluz de relaciones laborales. En:

<http://www.juntadeandalucia.es/servicios/publicaciones/detalle/62075.html>. (2008).

CARNEIRO, M. La Responsabilidad Social Corporativa Interna: La Nueva Frontera de los Recursos Humanos. España Editorial ESIC. (2004).

CASTILLO APONTE, J. Gestión total del personal. Bogotá: Grijalbo. (2004).

Centro para la acción de responsabilidad social empresarial (Centra R.S.E) Guatemala. En: <http://www.centrase.org/> (2003).

CHIAVENATO, I. Gestión del Talento Humano. Bogotá-Colombia: McGraw-Hill, Interamericana. (2002).

COLEMAN, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology. 94: 95-120.

CORTINA, A. Ética Madrid Editorial Santillana. (2000).

COX S., Dupret, X. La Responsabilidad Social Corporativa como aporte a la ética y probidad Publicas, Chile. (1995).

CHRISTIE, L. Human resources. A hidden profit center. Prentice Hall. (1983).

Cumbre mundial sobre desarrollo sostenible. Johannesburgo Septiembre del 2002.

DANE, Encuesta Anual Manufacturera. (2010)

DAVENPORT, T. Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas. Barcelona: Gestión 2000 y Aedipe. (2000).

DAVIS, K. & Blomstrom, R. L. Business and its environment, New York: Mac-GrawHill. (1966).

DE CENZO, D. & Robbins, S. Administración de recursos humanos. México: Limusa Wiley. (2001).

DESSLER, G. Administración de personal, 4ª ed., México: Prentice Hall. (1991).

DOLAN, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. & Schuler, R. La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI, 2ª ed., Madrid: Mcgraw-Hill. (2003).

DRUCKER, P. La sociedad post-capitalista. Editorial Apóstrofe. (1999).

El Pacto Mundial de las naciones. (2012). En:
<http://www.un.org/es/globalcompact/principles.shtml>

FRIEDMAN, M. Capitalismo y libertad: Ediciones Rialp. (1966).

GALLO, M. La empresa, dirección y administración. Curso superior de dirección de empresas. Volumen 3. España: Plaza Editores, S.A. Universidad de Navarra. (2002).

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. Introducción a la economía de la empresa. Madrid: Díaz de Santos. (1994).

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. Responsabilidad Social y Balance Social. Madrid: Ed. Mapfre. (1982).

GARCÍA SOLARTE, M. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. En: Revista Pensamiento & Gestión, Núm. 27, diciembre. pp. 162-200 Universidad del Norte. Colombia. (2009).

GARCÍA SOLARTE M. La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectiva teórica. Cali, Valle del Cauca: Universidad del Valle. (2008).

GARCÍA, J., Casanueva, C. La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional. México. (1999).

GARCÍA, M., Sánchez, K., Zapata, A. Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Cali: Programa Editorial Univalle. (2008).

GÓMEZ CASTAÑEDA, O. Aportes a la Gestión de la Organización Humana. En Contribuciones a la Economía, Septiembre. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007c/orgc-0709.htm>. (2007).

GÓMEZ-MEJÍA, L.; Balkin, D. & Cardy, R. Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.. (1997).

GONZÁLEZ VILLAREAL, E. Diagnostico organizacional enfocado a la Responsabilidad Social Empresarial en Dexson Ltda. Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2009).

Guía de buenas prácticas para el sector de alimentos. Revista Costumbre Mercantil No. 11. Departamento Técnico Administrativo del Medio Ambiente – DAMA Producción Editorial Cámara de Comercio de Bogotá. Departamento de Publicaciones. (2004).

GUÉDEZ, V. Ética y Práctica de Responsabilidad Social Empresarial. Colombia: Editorial Planeta. (2006).

GUERRERO, M. Participación corporativa y responsabilidad social. En: <http://www.responsabilidad-social-esquel.org.ec/univ>. (2001).

IVANCEVICH, J., Gibson, J., Donnelly, J. Las Organizaciones. México: McGraw – Hill. (2003).

LIZCANO J., Moneva J. Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. Doc 1 - Comisión de Responsabilidad Social Corporativa de AECA. (2000).

Manual de procesos y procedimientos de la empresa productos comestibles Calipan S.A. (2010)

Manual de Contenidos de Forum Empresa. (s.f.). En www.empresa.org.

Modelo de salud para Cali. Propuesta. Secretaría de Salud Pública Municipal de Cali Centro para el Desarrollo y Evaluación de Políticas y Tecnología en Salud Pública CEDETES - Universidad del Valle – Facultad de Salud. (2007).

LOPEZ-IBOR R. ESCOT MANGAS L., FERNANDEZ CORNEJO J. PALOMO Vadillo M. Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa. En: Universidad Complutense de Madrid. Cuadernos de trabajo. Escuela Universitaria de Estadística. No. 2. (2010).

MELÉ, D. Ética y empresa. Información Comercial Española, Marzo, No.691. (1991).

MELÉ, D. Políticas de ética empresarial: posibilidades y limitaciones. En Papeles de Ética, Economía y Dirección, No. 5. España: IESE. (2000).

MELO J.M. Sánchez de Roldan K, García M. Responsabilidad Social Empresarial desde la gestión humana: Guía de primeros pasos. Cali, Colombia.: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. (2011).

MUÑOZ, L. Responsabilidad social corporativa interna Eurogroup Human Resources. En: <http://www.arearh.com/rrhh/responsabilidad-social-corporativa-interna.html>. (2009).

NIETO Antolín M., Gabo R. Responsabilidad social corporativa. La última innovación en management. Madrid: Universidad Business Review. Nº 1, primer trimestre. (2004).

NÚÑEZ, G. La Responsabilidad Social Corporativa en un Marco de Desarrollo Sostenible. Div. Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, CEPAL. (2004).

Oficina de Gestión de Paz y Convivencia de la Gobernación del Valle del Cauca. (2012). En:

<http://www.valledelcauca.gov.co/gestionpaz/loader.php?lServicio=Publicaciones&lFuncion=mapa>

PFEFFER, J. Ventaja competitiva a través de la gente, México: CECSA. (1996).

Programa Formación de Formadores en Responsabilidad Social Empresarial. (s.f.). Modulo 2 unidad 2: Modalidades de la RSE. Red Iberoamericana de Universidades por la RSE.

RODRÍGUEZ VALENCIA, J. Administración moderna de personal, 6ª ed. México: Thomson. (2002).

SALDARRIAGA RÍOS J. La responsabilidad social aplicada como estrategia de gestión humana Universidad de San Buenaventura, Medellín. Colombia. (2007).

SHERMAN, A., BOHLANDER, G., SNELL, S. Administración de Recursos Humanos. México: Thompson. (1999).

TULA, S. (s.f.). Responsabilidad social y naturaleza de las empresas. En: http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/iaayuso/Documentos/PRINCIPIOS%20DE%20ECONOMIA%20POLITICA/Lec%203%20tula.pdf

VALENCIA RODRÍGUEZ, M. El capital humano, otro activo de su empresa. Revista Entramado. Unilibre Cali. Vol.1 No. 2, (Julio - Diciembre). (2005).

World Business Council for Sustainable Development, WBSD. (s.f.)

YIN, R.K. Applications of Case Study Research, Applied Social Research Methods Series (Vol. 34), Newbury Park, CA, Sage. (1993).

ANEXOS

Anexo A. Entrevista estructurada

ENTREVISTA ESTRUCTURADA:

"Percepciones de los colaboradores, como grupo de interés, sobre las prácticas de responsabilidad social empresarial lideradas por el área de gestión humana de la empresa: productos comestibles Calipan S.A."

En nombre de la Universidad del Valle y del nuestro, agradecemos el tiempo y colaboración que nos concede para el desarrollo del proyecto *"Percepciones de los colaboradores, como grupo de interés, sobre las prácticas de responsabilidad social empresarial lideradas por el área de gestión humana de la empresa: productos comestibles Calipan S.A."*

El proyecto, como su nombre lo indica, tiene por objetivo conocer su percepción, sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a los colaboradores y sus familias, desarrolladas en la empresa a la que pertenece, y que son en su mayoría coordinadas por el área de Gestión Humana. Para ello, requerimos el diligenciamiento del siguiente cuestionario, el cual se encuentra dividido en dos etapas. En la primera etapa, encontrará ocho temáticas, cada una con un listado. De prácticas de Responsabilidad Social orientadas a los colaboradores y sus familias, sobre las cuales debe indicar su existencia en la empresa a la que usted pertenece, de la siguiente manera:

- Si considera que la práctica mencionada no existe, marque con una (X) la casilla "NO EXISTE":

- Si considera que la práctica mencionada si existe, marque con una (X), bajo la casilla "SI EXISTE", el valor que considere como el grado en que la práctica mencionada atiende sus necesidades y/o expectativas:

1 = Deficiente

2 = Malo

3 = Aceptable

4 = Bueno

5 = Excelente

- Si considera que no conoce con certeza si la práctica existe o no, marque con una (X) la casilla "NO SABE".

Adicionalmente, en cada temática se solicita que mencione, de manera abierta y personal, sus necesidades y/o expectativas, relacionadas con cada temática, con el fin de proponer mejoras en las prácticas existentes o nuevas prácticas que la empresa aún no ha considerado. La segunda y última etapa de la encuesta, contiene ocho preguntas de carácter demográfico que facilitarán el análisis de la información obtenida.

Es importante mencionar que los resultados obtenidos del presente cuestionario se presentaran como conclusiones globales sin poner en evidencia la información presentada por cada persona, por lo tanto los datos que nos suministrará permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, por razones personales o laborales, cuente con la libertad de hacerlo.

TEMÁTICA 1. RESPETO AL INDIVIDUO: EQUITAD Y DIVERSIDAD							
Esta temática comprende los principios y acciones que emprende las empresa, relacionadas especialmente con la prevención y sanción de la discriminación en el proceso de selección del personal, el acoso laboral y el trabajo infantil, así como los esfuerzos por crear condiciones que faciliten el balance vida – trabajo. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:							
PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5	
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).							

TEMÁTICA 2. PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA							
Esta temática incluye principalmente las prácticas de comunicación al interior de la empresa que favorecen la participación de los colaboradores en la resolución de conflictos y en la propuesta de ideas innovadoras. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:							
PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5	
Comunicación interna abierta, rápida y directa.							
Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.							
Participación de los colaboradores en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.							
Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera.							
Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar de los Colaboradores.							

TEMÁTICA 3. RELACIONES CON SINDICATOS Y GRUPOS DE COLABORADORES ORGANIZADOS							
Esta temática incluye las políticas y estrategias de la empresa que buscan garantizar una relación armónica con los grupos de trabajadores. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:							
PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5	
Transparencia en la información brindada, sobre la empresa, a los colaboradores organizados y/o sindicatos.							
Reuniones periódicas de negociación entre directivas y colaboradores organizados y/o sindicatos.							

TEMÁTICA 4. DISTRIBUCIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA							
Esta temática incluye las políticas y acciones de la empresa orientadas a los colaboradores para acceder a beneficios que mejoren su calidad de vida. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:							
PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5	
Bono de incentivo a todos los colaboradores en función de los resultados de la empresa							
Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores.							
Prima de vacaciones adicional para los colaboradores.							
Bonificaciones según la antigüedad del colaborador en la empresa.							
Ayudas para vivienda.							
Créditos para seguros (De vida y para vehículos)							
Fondo de empleados.							

TEMÁTICA 5. DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLEABILIDAD							
Esta temática incluye las prácticas orientadas a mejorar el nivel de formación y desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa y para el entorno laboral. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:							
PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5	
Planes de capacitación por competencias							
Programa de capacitación técnica para el trabajo.							
Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño.							
Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o postgrados).							
Capacitación en temas de interés colectivo.							

TEMÁTICA 6. CUIDADO DE LA SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO							
Esta temática incluye las acciones orientadas a garantizar la salud y el bienestar de los colaboradores, con el fin de mejorar su salud y calidad de vida. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:							
PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5	
Plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador.							
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							
Fondo de cobertura para medicina prepagada.							
Auxilios médicos para cubrir servicios que cubre el plan de salud.							
Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores.							

TEMÁTICA 7. JUBILACIÓN Y DESPIDOS							
Esta temática incluye las acciones de la empresa orientadas a generar las condiciones adecuadas para que sus colaboradores puedan acceder a la jubilación o afrontar el despido. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:							
PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5	
Conversación de despido (Retroalimentación).							
Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio.							
Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.							

TEMÁTICA 8. FAMILIA DE LOS COLABORADORES							
Esta temática incluye las acciones de la empresa orientadas a contribuir al bienestar de la familia de sus colaboradores. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática:							
PRÁCTICA	NO EXISTE	SI EXISTE					¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa?
		1	2	3	4	5	
Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los colaboradores.							
Jornadas deportivas, sociales y de integración con los colaboradores y sus familias.							
Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de colaboradores.							
Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los colaboradores.							
Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos.							
Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores.							
Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los colaboradores.							
Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.							