

# Responsabilidad social desde las percepciones de los trabajadores en una empresa vallecaucana del sector de clase mundial cosméticos y productos de aseo\*

---

Social responsibility from worker's perceptions in vallecaucana company of world class cosmetics and toiletries sector

José Luis Duque Ceballos  
*dcjoseluis@gmail.com*

Administrador de Empresas, magíster (c) en Ciencias de la Organización. Docente ocasional tiempo completo Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle (Cali, Colombia).  
Correspondencia: Calle 4B n°36-00, Edificio 124, Oficina 3009.

Mónica García Solarte  
*monica.garcia@correounivalle.edu.co*

Ingeniera Industrial y magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Master of Management de Tulane University (USA) y estudiante del Doctorado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena (España). Docente tiempo completo del Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle (Cali, Colombia).

Andrés Ramiro Azuero Rodríguez  
*andres.azuero@correounivalle.edu.co*

Administrador de Empresas, magíster en Administración de la Universidad del Valle. Docente tiempo completo del Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle (Cali, Colombia).

---

\* Este artículo es resultado del proyecto de 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. El caso de tres empresas del Suroccidente colombiano". Esta investigación fue realizada con fondos de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, con el aval de la Dirección de Investigaciones de esta.

## Resumen

En este artículo de investigación se presentan los resultados obtenidos al analizar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implementadas por una organización del sector de clase mundial cosméticos y productos de aseo y las percepciones de sus trabajadores con respecto a las mismas. La investigación se realizó en una empresa multinacional con presencia en el Valle del Cauca (Colombia), y tuvo como objetivo contrastar las prácticas de responsabilidad social que la organización aplica orientada a los trabajadores y sus familias y lo que se percibe por parte de estos. En los hallazgos se puede evidenciar que hay una estrecha relación entre las prácticas que se implementan, los procesos de comunicación con que se transmiten y la percepción que se tiene de las mismas. Adicionalmente se identificó que los trabajadores perciben la existencia de una práctica conforme esta satisface sus necesidades más sentidas, por lo que en ocasiones la uniformidad de estas percepciones se ve determinada por el valor que cada trabajador le asigne.

**Palabras clave:** *responsabilidad social empresarial, percepciones, trabajadores, prácticas de RSE, prácticas laborales.*



## Abstract

This research paper presents the results obtained from analyzing the Corporate Social Responsibility (CSR) practices implemented by an organization and its workers' perception regarding the matter. The research took place at a multinational company present in Valle del Cauca (Colombia). The research's goal is to contrast the organization's corporate social responsibility practices towards its workers and their families and how they perceive it. The results show that there is a tight relationship between the practices, communication processes and the employees' perception regarding these practices. Additionally, it was found that the workers become aware of a practice's existence as it satisfies their needs, which is why sometimes the uniformity of these perceptions is determined by the value that each worker assigns to it.

**Keywords:** *corporate social responsibility, stakeholder, perceptions, workers, CSR practices.*

---

Fecha de recepción: 4 de diciembre de 2013

Fecha de aceptación: Enero de 2014

## 1. INTRODUCCIÓN

En un contexto de cambio constante, las organizaciones deben asumir enfoques, prácticas, actividades y procesos que permitan su sostenibilidad a largo plazo y correcto desenvolvimiento para atender a las necesidades y expectativas de los diversos grupos de interés. Por este motivo, prácticas como las de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se hacen necesarias para dar un carácter más global a las organizaciones, llevándolas a reestructurar sus estrategias, tanto internas como externas, apuntándole al desarrollo sostenible, el cual solo es posible con una clara definición de lo que se busca y el establecimiento de los medios para alcanzarlo.

La RSE particularmente exige no solo cambios de estrategias, sino cambios de estructuras y de pensamientos aplicados en la empresa y guiados por una directriz de crecimiento y continua retroalimentación con el entorno. Autores como Perdiguero y García (2005), Yepes y Ospina (2006), Morros y Vidal (2006), Visser, Manfred, Matten y Tolhurst (2008), Melo (2008) y Pimienta (2008) plantean la necesidad e importancia de la RSE en el contexto actual, donde la reflexión sobre la relación empresa-sociedad toma mayor fuerza y las exigencias de los gobiernos, organizaciones no gubernamentales y los clientes de las empresas llevan a que estas establezcan estrategias orientadas al desarrollo sostenible del entorno donde se desarrollan y obtienen los recursos necesarios para su funcionamiento.

Dicho reconocimiento sobre el tema lleva a pensar en la RSE como una estrategia vinculada al direccionamiento de las organizaciones que debe ser diseñada e implementada de forma coherente con la búsqueda del bienestar de sus grupos de interés. En el caso particular de los trabajadores, la empresa debe ponerles especial atención, pues estos son agentes determinantes en la implementación de la estrategia, pues son ellos quienes perciben o no la existencia de las prácticas que las empresas diseñan y el impacto de las mismas (Castaño, 2011).

Por lo anterior, el grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle desarrolló un proyecto de investigación en el que se identificó la percep-

ción de las prácticas de RSE implementadas en una empresa de cosméticos del suroccidente colombiano.

Como primera parte del artículo se presenta la introducción teórica al tema de la RSE a fin de plantear el fundamento con el cual se desarrolló el proceso; posteriormente se plantean las prácticas identificadas en la primera fase del proyecto, las cuales fueron descritas por la organización como existentes, para finalmente mostrar los resultados obtenidos con relación a la percepción que tienen los trabajadores respecto a las prácticas implementadas y las conclusiones a las que hay lugar de acuerdo con los hallazgos.

## 2. MARCO TEÓRICO

### Responsabilidad Social Empresarial

En la literatura administrativa se considera la aparición de la noción de Responsabilidad Social Empresarial en la primera mitad del siglo XX.

Bowen (1953) define la *responsabilidad social* como el cumplimiento por parte de las organizaciones de los valores y objetivos sociales aplicados a sus actividades, y atribuye dicha responsabilidad a los hombres de negocios.

Carroll (1991) propone un modelo explicativo denominado “pirámide de la responsabilidad social corporativa” (p. 4), en el que señala la existencia de cuatro categorías fundamentales: responsabilidades legales, responsabilidades económicas, responsabilidades éticas y responsabilidades filantrópicas, y concluye que es necesario el cumplimiento de cada una de estas categorías para cumplir con la ley, obtener un beneficio, ser ético y ser buen ciudadano.

Porter y Kramer (2002) plantean la necesidad de crear valor compartido, lo cual representa beneficio tanto para la organización que lo genera como para la sociedad, pues es clara la necesidad no solo de ofrecer bienestar en el interior de la organización sino en el exterior de esta y retribuir por el impacto que genera en su entorno, lo cual se relaciona con lo planteado por Cortina (1997), quien hace referencia a una división entre los grupos

de interés internos y externos de las organizaciones, con los cuales se establecen relaciones dependiendo de los intereses de la propia empresa y el impacto que esta genera sobre ellos.

Por su parte, Fuentes, Núñez y Veroz (2005) señalan que la RSE va ganando un lugar importante internacionalmente, el cual se convierte en un recurso intangible tanto o más trascendente que el resto de los activos de una organización. Su aplicación resulta particularmente beneficiosa en aquellas empresas integradas en el circuito de la producción y el comercio global. Este punto es mencionado por los autores, ya que según ellos, los mismos consumidores en la actualidad están optando por un consumo responsable que lleva a que las empresas no hagan alianzas con otras en las que no se garantice, por ejemplo, el mantenimiento y respeto de los derechos humanos. Así, los mismos consumidores desde sus prácticas obligan a las organizaciones a implantar otras que sean socialmente responsables para garantizar el desarrollo sostenible no solo de la empresa sino de la sociedad.

La RSE vista como estrategia de gestión o ventaja competitiva para las organizaciones (Reyno, 2006) ofrece a estas la oportunidad de analizar las necesidades de los grupos de interés que se ven afectados por el desarrollo de sus actividades productivas y/o de comercialización; permitiendo, entonces, suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible, lo cual termina siendo relevante para el trabajo de imagen y comunicación que se lleve a cabo en pro de los clientes y el entorno donde se encuentra la organización.

Visser, Manfred, Matten y Tolhurst (2008) plantean que la responsabilidad sobre las estrategias de RSE recae sobre aquellas organizaciones que por su tamaño deban retribuir y generar valor agregado a los grupos involucrados con la actividad económica de las organizaciones. Las organizaciones, en la medida que generan beneficios propios, pueden contribuir a la generación de otros beneficios para el entorno y propiciar, entonces, desarrollo sostenible para el mismo.

Melo (2009) manifiesta que la Responsabilidad Social en el contexto empresarial es un concepto que hace referencia a la relación empresa-

sociedad, se orienta fundamentalmente a considerar el papel y las responsabilidades que las empresas deben asumir, en tanto que actores sociales, en torno a la sociedad y al reto del desarrollo sostenible. Para llegar a esta noción contemporánea se ha requerido del aporte y la participación a través de los años de muchos autores de diferentes sectores.

Las definiciones sobre RSE revisadas permiten identificar varios elementos destacables a nivel organizacional, como las ventajas que trae la implementación de la RSE, el componente social que se incluye en la misma y el lugar que hoy en día tiene como herramienta o estrategia de gestión. Se destaca la importancia de analizar la relación que tiene la RSE no solo con la organización como fuente generadora de estrategias para el bienestar de sus trabajadores sino también con los grupos de interés de la misma (trabajadores, comunidad, medio ambiente, etc.). En ese sentido, se evidencia la importancia que representa para la sociedad la implementación de prácticas de RSE por parte de las organizaciones, por lo cual los aspectos culturales pueden determinar lo que se espera en términos económicos, legales y éticos de las mismas (Matten & Moon, 2008; Visser, 2006), sin embargo, es necesario revisar las diferentes clasificaciones que se hacen sobre estas actividades para tratar de entender el comportamiento de las empresas en cuanto a la aplicación de las mismas (Windsor, 2006; Wood, 1991).

Para efectos de la investigación que dio origen a este artículo se tomaron en cuenta mayormente las teorías éticas e integrales (Garriga & Melé, 2004), con las cuales se busca dar solución a las demandas de la sociedad con respecto a los derechos y acciones que se deben realizar para lograr un entorno que se desarrolle sosteniblemente. De ese modo, se define la responsabilidad social empresarial como “todas aquellas prácticas que una organización lleva a cabo teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de sus grupos de interés con miras a un desarrollo sostenible tanto de la empresa como de la sociedad y el entorno en el cual se desempeñan” (García & Duque, 2012, p. 21).

## Grupos de interés

Una noción clave en las prácticas de RSE es la de “grupos de interés”, pues hacia estos van dirigidas y son quienes determinan si sus expectativas son atendidas o no. Los grupos de interés son definidos como los grupos o personas que “pueden afectar el logro de los objetivos de una organización, o son afectados por el logro de tales objetivos” (Freeman, 1984, p. 46), son aquellos que la organización determina como importantes dentro de su labor; por lo cual deben ser tenidos en cuenta a través del diseño e implementación de acciones que busquen su bienestar, a la vez que se establecen relaciones de mutuo beneficio para influir de manera positiva en el logro de las metas organizacionales.

De acuerdo con Accountability: Krick, Forstater, Monaghan y Sillanpää (2005), la identificación de los grupos de interés de una empresa puede realizarse en distintas dimensiones:

- *Por responsabilidad*: personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
- *Por influencia*: personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión.
- *Por cercanía*: personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo *stakeholders* internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
- *Por dependencia*: se trata de las personas que más dependen de su organización, como por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.

- *Por representación*: personas que a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

Los grupos de interés identificados más comunes son: inversores/accionistas/miembros, clientes y cliente potenciales, proveedores/socios, empleados, familias de los empleados, Gobierno y entes reguladores, medios de comunicación, sindicatos, ONG y grupos de presión, comunidades locales, competidores/asociados, líderes de opinión, comunidad académica y científicas e instituciones organizacionales, entre otros.

## Percepción

En esta investigación se tuvo en cuenta para el proceso de análisis la percepción que tienen los colaboradores de la empresa objeto de estudio respecto a la existencia de las prácticas de RSE que desde la gerencia se reconocen como existentes. Por tal motivo es pertinente realizar una breve descripción del concepto de “percepción”.

Robbins y Coulter (1996, p. 474) la definen como un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan impresiones sensoriales recibidas del entorno para determinar su relación con el mismo. Por ello, algunos factores que influyen en la percepción son las características del individuo, como las actitudes, la personalidad, motivos, intereses, experiencias pasadas y expectativas.

Oviedo (2004), citando a la Gestalt, define la percepción como un proceso de extracción y selección de información relevante encargado de generar un estado de claridad y lucidez consciente que permita el desempeño dentro del mayor grado de racionalidad y coherencia posibles con el mundo circundante.

La percepción, entonces, permite al individuo aproximarse a la realidad de acuerdo con sus preferencias, personalidad y características específicas. Permite, además, establecer sus expectativas ante una determinada situación o en un contexto específico; en este caso el contexto laboral, donde



lo que se busca es evidenciar la percepción de existencia o inexistencia de las prácticas de RSE que reconoce una organización y que al estar dirigidas a los colaboradores y las familias como grupos de interés resultan fundamentales dentro de la estrategia de la empresa y la imagen que esta genera frente a estos.

## **Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial hacia los trabajadores**

Vista desde la gestión humana, la RSE debe ofrecer el diseño e implementación de las acciones necesarias para la generación de bienestar en los grupos de interés de las organizaciones, por lo cual para abordar estas prácticas es necesario analizar los diferentes criterios para clasificarlas. Según Bestratén y Pujol (2004), las responsabilidades de la empresa pueden clasificarse así:

- *Responsabilidades Primarias*: son aquellas inherentes a la actividad específica de la empresa, como cumplir las leyes y reglamentos que le sean aplicables.
- *Responsabilidades Secundarias*: consisten en mejorar los efectos resultantes de la actividad específica de la empresa, más allá de unos mínimos siempre exigibles, lo cual implica una relación con “grupos sociales interdependientes a la empresa –grupos de interés o *stakeholders*. Según estos autores, las responsabilidades secundarias se despliegan hacia dos grupos de interés: los trabajadores y la comunidad.
- *Responsabilidades Terciarias*: se extienden a actuaciones de la empresa encaminadas a mejorar determinados aspectos de su entorno social más allá de su actividad específica; igual que las secundarias, estas responsabilidades se despliegan sobre los trabajadores y la comunidad.

A continuación se relacionan prácticas de RSE que pueden ser implementadas en las organizaciones, de acuerdo con la Guía de Primeros pasos de Melo, Sánchez y García (2009), a partir de la cual se evidencian las temáticas o grupos de prácticas que fueron utilizadas para esta investigación:

**Tabla 1.** Temáticas y prácticas de RSE

<p><b>Respeto al individuo: Equidad y Diversidad</b>                  En esta se incluyen las declaraciones de principios y las acciones que emprenden las empresas, relacionadas especialmente con la prevención y sanción de la discriminación en el proceso de reclutamiento laboral, el acoso sexual y el trabajo infantil, así como los esfuerzos por crear condiciones que faciliten el balance trabajo-vida de sus colaboradores.</p>	<p>Prácticas de RS Primarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas contra el acoso sexual y la discriminación sexista.</li> <li>• El reclutamiento, entrenamiento y promoción se basan en calificaciones, habilidades y experiencia.</li> <li>• Cumplimiento con todas las exigencias legales de proveer de servicios de sala cuna al personal que lo requiera.</li> <li>• La organización no contrata ni se beneficia de cualquier uso de trabajo forzado u obligatorio.</li> <li>• Está prohibido el tiempo extra obligatorio y no compensado.</li> <li>• Respeto a la legislación nacional en relación con la contratación y trabajo de menores.</li> </ul>
	<p>Prácticas de RS Secundarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación al personal sobre el respeto a la diversidad.</li> <li>• Estrategias de reclutamiento que apoyan la diversidad. Indicadores para identificar problemas de discriminación.</li> <li>• Beneficios adicionales a los ya exigidos por ley que facilitan la protección y cuidado de las mujeres empleadas en situación de embarazo.</li> <li>• Reducción de la jornada después del periodo postnatal.</li> </ul>
	<p>Prácticas de RS Terciarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso para la formación de monitores para la prevención de la drogadicción en la familia, la empresa y la comunidad.</li> <li>• Programa para apoyar financiera y moralmente a aquellos colaboradores que presenten algún grado de adicción.</li> <li>• Elaboración y promoción de manual de lenguaje no sexista.</li> </ul>

*Continúa...*

<p><b>Participación de los colaboradores en la gestión de la empresa:</b>                  Se incluyen principalmente las estrategias de comunicación dentro de la empresa que favorecen una acción informada por parte de los colaboradores, su participación en la resolución de conflictos y en la propuesta de ideas innovadoras.</p>	<p>Prácticas de RS Primarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación para equipos de autogestión para el desarrollo integral del trabajador en un entorno motivador y resolver un problema en común asociado a la empresa.</li> <li>• Se estimula y recompensa a los empleados que presenten sugerencias para mejorar los procesos internos.</li> <li>• Se mantiene informados a los empleados acerca del organigrama de la organización, especificando las dependencias jerárquicas y funcionales.</li> </ul>
	<p>Prácticas de RS Secundarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes de los empleados participan en comités encargados de la formulación de la estrategia organizacional.</li> <li>• Acceso a los productos de la empresa a precios especiales.</li> </ul>
<p><b>Relaciones con sindicatos y grupos de colaboradores organizados:</b>                  Se incluyen las políticas y estrategias de la empresa que buscan garantizar una relación armónica con los grupos de colaboradores.</p>	<p>Prácticas de RS Primarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No despedir o cualquier otra discriminación contra colaboradores, amenazar con reubicar o subcontratar trabajo, o aprovechar ventajas de procedimientos legales excesivamente largos o complejos, con el propósito de coartar a colaboradores que buscan formar o unirse a sus propias organizaciones y negociar colectivamente.</li> <li>• Se facilita la elección democrática de representantes de grupos de trabajadores y sindicatos.</li> </ul>
	<p>Prácticas de RS Secundarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se retroalimenta la información obtenida a través de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos para la toma de dediciones gerencial.</li> <li>• Se provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos datos financieros y relacionados con los objetivos estratégicos cuando estos afectan a los empleados.</li> </ul>

*Continúa...*

<p><b>Distribución de los beneficios de la empresa:</b> Se incluyen las políticas de la empresa que permiten que los colaboradores accedan a beneficios que mejoren su calidad de vida, como resultado del éxito en la sostenibilidad económica, social y ambiental de la empresa.</p>	Prácticas de RS Primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de participación en los resultados, y/o bonificación a nivel individual y colectivo relacionada con el desempeño.</li> <li>• Bono de incentivo a todos sus empleados en función de los resultados del negocio y del desempeño de cada empleado.</li> </ul>
	Prácticas de RS Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebrar colectivamente los éxitos alcanzados o los reconocimientos recibidos.</li> <li>• Vacaciones plus como reconocimiento al desempeño.</li> </ul>
	Prácticas de RS Terciarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados participan en la composición accionaria de la empresa.</li> <li>• Prestamos monetarios limitados a interés inferior al del mercado.</li> <li>• Anticipos salariales sin interés.</li> </ul>
<p><b>Desarrollo Profesional y Empleabilidad:</b> Se incluyen las políticas de la empresa que permiten que los colaboradores tengan oportunidades de continuar sus estudios y actualizar su formación, mejorando su nivel de competitividad dentro de la empresa y para el entorno laboral.</p>	Prácticas de RS Primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un sistema ecuánime de acceso a la formación y promoción profesional para todas las personas.</li> <li>• Promoción de actividades de capacitación enfocadas al desempeño de tareas específicas.</li> <li>• Políticas de reclutamiento interno.</li> </ul>
	Prácticas de RS Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de desarrollo de carrera para los empleados.</li> <li>• Programas de desarrollo de habilidades y conocimientos para los empleados.</li> <li>• Posibilidad de intercambio con otras empresas filiales en otras regiones o países.</li> </ul>

*Continúa...*

<p><b>Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo:</b>                  Se incluyen las políticas y acciones de la empresa encaminadas a garantizar la salud y el bienestar de sus colaboradores en desarrollo de su jornada laboral.</p>	Prácticas de RS Primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las obligaciones legales que aseguran buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad, y funcionamiento de un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional.</li> <li>• Cumplir con las obligaciones legales en cuanto a los subsidios de transporte para los colaboradores.</li> <li>• Monitoreo de la carga de trabajo de los empleados con el objetivo de mejorar su distribución.</li> </ul>
	Prácticas de RS Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de comedor a un precio inferior al del mercado, en caso de que comer en la empresa sea necesario.</li> <li>• Facilitar el desplazamiento al trabajo o ayudas al respecto en función de la ubicación de la empresa.</li> <li>• Programas de chequeo médico preventivo.</li> </ul>
	Prácticas de RS Terciarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con atención médica y enfermería para accidentes laborales o enfermedades comunes que beneficia a los familiares de los colaboradores.</li> <li>• Espacios adecuados en la empresa para la recreación y cultura de los colaboradores.</li> </ul>
<p><b>Jubilación y despidos:</b>                  Se incluyen las políticas de la empresa que se ocupan de crear las condiciones para que sus colaboradores puedan realizar su transición a la jubilación o afrontar el despido con menores dificultades.</p>	Prácticas de RS Primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de preparación para la jubilación (psicología y financieramente) y orientación al personal sobre los procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación.</li> <li>• Ofrecimiento de programas de retiro voluntario.</li> </ul>
	Prácticas de RS Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.</li> <li>• Programa de reinserción laboral y formación de microempresarios para colaboradores que hayan sido desvinculados de la empresa.</li> </ul>
	Prácticas de RS Terciarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudas a planes personales de pensiones.</li> <li>• Promoción de actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad.</li> </ul>

*Continúa...*

<p><b>Familias de los colaboradores:</b>                  Se incluyen las políticas, estrategias y acciones de la empresa que se orientan al bienestar de la familia de sus colaboradores.</p>	<p>Prácticas de RS Primarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan recorridos por las instalaciones de la empresa y se invita a hijos y cónyuges de los colaboradores.</li> <li>• Durante las vacaciones escolares se realizan actividades recreativas y lúdicas para los hijos de los colaboradores.</li> <li>• La empresa hace un reconocimiento especial a los hijos de colaboradores que se han destacado por la excelencia académica.</li> </ul>
	<p>Prácticas de RS Secundarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se otorga una beca escolar que cubre el 50 % de los gastos en educación de los hijos de los empleados hasta un determinado monto tope anual.</li> </ul>
	<p>Prácticas de RS Terciarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se otorga una beca universitaria a los hijos de los colaboradores con excelencia académica.</li> <li>• Talleres para los cónyuges de los colaboradores en temas de primeros auxilios y repostería.</li> <li>• Programa para que las cónyuges de los colaboradores realicen estudios básicos y medios.</li> </ul>
	<p>Prácticas de RS Primarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas contra el acoso sexual y la discriminación sexista.</li> <li>• El reclutamiento, entrenamiento y promoción se basan en calificaciones, habilidades y experiencia.</li> <li>• Cumplimiento, con todas las exigencias legales, de proveer de servicios de sala cuna al personal que lo requiera.</li> <li>• La organización no contrata ni se beneficia de cualquier uso de trabajo forzado u obligatorio.</li> <li>• Está prohibido el tiempo extra obligatorio y no compensado.</li> <li>• Respeto a la legislación nacional en relación con la contratación y trabajo de menores.</li> </ul>

*Continúa...*

	Prácticas de RS Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación al personal sobre el respeto a la diversidad.</li> <li>• Estrategias de reclutamiento que apoyan la diversidad. Indicadores para identificar problemas de discriminación.</li> <li>• Beneficios adicionales a los ya exigidos por ley que facilitan la protección y cuidado de las mujeres empleadas en situación de embarazo.</li> <li>• Reducción de la jornada después del periodo postnatal.</li> </ul>
	Prácticas de RS Terciarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso para la formación de monitores para la prevención de la drogadicción en la familia, la empresa y la comunidad.</li> <li>• Programa para apoyar financiera y moralmente a aquellos colaboradores que presenten algún grado de adicción.</li> <li>• Elaboración y promoción de manual de lenguaje no sexista.</li> </ul>
	Prácticas de RS Primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación para equipos de autogestión para el desarrollo integral del trabajador en un entorno motivador y resolver un problema en común asociado a la empresa.</li> <li>• Se estimula y recompensa a los empleados que presenten sugerencias para mejorar los procesos internos.</li> <li>• Se mantiene informados a los empleados acerca del organigrama de la organización, especificando las dependencias jerárquicas y funcionales.</li> </ul>
	Prácticas de RS Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representantes de los empleados participan en comités encargados de la formulación de la estrategia organizacional.</li> <li>• Acceso a los productos de la empresa a precios especiales.</li> </ul>

*Continúa...*

	Prácticas de RS Primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No despedir o cualquier otra discriminación contra colaboradores, amenazar con reubicar o subcontratar trabajo, o aprovechar ventajas de procedimientos legales excesivamente largos o complejos, con el propósito de coartar a colaboradores que buscan formar o unirse a sus propias organizaciones y negociar colectivamente.</li> <li>• Se facilita la elección democrática de representantes de grupos de trabajadores y sindicatos.</li> </ul>
	Prácticas de RS Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se retroalimenta la información obtenida a través de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos para la toma de decisiones gerencial.</li> <li>• Se provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos datos financieros y relacionados con los objetivos estratégicos cuando estos afectan a los empleados.</li> </ul>
	Prácticas de RS Primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de participación en los resultados y/o bonificación a nivel individual y colectivo relacionada con el desempeño.</li> <li>• Bono de incentivo a todos sus empleados en función de los resultados del negocio y del desempeño de cada empleado.</li> </ul>
	Prácticas de RS Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebrar colectivamente los éxitos alcanzados o los reconocimientos recibidos.</li> <li>• Vacaciones plus como reconocimiento al desempeño.</li> </ul>
	Prácticas de RS Terciarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados participan en la composición accionaria de la empresa.</li> <li>• Prestamos monetarios limitados a interés inferior al del mercado.</li> <li>• Anticipos salariales sin interés.</li> </ul>
	Prácticas de RS Primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un sistema equitativo de acceso a la formación y promoción profesional para todas las personas.</li> <li>• Promoción de actividades de capacitación enfocadas al desempeño de tareas específicas.</li> <li>• Políticas de reclutamiento interno.</li> </ul>

*Continúa...*



	Prácticas de RS Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de desarrollo de carrera para los empleados.</li> <li>• Programas de desarrollo de habilidades y conocimientos para los empleados.</li> <li>• Posibilidad de intercambio con otras empresas filiales en otras regiones o países.</li> </ul>
	Prácticas de RS Primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las obligaciones legales que aseguran buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad, y funcionamiento de un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional.</li> <li>• Cumplir con las obligaciones legales en cuanto a los subsidios de transporte para los colaboradores.</li> <li>• Monitoreo de la carga de trabajo de los empleados con el objetivo de mejorar su distribución.</li> </ul>
	Prácticas de RS Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de comedor a un precio inferior al del mercado, en caso de que comer en la empresa sea necesario.</li> <li>• Facilitar el desplazamiento al trabajo o ayudas al respecto, en función de la ubicación de la empresa.</li> <li>• Programas de chequeo médico preventivo.</li> </ul>
	Prácticas de RS Terciarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con atención médica y enfermería para accidentes laborales o enfermedades comunes que beneficia a los familiares de los colaboradores.</li> <li>• Espacios adecuados en la empresa para la recreación y cultura de los colaboradores.</li> </ul>
	Prácticas de RS Primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de preparación para la jubilación (psicología y financieramente) y orientación al personal sobre los procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación.</li> <li>• Ofrecimiento de programas de retiro voluntario.</li> </ul>

*Continúa...*

	Prácticas de RS Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa.</li> <li>• Programa de reinserción laboral y formación de microempresarios para colaboradores que hayan sido desvinculados de la empresa.</li> </ul>
	Prácticas de RS Terciarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudas a planes personales de pensiones.</li> <li>• Promoción de actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad.</li> </ul>
	Prácticas de RS Primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan recorridos por las instalaciones de la empresa y se invita a hijos y cónyuges de los colaboradores.</li> <li>• Durante las vacaciones escolares se realizan actividades recreativas y lúdicas para los hijos de los colaboradores.</li> <li>• La empresa hace un reconocimiento especial a los hijos de colaboradores que se han destacado por la excelencia académica.</li> </ul>
	Prácticas de RS Secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se otorga una beca escolar que cubre el 50 % de los gastos en educación de los hijos de los empleados hasta un determinado monto tope anual.</li> </ul>
	Prácticas de RS Terciarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se otorga una beca universitaria a los hijos de los colaboradores con excelencia académica.</li> <li>• Talleres para los cónyuges de los colaboradores en temas de primeros auxilios y repostería.</li> <li>• Programa para que las cónyuges de los colaboradores realicen estudios básicos y medios.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en Melo, Sánchez y García (2011).

Si bien las investigaciones orientadas específicamente al análisis de prácticas de responsabilidad social empresarial en el contexto colombiano son escasas, a continuación se presentan algunas orientadas a sectores como el bancario, turístico e industrial:

Duque y Martínez (2012) realizaron un análisis a las prácticas del sector bancario en Colombia a partir de información obtenida en un proceso de revisión documental, con el cual obtuvieron, entre otros resultados,

la creación de una matriz de análisis de las prácticas implementadas por estas organizaciones, y llegaron a conclusiones relevantes, como que “las entidades financieras reportan políticas y prácticas relacionadas a las amenazas y violencia en el lugar de trabajo, para apoyar a los empleados, sus familias o comunidad, en las circunstancias de ataques y agresiones por parte de clientes u otros atracos, lavado de dinero o terrorismos” (p. 184).

Adicionalmente Duque y Martínez (2012) identificaron prácticas orientadas a procesos de formación, salud y seguridad ocupacional implementadas y reportadas por las organizaciones objeto de estudio, sin embargo, en lo relacionado con la igualdad de oportunidades se nota una brecha entre las mujeres y los hombres a nivel de salario.

Así, los resultados presentados por las autoras permiten analizar algunos patrones de análisis en empresas del sector bancario, y particularmente en el contexto colombiano, donde se hacen necesarios estudios e investigaciones orientados a determinar el papel de la empresa en el diseño y aplicación de prácticas de responsabilidad social empresarial orientadas a sus diferentes grupos de interés.

Peña y Serra (2013) realizaron un estudio de caso en el sector turístico de Santa Marta, en el que lograron identificar que las organizaciones responden a las demandas de su entorno y establecen prácticas de responsabilidad social orientadas a sus diferentes grupos de interés, específicamente proveedores, alta dirección, empleados, entorno social, entorno ambiental, inversores, empleados y administraciones públicas. Con cada uno de estos grupos de interés se diseñan y aplican estrategias orientadas a garantizar impactos positivos derivados del actuar de la organización. En lo relacionado con los empleados, se “fomenta y aplica el pleno cumplimiento de los derechos humanos, prestando especial atención a los relacionados con el derecho a unas condiciones de empleo equitativo y satisfactorio, el derecho a la asociación y el no rotundo a la explotación infantil y a los trabajos forzados” (p.108). Los autores concluyen además que la organización objeto de estudio es proactiva más que reactiva a nivel legal con el cumplimiento de las normatividades y establecimiento de prácticas de responsabilidad social por fuera de la ley.

García, Azuero y Peláez (2013) realizaron un proceso investigativo orientado a identificar las prácticas de responsabilidad social empresarial lideradas por el área de Gestión Humana de cuatro empresas con presencia en el suroccidente colombiano, en el que lograron identificar que desde los procesos de gestión humana las organizaciones diseñan e implementan prácticas orientadas a los trabajadores y sus familias, tales como: apoyos en salud adicionales a los de ley, préstamos, auxilios, jornadas sociales y culturales, beneficios extralegales, entre otros (p. 94).

De los diferentes estudios realizados sobre el tema se puede evidenciar que las organizaciones invierten cada vez más recursos para atender las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, particularmente empezando desde sus trabajadores como grupo de interés más próximo y con el que tienen una responsabilidad directa y que a la vez impacta en otros grupos de interés como la familia.

### 3. METODOLOGÍA

Estudio cualitativo compuesto por dos fases, que se describen a continuación:

Tabla 2. Fases de investigación

FASE 1	FASE 2
Diseño y aplicación de instrumento (entrevista) para la recolección de información e identificación de las prácticas diseñadas e implementadas por la organización objeto de estudio.	Teniendo como punto de partida las prácticas identificadas en la primera fase, se diseñó y aplicó una encuesta con la cual los trabajadores califican, de acuerdo con su percepción, la existencia de las prácticas señaladas por la organización como existentes.

Fuente: elaboración propia.

#### FASE I

Las entrevistas de recolección de la información fueron realizadas entre 2011 y 2012. Se entrevistó al gerente general, gerente de Gestión Hu-

mana, asistente de Nómina, asistente de Gestión Humana, auxiliar de Gestión Humana, director de Salud Ocupacional, jefe de Seguridad y Prevención de Riesgos, coordinadora de Comunicaciones. El objetivo fue identificar las prácticas de RSE que se desarrollan desde los procesos de las áreas de Gestión Humana.

## FASE II

La fase dos buscó identificar si las prácticas de RSE son percibidas por los trabajadores de las empresas; para ello se desarrolló un cuestionario que identifica la percepción en las 8 temáticas presentadas en el marco teórico.

*Temática 1:* Respeto al individuo: equidad y diversidad (5 preguntas).

*Temática 2:* Participación de los empleados en la gestión de la empresa (5 preguntas).

*Temática 3:* Relaciones con los grupos de trabajadores organizados (2 preguntas).

*Temática 4:* Distribución de los beneficios de la empresa (7 preguntas).

*Temática 5:* Desarrollo profesional y empleabilidad (5 preguntas).

*Temática 6:* Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo (13 preguntas).

*Temática 7:* Jubilación y despidos (3 preguntas).

*Temática 8:* Familia de los trabajadores (6 preguntas).

La población objeto de este estudio fueron los colaboradores del área administrativa y la planta de producción, que son 100, y el tamaño de la muestra fue de 80 colaboradores, con un nivel de confianza del 95 %. Las encuestas se realizaron en 2012.

#### 4. RESULTADOS

##### Prácticas de RSE diseñadas e identificadas desde el área de Gestión Humana

A continuación se plantean las prácticas de RSE reconocidas por la empresa, las cuales fueron identificadas en la primera fase del proyecto de investigación y con base en las cuales se realizó el estudio de la percepción que los trabajadores tienen respecto a la existencia de estas.

**Tabla 3.** Prácticas de RSE reconocidas por la empresa desde el área de Gestión Humana

Temática	Prácticas reconocidas
<p><b>Respeto al individuo: Equidad y Diversidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la Equidad de Género en la organización.</li> <li>• Mantener la Equidad en los procesos de Selección con respecto a los sitios de origen (No preferencia).</li> <li>• Libre contratación de personas provenientes de minorías étnicas y trabajadores de edad mayor.</li> <li>• Comunicación de Código de Principios y Valores de la organización al ingreso del colaborador.</li> <li>• Rotaciones de puesto para minimizar el riesgo de las mujeres en embarazo.</li> <li>• Política de no contratación de menores de edad bajo ninguna circunstancia.</li> <li>• Libertad de acción en cuanto a comunicación con niveles superiores (Eliminación de barreras jerárquicas para denuncias, quejas o sugerencias).</li> </ul>
<p><b>Participación de los empleados en la gestión de la empresa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna abierta, rápida y directa.</li> <li>• Equipos de trabajo con empleados de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.</li> <li>• Participación de los empleados en los comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.</li> <li>• Participación de los empleados en la elaboración del plan carrera.</li> <li>• Trabajo conjunto de trabajadores y directivos en comités de bienestar.</li> </ul>

*Continúa...*

Temática	Prácticas reconocidas
<p><b>Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados</b></p>	<p>Esta es una temática que no se tuvo en cuenta en este estudio, ya que no existe sindicato ni un grupo de trabajadores organizados en la compañía, según palabras del gerente de Gestión Humana, porque cualquier tipo de inconformidad es tratada y atendida en el momento que surge y los canales de comunicación y negociación están siempre abiertos.</p>
<p><b>Distribución de los beneficios de la empresa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución anual de las ganancias de la empresa, que representa entre el 15 y el 17 % de acuerdo con el comportamiento de las ventas y la rentabilidad que tenga la empresa en el año inmediatamente anterior.</li> <li>• Sistema de ahorro 50/50 con aportes de la organización y el trabajador.</li> <li>• Bono de incentivo a todos los empleados en función de los resultados de la empresa.</li> <li>• Bonificaciones extralegales entregadas al fin de año a los empleados.</li> <li>• Prima de vacaciones adicional para los empleados.</li> <li>• Bonificaciones según la antigüedad del empleados en la empresa.</li> <li>• Ayudas para vivienda.</li> <li>• Créditos para seguros (de vida y para vehículos).</li> <li>• Fondo de empleados.</li> </ul>
<p><b>Desarrollo Profesional y Empleabilidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de capacitación por competencias.</li> <li>• Programas de capacitación técnica para el trabajo.</li> <li>• Reconocimiento y/o bonificaciones individuales y/o colectivas según el desempeño.</li> <li>• Becas o auxilios de estudio (educación básica, media, complementarios, superiores o posgrados).</li> <li>• Capacitación en temas de interés colectivo.</li> </ul>

*Continúa...*

Temática	Prácticas reconocidas
<p><b>Cuidado de la Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo</b></p>	<p>Esta es una de las temáticas dentro de la cual se inscriben más prácticas de RSE en la empresa objeto de estudio; algunas de dichas prácticas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de Alimentación Saludable.</li> <li>• Programa de Salud y Prevención de Enfermedades, el cual se realiza para colaboradores y sus familias con exámenes médicos y chequeos sin costo alguno.</li> <li>• Jornadas de vacunación para la prevención de enfermedades.</li> <li>• Medicina Prepagada: con un auxilio de 50 % para quien desee acceder a ella.</li> <li>• Casino.</li> <li>• Subsidio de Alimentación.</li> <li>• Celebración de Fin de Año, en la que se realizan diferentes actividades de integración con las familias de los colaboradores.</li> <li>• Jornadas de pesca deportiva.</li> <li>• Exámenes médicos periódicos.</li> <li>• Historia clínica - laboral.</li> <li>• Programa de Prevención de Riesgos físicos.</li> <li>• Citas y revisiones médicas constantes dentro de la empresa</li> <li>• Jornadas de deporte.</li> </ul>
<p><b>Jubilación y Despidos</b></p>	<p>Esta es una de las temáticas en las cuales, según las respuestas de los integrantes del área de Gestión Humana, se debe prestar más atención, debido a que no hay ningún proceso o actividades orientados al bienestar y ubicación de las personas jubiladas; sin embargo, se identificaron las siguientes prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversación de despido (Retroalimentación).</li> <li>• Contratación de personas jubiladas por prestación de servicios.</li> <li>• Bonificación por jubilación que realiza la empresa al final de proceso laboral del colaborador.</li> </ul>

*Continúa...*



Temática	Prácticas reconocidas
Familia de los Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actividades de Salud y Prevención para cónyuge e hijos: a través de exámenes y chequeos médicos, al igual que procesos de capacitación en planificación familiar y demás.</li><li>• Actividades de integración y relación de las familias con la empresa. Actividades culturales que previamente han sido preparadas por los hijos de los empleados; se realiza una cena navideña, se entregan anchetas y regalos a los hijos de los empleados, sin importar el número, hasta los 12 años. Esta es una actividad muy valorada por los integrantes del área de Gestión Humana.</li><li>• Jornadas de pesca deportiva.</li><li>• Jornadas de vacunación.</li><li>• Jornadas culturales con los hijos de los colaboradores.</li><li>• Regalos de fin de año para los hijos de los colaboradores.</li><li>• Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación servicios y /o actividades sociales) para la familia de los empleados.</li><li>• Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los empleados.</li><li>• Talleres de capacitación para cónyuges e/o hijos.</li><li>• Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

Después de identificar las prácticas que desde el área de Gestión Humana se diseñan e implementan, a continuación se describen los principales resultados obtenidos del estudio de las percepciones de los trabajadores respecto a las prácticas mencionadas anteriormente, lo cual se obtuvo de la segunda fase del proyecto de investigación.

### Percepciones de los trabajadores con respecto a las prácticas de RSE

A continuación se presentan las prácticas que se perciben como existentes y que obtuvieron una calificación de buena o excelente de acuerdo con la percepción de los colaboradores en cada una de las temáticas de RSE.

**Tabla 4.** Percepción temática Respeto al Individuo:  
Equidad y Diversidad

<b>TEMÁTICA 1: Respeto al individuo: Equidad y Diversidad</b>		
<b>Práctica</b>	<b>Percepción</b>	<b>Nivel de Percepción</b>
Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los empleados.	Existe (86.3 %)	Bueno (51.0 %)
Igualdad en el proceso de Selección y Promoción de Personal.	Existe (90 %)	Excelente (36 %)
Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región donde opera la empresa.	Existe (58.80 %)	Bueno (38 %)
Socialización de las normas o leyes laborales a los empleados.	Existe (97.50 %)	Excelente (50.0 %)
Permisos remunerados en casos particulares (calamidades domésticas, contingencias).	Existe (98.80 %)	Excelente (80.0 %)

**Fuente:** elaboración propia.

Las prácticas correspondientes a la temática de Respeto al Individuo son percibidas como existentes. La percepción de existencia de un código de ética y la comunicación del mismo permite identificar que existen lineamientos de conducta que se comparten y son tenidos en cuenta por los colaboradores. Esta práctica se lleva a cabo de manera constante desde que el colaborador ingresa a la organización; en ese caso se comunica en el proceso de inducción y posteriormente a través de carteleras, reuniones y eventos laborales se hace énfasis en el código de ética y conducta, que en la empresa objeto de estudio se centra en los principios, normas y valores que se espera cumplan los colaboradores.

La igualdad en el proceso de selección y promoción de personal, con un porcentaje de percepción de existencia de 90.0 %, permite evidenciar que las oportunidades tanto de ingresar a la empresa como de ascender son objetivas y se ciñen a procesos equitativos a los que pueden acceder quienes cumplan con el perfil determinado por la organización.

La prioridad en el reclutamiento de personas que sean de la región o sector donde opera la empresa no es una práctica que se perciba con un alto porcentaje, pues siendo coherentes con las políticas de igualdad, en la organización se contrata a toda aquella persona que cumpla con los perfiles exigidos para su ingreso. Sin embargo, algunos colaboradores concordaron en afirmar que la organización está comprometida con el sector donde se encuentra, y por este motivo en ocasiones sí se recurre a procesos de selección por personas recomendadas que vivan cerca de la organización a fin de facilitar el transporte de las mismas de su puesto de trabajo a la casa.

Con 97.5 % de percepción de existencia, la comunicación de normas y leyes laborales representa un aspecto que los trabajadores resaltan al asegurar que hay un total conocimiento por parte de ellos de sus deberes y derechos tanto en la empresa como de manera general, pues la comunicación respecto a esta práctica es constante y tenida en cuenta en todos los procesos, bien sea de capacitación o de información, que se lleven a cabo en la organización.

El porcentaje de percepción de existencia de la práctica de permisos remunerados en casos de calamidades fue de 98.8 %, ya que la empresa facilita no solo dinero sino que moviliza personal, si es necesario, para atender algún tipo de calamidad de sus colaboradores, lo cual es sumamente valorado por los mismos (quienes lo manifestaron en los procesos de encuesta). Los colaboradores de la empresa manifestaron que esta no solo otorga un apoyo económico sino que también el jefe inmediato del colaborador los acompaña en este proceso, permitiendo también el acompañamiento por parte de los compañeros de trabajo. Los colaboradores coincidieron en afirmar que los permisos remunerados como estos son muy importantes y ayudan a aliviar algunas cargas emocionales que se tienen.

**Tabla 5.** Percepción temática Participación de los empleados en la gestión de la empresa

<b>TEMÁTICA 2: Participación de los empleados en la gestión de la empresa</b>		
<b>Práctica</b>	<b>Percepción</b>	<b>Nivel de Percepción</b>
Comunicación interna abierta, rápida y directa.	Existe (95.0 %)	Excelente (47.37 %)
Equipos de trabajo con empleados de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.	Existe (80.0 %)	Excelente (32.88 %)
Participación de los empleados en los comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.	Existe (65.0 %)	Excelente (53.85 %)
Participación de los empleados en la elaboración del plan carrera.	Existe (70.0 %)	Excelente (30.08 %)
Trabajo conjunto de trabajadores y directivos en comités de bienestar	Existe (70.0 %)	Excelente (42.86 %)

**Fuente:** elaboración propia.

Todas las prácticas que corresponden a la temática de participación de los empleados en la gestión de la empresa son percibidas como existentes en la empresa objeto de estudio, mostrando porcentajes desde 62.5 % hasta 95.0 %, lo cual y de manera inicial deja ver que los proceso de participación en la organización existen y son percibidos por los colaboradores.

Con 95.0 % de percepción de existencia, la práctica de comunicación interna, abierta, rápida y directa permite confirmar, según lo planteado en la identificación de prácticas, que es la actividad que la empresa más tiene en cuenta a fin de garantizar un clima laboral óptimo que permita a su vez la ruptura de cualquier tipo de barrera que pueda entorpecer el funcionamiento organizacional.

Los colaboradores resaltaron la importancia de poder comunicarse de manera directa con sus jefes inmediatos, con los gerentes de área y con el gerente general sin ningún tipo de inconveniente; además, esta práctica fue señalada como básica en la concepción de hombre que se tiene en la organización, pues las personas son vistas como seres humanos dotados

de sentimientos, necesidades, y además como iguales en la mayoría de situaciones organizacionales.

Los aspectos que se mencionan en este apartado se evidencian con la relación existente entre esta práctica y la antigüedad en el cargo de los encuestados, en lo cual claramente se evidencia la calificación entre excelente y buena que le dieron los colaboradores sin importar el nivel de cargo al que pertenecen, pues las condiciones de comunicación no varían de acuerdo con el nivel jerárquico sino que se mantienen para todas las personas. Los colaboradores señalaron que prácticas como esta hacen que su calidad de vida laboral aumente, ya que son escuchados y tenidos en cuenta en todos los procesos y a todos los niveles de la organización.

**Tabla 6.** Percepción Temática Relaciones con los sindicatos y /o grupos de empleados organizados

TEMÁTICA 3	
<b>Relaciones con los sindicatos y /o grupos de empleados organizados</b>	En la organización no existe sindicato, por lo cual esta práctica no fue evaluada

Fuente: elaboración propia.

Tal como se indica en la tabla 5, en la organización objeto de estudio no existe sindicato, razón por la cual esta temática no fue analizada; sin embargo, se indagó por elementos relacionados con los procesos de comunicación que la empresa facilita cuando se generan inconformidades grupales que requieren procesos de comunicación; respecto a lo cual los empleados manifestaron la existencia de estas prácticas de comunicación y negociación en las pocas ocasiones que se ha requerido.

**Tabla 7.** Percepción Temática Distribución de beneficios de la empresa

<b>TEMÁTICA 4: Distribución de beneficios de la empresa</b>		
<b>Práctica</b>	<b>Percepción</b>	<b>Nivel de Percepción</b>
Bono de incentivo a todos los empleados en función de los resultados de la empresa.	Existe (97.50 %)	Excelente (79.49 %)
Bonificaciones extralegales entregadas al fin de año a los empleados.	Existe (62.50 %)	Excelente (74.0 %)
Prima de vacaciones adicional para los empleados.	Existe (18.75 %)	Excelente (73.33 %)
Bonificaciones según la antigüedad de los empleados en la empresa.	Existe (88.75 %)	Excelente (78.87 %)
Ayudas para vivienda.	Existe (51.25 %)	Excelente (56.10 %)
Créditos para seguros (de vida y para vehículos).	Existe (56.25 %)	Excelente (66.76 %)
Fondo de Empleados.	Existe (96.25 %)	Excelente (81.82 %)

**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto a esta temática, la práctica del bono de incentivos en función de los resultados de la empresa y el Fondo de Empleados son las prácticas mayormente percibidas y valoradas por los trabajadores de la organización, al considerar que son las que mayor beneficio les representan.

El bono de incentivos, de acuerdo con los resultados de la empresa, con 97.50 % de percepción de existencia, es uno de los mayores beneficios que resaltan los colaboradores, ya que en todos los inicios de año este incentivo es otorgado sin importar el tipo de vinculación que se tenga o el tiempo de labor. Es un bono que se otorga en días de salario, que puede ir de 1 hasta 30 días de salario adicionales en el mes de enero de cada año. Con respecto a esta práctica hay un alto nivel de satisfacción por parte de los empleados y se resalta la intención de la alta gerencia de distribuir sus utilidades en un periodo determinado. Lo anterior se evidencia en la tabla 7, que muestra la calificación de los colaboradores en función del nivel del

cargo que ocupan, pues de 80 personas encuestadas, 59 calificaron esta práctica como excelente y 10 como buena.

**Tabla 8.** Percepción temática Desarrollo Profesional y Empleabilidad

TEMÁTICA 5: Desarrollo Profesional y Empleabilidad		
Práctica	Percepción	Nivel de Percepción
Planes de capacitación por competencias.	Existe (81.30 %)	Excelente (35.42 %)
Programas de capacitación técnica para el trabajo.	Existe (75.0 %)	Excelente (43.33 %)
Reconocimiento y/o bonificaciones individuales y/o colectivas según el desempeño.	Existe (53.75 %)	Excelente (51.16 %)
Capacitación en temas de interés colectivo.	Existe (71.25 %)	Excelente (42.11 %)

Fuente: elaboración propia.

Las prácticas que corresponden a la temática Desarrollo Profesional y Empleabilidad son percibidas como existentes en su mayoría, ya que existe cierto descontento por parte de los trabajadores, pues hay la percepción de que la empresa está retirando muchos beneficios y prácticas de RSE que se percibían como importantes. Esta percepción se debe a que muchas de las prácticas que hoy en día están a cargo del Fondo de Empleados antes eran lideradas por la empresa, entonces los colaboradores sienten que las prácticas delegadas al Fondo son menos beneficios que la empresa entrega.

En cuanto a los reconocimientos o incentivos otorgados por desempeño individual o colectivo, esta práctica es percibida como existente con un 53 %, sin embargo, es asimilada al bono de incentivo entregado por los resultados generales de la empresa, ya que, de acuerdo con la información suministrada por la organización, esta práctica no existe.

La capacitación en temas de interés se percibe como existente, debido a que los colaboradores tienen la oportunidad de postular temas en los cuales deseen capacitarse y no necesariamente deben estar relacionados

con el desarrollo de habilidades o competencias para el puesto de trabajo. El porcentaje percepción de existencia de esta práctica es del 71.25 %; el 21.25 % que aseguró que la práctica no existe se podría asignar a las personas que han ingresado recientemente a la organización o llevan menos de 1 año de labor, ya que la postulación de temas y demás cursos o capacitación en temas de interés se realiza de manera anual.

**Tabla 9.** Percepción temática Cuidado de la Salud, Seguridad y Condiciones de trabajo

<b>TEMÁTICA 6: Cuidado de la Salud, Seguridad y Condiciones de trabajo</b>		
<b>Práctica</b>	<b>Percepción</b>	<b>Nivel de Percepción</b>
Plan de inducción y entrenamiento dirigido a los empleados.	Existe (98.80 %)	Excelente (56.67 %)
Cumplimiento de los estándares internacionales de calidad y seguridad.	Existe (96.30 %)	Excelente (54.52 %)
Servicio de comedor o casino.	Existe (98.80 %)	Excelente (87.30 %)
Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral con los empleados.	Existe (98.80 %)	Excelente (64.52 %)
Investigaciones sobre el ambiente laboral.	Existe (69.60 %)	Bueno (36.36 %)
Programas de bienestar orientados a las necesidades de los empleados.	Existe (82.50 %)	Bueno (34.85 %)
Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.	Existe (96.30 %)	Bueno (37.64 %)
Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias.	Existe (77.50 %)	Excelente (51.61 %)
Espacios para la lúdica y/o la recreación en la empresa.	Existe (73.80 %)	Excelente (32.18 %)
Horario flexible.	Existe (81.30 %)	Bueno (33.83 %)
Fondo de cobertura para medicina prepagada.	Existe (72.50 %)	Excelente (51.72 %)
Jornadas de vacunación y salud para los empleados.	Existe (85.0 %)	Excelente (70.59 %)

**Fuente:** elaboración propia.



En esta temática el plan de inducción y entrenamiento dirigido al colaborador es una de las prácticas mayormente percibidas como existentes, con un porcentaje del 98.80 %, lo cual es reflejo de la política de la empresa de garantizar un proceso de acople efectivo entre el colaborador y la organización, particularmente con el clima laboral propio de la empresa.

Adicionalmente, los colaboradores aceptan la importancia que representa dicho proceso, pues reconocen que al momento de iniciar sus labores ya se encuentran totalmente capacitados para hacerlo gracias a un efectivo y completo proceso de inducción al cual tienen acceso.

Con un 96.30 % de percepción de existencia, el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y seguridad está determinado por la aplicación de normas de seguridad física que se aplican en la organización, tales como la BASC y, por supuesto, todas las demás normas que permiten que los productos de la organización se exporten a diferentes países, no solo del continente americano sino europeo y asiático.

El servicio de comedor, con un 98.80 % de percepción de existencia, es si no la más, una de las prácticas más aceptadas y valoradas por los colaboradores de la organización, pues el hecho de contar con este servicio representa no solo un beneficio económico por el pequeño valor cobrado por cada almuerzo, sino que también contribuye al mejoramiento de la calidad de vida del colaborador, a través de planes y menús nutricionales o dietéticos, dependiendo las condiciones de salud o exigencias de los colaboradores. Por ejemplo, existe menú especial de acuerdo con las preferencias del colaborador, sin que esto implique un costo adicional para este.

La comunicación de los programas de higiene y seguridad industrial obtuvo, de igual manera que la práctica anterior, un porcentaje de percepción de existencia de 98.80 %, ya que de manera constante se desarrollan procesos de capacitación e información en los cuales se mantiene actualizado a todo el personal de la organización con respecto a las normas que se deben aplicar en materia de seguridad industrial, seguridad física e higiene laboral; es, pues, una preocupación constante de los directivos y jefes de área que sus colaboradores no solo se informen sino que apliquen

todas las actividades que garanticen su integridad tanto dentro como fuera de la organización.

En la organización no se realizan estudios sobre clima laboral de manera explícita, sin embargo, los trabajadores concordaron en que hay un proceso continuo de indagación acerca del clima laboral en la empresa y la búsqueda de formas para que este se mantenga armónico y contribuya al bienestar de todos los que conforman la compañía; por este motivo, el porcentaje de percepción fue de 69.60 %, pues es una práctica que no se encuentra establecida ni hay parámetros de aplicación de los estudios informales que se realizan por parte de las áreas de la organización.

Los programas de bienestar orientados a los trabajadores de la organización son percibidos como existentes con un porcentaje de 82.50 %, que significa la satisfacción que los trabajadores sienten con respecto a las actividades que se realizan a fin de mejorar constantemente las condiciones de trabajo bajo las cuales se opera en la compañía. Hay además consenso en determinar que la mayoría de actividades que la empresa realiza en materia de bienestar parte del hecho de considerar las necesidades y expectativas de las personas a quienes se dirigen.

Con 77.50 % de porcentaje de percepción de existencia, los sistemas de prevención de epidemias se asimilan en la organización a los procesos constantes de vigilancia e inspección de salud de los colaboradores a fin de generar procesos y programas de prevención de enfermedades, lo cual toma fuerza en una actividad que se realiza cada año, denominada “El Mes de la Salud”, en la que se efectúan jornadas de vacunación, exámenes médicos y chequeos a fin de garantizar la óptima salud y cuidado de las personas que laboran en la compañía.

En cuanto al horario flexible, con un porcentaje de percepción de existencia del 81.30 %, los colaboradores manifestaron que están satisfechos y de que sus necesidades son tenidas en cuenta al permitírseles hacer cambios de turno o salidas fuera de lo habitual dependiendo los requerimientos personales o familiares que se tengan. Así, al momento de tener en cuenta las necesidades de los colaboradores, la organización diseña y aplica métodos que faciliten y mejoren la calidad de vida laboral, siendo el caso de los horarios flexibles.

Los espacios para la lúdica y la recreación, con un porcentaje de percepción de existencia del 73.80 %, es una práctica que, al igual que varias ya mencionadas, es percibida como existente; sin embargo, en la actualidad los procesos de recreación que antes se diseñaban e implementaban para los trabajadores se han reducido considerablemente y han sido asignados al Fondo de Empleados; no obstante, la percepción por parte de los colaboradores aún es buena; quienes resaltaron la importancia de este tipo de actividades en la organización como una forma de no negar su condición de personas más que de máquinas que trabajan.

Con 72.50 % de percepción de existencia, el fondo de cobertura de medicina prepagada es otro beneficio importante para los colaboradores, ya que la organización hace un aporte del 50 % de dicho beneficio para quienes deseen tomarlo. El porcentaje que aparece como “no sabe” se debe al grupo de personas recién ingresadas a la organización, quienes todavía no han tenido acceso a dicha práctica.

Por último, las jornadas de vacunación, con 85.00% de porcentaje de percepción de existencia, se relacionan íntimamente con las actividades de bienestar y jornadas que se mencionamos anteriormente, las cuales son ampliamente valoradas por los colaboradores en el sentido de su pertinencia e importancia, al igual que aplicación constante en la organización.

**Tabla 10.** Percepción temática Jubilación y Despidos

TEMÁTICA 7: Jubilación y Despidos		
Práctica	Percepción	Nivel de Percepción
Conversación de despido (Retroalimentación).	Existe (56.30 %)	Excelente (42.18 %)
Contratación de personas jubiladas por prestación de servicios.	Existe (51.30 %)	Bueno (36.55 %)
Bonificación por pensión al momento del retiro de la empresa.	Existe (48.80 %)	Excelente (61.48 %)

Fuente: elaboración propia.

La conversación de despido, con 56.30 %, es la práctica mayormente percibida como existente en esta temática, ya que se reconoce la existencia de un proceso de descargos mediante el cual se le permite al trabajador tener una interacción al momento de recibir su carta de retiro o presentar su renuncia; es decir, como lo plantearon los mismos colaboradores, son escuchados y su versión de los hechos es tenida en cuenta. Este aspecto resulta de mucho valor para los colaboradores; por ese motivo, sí se percibe la existencia de dicha práctica.

La contratación de personas jubiladas por prestación de servicios es una práctica que se ha presentado pocas veces, pues el número de jubilados de la organización no es muy grande, sin embargo, ha habido casos en que estos son contratados para algún tipo de labor en la organización. El porcentaje de percepción de dicha práctica fue de 51.30 % y un restante 47 % aproximado entre “no percepción” y “no sabe” se debe al hecho de las personas encuestadas en su mayoría no superan los 5 años de labor en la empresa, por lo cual quienes han percibido dicha prácticas son aquellos que llevan mayor tiempo en la organización.

La bonificación de jubilación, con un porcentaje de percepción de 48.80 % y un porcentaje casi igual de 48.75 % de “no sabe”, se debe al mismo hecho que se mencionó en el párrafo anterior, y tiene que ver con que este tipo de prácticas relacionadas con procesos de jubilación son percibidas por quienes llevan un tiempo superior a 10 años en la empresa, ya que su interacción en la misma ha permitido observar este tipo de acciones con aquellas personas que cesan laboralmente en la organización.

**Tabla 11.** Percepción temática Familia de los empleados

<b>TEMÁTICA 8: Familia de los empleados</b>		
<b>Práctica</b>	<b>Percepción</b>	<b>Nivel de Percepción</b>
Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación servicios y /o actividades sociales) para la familia de los empleados.	Existe (65.0 %)	Excelente (42.31 %)
Jornadas deportivas, sociales y de integración con los empleados y sus familias.	Existe (76.30 %)	Excelente (36.04 %)
Prestamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los empleados.	Existe (45.0 %)	Excelente (47.22 %)
Talleres de capacitación para cónyuges e/o hijos.	Existe (46.30 %)	Excelente (67.49 %)
Jornadas de vacunación y salud para las familias de los empleados.	Existe (60.0 %)	Excelente (56.25 %)
Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.	Existe (55.0 %)	Excelente (68.18 %)

**Fuente:** elaboración propia.

Tanto los programas de bienestar para las familias de los colaboradores como las jornadas deportivas, sociales y de integración son percibidas como existentes por parte de los colaboradores, con porcentajes de 65.0 y 76.30 %, respectivamente; los porcentajes 25.0 y 16.25 % que representan el ítem “no existe” se deben al hecho que se ha venido mencionando constantemente y que tiene que ver con que el Fondo de Empleados es la organización que se hace cargo de muchas actividades relacionadas con las familias de los colaboradores; sin embargo, hasta el momento la organización viene apoyando este tipo de actividades con aportes de 50 % por cada actividad que se realice con las familias de los colaboradores.

Los auxilios de educación para cónyuge e hijos y los talleres de capacitación para cónyuges tienen porcentajes de percepción de existencia de 45.0 y 46.30 %, respectivamente, sin embargo, hay un porcentaje casi igual de no percepción de dichas prácticas y que corresponde a 40.0 % para ambas, lo cual es recurrente por las razones expuestas en el párrafo

anterior; adicional al hecho de que la organización ha dejado de llevar a cabo muchas de esas actividades, quienes la perciben son aquellas personas con un tiempo considerable en la misma.

Las jornadas de vacunación y los auxilios extraordinarios por cada hijo nacido obtuvo porcentajes de percepción de 60.0 y 55.0 %, respectivamente, lo cual en una primera aproximación deja ver que son prácticas que llegan a satisfacer la necesidades de los colaboradores en materia de salud y bienestar en relación con sus familias. Hay que tener en cuenta los porcentajes tanto de “no existencia” como de “no sabe” para la formulación de planes de acción que la organización deba llevar a cabo si su interés son las familias de los trabajadores, pues esta es una temática que no cuenta con altos porcentajes de satisfacción como otras ya analizadas.

### **Comparación práctica de responsabilidad social reconocida por la organización vs. prácticas percibidas por los empleados**

Después de analizar las percepciones de los trabajadores respecto a la existencia de las prácticas de responsabilidad social empresarial se hace necesario comparar las prácticas de RSE reconocidas por la organización objeto de estudio y las percibidas por los trabajadores, realizando un contraste entre las mismas a fin de identificar las diferencias a nivel de percepción y problemas de comunicación de la RSE que pueden surgir como consecuencia del desconocimiento de las acciones que las empresas diseñan e implementan para el bienestar de sus grupos de interés.

	Es Percibida por la empresa y los empleados
	Es Reconocida por la empresa y no por los empleados
	Es Percibida por los empleados y no por la empresa

**Tabla 12.** Prácticas de responsabilidad social empresarial percibidas como existentes por los empleados en la temática 1

TEMÁTICA 1	N°	PRÁCTICAS	
<b>Respeto al Individuo: Equidad y Diversidad</b>	1	Mantener la Equidad de Género en la organización.	Igualdad en el proceso de Selección y Promoción de Personal.
		Mantener la Equidad en los procesos de Selección con respecto a los sitios de origen (No preferencia).	Socialización de las normas o leyes laborales a los empleados.
		Libre contratación de personas provenientes de minorías étnicas y trabajadores de edad mayor.	Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa.
	4	Comunicación de Código de Principios y Valores de la Organización al ingreso del colaborador.	Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias).
	5	Rotaciones de puesto para minimizar el riesgo de las mujeres en embarazo.	Política de no contratación de menores de edad bajo ninguna circunstancia.
	6	Libertad de acción en cuanto a comunicación con niveles superiores (Eliminación de barreras jerárquicas para denuncias, quejas o sugerencias).	

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con esta tabla, en la temática 1, que tiene que ver con el Respeto al Individuo, la Equidad y Diversidad, hay una congruencia entre las prácticas que la empresa dice aplicar y las que los colaboradores perciben. Las prácticas de no contratación de menores de edad, de respeto y equidad en los procesos de selección y promoción son prácticas que a nivel organizacional son importantes, pues forman parte de las políticas

de funcionamiento y responsabilidad que tiene la organización. A su vez, los colaboradores las consideran importantes por el hecho de sentir seguridad y confianza en los procesos de la empresa.

**Tabla 13.** Prácticas de responsabilidad social empresarial percibidas como existentes por los empleados en la temática 2

TEMÁTICA 2			
Participación de los empleados en la gestión de la empresa	1	Participación de los colaboradores en comités de área.	Comunicación interna abierta, rápida y directa.
	2	Participación de los colaboradores en programación del sistema de capacitación.	Equipos de trabajo con empleados de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa.
	3	Comunicación de la información financiera, de producción y ventas de la organización a sus colaboradores.	Participación de los empleados en los comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito.
	4	Participación de empleados y directivos en comités de bienestar de los empleados.	Participación de los empleados en la elaboración del plan carrera.
	5	Acceso a todo tipo de información empresarial a través del sistema de Intranet.	

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la temática de participación de los empleados en la gestión de la empresa, la práctica que tiene que ver con la participación de estos en los comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito es percibida como existente por parte de los colaboradores, pero la empresa no la aplica; esto se puede explicar por el hecho de que sí existe esta posibilidad a nivel del Fondo de Empleados, donde se conforman diferentes comités, y entre ellos el de crédito, en el cual pueden participar diferentes colabo-



radores en los procesos de aprobación de los mismos. Esta es una situación recurrente, respecto a la cual los colaboradores aún encuentran confusión entre lo que ofrece la empresa y lo ofrecido por el Fondo de Empleados.

En la misma temática 2, la práctica Participación de los empleados en la elaboración del plan carrera es aplicada por la empresa, pero no existe una percepción por parte de los colaboradores de que esta sea aplicada, lo cual se podría explicar por el hecho de que los colaboradores más recientes en la organización no han tenido la oportunidad de participar de dicha práctica; caso contrario de los que llevan más tiempo en ella.

**Tabla 14.** Prácticas de responsabilidad social empresarial percibidas como existentes por los empleados en la temática 3

TEMÁTICA 3	
Relaciones con los sindicatos y grupos de colaboradores organizados	No aplica - No hay sindicato

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la temática 3, que tiene que ver con la Relación con los Sindicatos y Grupos de Trabajo Organizados, la práctica referente a Transparencia en la información brindada por la empresa a los empleados organizados y/o sindicatos, aunque no es aplicada por la empresa, es percibida como existente por los colaboradores, en el sentido que existe un proceso de comunicación abierto y transparente cuando ha sido requerida la reunión de varios trabajadores con un fin específico; además que la información de la empresa está siempre a disposición de los colaboradores. La otra práctica que se muestra en el anterior cuadro como perteneciente a la temática 3 no es ni aplicada por la organización ni percibida por los colaboradores, debido al hecho que no existe sindicato u otro grupo de trabajadores organizados.

**Tabla 15.** Prácticas de responsabilidad social empresarial percibidas como existentes por los empleados en la temática 4

TEMÁTICA 4			
Distribución de los beneficios de la empresa	1	Fondo de Empleados.	Bono de incentivo a todos los empleados en función de los resultados de la empresa.
	2	Distribución de utilidades anuales de la empresa (entre 15 y 18 % de las utilidades totales), representado en días de salario (a inicio de año).	Bonificaciones extralegales entregadas al fin de año a los empleados.
	3	Incentivo al ahorro con aportes de la organización (50 pesos por cada 100 ahorrados).	Prima de vacaciones adicional para los empleados.
	4	Prestamos por calamidad doméstica.	Bonificaciones según la antigüedad de los empleados en la empresa.
	5	Prestamos de libre inversión.	Ayudas para vivienda.
	6		Créditos para seguros (de vida y para vehículos).

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la temática 4, Distribución de los beneficios de la empresa, las prácticas Bonificaciones extralegales entregadas al fin de año a los empleados y Prima de vacaciones adicional para los empleados son percibidas por los colaboradores como existentes aunque no sean aplicadas; lo cual podría explicarse, en el primer caso, por la bonificación que se entrega de acuerdo con el desempeño de la empresa que se pueda confundir con la entrega de bonificaciones extralegales; y en el segundo caso se puede deber al hecho que los colaboradores consideren el pago mismo de las vacaciones como una prima adicional.

Ayudas para vivienda y créditos para seguros (de vida y para vehículos), perteneciente a la temática 4, son percibidas como existentes por parte de los colaboradores aun cuando estas no son aplicadas por la organización. La explicación consiste en que la empresa anteriormente aplicaba este tipo de prácticas que hoy en día son responsabilidad del Fondo de Empleados, por lo cual quienes las percibieron en su momento aún las siguen considerando como beneficios otorgados por la organización. Y por último, con respecto a esta temática encontramos que los préstamos de libre inversión son aplicados por la organización y no percibidos por los colaboradores, ya que estos consideran esta práctica, al igual que muchas más, como responsabilidad del Fondo de Empleados.

**Tabla 16.** Prácticas de responsabilidad social empresarial percibidas como existentes por los empleados en la temática 5

TEMÁTICA 5			
<b>Desarrollo Profesional y Empleabilidad</b>	1	Proceso de capacitación en temas de interés colectivo diferente al ámbito laboral.	Planes de capacitación por competencias.
	2	Formación en valores y ética.	Programas de capacitación técnica para el trabajo.
	3	Promoción interna.	Reconocimiento y/o bonificaciones individuales y/o colectivas según el desempeño.
	4	Auxilios para educación.	Becas o auxilios de estudio (educación básica, media, complementarios, superiores o posgrados).
			Capacitación en temas de interés colectivo.

**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto a la temática 5, la práctica de Formación en valores y ética es aplicada por la empresa pero no percibida por los trabajadores, aunque estos son conscientes de la existencia de un proceso continuo de forma-

ción en valores y ética en la organización. Las demás prácticas tienen congruencia entre lo que se aplica y lo que se percibe.

**Tabla 17.** Prácticas de responsabilidad social empresarial percibidas como existentes por los empleados en la temática 6

TEMÁTICA 6			
Cuidado de la Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo	1	Programas de Alimentación Saludable.	Plan de inducción y entrenamiento dirigido a los empleados.
	2	Programas de Salud y Prevención de Enfermedades (Mes de la Salud).	Cumplimiento de los estándares internacionales de calidad.
	3	Jornadas de vacunación.	Servicio de comedor o casino.
	4	Medicina prepagada.	Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral con los empleados.
	5	Jornadas de pesca deportiva.	Investigaciones sobre el ambiente laboral.
	6	Subsidio de alimentación.	Programas de bienestar orientados a las necesidades de los empleados.
	7	Celebración de Fin de Año (Bienvenida la Navidad).	Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral.
	9	Exámenes médicos periódicos.	Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias.
	10	Historia clínica - laboral.	Espacios para la lúdica y/o la recreación en la empresa.
	11	Programa de prevención de riesgos físicos.	Horario flexible.
	12	Citas y revisiones médicas constantes dentro de la empresa.	Jornadas de deporte.
	13		Auxilios médicos para cubrir servicios que no cubren el plan de salud.

Fuente: elaboración propia.

Las prácticas relacionadas con cuidado de la salud y condiciones de trabajo, en las que se realizan citas y revisiones médicas constantes dentro de la empresa, Celebración de Fin de Año (Bienvenida la Navidad), Subsidio de Alimentación, Programas de Alimentación Saludable, pertenecientes a la temática 6, son diseñadas y aplicadas por la empresa aunque los colaboradores no las llegan a percibir en su totalidad. Esto podría deberse a que son actividades y beneficios que la empresa considera de obligatorio cumplimiento, razón por la cual no las presenta como adicionales; por esto existe una concepción errada en los colaboradores que los lleva a pensar que solo aquello que no es obligación se considera como RSE. Relacionado con la misma temática, los lugares para la lúdica y la recreación en la empresa son percibidos como existentes por los trabajadores aunque no sean señalados como existentes para la empresa. Un motivo importante con respecto a este punto y otros más es el hecho de que al no contar con un proceso de documentación y registro de RSE ni comunicación de las prácticas, es muy factible que se escapen algunas de estas actividades socialmente responsables que aplica la empresa.

**Tabla 18.** Prácticas de responsabilidad social empresarial percibidas como existentes por los empleados en la temática 7

TEMÁTICA 7			
<b>Jubilación y Despidos</b>	1	Bonificación por jubilación.	
	2	Audiencia de descargos y defensa.	Conversación de despido (retroalimentación).
	3	Participación de los jubilados en el Fondo de Empleados.	Bonificación por pensión al momento del retiro de la empresa.
	4	Participación de jubilados en las actividades de fin de año y en las jornadas recreativas.	
	5	Contratación de jubilados por prestación de servicios.	Contratación de personas jubiladas por prestación de servicios.

Fuente: elaboración propia.

La temática 7, de jubilación y despidos, presenta una congruencia entre lo que la empresa dice aplicar en materia de RSE y lo percibido por los colaboradores.

**Tabla 19.** Prácticas de responsabilidad social empresarial percibidas como existentes por los empleados en la temática 8

TEMATICA 8			
Familia de los Colaboradores	1	Actividades de Salud y Prevención para cónyuge e hijos (Mes de la Salud).	Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación servicios y /o actividades sociales) para la familia de los empleados.
	2	Actividades de integración y relación de las familias con la empresa (Bienvenida la Navidad).	Jornadas deportivas, sociales y de integración con los empleados y sus familias.
	3	Jornadas de pesca deportiva.	Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de los empleados.
	4	Jornadas culturales con los hijos de los colaboradores.	Prestamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los empleados.
	5	Regalos de fin de año para los hijos de los colaboradores.	Talleres de capacitación para cónyuges e/o hijos.
	6	Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido.	Jornadas de vacunación y salud para las familias de los empleados.

Fuente: elaboración propia.

Por último, en cuanto a las prácticas correspondientes a la temática 8, relacionada con las familias de los colaboradores, todas las que se muestran en el cuadro son aplicadas y percibidas por parte de los colaboradores de la organización. Cabe aclarar que muchas de las prácticas, no solo de esta temática sino de algunas otras, no son en ocasiones recordadas aun

cuando existen, lo cual posiblemente se debe a la falta de comunicación y documentación de RSE en la empresa.

## CONCLUSIONES

### Sobre las prácticas percibidas por los empleados

La temática de RSE que contiene mayores prácticas es Cuidado de la Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo, en la cual juega un papel importante el interés desde la gerencia de propiciar un clima laboral adecuado para los colaboradores. Además de la constante preocupación de la empresa por las condiciones de salud y seguridad, en las cuales se hace énfasis al diseñar estrategias y aplicar programas de capacitación y prevención contra todas aquellas amenazas a las que se vean expuestos los colaboradores. Estas actividades son las que le permiten a la empresa generar calidad de vida laboral en sus colaboradores, a la vez que le aseguran las condiciones de conservación de los recursos propios (de la organización), ya que los programas de prevención de riesgos van desde riesgos ocupacionales hasta riesgos físicos y sociales como robos, corrupción, entre otros.

En la temática de relación con los sindicatos y grupos de trabajo organizados cabe resaltar que aunque la empresa no cuenta con sindicato, las dos prácticas que se evaluaron fueron formuladas en el sentido de indagar sobre elementos de transparencia con respecto a la información que suministra a sus trabajadores, además de evidenciar hasta qué punto se facilitan los procesos de negociación entre empresa y trabajadores; independientemente de la situación formal que se pueda llegar a presentar por parte de estos grupos.

Las temáticas relacionadas con respeto al individuo, distribución de beneficios de la empresa y participación de los empleados en la gestión de la empresa son aquellas en las que los trabajadores mencionan que hay un mayor énfasis por parte de la organización, ya que se consideran como estratégicas al momento de propiciar condiciones para la calidad de vida laboral y el bienestar social de quienes laboran en la organización.

## Sobre la investigación y su aporte

Como principal contribución, en esta investigación se logró evidenciar que las percepciones de los trabajadores con respecto a la aplicación de prácticas de RSE posiblemente difieren de aquellas que la organización reconoce diseñar e implementar, identificando la necesidad de comunicar la responsabilidad social empresarial de forma constante y clara en la organización, así como documentar todas las actividades y estrategias vinculadas a dicha estrategia de gestión.

Las prácticas de responsabilidad social empresarial orientadas a los trabajadores y sus familias se incluyen en la estrategia organizacional como elementos de bienestar, formación, recreación y equidad, desarrollados en su mayoría por el área de Gestión Humana, que a través de sus diferentes procesos logra articular relaciones efectivas con los grupos de interés.

Se pudo identificar la relación que según los integrantes de Gestión Humana hay entre el clima organizacional, las prácticas de RSE y el bienestar de los colaboradores, pues la empresa cuenta con una gran fortaleza: su clima laboral, que se deriva del hecho de que prevalece la condición de los trabajadores como personas antes que cualquier otra concepción. Se podría decir que dicha relación entre el clima, las prácticas de RSE y el bienestar radica en que los colaboradores, al encontrarse satisfechos en su puesto de trabajo (como consecuencia de la percepción positiva de prácticas de RSE), facilitan la generación de un ambiente propicio para las relaciones humanas en la organización.

Sería importante que la organización establezca de manera formal su posición frente a la RSE y la forma como desarrolla sus actividades filantrópicas, con el objetivo de dejar sentada la diferencia que perciben entre estos dos conceptos.

Es fundamental el diseño e implementación de estrategias para la comunicación de la RSE, ya que “no es suficiente hacer RSE y tampoco informarla, es necesario comunicarla, y es más necesario aun iniciar esta comunicación estratégicamente planeada con el público interno, con los empleados, darles participación y saber qué piensan sobre ello” (Castaño,



2011, p. 184), pues, como se pudo identificar en esta investigación, el principal problema consiste en la falta de claridad respecto a las actividades que se desarrollan en pro del mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores, pues estos consideran que la empresa ha dejado de implementar algunas prácticas, las cuales aún siguen implementándose a través del Fondo de Empleados de la organización. Esta situación puede llegar a ocasionar ciertos niveles de inconformismo que terminen por afectar el clima organizacional en el cual se trabaja de manera constante.

La empresa objeto de estudio a través de sus diferentes actividades y estrategias de gestión implementa una gran variedad de actividades que bien podrían enmarcarse en la RSE pero que no se encuentran estructuradas dentro de un plan para dicho objetivo; razón por la cual se puede identificar el verdadero interés en el bienestar de sus colaboradores y el trabajo que se emprende con el objetivo de garantizar altos niveles de retribución (no solo económica) sin la clara necesidad de obtener beneficios con respecto a prácticas que, como bien lo mencionan, son una obligación y deben trascender a las modas del contexto empresarial.

## Referencias

- Accountability: Krick, T., Forstater, M., Monaghan Ph. & Sillanpää, M<sup>a</sup>. (2055). Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Stakeholder Research Associats Canada Inc. *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders*. Disponible en: [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk), [www.StakeholderResearch.com](http://www.StakeholderResearch.com)
- Bestratén, M. & Pujol, L. (2004). *Responsabilidad social de las empresas* (I y II). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Disponible en: [www.mtas.es/inst./ntp/ntp\\_643.htm](http://www.mtas.es/inst./ntp/ntp_643.htm)
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Castaño E.J. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista lasallista de investigación*, 8 (2), 173-186.

- Cortina, A. (1997). *Rentabilidad de la ética para la empresa*. Visor: Fundación Argentina.
- Duque, Y. & Martínez, D. (2012). Responsabilidad social empresarial en la dimensión laboral: Caso Bancolombia y BBVA. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20 (1), 171-187.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston, M.A: Pitman.
- Fuentes, E., Núñez, J. & Veroz, R. (2005). Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. *Universia Business Review*, 7, 68-89.
- García M. & Duque J. (2012). Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre Empresa* (Bogotá, D.C.), 9(1).
- García, M., Azuero, A. & Peláez, J. (2013). Prácticas de responsabilidad social empresarial desde las áreas funcionales de gestión humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Innovar*, 23 (49), 101-113.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal de Business Ethics*, 53, 51-71. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Matten, D. & Moon, J. (2008). 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424. DOI: 10.5465/AMR.2008.31193458
- Melo, J., García M. & Sánchez, K. (2009). *La Responsabilidad Social de las empresas desde las áreas de gestión humana: Guía de primeros pasos*. Cali (Colombia): Universidad del Valle.
- Melo, J. M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: Hacia una estrategia de difusión y consolidación*. Proyecto de Investigación para Colciencias, Convocatoria 2008. Cali (Colombia).
- Morros J. & Vidal Martínez, I. (2006). *Responsabilidad Social Corporativa*. España: Fundación Confemetal.
- Oviedo, G. (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 88-96. Universidad de los Andes, Bogotá, D.C. (Colombia).
- Peña, D. & Serra, A. (2013). La práctica de la responsabilidad social empresarial. Estudio de caso en el sector turístico. *Innovar*, 23(49), 83-100.
- Perdiguero, G. T. & García, A. (2005). *La Responsabilidad Social de las Empresas y los Nuevos Desafíos de la Gestión Empresarial*. España: Universidad de Valencia.

- Pimienta, M. (2008). *Los Stakeholders legitiman a la organización*. Recuperado el 15 de mayo de 2011. Disponible en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9c05de4d-f9bd-4a5e-a3df-781b3975f8a9%40sessionmgr14&vid=5&hid=21>
- Porter, M. & Kramer, M. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation,
- Reyno, M. M. (2006). Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Documento Recuperado el 30 de julio de 2012. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2008c/436/](http://www.eumed.net/libros/2008c/436/)
- Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración* (5ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamerica.
- Visser W., Matten, D., Manfred P. & Tolhurst, N. (2008). *The A to Z of Corporate Social Responsibility*. England: John Wiley & Sons.
- Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective. In E. R. Pedersen & M. Huniche (eds.), *Corporate Citizenship in Developing Countries*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility. Three key approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93-114. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00584.x
- Wood, D. J. (1991). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406. DOI: 10.1177/014920639101700206
- Yepes, G. & Ospina, A. (2006). La Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. *Casos Empresariales*, 1 (7), 135. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, D.C. (Colombia).