

Las acciones de Responsabilidad Social Interna desde la perspectiva de los actores organizacionales internos, en la Fundación Propal y Alianza Gráfica S.A.

Franco Xavier Gutiérrez Trujillo

José Iván Núñez Astudillo

Directora

Nancy piedad Díaz Ortiz

Magister en Administración de Empresas

**Trabajo de investigación para optar al título de Administrador de Empresas,
articulado al grupo de investigación contabilidad, sociedad y desarrollo de la facultad de
ciencias contables, económicas y administrativas**

Universidad del Cauca

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Popayán

2015

Contenido

Resumen	4
1 Capítulo I. Contextualización del Trabajo de Investigación	5
1.1 Justificación	5
1.2 Alcance del proyecto y contribuciones	6
1.3 Problema de Investigación	6
1.4 Supuesto de Investigación.....	9
1.5 Delimitación del estudio	10
1.5.1 Delimitación temática.....	10
1.5.2 Delimitación espacial	10
1.6 Objetivos	12
1.6.1 Objetivo general	12
1.6.2 Objetivos específicos.....	12
2 Capítulo II. Contextualización Teórica	13
2.1 Marco Teórico.....	13
2.1.1 Aproximaciones al entendimiento de la Responsabilidad Social Empresarial.13	
2.1.2 Clasificaciones de la Responsabilidad Social Empresarial	15
2.1.3 Principales teorías y enfoques de Responsabilidad Social Empresarial	17
2.1.4 Dimensión Interna de la Responsabilidad Social Empresarial.....	21
2.2 Marco contextual	36
2.2.1 La Organización Carvajal.....	36
2.2.2 Propal, Una empresa de Carvajal	39
2.2.3 La Fundación Propal.....	40
2.2.4 La Organización Alianza Gráfica S.A.	45
3 Capitulo III. Contextualización Metodológica	52
3.1 Tipo de estudio.....	52
3.2 Población.....	52
3.3 Técnicas de recolección de la información.....	52
3.4 Plan de análisis.....	55
3.5 Procedimiento	58

4	Capitulo IV. Análisis de las Acciones de Responsabilidad Social Interna y su coherencia con las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas manifestadas.....	60
4.1	Análisis Responsabilidad Social Empresarial Fundación Propal	60
4.1.1	Análisis Responsabilidad Social Empresarial desde su dimensión interna	64
4.2	Análisis de Responsabilidad Social Empresarial Alianza Gráfica S.A.	76
4.2.1	Análisis de Responsabilidad Social Empresarial desde su dimensión interna	79
5	Capitulo V. Análisis de Resultados	97
5.1	Resultados Fundación Propal.....	98
5.2	Resultados Alianza Gráfica S.A.	102
6	Conclusiones.....	107
	Bibliografía.....	111

Resumen

Actualmente la Responsabilidad Social Empresarial es un tema de gran interés para las organizaciones, identificando principalmente dos motivos: el primero, hace alusión a un interés ligado a crear una buena imagen corporativa y el segundo, muestra una iniciativa real por ser un generador de desarrollo para todos sus grupos de interés. Por esta razón el trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar si las acciones de responsabilidad social interna son coherentes con las prácticas cotidianas y las expresiones lingüísticas manifestadas desde la perspectiva de los actores organizacionales internos en la Fundación Propal y Alianza Gráfica. Para alcanzar el objetivo, la investigación se enmarca dentro del paradigma cualitativo de forma exploratoria, con el propósito de estudiar comportamientos dentro de la organización, permitiendo analizar el impacto en los actores internos y su entorno. Inicialmente se realizó una revisión documental en la que se consultaron informes, folletos, páginas web, entre otras; posteriormente, se aplicaron entrevistas de forma no estructurada a colaboradores de diferentes niveles y áreas de la organización, simultáneo a esto se realizó una observación con registro fotográfico. Con el fin de identificar las acciones de Responsabilidad Social Interna se realizó una clasificación de las respuestas y las prácticas según dimensiones y criterios de instituciones como: Pacto Global, Libro Verde, Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social y Trabajo Decente de la OIT, las cuales dan las principales pautas de cómo realizar buenas prácticas de Responsabilidad Social Interna. El estudio se llevó a cabo por medio del análisis de texto, teniendo en cuenta los argumentos expuestos por cada uno de los entrevistados, las evidencias encontradas en los documentos y los datos conseguidos con la observación y el registro fotográfico. Se encontró que La Fundación Propal, entiende que la responsabilidad social es una práctica que se debe realizar hacia la comunidad netamente y todo apunta a ello, además evidencia una coherencia entre las acciones que realiza respecto a responsabilidad social y las expresiones lingüísticas simbólicas expresadas por parte de sus actores organizacionales; por el contrario, Alianza Gráfica entiende que la responsabilidad social debe empezar desde adentro de la organización con sus colaboradores; sin embargo, no presenta coherencia entre estos dos aspectos ya que las acciones que ellos realizan son motivadas principalmente por un requerimiento internacional para poder ser certificados.

1 Capítulo I. Contextualización del Trabajo de Investigación

1.1 Justificación

Este trabajo de investigación está encaminado a identificar las acciones de responsabilidad social interna en la Fundación Propal y Alianza Gráfica; identificando la coherencia que dichas acciones tienen con las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas manifestadas por parte de los actores organizacionales internos. De este modo, brindar elementos conceptuales ampliados para entender cómo se impacta la calidad de vida y el desarrollo integral de una persona a través de estos programas, más allá de las condiciones laborales legalmente establecidas y por los programas de organizaciones supranacionales, que explican los beneficios de adopción por parte de las empresas.

Es necesario un cambio de mentalidad que dimensione al individuo integralmente como un fin, como un punto de llegada que está creciendo y desarrollándose en la organización junto a ella, no como un medio o instrumento, el cual es visto como un insumo más para llegar a sus objetivos.

Esta nueva perspectiva da el espacio para un cambio de modelo más integrador para el individuo. El modelo actual en que se encuentran inmersas las organizaciones y su forma de pensar son totalmente ineficientes a la hora de satisfacer los requerimientos y necesidades; por tanto, no contribuye al mejoramiento de la calidad de vida integral de los colaboradores. Las organizaciones tienen el paradigma que las condiciones laborales establecidas por la ley son necesarias para que sus empleados mejoren su calidad vida, pero no han logrado dimensionar que la responsabilidad social interna va mucho más lejos que lo que indica la norma.

1.2 Alcance del proyecto y contribuciones

Con este trabajo de investigación se pretende identificar las acciones de responsabilidad social interna que se llevan a cabo en la Fundación Propal y Alianza Gráfica, dos organizaciones del Norte Del Cauca, percibiendo la coherencia con las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas manifestadas por los actores organizacionales internos.

1.3 Problema de Investigación

A pesar de que el principal interés de las empresas es eminentemente económico, centrado en el crecimiento de las utilidades y todo aquello que le generara un beneficio monetario, hoy en día ha cobrado importancia el concepto de la responsabilidad social (Interna y Externa) porque la empresa enfatiza no sólo en sus resultados económicos, sino en el impacto que sus actividades ocasionan en sus colaboradores, proveedores, accionistas, comunidad, medio ambiente y la sociedad en general y se cuestiona permanentemente sobre la forma de generar valor a todos ellos.

La responsabilidad social puede verse desde dos frentes: el primero, hace referencia a una visión instrumental en la que se destaca la importancia que este tema suscita en el marketing, siendo utilizado como estrategia para incrementar sus utilidades; en pocas palabras, es vista como un medio que le sirve a la empresa para obtener recursos monetarios extras y crear buena imagen corporativa. El segundo frente, habla de una visión desde el individuo, ligado a programas que tienen relación con el verdadero reconocimiento del mismo como un fin y no como un medio. Cabe aclarar que cualquiera se puede emplear interna o externamente en la organización, la diferencia entre uno y otro radica en la concepción que se tiene del individuo.

La responsabilidad social interna percibida desde el segundo frente; es aquella que tiene la organización con sus actores internos, la cual busca a través del mejoramiento directo de las condiciones de trabajo y la calidad laboral, desarrollar al colaborador integralmente,

comprendiendo que los trabajadores son los individuos que primero se debe atender para construir un grupo social. Por eso se hace necesario promover en los colaboradores un desarrollo de competencias y comportamientos, apoyando la transformación del entorno y la sociedad.

Conjuntamente a esto, para que exista una verdadera responsabilidad social interna debe existir una total coherencia entre las acciones que evidencia la organización y las prácticas cotidianas, pensamientos, expresiones y recursos lingüísticos mostrados por los dirigentes. Ya que de nada sirve la implementación de acciones, cuando no se tiene la voluntad, el deseo y la motivación de hacer las cosas bien, pensando siempre en el desarrollo de las personas.

Organizaciones internacionales como la comisión de Comunidades Europeas, El Pacto Global y La Organización Internacional del Trabajo son las instituciones que más han impulsado la responsabilidad social interna, vinculándola directamente con las condiciones de trabajo y la calidad laboral; además, debe verse como una práctica voluntaria por parte de la organización para desarrollar el individuo de manera integral sobrepasando los límites de la norma.

Los trabajadores colombianos deben tener en cuenta la nueva reforma a la legislación laboral que entró en vigencia a través de la Ley 789 de 2002. En esta se modifica el pago de horas extras con recargo nocturno, los dominicales y festivos, la compensación de las vacaciones y la forma en que el trabajador será liquidado en caso de ser despedido injustificadamente si tiene un contrato a término indefinido.

La norma también crea el subsidio temporal de desempleo y si el trabajador es jefe cabeza de familia, le brinda garantías para acceder más fácilmente a una oportunidad laboral. De la misma forma, garantiza la prestación del servicio de salud y otorga beneficios a quienes estén afiliados a las cajas de compensación.

La legislación en Colombia alrededor del talento humano ha venido modificándose constantemente debido a la concientización que se ha tenido por parte de los actores involucrados. Es importante darse cuenta que el éxito de la organización y la sociedad depende

en gran medida del talento humano, y entender que el individuo es más que la sumatoria de la interacción de diversas creencias, valores, deseos, necesidades y motivaciones; todo ello converge en su conducta, en su forma de relacionarse con el mundo, de percibir la realidad y de adecuarse a ella.

El talento humano es fundamental en un mercado competitivo y globalizado, donde las organizaciones no se diferencian unas de otras por sus recursos tecnológicos, financieros y físicos, lo que realmente diferencia a una organización de otra es su capital humano. Son las personas las que mantienen y conservan el statu quo existente y son solo ellas las que generan y fortalecen la innovación y el futuro de la organización y la sociedad.

Las personas dentro de las organizaciones: producen, venden, atienden al cliente, toman decisiones, lideran, motivan comunican, supervisan, entre otras acciones. Hoy en día los dirigentes organizacionales no miran a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o sujetos pasivos del proceso, sino como personas activas que generan las decisiones y emprenden las acciones. De acuerdo con (Alvarado M., 1998) La gente juega el papel principal y es primordial alcanzar la aceptación, participación e involucramiento de los colaboradores en todas las actividades.

Ahora bien, las organizaciones deberán realizar inversiones en las áreas de finanzas, producción y mercadeo; sin embargo, todos estos elementos pueden ser necesarios pero no son suficientes (Gubman, 2001). Es por esto que la inversión en el área de talento humano debe considerarse como uno de los aspectos más relevantes. “Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados” (Chiavenato I. , 2009 , pág. 6), según (Drucker P. F., 2002) la clave de la excelencia es encontrar el potencial en las personas y encargarse de desarrollarlo.

Los colaboradores son el mayor activo de la empresa y las personas con talento prosperan en un entorno en el que su trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de desarrollarse

integralmente, en lugar de sentirse obligadas a permanecer en un cargo solo para poder hacer frente a sus gastos.

Posiblemente la responsabilidad social interna no ha sido explorada de forma conceptual ni práctica, como la responsabilidad social externa. No ha sido vista con el valor que esta merece, pues pocas organizaciones contemporáneas se han dado cuenta de la importancia del desarrollo integral de la persona, simplemente lo han visto como medio para lograr sus objetivos y no como un fin al que todos deben apuntar.

Tal vez los dirigentes de las organizaciones no se preocupan por el crecimiento y desarrollo integral de sus colaboradores, porque el impacto que este genera ante la sociedad no es tan contundente en términos monetarios. La iniciativa de cambiar el paradigma tiene que darse por parte de las mismas organizaciones, siendo conscientes de la importancia que tiene el individuo en la sociedad en términos de bienestar social y económico, para los grupos de interés directamente relacionados, ya que las empresas son las principales dinamizadoras de valores sociales.

1.4 Supuesto de Investigación

Las acciones de responsabilidad social interna de la Fundación Propal y Alianza Gráfica, son coherentes con las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas manifestadas por los actores organizacionales internos.

1.5 Delimitación del estudio

A continuación se presenta una delimitación completa del trabajo de investigación, donde se darán a conocer los temas que se trataron y el espacio donde se desarrolló el estudio.

1.5.1 Delimitación temática

Responsabilidad social empresarial, responsabilidad social interna, actores internos organizacionales.

1.5.2 Delimitación espacial

Fundación Propal y Alianza gráfica, dos empresas ubicadas en el Departamento del Cauca, el cual se encuentra ubicado en la zona que comprende las cordilleras occidental y central de Colombia, además limita con departamentos como son Valle del Cauca, Tolima, Nariño, Putumayo y Huila.

El Norte del Cauca se conforma por los municipios de Buenos Aires, Suárez, Santander de Quilichao, Caloto, Guachené, Miranda, Corinto, Padilla, Toribío, Caldono y Jambaló, Puerto Tejada y Villa Rica. Siendo estos últimos dos los municipios donde se encuentran asentadas las organizaciones objeto de estudio.

Esta parte del sur-occidente colombiano, posee una afluencia étnica muy marcada, por razón de que existen figuras afrocolombianas, indígenas y mestizas; por tal razón, se ha forjado fuertes dinámicas y procesos empresariales muy importantes para el departamento.

En la región del Norte del Cauca en lo concerniente al recurso hídrico, se encuentra suplido por el río Cauca el cual sobre su cuenca se encuentran ubicados varios municipios que componen

la zona que se está hablando, además estos municipios comparten actividades económicas comunes como es la agroindustria de la caña de azúcar.

La agroindustria de la caña de azúcar, se ha convertido desde los años 50 en la principal actividad económica de la zona, por razón de que varios ingenios azucareros empezaron a apropiarse de extensos terrenos para la producción de caña de azúcar (Departamento de Desarrollo Rural y Regional de la Universidad Javeriana, 2014).

En el momento, se observa que la mayor porción de la tierra se ha utilizado para el cultivo de la caña de azúcar; por tal razón, los pobladores se movilizaron hacia la zona urbana de la región. Para contrarrestar esta situación que se vive en esta parte del país, se ha venido fortaleciendo la población afro descendiente e indígenas; por tanto ha sido de gran importancia la presencia de organizaciones que apoyan a esta población como es la ACIN¹, este participa en lo relacionado con lo organizativo y de aspectos políticos, también existen organizaciones para consolidar y fortalecer a los pueblos afrocolombianos como es AMUNORCA² (Departamento de Desarrollo Rural y Regional de la Universidad Javeriana, 2014).

Se encuentran en la actualidad varias organizaciones empresariales, que trabajan y desarrollan progreso en la zona del Norte del Cauca como es la Organización Carvajal; esto lo realiza por medio de las líneas de negocio que trabaja esta Organización colombiana.

¹ ACIN: Asociación de cabildos indígenas del Norte del Cauca

² AMUNORCA : Asociación de Municipios del Norte del Cauca encargada de la gestión de proyectos regionales y del desarrollo de la región conjuntamente

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Identificar si las acciones de responsabilidad social interna son coherentes con las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas manifestadas desde la perspectiva de los actores organizacionales internos en la Fundación Propal y Alianza Gráfica.

1.6.2 Objetivos específicos

Investigar las acciones de responsabilidad social interna en la Fundación Propal y Alianza Gráfica.

Analizar las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas de los actores organizacionales internos, que den cuenta de las acciones de la responsabilidad social interna.

Comparar las acciones de responsabilidad interna, con las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas.

2 Capítulo II. Contextualización Teórica

2.1 Marco Teórico

A continuación se presenta un recorrido teórico acerca de Responsabilidad Social Empresarial, abordando la temática desde su contenido general hasta llegar a explicar la Responsabilidad Social Interna.

2.1.1 Aproximaciones al entendimiento de la Responsabilidad Social Empresarial.

La Responsabilidad Social Empresarial es un tema que en la actualidad es importante para los diferentes actores, no sólo para los gobiernos, empresas y sociedad civil, sino para organismos mundiales e internacionales que se preocupan por la promulgación y desarrollo de esta. Como ejemplo, se tiene la Organización de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo, el Banco Interamericano de Desarrollo, El Pacto Global y el Banco Mundial, pues es vista como una alternativa a las transformaciones del mundo contemporáneo por su énfasis en una nueva cultura empresarial centrada en el cuidado del entorno, en las relaciones con los grupos de interés y en las acciones éticas y transparentes de las personas.

El concepto clásico hace referencia a que la única responsabilidad social en la administración de las empresas era obtener las mayores ganancias, mientras que el concepto socioeconómico la define como el deber de una empresa, aparte de los requisitos legales y económicos, de perseguir metas de largo plazo para bien de la sociedad. (Roobins & Coutler, 2005).

(Friedman, 1970) Un postulante del concepto clásico plantea:

La empresa sólo tiene una responsabilidad social: usar su energía y sus recursos para actividades que aumenten sus utilidades, siempre y cuando respete las reglas del juego y se dedique a una competencia franca y libre, sin engaños ni fraudes.

Argumenta, a su vez, que las empresas como principal objetivo se deben dedicar a producir bienes y servicios con eficiencia, y dejar la solución de los problemas de la sociedad a cargo de los organismos de gobierno y personas competentes.

Lo anterior significa que, si bien en los inicios de la empresa el énfasis es la maximización de ganancias para los accionistas, posteriormente va cobrando importancia la responsabilidad y las actuaciones éticas ante otros grupos de interés, como los colaboradores, clientes, proveedores, comunidad y sociedad civil.

Para el Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social, la responsabilidad social empresarial contiene:

“[...] prácticas de diálogo y gestión que resulten en la calidad de la relación de las compañías con la comunidad y los demás públicos como empleados, consumidores, clientes, proveedores, medio ambiente, gobierno y sociedad. Es la gestión que se define por la relación ética y transparente con todas las empresas públicas con las que se refiere y el establecimiento de metas empresariales que fomenten el desarrollo sostenible de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” (Instituto ETHOS, 2009)

Es el compromiso adquirido por las empresas y sus directivos para contribuir de manera positiva al desarrollo económico sostenible de la región, trabajando con los colaboradores, sus familias, la comunidad local y la sociedad civil en general, con el objetivo de mejorar su calidad de vida.

La Responsabilidad Social Empresarial se define como “una cultura que, en todas las áreas claves de la gestión y de los resultados empresariales, procura impactar positivamente a todos los públicos afectados por la acción de la empresa” (Pinto, 2007, pág. 56).

(Chiavenato I. , 2007) Define la responsabilidad social como la obligación gerencial que una organización asume de tomar acciones que protegen y mejoran el bienestar de la sociedad y los intereses organizacionales específicamente.

Tal como se aprecia, la responsabilidad social entraña la capacidad de la empresa de hacer lo correcto en todo momento y de contribuir con sus actos a la construcción y desarrollo de una mejor sociedad.

2.1.2 Clasificaciones de la Responsabilidad Social Empresarial

A continuación se presenta una clasificación con relación a los tipos de responsabilidad social, que incluye tres categorías: primarias, secundarias y terciarias, plasmada por (Bestraten & Pujol, 2004).

Las responsabilidades **primarias** son inherentes a la misma actividad. Entre las principales se pueden citar: brindar productos de calidad a precios justos y crear riqueza en la empresa y en la sociedad.

Las responsabilidades **secundarias** son aquellas que exceden lo obligatorio y cuya aplicación requiere esfuerzos de la empresa. Dividen estas responsabilidades entre aquellas que se contraen con los trabajadores y las que configuran las relaciones con la comunidad.

- *Obligaciones con los trabajadores*

Tienen como objetivo ofrecer calidad de trabajo en equilibrio con la vida extra laboral; favorecer la iniciativa, la autonomía y la creatividad en el trabajo; proporcionar empleos estables, en lo posible; favorecer el crecimiento intelectual y profesional de los trabajadores; facilitar asistencia para la salud, más allá de lo exigible; aportar información sobre la empresa en todos los aspectos, y reconocer el esfuerzo y los logros alcanzados.

- *Obligaciones con la comunidad*

Buscan identificar y mitigar o evitar los impactos negativos sobre el ambiente; cumplir las leyes y reglamentos que le sean aplicables; distribuir equitativamente la riqueza generada; promover una empresa sostenible y en crecimiento; dar empleo a la comunidad local; mejorar el ambiente más allá de sus propias operaciones; publicitar con sus productos valores para un entorno social más humano; facilitar la integración de personas con habilidades especiales; ayudar a los proveedores a mejorar sus servicios; asesorar a la comunidad en materias en las cuales la empresa tenga conocimientos especializados; y colaborar con la formación de jóvenes profesionales.

Las responsabilidades *terciarias* son aquellas que no están incluidas en la actividad específica de la empresa. Entre ellas podemos citar: proporcionar a la población ayuda para comidas fuera del hogar, vivienda, facilitar a los pobladores medios para el disfrute de actividades culturales y recreativas, promover programas de ayuda a la comunidad o a otros, colaborar con centros de formación como escuelas y universidades, ayudar a la construcción de infraestructura social y mecenazgo en actividades culturales o deportivas.

2.1.3 Principales teorías y enfoques de Responsabilidad Social Empresarial

2.1.3.1 Teorías Instrumentales, Políticas, Integradoras y Éticas

A continuación se presenta un análisis de las principales teorías y enfoques sobre la Responsabilidad Social Empresarial y una clasificación en cuatro grupos de teorías: instrumentales, políticas, integradoras y éticas, realizada por (Mele & Garriga, 2004).

En las **teorías instrumentales** la empresa es vista principalmente como un vehículo para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos. Este grupo incluye tres tipos de teorías: en primer lugar, las que consideran que el criterio supremo para evaluar las actividades sociales empresariales es la maximización del valor para el accionista, en la cual se enmarca la mirada clásica de (Friedman, 1970).

En segundo lugar, se encuentran las teorías centradas en destinar recursos para lograr objetivos sociales a largo plazo y crear ventaja competitiva. En estas teorías se incluyen tres enfoques: a) inversiones sociales en contextos competitivos, propuesta desarrollada por (Porter & Kramer, 2002), b) estrategias basadas en una visión de recursos naturales y capacidades de la empresa y c) estrategias para la base de la pirámide, esto es, estrategias para aumentar el consumo de la población pobre (Prahalad & Hall, 2002).

El tercer tipo de teorías se relaciona con el mercadeo de causa-social, cuyo objetivo principal es aumentar las ventas e ingresos de la empresa o la relación con los clientes creando una imagen de marca mediante la adquisición o la asociación con la dimensión ética o la dimensión de responsabilidad social.

Las **teorías políticas** se centran en las interacciones entre la empresa y la sociedad sobre el poder, la posición y su responsabilidad inherente, e incluyen consideraciones y análisis políticos en el debate sobre Responsabilidad Social Empresarial. En la variedad de enfoques políticos,

(Mele & Garriga, 2004) distinguen tres corrientes: el constitucionalismo corporativo, la teoría del contrato social integrador y la ciudadanía corporativa.

La primera se basa en las propuestas de (Davis, 1960) sobre el rol del poder que las empresas tienen en la sociedad y el impacto social de ese poder. La segunda es la teoría del contrato social integrador, propuesta por (Donaldson & Dunfee, 1994,1999), considera que el contrato social implícito que existe entre la empresa y la sociedad supone algunas obligaciones indirectas de la empresa hacia la sociedad, de las cuales se deriva la Responsabilidad Social Empresarial. Con respecto a la ciudadanía corporativa, el (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014) indica que éste es un concepto que contiene tres enfoques diferentes: una visión limitada, que comprende la filantropía corporativa, la inversión social y el asumir ciertas responsabilidades con respecto a la comunidad; una visión equivalente a la Responsabilidad Social Empresarial; aunque esta última tiene otra interpretación más amplia, según la cual las empresas empiezan a tratar el tema de la ciudadanía cuando el gobierno falla en la protección de la ciudadanía incluso en el ámbito global.

A pesar de las diferencias existentes en este grupo de teorías, se puede identificar algunos puntos de convergencia: un fuerte sentido de responsabilidad de la empresa con respecto a las comunidades, la consideración de formar parte de asociaciones para fomentar el desarrollo de las comunidades y la creciente preocupación por el medio ambiente.

En las **teorías integradoras** la empresa está enfocada en la satisfacción de las demandas sociales. El argumento de esta orientación es que las empresas dependen de la sociedad para su existencia, continuidad y crecimiento. Este grupo comprende el enfoque de la gestión de los asuntos sociales (Wartick & Mahon, 1994), el principio de responsabilidad pública, (Preston & Post, 1975), el enfoque de gestión de los *stakeholders*, y el desempeño social corporativo.

El primero se orienta a los procesos de inclusión de las demandas sociales y el proceso de toma de decisiones basado en estas exigencias. El segundo, sostiene que un comportamiento empresarial adecuado deriva de una política pública, la cual debe comprender leyes,

reglamentos, aspectos de opinión pública, la emergencia de temas sociales y las prácticas de implementación del marco legal. El tercero es el enfoque de gestión de los *stakeholders*, se orienta hacia las personas o grupos que afectan o se ven afectados por las políticas y prácticas empresariales; en este enfoque se analiza la cooperación entre los *stakeholders* y la empresa para maximizar los beneficios mutuos y la eficiencia de las estrategias de manejo de intereses conflictivos. Por último, el desempeño social corporativo incorpora la búsqueda de la legitimidad social por medio de procesos que ofrezcan respuestas adecuadas a determinados problemas sociales.

Finalmente, las **teorías éticas** se basan en los requerimientos éticos que tejen la relación entre la empresa y la sociedad civil. Los enfoques que pueden distinguirse en este grupo son: la teoría normativa de *stakeholders*, los derechos universales, el desarrollo sostenible y el enfoque del bien común.

La teoría normativa de *stakeholders* examina las obligaciones fiduciarias de la empresa hacia todos sus grupos de interés: proveedores, clientes, colaboradores, accionistas y sociedad civil; su puesta en práctica exige tomar como referencia alguna teoría ética. El desarrollo sostenible indica que en consideración de las generaciones futuras, la empresa debe buscar una triple cuenta de resultados *triple bottom line*³ que incluye aspectos económicos, sociales y medioambientales. El enfoque del bien común, sostiene que la empresa debe contribuir a este porque hace parte de la sociedad; la empresa cuenta con muchos medios para conseguirlo: creando riqueza, suministrando bienes y servicios de una manera justa y eficiente y, al mismo tiempo, respetando la dignidad y los derechos fundamentales de los individuos.

³ El **triple resultado o triple cuenta de resultados** es un término relativo a los negocios sustentables, que hace referencia al desempeño de una empresa expresado en tres dimensiones: económica, ambiental, estado de resultados, las evidencias de desempeño en relación con el triple resultado se manifiestan en los informes de sustentabilidad o responsabilidad social corporativa. Hasta 2009 la elaboración y publicación de los mismos seguían siendo de carácter voluntario y evolutivo en todo el mundo.

2.1.3.2 Enfoque Inactivo, Reactivo, Activo, y Pro/interactivo

(Van Tulder & Van der Zwart, 2006) Ofrecen otra forma de analizar el nutrido conjunto bibliográfico con que cuenta la Responsabilidad Social Empresarial. Proponen realizar una clasificación a partir de cuatro enfoques: inactivo, reactivo, activo, y pro/interactivo; los cuales emergen de diferentes estados de desarrollo social y no son ni mutuamente excluyentes, ni representarían los mejores modelos.

El **enfoque inactivo** refleja la noción clásica de (Friedman, 1970). Los empresarios están particularmente interesados en “hacer las cosas bien”; no se plantean preguntas éticas o sobre los fundamentos de lo que hacen. La Responsabilidad Social Empresarial presente en este enfoque puede denominarse como “auto responsabilidad empresarial” y está encaminada a la maximización de las ventas y los beneficios.

En el **enfoque reactivo** la motivación de Responsabilidad Social Empresarial es principalmente basada en “deberes negativos”, donde la empresa está forzada a conformarse con las normas definidas por los *stakeholders* sobre comportamiento apropiado. Ambos enfoques, inactivo y reactivo, se enfocan en gran medida en indicadores de salida como retornos y productividad y están fuertemente orientados a la riqueza y a los recursos. Las relaciones con la sociedad y la comunidad de *stakeholders* son relativamente involuntarias.

Un **enfoque activo** de la Responsabilidad Social Empresarial representa una orientación empresarial más ética. Los empresarios que asumen este enfoque están explícitamente inspirados en valores éticos y virtudes o deberes positivos, sobre los cuales formulan los objetivos de la organización.

Finalmente, **el enfoque proactivo / interactivo** se basa en un discurso ético y en una fuerte relación con los *stakeholders*. Se orienta hacia la eficacia, buscando rentabilidad y sostenibilidad, emprendiendo acciones justas, correctas y éticas.

2.1.4 Dimensión Interna de la Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad social Interna aborda de manera organizada la resolución de nuevas exigencias que los integrantes de las organizaciones plantean en función de recursos humanos.

Supone la faceta interior de la responsabilidad social empresarial y se considera que afecta en primer lugar, a los colaboradores y que se refiere en concreto a cuestiones relativas a la gestión e inversión en talento humano, salud, seguridad en el trabajo, gestión del cambio y sus implicaciones. En segundo lugar, se interesa por las consecuencias medioambientales de las decisiones organizacionales, las prácticas y la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción, especialmente si afectan a los colaboradores. (Carneiro Caneda, 2007)

Responde, así mismo, a los requerimientos y orientaciones que presentan los distintos actores sociales y económicos en una sociedad, que valora no sólo el logro del beneficio estrictamente económico sino también todo lo que suponga una mejora de la situación de la sociedad y de los ciudadanos.

2.1.4.1 Instituciones y normas que avalan la Responsabilidad Social Empresarial desde su dimensión interna

A continuación, se presenta un cúmulo de diferentes mecanismos que han creado organizaciones internacionales y que evidencian las distintas variables e indicadores que deben ser tenidos en cuenta, a la hora de hacer una medición exhaustiva de la calidad de las relaciones establecidas entre la organización, los colaboradores, sus respectivas familias y sindicatos.

El *global compact* (pacto global): es una iniciativa de las Naciones Unidas a la cual las empresas pueden adherirse voluntariamente (no requiere vínculo jurídico). Aquellas compañías que decidan hacerlo, se comprometen a actuar de acuerdo con diez principios básicos que

engloban las áreas de derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anticorrupción. En el ámbito laboral, existen cuatro principios a seguir:

- Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Actualmente, el Pacto Global está formado por unos 6.000 participantes de más de 135 países. Según el informe presentado en el 2011, la principal razón por la cual las empresas deciden adherirse al Pacto Global es para incrementar la confianza de clientes e inversores hacia la compañía. El mismo informe destaca que, aunque son muchas las empresas que han adoptado políticas en línea con los diez principios del pacto, son pocas las que han pasado a la acción. Además, se constata que de las cuatro áreas mencionadas, la de los derechos humanos es la que tiene un menor nivel de implementación. Así pues, aún quedan por emprender mejoras sustanciales.

Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) para compañías multinacionales: la sección cuarta de las directrices contiene las normas de la OCDE referentes al empleo y las relaciones laborales, como son el deber de las empresas de contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil o la eliminación de cualquier forma de trabajo forzoso.

Global Reporting Initiative (GRI): es una organización sin ánimo de lucro que promueve la sostenibilidad económica, medioambiental y social. Para ello ha creado el *GRI's Sustainability Reporting Framework*, que facilita a las empresas la tarea de medir y elaborar informes de sus

actuaciones en materia de sostenibilidad. En su documento Guía para la elaboración de Informes de Sostenibilidad hay un listado de indicadores de actuaciones sociales, una de sus áreas se ocupa de lo que ellos llaman las prácticas laborales y el trabajo decente

El Libro Verde de la Unión Europea: manifiesta que la primera responsabilidad social de la organización es con sus colaboradores y contempla en su dimensión interna, la inversión en los recursos humanos de la organización, sus objetivos personales, familiares y profesionales, sus problemas y necesidades, la salud y seguridad y la gestión del cambio.

Ninguna organización o institución puede decir que realiza Responsabilidad Social si no respeta primero a sus colaboradores, si no les proporciona ambientes de trabajo saludables y condiciones favorables para su desarrollo personal y profesional. En este sentido plantea: el aprendizaje permanente; el equilibrio entre trabajo, familia y ocio; mayor diversidad; igualdad en remuneración; prácticas responsables y éticas en la contratación; salud y seguridad en el trabajo y la adaptación al cambio.

El instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social (Instituto ETHOS, 2009), posee una herramienta o Guía de Sostenibilidad que permite diagnosticar y autoevaluar la gestión con respecto a la incorporación de prácticas de responsabilidad social de las empresas. Esta guía está dividida en siete grandes temas dentro de los cuales se contempla el público interno. En este aspecto, los ítems que señala son los siguientes:

- *Diálogo y participación:* relaciones con los sindicatos y con los trabajadores tercerizados; gestión participativa y participación en las utilidades o resultados.
- *Respeto al individuo:* compromiso con el futuro y desarrollo de los niños, valoración de la diversidad y de la igualdad.
- *Respeto al trabajador:* política de remuneración, beneficios, prestaciones y carrera; conducta frente a renuncias y despidos; compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad; atención y cuidado con la salud, seguridad y condiciones de trabajo y preparación para la jubilación.

El estándar de certificación SA 8000: creado por la organización *Social Accountability International*, toma como referencia el sistema ISO SA8000, está basado en convenciones de la OIT, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y diversas leyes nacionales. Este estándar está centrado, especialmente, en empresas del sector manufacturero y del sector servicios, a la vez que está pensado especialmente para empresas multinacionales que operen en países no industrializados

La Organización Internacional del Trabajo (OIT): ha publicado diversos documentos referentes a la responsabilidad social de las empresas, que contienen apartados dedicados a la Responsabilidad Social Empresarial y las relaciones laborales. La declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, junto con la declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, son las principales directrices de la OIT para guiar a las empresas en materia de política social y prácticas laborales responsables.

La Guía CONFECÁMARAS-BID (2008): diseñaron una metodología para medir la responsabilidad social de las Pyme. La variable que tiene relación con los colaboradores incluye aspectos relacionados con distribución por: salarios otorgados por la organización, calidad de los contratos laborales, programas de formación para los trabajadores, contratos de inclusión laboral, estabilidad de la nómina, condiciones de salud y ausentismo laboral.

La Norma de Empresa SGE 21 De Forética: es un sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que sirve para auditar procesos y conseguir una certificación en gestión ética y responsabilidad social. Esta norma brinda ventajas significativas para la empresa: aporta rigor a la gestión de la organización, genera confianza, contribuye a la credibilidad y sirve para obtener indicadores de responsabilidad social.

Una de las nueve áreas de gestión que establece los requisitos que debe cumplir la organización para ser considerada ética y socialmente responsable es la de las personas que integran la organización.

La norma ISO 26000 sobre responsabilidad social: La Organización Internacional para la Normalización o Estandarización (ISO) desarrolló la norma ISO 26000 que es la Guía sobre Responsabilidad Social, la cual plantea entre otros objetivos apoyar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de responsabilidad social, mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los *stakeholders*, incluyendo los empleadores. Con relación a los colaboradores contempla: empleo y relaciones de empleo; condiciones de trabajo y protección social; diálogo social, salud y seguridad en el trabajo y desarrollo humano.

Para concluir, es importante destacar que estas iniciativas apuntan fundamentalmente a la preservación de los derechos laborales de los colaboradores, que incluye prácticas responsables y éticas en la contratación; remuneración justa y equitativa; beneficios sociales; atención a la salud, la protección y la seguridad social en el trabajo; compromiso con el desarrollo personal, profesional y laboral; la formación y el aprendizaje permanente; estabilidad y empleabilidad; libertad de asociación y diálogo social; eliminación de cualquier tipo de trabajo, explotación y discriminación infantil; derecho a la equidad, diversidad y respeto por la dignidad humana; al equilibrio entre la vida familiar y laboral y a la mejora de la calidad de vida en el trabajo, mayor armonía y optimización de la relación ganar-ganar entre la empresa y su público interno.

2.1.4.2 La Responsabilidad Social Interna vista desde lo instrumental

La responsabilidad social se admite como un factor estratégico clave para el desarrollo y la competitividad en las organizaciones. La valorización social de la empresa se convierte en una moda, es porque acarrea en su seno la búsqueda por parte de la sociedad de una nueva forma de regulación de las relaciones sociales, ya no centrada en el consumo o en los modos de vida, sino en la esfera de la producción de bienes y servicios.

Las empresas tienen un objetivo triple: fabricar un producto, obtener ganancias y asegurar la armonía entre los individuos que las componen, por tal razón si la empresa falla en alguno de esos puntos, su existencia se verá comprometida.

Hoy en día, la creación y el desarrollo permanente de nuevos recursos se imponen como exigencias para la supervivencia económica. Una de las claves para llevar adelante ese desafío es la calidad de la estructura social de las relaciones humanas de trabajo, pues ella es una de las fuentes cruciales de creatividad. Esta situación se ve impulsada por diferentes tipos de presiones del medio en que actúa (económicas, técnicas, políticas y culturales).

En el punto de vista instrumental los dirigentes ven la responsabilidad social interna como una obligación impuesta por exigencias de los nuevos cambios de la sociedad, para de una u otra forma no quedarse rezagados por la competencia y poder brindar beneficios que las demás organizaciones están otorgando a sus colaboradores; además de esto, los dirigentes al implementar programas de responsabilidad social interna esperan resultados de mayor productividad y eficiencia a largo plazo, como efecto de la mejora del clima laboral y la motivación que han recibido por parte de la organización.

Algunos de los argumentos a favor de la responsabilidad social interna son: respaldo de la opinión pública a las empresas que persiguen metas económicas y sociales, aseguramiento de mayores utilidades en el largo plazo, proyección de imagen pública favorable ante la fijación de metas sociales, fortalecimiento de la reputación de la compañía y, consecuentemente, aumento de la rentabilidad y mejoramiento del precio de las acciones. (Roobins & Coutler, 2005)

En conclusión, en esta perspectiva de responsabilidad social interna, las empresas únicamente llevan a cabo dichas prácticas porque saben que al mejorar la calidad en el trabajo de sus colaboradores, a largo plazo van a recibir mayores beneficios económicos surgidos de su productividad.

2.1.4.3 La Responsabilidad Social Interna vista desde el individuo

La sociología de la empresa puede ser de gran ayuda, puesto que permite conocer la calidad de las relaciones establecidas dentro de una organización respecto a dirigentes y colaboradores. Es utilizada por organizaciones para analizar científicamente el comportamiento humano en las empresas, además de preocuparse por develar los factores, el contexto, los trasfondos y las fuerzas que operan, rodean y subyacen a las organizaciones como sistemas sociales en continua interacción con el ambiente.

La mirada sociológica sobre la organización revela dos fenómenos de consideración para la comprensión de su futuro. Por un lado, la empresa es una entidad por sí misma que, hoy en día, encuentra su fuerza y su eficacia ya no en las virtudes y en las posibilidades de sus dirigentes, sino en el valor creador de su propio sistema de funcionamiento. Por otro lado, es autónoma porque se volvió social, y entonces ya no puede limitar su eficacia únicamente al lucro económico, sino que también fabrica empleo, tecnología, solidaridad, formas de vida y cultura.

Cualquier organización que se precie ha desarrollado un código ético en el que declara sus compromisos con el entorno físico y humano en el que trabaja, compromisos que se han de reflejar básicamente en las inversiones que realiza, las prácticas medioambientales que lleva a cabo en su proceso, las aportaciones voluntarias a las necesidades sociales, la calidad de sus productos y servicios y la política de talento humano.

En los años 90, asociaciones y foros empresariales, así como empresarios en forma aislada, comenzaron a discutir la función social de la organización y su responsabilidad en la sociedad. Hoy, por ejemplo, las empresas valoran mucho los atributos personales que favorecen la cooperación entre colegas, la negociación, el respeto de los jefes a sus subordinados y la motivación, y una forma de conseguir este clima es el conocimiento del sistema social de la organización.

Un individuo sólo se motiva cuando su situación social relativa, su identidad profesional, la forma en que es visto por los demás, evoluciona en un sentido favorable a sus ojos, de modo que se sienta valorado y reconocido en su función. Un ejemplo de ello son las políticas de igualdad de oportunidades, entre las que se incluyen las medidas de conciliación de la vida familiar y laboral, como elemento de la responsabilidad social interna; sin embargo, la adaptación de las empresas a las exigencias de los nuevos comportamientos sociales está siendo muy lenta y de poca sustancia.

Los obstáculos son producto de muchos factores, alguno económico, pero la mayoría tienen que ver con la cultura empresarial imperante, las rutinas, los prejuicios, la falta de información sobre los beneficios que otorga en la armonía y eficiencia de la empresa si optara por medidas de responsabilidad social interna.

2.1.4.4 La Responsabilidad Social Interna vista desde diferentes dimensiones

Los departamentos de talento humano y el derecho laboral se han preocupado, tradicionalmente, por la salud, los riesgos laborales, el fomento de la calidad del empleo, las reestructuraciones empresariales, la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la inserción laboral de discapacitados. No obstante, el universo clásico de los recursos humanos se ha ido expandiendo paulatinamente y hoy incluye otros aspectos como la formación profesional y la empleabilidad, la mejora de la comunicación con los empleados o la participación de estos dentro de la organización.

(Grau, 2012) En su artículo La responsabilidad social interna de las empresas, habla de que las políticas pueden clasificarse en cuatro dimensiones, según sea el foco de atención: la dimensión organizativa, la dimensión de las personas, la dimensión de las relaciones y la dimensión ambiental.

2.1.4.4.1 La dimensión organizativa.

- *La adaptación y gestión del cambio:*

La deslocalización y la reestructuración empresarial son dos fenómenos muy generalizados. El efecto negativo que tienen sobre los colaboradores y las comunidades afectadas es innegable. No obstante, la responsabilidad social interna puede ayudar a suavizar estos efectos no deseados, por ejemplo, a través del fomento de la empleabilidad, entendida como la capacidad de una persona de conseguir trabajo, mantenerlo y reubicarse en caso de reestructuración. Consideramos estos aspectos de gran importancia en el contexto en el que nos encontramos actualmente.

- *El diálogo social en las relaciones laborales*

Sin lugar a dudas, la base de las relaciones organización-colaborador ha de ser el diálogo social. Por ello, el diseño de acciones en materia de responsabilidad social interna debe forjarse a través del diálogo de la empresa con los representantes sindicales. Al fin y al cabo, los intereses de los sindicatos (el fomento de la calidad del empleo, la defensa de los derechos de los trabajadores y la participación activa en los procesos de reestructuración) están alineados con los de la responsabilidad social interna. Además, los sindicatos tienen un papel muy importante al margen de la empresa: ejercen de supervisores del cumplimiento efectivo de la responsabilidad social interna. Y también tienen la obligación de vigilar que la administración pública no delegue excesivamente en las empresas responsabilidades en materia social que corresponden al Estado.

2.1.4.4.2 La dimensión de las personas.

- *Las políticas de formación y aprendizaje*

La formación técnica y científica y el reciclaje profesional son herramientas que actúan en dos sentidos: por una parte, pueden aumentar la motivación y productividad del trabajador y, por

otra, capacitan al empleado para que pueda adaptarse mejor a las cambiantes necesidades de la empresa. Este último aspecto nos lleva otra vez a la idea de fomentar la empleabilidad.

- *Las políticas de igualdad, no discriminación e integración de discapacitados*

Posiblemente esta es una de las áreas más reguladas por la legislación laboral. Sin embargo, su adecuado cumplimiento está lejos de ser el óptimo.

El camino a seguir está muy claro: no puede existir discriminación basada en motivos de nacionalidad, género, raza o religión, al mismo tiempo que se debe ejercer una discriminación positiva hacia los discapacitados, de tal forma que se facilite su integración dentro de la empresa. Es decir, no se trata de dar el mismo trato a todos los empleados, sino más bien de dar un trato equitativo, atendiendo a la condición de la que cada persona parte, promoviendo así la igualdad de oportunidades.

Pero en la práctica, la mujer sigue sufriendo trato discriminatorio, el porcentaje de empresas que integran a empleados discapacitados en sus plantillas sigue estando por debajo del deseado, los inmigrantes acceden a puestos de trabajo para los que están sobres cualificados, entre otras situaciones. Así pues, en este ámbito de la responsabilidad social interna aún quedan muchas empresas que no van más allá de la ley y adoptan medidas voluntarias de igualdad, no discriminación e inserción laboral de colectivos desfavorecidos, sino que directamente incumplen los requisitos legales mínimos.

2.1.4.4.3 La dimensión de las relaciones.

- *La participación, la implicación y el compromiso de los empleados*

Existen diferentes formas de implicar al colaborador con su empresa. Una de ellas es la participación de los empleados en los beneficios y el capital de esta. Es una fórmula cada vez

más extendida entre las compañías, sobre todo entre los directivos, pero también a otros niveles. Se puede hacer a través del *profit sharing*⁴, *gainsharing*⁵, salarios variables y tiene como finalidad mejorar la productividad de los trabajadores y fidelizarlos, a la vez que puede servir para atraer nuevo talento.

Otra forma de implicar al colaborador es a través de fórmulas (no materiales). Más concretamente, mediante la participación de los distintos grupos de la empresa en la gestión empresarial y mediante la fluidez de información y comunicación. Un ejemplo son los llamados círculos de calidad originados en Japón en los años cincuenta, y en la actualidad, presentes también en Occidente, se trata de reducidos grupos de empleados con ocupaciones similares que, periódica y voluntariamente, se reúnen dentro del horario laboral para analizar los problemas que les surgen en sus trabajos y hacer propuestas de mejora. En cuanto a la mejora de los canales de información con los empleados, las empresas han ido desarrollando nuevos mecanismos: intranets, revistas internas, encuestas de clima laboral, buzones del empleado, entre otras.

También está creciendo el número de empresas que crean programas de voluntariado corporativo, aunque donde más desarrollado está este campo es en el mundo anglosajón. Esta es una herramienta que permite a la empresa crear una cultura de compromiso en sus empleados, motivarlos, incrementar su nivel de satisfacción personal y mejorar el ambiente laboral en los equipos de trabajo.

⁴ La **participación en beneficios** se refiere a diversos planes de incentivos introducidos por empresas que ofrecen los pagos directos o indirectos a los empleados que dependen de la rentabilidad de la empresa, además de salario y bonos regulares de los empleados. En las empresas que cotizan en bolsa estos planes normalmente ascienden a la asignación de acciones a los empleados.

⁵ La **participación de utilidades** es un sistema de gestión utilizado por una empresa para aumentar la rentabilidad de motivar a los empleados para mejorar su rendimiento a través de la implicación y la participación. A medida que su rendimiento mejora, los empleados comparten financieramente en la ganancia. El objetivo de participación de utilidades es mejorar el rendimiento y eliminar los residuos (tiempo, energía y materiales) al motivar a los empleados a trabajar más inteligentemente como un equipo en lugar de trabajar más duro.

- *La eliminación de riesgos laborales*

Una de las áreas con más tradición dentro de la responsabilidad social empresarial es la salud y seguridad en el puesto de trabajo, buena parte de las empresas tienen programas de seguridad e higiene en el trabajo. Esta ha sido durante muchos años una de las preocupaciones principales de los departamentos de talento humano, que intentan evitar y disminuir los riesgos derivados del trabajo, es decir, los riesgos de sufrir un accidente o una enfermedad laboral.

Los riesgos laborales pueden ser tanto físicos como psicosociales. Las enfermedades físicas que aparecen con más frecuencia son las relacionadas con huesos, músculos o articulaciones. Estos riesgos físicos eran, hace unas décadas, el principal foco de atención de las políticas de prevención de riesgos laborales, pero en la actualidad estamos asistiendo a un importante crecimiento de los riesgos psicosociales. Así lo constatan varias organizaciones, como la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo. Según una encuesta elaborada por esta organización en el 2007, los principales problemas psicosociales provienen de la inestabilidad del puesto de trabajo, las nuevas formas de contratación y el aumento del volumen de trabajo.

La empresa que desee aplicar la responsabilidad social empresarial en materia de riesgos laborales deberá, a grandes rasgos, seguir estos pasos:

- Promover entre los empleados programas y acciones de prevención.
- Llevar a cabo evaluaciones periódicas de los riesgos laborales y psicosociales a los cuales están expuestos los trabajadores.
- Proporcionar formación a los trabajadores en materia de salud y sanidad.
- Implicar a los directivos, ya que solo así se consigue que la prevención de riesgos laborales se integre en los procesos clave de la empresa.

2.1.4.4.4 La dimensión ambiental.

Probablemente la línea de actuación más destacada en este ámbito es la conciliación de la vida familiar y laboral. Es una de las áreas de responsabilidad social interna donde más capacidad tiene la empresa para ejercer su responsabilidad social yendo, voluntariamente, más allá de la ley para promover la satisfacción de sus empleados.

Dada la coyuntura económica actual, nadie cuestiona la importancia que tienen para las empresas los programas de formación y la capacidad de estas para adaptarse y gestionar el cambio. Ambos elementos están claramente relacionados. Partiendo de capacidades iniciales similares, los colaboradores que obtengan mejor formación en su puesto de trabajo conseguirán que, en caso de reestructuración empresarial, el proceso sea menos traumático.

2.1.4.4.5 Formación y empleabilidad

Las políticas de formación de personal son una de las prácticas de responsabilidad social interna más consolidadas en las empresas. La capacitación de los empleados es ventajosa, tanto para la empresa como para el empleado:

- Sirve para potenciar la flexibilidad funcional, es decir, que el trabajador sea capaz de adaptarse a otras tareas.
- En el contexto de revolución tecnológica que vivimos, la formación técnica es imprescindible para adaptarse a la continua evolución de los sistemas y mantener la competitividad de la empresa.
- Favorece la motivación, implicación y productividad del empleado.
- Facilita la atracción y retención de capital humano, ya que cada vez son más los candidatos que en su búsqueda de empleo priorizan las empresas que ofrecen programas de aprendizaje.

Una vez cubierto el puesto de trabajo, la empresa debe esforzarse en retenerlo y para ello existe una creciente utilización de los llamados planes de retención de talento, que se aplican tanto para el personal más joven como para el que lleva más tiempo en la empresa. Para gestionar y retener el talento las empresas deberían llevar a cabo las siguientes actuaciones:

- Detección del talento organizativo
- Identificación de lo que se conoce por (personal clave)
- Planteamiento de planes de desarrollo individualizados
- Elaboración de cuadros de sucesión para los directivos

Sea cual sea el ámbito de formación, hoy en día existe un amplio abanico de herramientas a disposición de las empresas: desde el aprendizaje vía *e-learning*, intranet y videoconferencia, a los planes de formación individualizados o por áreas operativas, pasando por la formación de directivos, el fomento del aprendizaje de idiomas mediante la subvención de cursos, entre otras. Algunos de ellos, por ejemplo, el uso de la videoconferencia, servirán a la empresa para ahorrar costes de formación y esto, en momentos de crisis, cuando las empresas tienden a reducir sus costes laborales y en responsabilidad social empresarial, puede resultar una buena alternativa.

Finalmente, también existe la posibilidad de que la empresa ofrezca formación a personas externas a la compañía para ayudar a otras empresas que no tengan las instalaciones o facilidades para llevar a cabo la formación.

2.1.4.4.6 Adaptación y gestión del cambio

Los cambios que se dan en el entorno en el que opera una empresa pueden empujarla a tener que efectuar una reestructuración interna. Este proceso no tiene por qué traducirse en una reducción de personal, sino que puede referirse a un recorte en los costes de personal (sin despidos de personal) o simplemente a una reestructuración interna que no implique despidos ni

costes adicionales, sino que simplemente busque una distribución más eficiente de los recursos disponibles.

Indudablemente, la mejor política a seguir es la de evitar el despido. Para ello, una de las medidas clave dirigidas a anticipar la reestructuración debería ser la planificación y formación de los empleados a largo plazo. Así mismo, existen otras opciones para evitar una reducción de plantilla:

- La recolocación temporal del empleado en otra compañía
- La reducción temporal de la jornada laboral
- Potenciar la jornada a tiempo parcial
- Facilitar la movilidad de los trabajadores dentro de la misma empresa
- Facilitar las excedencias parcialmente retribuidas

En pocas palabras, para poder evitar la reducción de la plantilla, tanto organización como colaboradores deben estar dispuestos a flexibilizar las relaciones laborales, teniendo muy presentes los riesgos que ello conlleva sobre la seguridad laboral. En el caso de modificarse las condiciones contractuales de empleo, para conseguir un acuerdo satisfactorio para las dos partes (empresario y colaborador) es muy importante el diálogo social y la negociación colectiva.

2.2 Marco contextual

2.2.1 La Organización Carvajal

Carvajal es una organización colombiana que lleva más de cien años en el mercado, la empresa nace de una rudimentaria y vieja imprenta, en una casa de un solo piso en la zona norte de Cali donde su fundador, un payanes, Manuel Carvajal Valencia decide apostarle al negocio de impresión cuando nadie pensaba en cosa distinta al comercio, la venta de tierras, la ganadería y el transporte por caminos de herradura.

Todos estos años de trabajo Carvajal se ha destacó en distintos campos de la gerencia, como innovación, calidad, vocación internacional, manejo del talento humano, gerencia de una empresa familiar, estrategia y desarrollo tecnológico. Estos logros no han sido fortuitos, sino el resultado del trabajo conjunto de cinco generaciones de empresarios con una cultura y valores en común.

En la actualidad es un conglomerado multinacional, que marca la diferencia, con cerca de veinticuatro mil colaboradores comprometidos con los resultados, cercanos a los clientes, y conscientes de la importancia de la sostenibilidad.

Tiene presencia en dieciséis países de América Latina, a través de ocho negocios: Carvajal educación, Carvajal empaques, Carvajal espacios, Carvajal medios b2b, Carvajal pulpa y papel, Carvajal soluciones de comunicación, Carvajal soluciones educativas y Carvajal tecnología y servicios, y con marcas reconocidas como norma, *Jean book*, *Reprograf*, *Propal*, *Earth pact*, *Mepal*, *Tukasa*, *Almatec*, *Wau*, *Carpak* y *Cen* (Organización Carvajal, 2015).

Carvajal es una organización multinacional que, con sentido social y haciendo las cosas bien, contribuye a la productividad de sus clientes y al desarrollo de las personas, ofreciendo

productos y servicios innovadores, competitivos y rentables para garantizar un desarrollo sostenible.

La organización se visualiza en unos años como una empresa multinacional líder en América Latina y siendo el proveedor preferido de productos y servicios, manteniendo un excelente nivel de calidad.

A continuación se presentan las ocho líneas de negocio que tiene la organización:

- *Carvajal Educación:* Produce y comercializa productos escolares con alta calidad: cuadernos, agendas, morrales, archivo escolar, lápices de color y nuevos desarrollos en la línea de arte con el respaldo de su marca Norma.
- *Carvajal Empaques:* Diseña, produce y distribuye soluciones integrales de empaques para la industria y bienes de consumo.
- *Carvajal Espacios:* Ofrece soluciones integrales de amueblamiento, espacios arquitectónicos e Intralogística a través de sus dos marcas comerciales Mepal y Almatec.
- *Carvajal Medios B2B:* Desarrolla medios de publicidad y servicios de mercadeo para las industrias manufacturera, de empaques, salud, logística y comercio minorista.
- *Carvajal Pulpa y Pape (Propal):* Produce papeles finos para imprenta, oficina y escritura, papeles especiales, utilizando la fibra de la caña de azúcar como materia prima básica.
- *Carvajal Soluciones de Comunicación:* Crea valor y obtiene la lealtad de sus clientes ofreciendo soluciones de comunicación gráfica integrada a través de Latinoamérica.

- *Carvajal Tecnología y Servicios*: Se enfoca en el desarrollo de soluciones integrales de tercerización de procesos de negocio y tecnologías de información en diferentes sectores para apoyar a sus clientes en la transformación de sus negocios.
- *Carvajal Soluciones Educativas*: Crea, desarrolla e implementa soluciones educativas, que incluyen tecnología e información para el aprendizaje de los estudiantes. Además, genera y produce libros de texto escolar, Literatura Infantil y Juvenil, y libros de Gerencia, en formatos impreso y digital.

2.2.1.1 Responsabilidad Social Empresarial en la Organización Carvajal

Para la Organización Carvajal la Responsabilidad Social Empresarial, es un enfoque de negocio que involucra a los distintos grupos de interés para contribuir a la gestión sostenible de las empresas de la Organización. (Organización Carvajal, 2015)

2.2.1.2 Objetivos de sostenibilidad ante los grupos de interés:

Cada uno de los grupos de interés tiene un compromiso y un objetivo de sostenibilidad (Organización Carvajal, 2015).

- *Accionistas*: Crear valor económico sostenible y fortalecer la reputación.
- *Clientes*: Lograr la satisfacción y lealtad de los clientes superando sus expectativas y necesidades.
- *Colaboradores y sus familias*: Promover el bienestar, desarrollo y productividad de los colaboradores.

- *Medio ambiente:* Ofrecer productos y servicios comprometidos con el medio ambiente.
- *Comunidad:* Contribuir al desarrollo y bienestar de las comunidades del área de influencia local y/o empresarial.
- *Proveedores:* Desarrollar relaciones a largo plazo con los proveedores.

2.2.1.3 Política Empresarial Responsabilidad Social Empresarial

La Organización Carvajal asume su Responsabilidad Social Empresarial como el compromiso con la gestión sostenible de sus empresas y su entorno, fundamentado en buenas prácticas que marcan la diferencia con los grupos de interés.

La política de Responsabilidad Social Empresarial se basa en:

“El compromiso, liderazgo y participación de toda la Organización Carvajal, con el fortalecimiento de la cultura de ciudadanía corporativa, principios de buen gobierno, el respeto de los derechos humanos, la legislación, la adopción de iniciativas nacionales e internacionales de comportamiento ético y el mejoramiento continuo.” (Organización Carvajal, 2015)

2.2.2 Propal, Una empresa de Carvajal

Propal hace parte de la organización Carvajal, esta empresa lleva en el mercado más de cincuenta años en la producción de papeles de calidad utilizando como materia prima principal el bagazo de la caña de azúcar.

En el momento, cuenta con dos plantas de producción que se encuentran ubicadas en los municipios de Yumbo-Valle del Cauca y Guachene-Cauca, que por su naturaleza son regiones

azucareros. En el ámbito del compromiso ecológico que tiene, Propal ha realizado grandes inversiones ambientales en sus plantas de producción. Propal opera actualmente en Colombia, Ecuador y Perú.

Su misión es producir y comercializar su gran portafolio de papeles al mercado con énfasis en Colombia y la región andina. También apuntan a ofrecer soluciones integrales, fundamentado en una estrecha relación con el cliente.

A futuro Propal quiere ser reconocida como una empresa innovadora en procesos y productos sostenibles, teniendo en cuenta mercados nacionales e internacionales y generando valor a los grupos de interés.

Teniendo en cuenta el interés por la sostenibilidad y bienestar de sus colaboradores, sus familias y la comunidad, la empresa cuenta con programas para promover el bienestar; para ello poseen una fundación llamada “Fundación Propal” creada para desarrollar estos programas.

2.2.3 La Fundación Propal

Propal consciente de las condiciones de vida de las comunidades que habitan las zonas de influencia de sus dos plantas papeleras ubicadas en Yumbo (Valle del Cauca) y en Guachené (Cauca) decidió crear en agosto de 1991 una empresa social de carácter privado, sin ánimo de lucro, que coordinara conjuntamente con las comunidades involucradas programas de desarrollo autogestionario para el mejoramiento de la calidad de vida (Fundación Propal).

Tiene como misión promover el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los habitantes del área de influencia de las plantas de producción de Propal (Puerto Tejada, villa Rica, Guachene, Caloto en el Norte del departamento del Cauca y en Yumbo en el sur del departamento del Valle del Cauca), a través de la gestión de programas de desarrollo social

sostenibles que involucren alianzas interinstitucionales y la participación activa de las organizaciones de base comunitaria.

La Fundación Propal, se visualiza como institución líder y facilitadora del mejoramiento continuo de la calidad de vida de las comunidades. Los valores que se enmarcan, apuntan al bienestar y compromiso con la comunidad, como son: el servicio, integridad, innovación y compromiso social.

En el ámbito geográfico, desde las sedes ubicadas en Puerto Tejada y Yumbo, la Fundación trabaja por el desarrollo comunitario a una población aproximada de 280000 personas (Fundación Propal, 2009) que habitan en sus zonas de influencia (Puerto Tejada, villa Rica, Guachene, Caloto en el Norte del departamento del Cauca y en Yumbo en el sur del departamento del Valle del Cauca).

2.2.3.1 Programas que ofrece la Fundación Propal

2.2.3.1.1 Programa de Salud

En el área de Salud, el objetivo principal es contribuir al mejoramiento de la salud de las personas del área de influencia mediante la prestación de servicios médicos de calidad, además de mejorar las condiciones higiénicas y ambientales, esto lo realiza mediante la figura de IPS en su sede de Puerto tejada (Fundación Propal, 2011).

Atreves de la línea programática de Salud la fundación tiene claro que las personas tienen derecho a una atención oportuna, digna y acorde a su situación económica; este punto de vista lo resuelven mediante programas como:

- El programa del centro médico, el cual ofrece servicios de salud de calidad en las áreas de medicina general y especializada, apoyados de actividades de prevención y promoción que contribuyan a mejorar la salud integral, esto lo realizan mediante un amplio portafolio de servicios. La inversión en este programa, ha ido aumentando en el transcurso de los años, al igual que la cantidad de consultas realizadas en el centro médico (Fundación Propal, 2009).
- El programa de salud comunitaria, desarrollan estrategias para incentivar cambios dentro de la concepción de salud integral, además se desea concientizar a toda la comunidad sobre el autocuidado y la reducción de riesgo a su salud (Fundación Propal, 2011).

Por este medio la fundación pretende tener un mayor impacto en los servicios de salud que prestan; esto lo realiza mediante campañas educativas como a madres gestantes, personas en situación de discapacidad, adultos mayores y estimulación temprana. Para alcanzar más a la comunidad realizan jornadas como la de atención extramural, desparasitación, que han ido aumentando desde el año 2007. La fundación además invierte recursos para aquellas familias que no pueden cubrir los gastos de cirugía, consultas médicas, ayudas diagnósticas y medicamentos.

2.2.3.1.2 Programa de Educación

En el aspecto educativo busca contribuir con el mejoramiento de la calidad de los procesos educativos mediante proyectos de apoyo, infraestructura y tecnología, apoyan procesos de formación de habilidades y destrezas (Fundación Propal, 2011). Para ello cuentan con varios programas como son:

- La formación para el trabajo, la cual plantea integrar personas en habilidades y destrezas para alcanzar un desarrollo humano y tecnológico para el trabajo productivo. Para lograrlo, buscan alianzas con instituciones de educación como lo es el SENA desde el 2006 (Fundación Propal, 2011).

- En el programa de Juventud y niñez, forman niños y adolescentes de la región para la reinserción escolar y aprovechamiento del tiempo libre.
- En el 2010 con el programa de desarrollo comunitario, con lo cual buscan fortalecer el capital social para así las personas logren desarrollo humano; para ello buscan lograr emprendimiento y para cumplirlo, ofrecen distintos diplomados (Fundación Propal, 2010).

En el 2011 con el programa de competencias ciudadanas, pretender ayudar a generar habilidades para que participen en el desarrollo de su comunidad. Está dirigido a líderes de la comunidad que deseen aumentar la confianza de la gestión pública (Fundación Propal, 2011).

2.2.3.1.3 Programa de Generación de Ingresos

El programa generación de ingresos su propósito es forjar capacidades para el emprendimiento y el fortalecimiento de microempresas para que sean competitivas y sostenibles. Buscan alianzas para ofrecer capacitación, acceso a recursos y mercados para sus productos y/o servicios.

Desde el programa generación de ingresos apoyan y gestionan proyectos productivos enfocados a mejorar los ingresos de las familias desarrollando estrategias que respondan a las necesidades del mercado actual.

El programa Generación de ingresos está compuesto por dos líneas:

- *Emprendimiento*

Contribuye al mejoramiento de los niveles de ingreso de los habitantes de la región, mediante el acompañamiento a iniciativas productivas de carácter asociativo.

Continúan adelantando procesos organizativos en comunidades rurales y urbanas con el objetivo de mejorar la competitividad, la productividad y la inserción en el mercado productivo de las microempresas, asegurando su sostenibilidad, el fomento del emprendimiento, la creación de unidades productivas y el fortalecimiento de las organizaciones de base de la región.

- *Fortalecimiento Micro empresarial*

Apoyan a los microempresarios de la región con el fin de que puedan formular adecuadamente sus estrategias de negocio, y consolidar sus procesos técnicos y administrativos para lograr negocios competitivos y sostenibles.

Continúan acompañando a las unidades productivas en el proceso de direccionamiento estratégico, fortalecimiento de conocimientos administrativos, financieros, gerenciales y de buenas prácticas de producción, y la articulación con el mercado a través de la generación de ingresos y una economía sostenible.

Gestionan recursos de empresas del Estado y Cooperación internacional con el objetivo de fortalecerlas empresarialmente y desarrollar su potencial productivo.

2.2.3.1.4 Programa Primera Infancia

La Fundación Propal reitera el compromiso de atender integralmente a los más pequeños. Por esta razón, en el marco de la estrategia De cero a siempre, en alianza con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar- ICBF amplía su cobertura para brindar atención en las modalidades: Centro de Desarrollo Infantil (CDI) en el municipio de Villa Rica y modalidad Familiar en los municipios de Villa Rica, Puerto Tejada y Padilla beneficiando a 2242 niños de 6 meses a 5 años y madres gestantes y lactantes. (Fundación Propal)

- El CDI del municipio de Villa Rica denominado “El Guadual” cuenta con la más completa y moderna infraestructura del departamento del Cauca, donde los niños y niñas menores de 5 años de edad gozan de nuevas instalaciones con amplias zonas verdes y salones adecuados a su edad. Igualmente, cuenta con una ludoteca infantil y un auditorio que también está al servicio de la comunidad.
- La Fundación maneja un proyecto llamado “Saberes”; trata sobre la cualificación de las 55 madres comunitarias y agentes educativas de los municipios de Puerto Tejada y Padilla en el Norte del Cauca gracias a la alianza establecida con las Fundaciones Bancolombia y Carvajal.

Maneja el programa “Cuidarte”; hace parte de la estrategia “De Cero a Siempre” y tiene como objetivo sensibilizar a las familias y a los cuidadores de niños y niñas, en temas de cuidado, crianza y educación de la primera infancia.

2.2.4 La Organización Alianza Gráfica S.A.

Alianza Gráfica S.A. se constituyó en octubre de 2001, instalándose en el occidente de Colombia, en la vía a Santander de Quilichao municipio del departamento del Cauca, fruto de la experiencia de más de 35 años en la comunicación gráfica de uno de sus socios y aliado, Gráficas Jaiber SAS de Bogotá. Se iniciaron operaciones en un área de 200 m² en el parque industrial Caucadesa en el municipio de Villa Rica, donde posteriormente y gracias a su continuo crecimiento e inversión, amplió su capacidad en estructura y equipos requiriendo de un área de 2.000 m² para su operación.

En diciembre de 2011 en su fuerte empeño de crecimiento hizo su traslado a un área de 10.000 metros cuadrados ubicados en la Zona Franca permanente Parque sur en el mismo municipio de Villa Rica, diseñando una infraestructura suficiente para generar procesos productivos con la más alta calidad, agilidad, comodidad y efectividad. Adquiriendo nuevas

tecnologías para brindar una plataforma robusta y ágil que garantice la seguridad, confidencialidad y optimización en la información y la comunicación que requieren los clientes.

Alianza Gráfica S.A. es una empresa dedicada al suministro de productos y servicios de comunicación gráfica impresa. Son especialistas en el diseño, producción y fabricación de productos impresos para empaque como estuches plegadizos, etiquetas e insertos para los sectores de la industria farmacéutica, aseo y cosmética, alimentos y todas aquellas que requieren una óptima y exigente presentación de sus productos, cumpliendo con los requisitos exigidos por las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (GMP`s), con lo cual se garantiza la fabricación uniforme, controlada y con altos estándares de calidad de sus productos. Poseen una amplia experiencia en la elaboración de impresos publicitarios y comerciales como folletos, volantes, material POP, afiches y papelería, así como editorial; revistas, libros, publicaciones y literatura técnica.

Elabora productos impresos en los diferentes sistemas existentes, cumpliendo siempre normas de control ambiental; plasmando en estos productos una óptima calidad, fruto de contar siempre con un calificado talento humano y tecnológico, de tal manera que sobrepase las expectativas de sus clientes a precios razonables y que garanticen la estabilidad y desarrollo de sus colaboradores, como también las aspiraciones de sus socios.

Alianza Gráfica S.A. pretende para el año 2015, ser una compañía moderna, Innovadora, rentable y líder en la elaboración de estuches plegadizos, etiquetaría y material publicitario para los sectores farmacéuticos, de cosméticos, de alimentos a nivel nacional e internacional.

Cuentan con más de 130 colaboradores directos y alrededor de 30 indirectos, entre operarios, técnicos y profesionales comprometidos con la misión de la compañía, con una amplia experiencia en cada una de los procesos de producción y continuamente capacitados en las nuevas tendencias y tecnologías de sector.

Todos ellos pertenecientes en su mayoría a la región del norte del departamento del Cauca, zona de comunidades indígenas y afro descendientes.

El apoyo y bienestar brindado a ellos en aspectos sociales, familiares, educativos y recreativos lo retribuyen con su claro compromiso con los valores de Alianza Gráfica S.A. y que se manifiestan en cumplimiento, responsabilidad, seriedad, honestidad y calidad en servicio y producto para sus clientes.

A través de ellos contribuyen laboralmente con la región ofreciendo estabilidad, además de desarrollar actividades de tipo social y ambiental que mejoran la calidad de vida de la comunidad.

2.2.4.1 Servicios

Diseño: Alianza Gráfica S.A. cuenta con un departamento de diseño a disposición de los clientes, donde la creatividad y lógica para el desarrollo de productos gráficos es la especialidad de sus integrantes.

Cuentan con diferentes programas de diseño y diagramación en las plataformas Mac y Windows. Ahí encuentra asesoría y servicio para el desarrollo, adecuación y transformación de las ideas y productos de comunicación gráfica.

- *Pre prensa:* La labor de pre prensa está ligada a cada uno de los procesos de impresión y acabado. Por ello, en Alianza Gráficas S.A. se da atención especial al manejo del color, revisión de artes, retoque de imágenes, control de muestras, ajustes y elaboración de pruebas de color, trabajando en ello desde la creación del archivo digital hasta la salida a CTP. El personal en el área de medios digitales y pre prensa brinda orientación y asesoría al cliente para garantizar la precisión del registro y la homogeneidad de colores en distintos sustratos y tipos de tintas con diferente composición o uso.

- *Impresión:* Cuentan con equipos de impresión de última tecnología que les permiten ofrecer tirajes en distintas cantidades, formatos y tintas. Su parque de impresión en offset plano cuenta con equipos de pliego, medio y cuarto a 4 tintas más acabado, equipos para impresión en offset seco y que incorporan CTP pasando directamente del computador a la prensa.

En impresión digital ofrecen a sus clientes la posibilidad de producción para bajos tirajes, impresión variable, en diferentes sustratos y a varias tintas.

- *Acabados:* Ofrecen a sus clientes la producción y elaboración de todo tipo de acabado gráfico de excelente calidad como troquelado, repuje, realce, encuadernación, estampado y laminado al frío o al calor, barnizado UV brillante o mate, plegado y pegue a través de equipos automatizados y manuales, logrando con ello una terminación del producto con un alto impacto visual y excelente diseño. Cuentan con personal altamente capacitado y calificado para la elaboración de terminados manuales, incorporación de elementos adicionales al impreso y empaque.
- *Logística:* Su proceso logístico de distribución inicia con el alistamiento a través de un adecuado, preciso y seguro embalaje que facilita el manejo, almacenamiento y transporte del producto final, garantizando así su integridad hasta la entrega y uso por parte del cliente. Cuentan con una flota vehicular para entregas a nivel local y el convenio con empresas especializadas en logística y transporte a nivel nacional e internacional para hacer llegar los productos elaborados en forma oportuna y de acuerdo a los tiempos establecidos con cliente.
- *Suministros y Maquila:* Ponen a disposición de los industriales de la comunicación gráfica su servicio de maquila como parte de uno o varios de sus procesos, desde el suministro de cartulinas, conversión, impresión y acabados, brindando siempre la misma óptima calidad y el cumplimiento que dan a sus clientes finales.

2.2.4.2 Productos

- *Plegadizas:* El empaque es parte fundamental de un producto, no sólo porque lo contiene sino porque lo protege y lo preserva para que llegue en excelentes condiciones al consumidor final. Además es un gran comunicador que ayuda a la promoción y venta.

Por ello, se diseña y elabora estuches plegadizos funcionales, creativos, llamativos con cartulinas de excelentes propiedades de rigidez y estabilidad dimensional que permiten una excelente exhibición en el punto de venta. Los materiales empleados en su fabricación brindan seguridad al contacto directo con el contenido, porque no pone en riesgo la salud de los consumidores debido a la utilización de fibras vírgenes, las que evitan la intervención de sustancias nocivas que podrían transmitirse a los productos contenidos.

- *Etiquetas:* La etiqueta, parte importante del producto bien sea adherida a sí mismo o al empaque, no sólo brinda información al consumidor sobre el contenido de un producto y sus características, sino que permite identificarlo mediante su nombre, marca y diseño. En Alianza Gráfica se diseña y elabora etiquetas impresas en diferentes sustratos y tintas con acabados que permiten diferenciar el producto y llamar la atención del consumidor, cumpliendo con el objetivo de adaptarse a la forma del empaque y con la resistencia requerida para su manipulación.
- *Insertos:* El empaque en la industria farmacéutica y cosmética requiere en ocasiones literatura adicional que orienta al consumidor sobre los usos e indicaciones del producto. En Alianza Gráfica S.A. han desarrollado insertos que mantienen una nítida impresión para la fácil lectura de la amplia información médica, utilizando sustratos de baja densidad y alta resistencia, lo que permite un múltiple plegado para una presentación más cómoda y fácil al momento de insertar dentro del empaque junto con el producto. Cuentan con un sistema automatizado de pliegue en diferentes sentidos.

- *Publicidad:* Desarrollan y producen impresos publicitarios y promocionales en diferentes sustratos y con acabados especiales que brindan un excelente impacto visual para distintos objetivos y medios como punto de venta POP: afiches, displays, rompetráficos, collarines, saltarines, móviles, habladores; material promocional: volantes, plegables, folletos, insertos; material de información: catálogos, literatura técnica, revistas especializadas; merchandising y todo tipo de desarrollo de comunicación gráfica impresa en offset y digital.

Ofrecen asesoría en el diseño de piezas publicitarias funcionales, con materiales que se acomodan al presupuesto y objetivos de comunicación.

2.2.4.3 Calidad en sus productos

El sistema de gestión y aseguramiento de la calidad está diseñado bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001 2008, certificado y validado por el Icontec desde el año 2004.

En la operación eficaz del sistema se cuenta con modernos equipos de medición para el control de la calidad verificados de forma periódica en su calibración y con el mejor de los mantenimientos con lo cual se garantiza la confiabilidad de las máquinas y el cumplimiento de las especificaciones de sus clientes.

2.2.4.4 Ecología

Para Alianza Gráfica es muy importante la preservación del Medio Ambiente, por eso utilizan insumos biodegradables y cuentan con un plan de manejo ambiental para la clasificación y segregación de los residuos durante todas las etapas de los procesos productivos y la adecuada disposición final de los mismos, con empresas gestoras de servicio especializadas y certificadas por las autoridades ambientales. De esta forma cumplen con responsabilidades legales y previene

las amenazas que puedan perjudicar los recursos naturales. Actúan con una cuidada selección de proveedores que estén comprometidos con el entorno ambiental e inculcan pautas de trabajo en sus colaboradores que permitan minimizar el impacto medioambiental.

3 Capítulo III. Contextualización Metodológica

3.1 Tipo de estudio

Es un trabajo de investigación enmarcado dentro del paradigma cualitativo, es de carácter exploratorio, ya que permitió profundizar sobre un fenómeno en particular, analizando el impacto en los actores internos involucrados y en el entorno en el que se desenvuelve. Se tuvieron contemplados principalmente elementos etnográficos como lo fueron la revisión de documentos, la observación y las entrevistas no estructuradas, se decidió tomar esos elementos etnográficos ya que cuentan con los parámetros necesarios para el alcance del objetivo.

3.2 Población

El trabajo de investigación se desarrolló en la zona industrial del Norte del Cauca, que comprende los municipios de: Puerto Tejada, Villa Rica, Guachene y Caloto. En ellos existe un total de 136 empresas asentadas en sus parques industriales; de las cuales se tomaron la Fundación Propal y Alianza Grafica para el estudio. Las empresas fueron elegidas por ser reconocidas por la comunidad como organizaciones que lideran iniciativas de responsabilidad social empresarial y por el interés que mostraron sus directivos en mejorar sus acciones de responsabilidad social interna.

3.3 Técnicas de recolección de la información

Con el fin de alcanzar los tres objetivos específicos de la investigación, para la recolección de información se emplearon la revisión documental, la entrevista no estructurada y la observación como técnicas principales, ya que teniendo en cuenta las características de las organizaciones y el objetivo general del trabajo de investigación, son las técnicas que más se ajustan al entorno en donde se desenvuelven las organizaciones.

OBJETIVO	TÉCNICA
Investigar las acciones de responsabilidad social interna en la Fundación Propal y Alianza Grafica.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Documental
Analizar las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas de los actores organizacionales internos, que den cuenta de las acciones de la responsabilidad social interna	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista no estructurada • Observación
Comparar las acciones de responsabilidad interna, con las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista no estructurada • Observación

Tabla 1: Técnicas de recolección de la información

Fuente: Elaboración propia

En primera instancia, se realizó una revisión documental a informes de sostenibilidad, folletos, planes de servicios y beneficios, pagina web, entre otros, donde hubiera evidencia de acciones de Responsabilidad Social Interna.

En segunda instancia, se llevaron a cabo en cada una de las organización nueve entrevistas de tipo no estructurada a colaboradores de diferentes niveles y áreas de la organización, como el director ejecutivo, coordinadores de área y colaboradores de nivel operativo, siempre con el objetivo de identificar las acciones de Responsabilidad Social Interna, para ello fue necesario realizar grabaciones de audio y transcripción de cada una de las entrevistas con el propósito de no perder detalles a la hora de realizar el análisis.

A continuación se presentan algunas de las preguntas que se tuvieron en cuenta a la hora de realizar la entrevista, a pesar de que la misma es de tipo no estructurada se tuvieron unas preguntas base previamente establecidas.

Preguntas:

- Cuáles son las funciones y actividades que desarrolla en el actual cargo.
- ¿Qué es la organización para usted?
- ¿Cuál es el compromiso de usted con la organización?
- ¿Cuál es la concepción que usted tiene sobre RSE?
- ¿Para usted, la organización como entiende la RSE?
- ¿Cuál es el principal objetivo que quiere alcanzar la organización?
- ¿Cuál es el principal aporte que hace la organización a la comunidad?
- ¿Cuál es la concepción que tiene usted sobre RSI?
- ¿Qué hace la empresa para vincular a los colaboradores con los programas de RSE?
- ¿Los programas de RSE tienen buena difusión dentro de la empresa?
- ¿Usted como colaborador siente que los programas de RSE están llegando a todos los empleados?
- ¿Cuál cree usted que es el principal aporte que hace la organización a los colaboradores?
- ¿La organización retribuye todo el compromiso de los colaboradores?
- ¿Qué beneficios ha recibido usted particularmente de los programas que ofrece la empresa?
- ¿Cuáles son los beneficios de trabajar en esta organización comparada con otra que usted conozca?

En cuanto a la observación, esta se realizó simultáneamente a las dos técnicas anteriores con los apuntes en el diario de campo y además se hicieron registros fotográficos de las personas, planta física, puesto de trabajo, entre otras.

3.4 Plan de análisis

Con el propósito de cumplir con el objetivo general de la investigación, se desarrolló un plan de análisis para cada uno de los objetivos específicos:

Objetivo específico 1: Investigar las acciones de responsabilidad social interna en la Fundación Propal y Alianza Grafica.

Con el fin de investigar las acciones de Responsabilidad Social Interna, se realizó una clasificación de las respuestas y prácticas que afirmaron los entrevistados, en una herramienta desarrollada según dimensiones y criterios de instituciones como:

- Pacto Global
- Libro Verde Unión Europea
- Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social
- Trabajo Decente de la OIT y estudio universidad Antofagasta de Chile

Las cuales dan las principales pautas de cómo realizar buenas prácticas de Responsabilidad Social Interna.

A continuación se presenta la herramienta desarrollada.

Dimensiones para el análisis de Responsabilidad Social Empresarial Interna

Dimensión 1: Gestión de la diversidad

- *Respeto a las creencias y Convicciones religiosas*
- *Cultura*
- *Las minorías étnicas y de género*
- *Prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.*

Dimensión 2: Vida laboral y familiar

- *Horas de trabajo*
- *Prestaciones sociales*
- *Ingresos provenientes de la actividad laboral*
- *Normativas adecuadas que se cumplan y estén a favor de sus intereses*
- *Retribuciones adecuadas*
- *Trabajo forzoso o realizado bajo coacción.*
- *Trabajo infantil.*
- *Equilibrio entre trabajo, familia y ocio.*
- *Compromiso con el futuro y desarrollo de los niños.*
- *Beneficios extralegales*
- *Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad.*

Dimensión 3: Satisfacción en el puesto de trabajo por parte del colaborador.

- *Rotación laboral*
- *Ausentismo*
- *Igualdad en remuneración.*
- *Seguridad en el puesto de trabajo*

Dimensión 4: Diálogo y Participación del empleado en la organización

- *Toma de decisiones*
- *Existencia y fortalecimiento del diálogo entre las partes*

- *Creación de espacios de participación.*
- *Cohesión social.*
- *La libertad de asociación.*
- *Gestión participativa y participación en las utilidades o resultados*

Dimensión 5: Fomento al empleo

- *Generación de inversión e iniciativas empresariales que generen puestos de trabajo con modos de vida sostenible.*
- *Prácticas responsables y éticas en la contratación.*

Objetivo específico 2: Analizar las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas de los actores organizacionales internos, que den cuenta de las acciones de la responsabilidad social interna.

La identificación y análisis de las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas se llevaron a cabo por medio del análisis de texto a cada una de las entrevistas anteriormente transcritas , conjuntamente se tuvo en cuenta los argumentos expuestos por cada uno de los entrevistados, las evidencias encontradas en los documentos y los datos conseguidos con la observación y el registro fotográfico.

Actualmente se puede considerar el análisis de texto como una forma particular de revisión de documentos. Con esta técnica no es el estilo del texto lo que se pretende analizar, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo concerniente a estudiar.

De acuerdo con (López Noguero, 2002) El análisis de texto es un conjunto de instrumentos metodológicos, aplicados a los que se denomina “discursos o contenidos”, es una técnica de investigación que pretende ser objetiva y sistemática en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación.

Objetivo específico 3: Comparar las acciones de responsabilidad interna, con las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas.

Se realizó un análisis comparativo siempre buscando la coherencia que debe existir entre las acciones que se realizan y las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas manifestadas por los actores organizacionales internos.

3.5 Procedimiento

Para el desarrollo del trabajo de investigación se consultaron diferentes fuentes de información relacionadas con ciencias administrativas, las cuales sirvieron como principal apoyo teórico para poder alcanzar el objetivo de estudio.

Al inicio de la investigación se consultó en primera instancia bases de datos que cuentan con contenidos generales de todas las áreas, pero en las cuales se pudiera encontrar información del tema de interés, algunas de estas fueron *Proquest, EBSCO discovery service, science direct, wordcats.org*.

En la segunda etapa de la investigación, se procedió a indagar información más específica del objeto de estudio, para ello fue necesario identificar las principales fuentes de información relacionadas específicamente con las ciencias de la administración, en las que se encontraron revistas indexadas nacionales e internacionales, revistas universitarias, bibliotecas digitales internacionales y colombianas, como la biblioteca digital colombiana (BDCOL), además de repositorios como: el ranking web de repositorios del mundo y repositorios nacionales.

La tercera etapa del estudio fue dedicada a clasificar la información de acuerdo a los disímiles puntos de vista de la responsabilidad social, su dimensión interna y la contextualización del estudio.

La cuarta etapa, se enfatizó en realizar un acercamiento a la zona y conocer de primera mano cual era el trabajo que se había venido realizando en temas de Responsabilidad social empresarial. Al llegar a la región del Norte del Cauca, se realizó un recorrido y se indago en primera instancia con Eduard Hernan Mina, líder del programa “Región Socialmente Responsable” en el Norte del Cauca y con personas que residen en la región. Uno de los aspectos de interés fue saber sobre que empresas han logrado un mayor desarrollo en la implementación de programas de Responsabilidad Social en esta zona; se obtuvo como respuesta que organizaciones como Familia, Pavco, Kimberly Clark (Papeles del Cauca), Alianza Grafica y Fundación Propal; realizan un trabajo diferenciado, impactando de manera positiva y generando desarrollo para la región. Por esta razón, fue de interés e importante para la investigación hacer el primer acercamiento con estas organizaciones.

Para la quinta etapa, se presentó el trabajo de investigación en las organizaciones objeto de estudio, teniendo una respuesta positiva por parte de Propal y Alianza Grafica, las cuales son las empresas en que finalmente se desarrolló la investigación.

En la sexta etapa se aplicó estudio en cada uno de las organizaciones.

4 Capítulo IV. Análisis de las Acciones de Responsabilidad Social Interna y su coherencia con las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas manifestadas.

En primera instancia se muestran los resultados de la revisión documental de cada una de las organizaciones objeto de estudio con el fin de identificar las acciones que la empresa evidencia hacer y posteriormente se presenta un análisis real de las prácticas que se han puesto en marcha, junto al análisis realizado de las prácticas cotidianas y expresiones lingüísticas manifestadas por los actores organizacionales internos.

4.1 Análisis Responsabilidad Social Empresarial Fundación Propal

Propal creó y concibe la Fundación Propal como el ente que se encarga de planear y ejecutar todos los proyectos, que respectan a la responsabilidad social de la empresa. La fundación es una organización pensada para intentar satisfacer las necesidades de su comunidad más cercana, que en este caso son los municipios de Puerto Tejada, Villa Rica y, principalmente, la vereda el Guabal que es donde se encuentra asentada la planta. La Fundación en su razón de ser, se describe como una organización que entiende la responsabilidad social de manera netamente externa, argumentando que el principal grupo de interés es la comunidad.

De acuerdo con (Posada Corpas, 2015) director ejecutivo de la Fundación Propal:

“Conceptualmente el tema de Responsabilidad Social habla de los grupos de interés y todo eso; pero todos sabemos, que en la práctica en una planta como la nuestra, el grupo de interés fundamental es la comunidad; porque el grupo de interés de empleados estamos bien”

La fundación tiene cuatro programas macro a los cuales van dirigidos todos los recursos, estos programas son: educación, primera infancia, generación de ingresos y salud - saneamiento

básico, siendo este último el que consideran de mayor importancia ya que esta comunidad tiene muchas falencias respecto a este tema.

“Nosotros estamos convencidos que debemos ser generadores de desarrollo y trabajamos por eso con la comunidad. Una comunidad sin salud no puede pensar en desarrollo, trabajamos muy fuertemente al tema de salud. Una comunidad sin educación no puede pensar en desarrollo, una comunidad sin ingresos no puede pensar en desarrollo.” (Posada Corpas, 2015)

Por ejemplo, se pudo conocer que muchas de las personas de las zonas rurales aun no tienen conocimiento de lo que es un baño, practicando defecación en cañaduzales y viviendo en situación de extrema pobreza. Este programa ha buscado desde sus inicios proveer de baterías sanitarias a cada una de esas familias y ayudar con el mejoramiento de las viviendas. Otro proyecto que se está ejecutando, es llevar a los lugares de difícil acceso Jornadas Extramurales de Salud para colaborar con el desarrollo de la región.

El programa más reciente y el cual consideran con mayor proyección es primera infancia. En este programa buscan satisfacer necesidades básicas a los niños de 1 a 5 años de la región, que cumplan con dos características específicas: tener cierto puntaje en el SISBEN⁶ y ser afro descendiente. En este programa han venido trabajando conjuntamente con el Programa de Cero a Siempre de la Presidencia de la Republica, por esta razón se construyó El Guadual en el municipio de Villa Rica, un centro educativo y de atención a niños de la zona. Gracias a sus esfuerzos han convertido El Guadual en el centro de atención a primera infancia más moderno y grande de Colombia; cuando se tiene la fortuna de visitar el centro se evidencia que realmente se hace un muy buen trabajo por la comunidad, ya que están apostando e impactando al más pequeño para poder hacer de él una persona de bien y con proyección.

“Trabajar por ejemplo por la nutrición de los niños, para mi es prioritario e importante. Entonces no es solamente calidad de vida, es desarrollo.” (Posada Corpas, 2015)

⁶ **SISBEN:** Sistema de identificación de potenciales beneficiarios de programas sociales

El programa de Educación, en sus inicios fue un programa llamado “escuela deportiva”, después de esto, gracias al apoyo proporcionado por el SENA⁷, se logran desarrollar programas de formación y fortalecimiento de capacidades a jóvenes, en aspectos que demanda el sector industrial de la zona.

En el momento se implementa un proyecto que se denomina “Cauca Joven” acompañado de la Fundación Gases de Occidente; este programa busca generar capacidades en la gente de la región para posteriormente ser empleadas. La Fundación Propal, realiza con los jóvenes el acompañamiento técnico para guiar a estas personas con el propósito de aterrizar sus ideas y expectativas.

En la actualidad este programa, gracias al trabajo que realiza para la formación de las personas, no solamente ha ayudado a la capacitación y formación de personas para ser empleadas por las organizaciones, sino que ha dado los primeros pasos para la construcción de micro empresas. Esto se logra trabajando conjuntamente con su otro macro programa Generación de Ingresos, buscando siempre el desarrollo de la región; ejemplo de ello es que Propal en el 2014, con el fin de seguir apoyando estas iniciativas de emprendimiento, designó un total de 3000 millones de pesos para la contratación de los servicios de estas microempresas.

El programa de Generación de Ingresos, anteriormente tenía como finalidad ofrecer capacitación para tenderos, ahora la capacitación no forma parte de este programa. Hoy en día, Generación de Ingresos cuenta dos líneas: fortalecimiento micro empresarial y emprendimiento. En emprendimiento se apoyan todos aquellos pequeños negocios que quieren empezar a formarse y requieran todo el seguimiento y asesoría, esto se realiza por medio de alianzas, con el ente territorial, departamental, municipal y la comunidad.

El fortalecimiento empresarial son todas las microempresas ya constituidas que pasaron de la etapa de conformación, pero que les hace falta apoyo y capacitación; por ejemplo, en temas

⁷ SENA: Servicio nacional de aprendizaje

de mercadeo, dirección y comercialización. La Fundación Propal ha logrado gestionar alianzas para el apoyo a micro empresarios en las que resaltan BANCOLDEX⁸ e ICONTEC⁹, gracias a esta última alianza se logran avances muy importantes como la primera certificación a micro empresas de la zona.

También se tuvo conocimiento de un proyecto llamado “Jóvenes a lo Bien” que se encuentra en su tercera fase de desarrollo, liderado por la Fundación Propal junto a la alcaldía y la policía. Este es un programa de resocialización de jóvenes en situación de pandillismo, que ayuda a disminuir uno de los problemas sociales que más aqueja la región. En su momento habían 33 barrios y 31 pandillas; las muertes por cruzar barreras invisibles era algo muy común y gracias a este programa hubo una disminución considerable de esa tasa de homicidios. “Creemos que ayudarle a los jóvenes de la región para que estudien, es una forma de lograr desarrollo de corto, mediano y largo plazo.” (Posada Corpas, 2015),

“Creo que me debo remontar a la frase de Don Manuel Carvajal, que decía: no puede existir una empresa sana, en un entorno social enfermo, porque tarde o temprano la empresa se enfermara. Si estamos en un entorno con problemas, ¿porque no trabajamos por mejorarle a la gente sus problemas?” (Posada Corpas, 2015)

Este es a grandes rasgos el trabajo que viene realizando la Fundación Propal en la región, teniendo como principal consigna el trabajo con y hacia la comunidad.

“Propal y lo digo con orgullo, es una compañía que ha trabajado para y con la comunidad desde hace años de manera muy decidida. Yo no tengo duda, que en la región es la empresa

⁸ **BANCÓLDEX:** Es el banco de desarrollo empresarial colombiano. Diseña y ofrece nuevos instrumentos, financieros y no financieros, para impulsar la competitividad, la productividad, el crecimiento y el desarrollo de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas colombianas, ya sean exportadoras o del mercado nacional.

⁹ El **Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)**, es el Organismo Nacional de Normalización de Colombia. Entre sus labores se destaca la creación de normas técnicas y la certificación de normas de calidad para empresas y actividades profesionales. ICONTEC es el representante de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), en Colombia.

que más trabajo ha hecho con la comunidad en los diferentes temas, como un compromiso que la empresa tiene.” (Posada Corpas, 2015)

4.1.1 Análisis Responsabilidad Social Empresarial desde su dimensión interna

Dimensión 1: Gestión de la diversidad

- *Respeto a las creencias y Convicciones religiosas*

La organización no presenta exclusión social o laboral frente a creencias y convicciones religiosas hacia los colaboradores, se considera que el colaborador está en plena libertad de pensamiento e ideología. “tengo metido en la cabeza que soy profundamente respetuoso, entonces no hablo ni de política, religión, corrupción; es decir, no me meto en la intimidad de la sociedad,” (Posada Corpas, 2015)

- *Cultura*

Es comprendida por la organización como un criterio de alta relevancia e impacto; sin embargo, no es excluyente ni discriminatoria con colaboradores de otras culturas.

Desde el momento que la organización se estableció en la región del Norte del Cauca, los dirigentes observaron que los colaboradores provenientes de esta zona, llegaban a la empresa con una cultura de trabajo muy distinta a lo que se requería en el momento. Todo esto dado al estilo de trabajo que predominaba en la época, el cual era un trabajo más artesanal, ya que ellos principalmente se dedicaban a la pesca y al cultivo de productos para el sustento familiar.

Cuando las personas de la región lograron vincularse a la empresa, hubo un choque cultural que dificultó el buen funcionamiento de la organización, esto forzó a las dos partes a dialogar y crear nuevas prácticas de trabajo donde existiera un Ganar – Ganar.

Actualmente la organización ha logrado reducir las brechas culturales y ha conseguido sensibilizar a sus colaboradores sobre la importancia que tiene su desarrollo integral para la empresa; sin embargo, existen colaboradores de la fundación que opinan que siguen existiendo problemas en la concepción del trabajo.

“Aquí desafortunadamente la mano de obra es no calificada y a la gente no le gusta, yo no sé por qué, no sé si será su idiosincrasia o su manera de pensar. Ellos no quieren ir más allá, entonces uno llega hasta donde ellos permitan”

“Yo no sé si ellos son así o es que, no sé, hay personas que si se motivan, pero la mayoría no se motivan” (Gongora Reyes, 2015)

- *Las minorías étnicas y de género*

El componente étnico y de género, ha sido incorporado a la cultura de la organización como un eje de mucha relevancia. En primer lugar, en lo que respecta a las minorías étnicas, la organización entiende la importancia de acoger a las comunidades tradicionales de la región, como base para el bienestar y desarrollo de la zona de influencia. En segundo lugar, las minorías de género se evidencia un pensamiento de no discriminación y de igualdad.

En la organización se tiene claro que el derecho de las minorías sea efectivo, es de vital importancia que dentro de la organización se promueva y proteja a estas; con ello, se busca que no se pierda lo positivo que puede aportar para la organización cada una de estas personas.

En las visitas a la empresa se pudo evidenciar el representativo número de afro descendientes vinculados a la fundación en todos sus niveles. De acuerdo con los comentarios hechos por parte del director, se pudo encontrar que existe una preferencia por contratar colaboradores afros descendientes y de la región, como se muestra en la (Figura 1). Un ejemplo

de esto se puede encontrar en el enfoque que tienen de trabajar únicamente con los niños afro en el hogar infantil.



Figura 1: Coordinadora Programa de Educación
Fuente: Elaboración propia basada en observación

- *Prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.*

Se evidencia que la ocupación de cada colaborador es considerada importante dentro de la organización. El gerente mediante la política de empoderamiento en los procesos, logra hacerlos sentir y ver como un factor determinante para cumplir los objetivos de la empresa.

“[...] él se tomó el tiempo de mirar y decir, voy a conocer a cada persona, ver su rol y mirar como lo puedo potenciar, y en un reconocimiento hacerle sentir a cada persona, desde el cargo

más básico hasta arriba, que eso que está haciendo aporta y que no es el aseo, sino como ese trabajo contribuye para la comunidad” (Martinez Rojas, 2015)

Dimensión 2: Vida laboral y familiar

- *Horas de trabajo*

Dentro de la organización se tiene claro la jornada ordinaria de trabajo máxima, que comprende el cumplimiento de ocho horas al día y cuarenta y ocho horas semanales. Todos los miembros de la organización cumplen con esta norma de lunes a sábado; el domingo, es el día de la semana destinado para descanso.

- *Prestaciones sociales*

La organización cumple a cabalidad con la responsabilidad de ley de cancelar mensualmente las obligaciones adicionales en el salario para los colaboradores. Tiene claro que esta obligación, traduce para sí misma beneficios económicos; porque el colaborador se siente seguro que al finalizar cada periodo va a recibir la totalidad de su salario con todas sus prestaciones y la traducirá con trabajo efectivo.

- *Ingresos provenientes de la actividad laboral*

La organización reconoce a los colaboradores, que se encuentran prestando un servicio y poseen una relación laboral legal, bajo continua dependencia y subordinación, realizando los respectivos pagos.

Se evidencian elementos de la actividad laboral como: el carácter retributivo y oneroso, porque el pago corresponde a la prestación de un servicio; y que la actividad es de carácter personal, ya que el trabajo es desempeñado personalmente.

- *Normativas adecuadas que se cumplan y estén a favor de sus intereses*

La Fundación Propal ha adoptado como norma la promoción de cargos, cada vez que exista una vacante en un puesto de trabajo. En primera instancia, será divulgado internamente a todos los colaboradores de la organización para que puedan postularse quienes cumplan con los requerimientos y en segunda instancia, se abre una convocatoria para personal externo. De igual forma se lleva a cabo el proceso dentro de la Organización Carvajal.

“Cuando entramos al grupo Carvajal hay una gestión de movilidad y entonces a nosotros a cada rato nos están diciendo, vea, hay un puesto de trabajo y el perfil es este y este, para trabajar en tal parte del grupo Carvajal” (Gongora Reyes, 2015)

- *Retribuciones adecuadas*

La gerencia entiende y comprende el tema remuneración de principal importancia para sus colaboradores, por ende ha intentado instaurar como política que el salario de las personas de acuerdo a su ocupación no debe pagarse por debajo de lo que ofrece el mercado. Esto ha ayudado a la organización para que obtenga personal competente y retenga a los colaboradores que son importantes en procesos internos. Tienen claro que capacitar nuevo personal, es más costoso que hacer una buena retribución salarial a cada colaborador.

- *Trabajo forzoso o realizado bajo coacción.*

La Fundación Propal, en relación al trabajo forzoso o realizado por coacción, evidencia un aspecto de este criterio. La precaria situación en que se encuentran los colaboradores de nivel ejecutivo en su sitio de trabajo (Figura 2), refleja un sitio estrecho para realizar con comodidad sus actividades cotidianas. La gerencia y colaboradores exponen que la situación de las oficinas es debida a las adecuaciones que se están llevando a cabo en el edificio. Cabe resaltar, que no es un criterio que predomine en la organización, la posición de cada una de las personas del área administrativa no concibe trabajar bajo este pensamiento.



Figura 2: Oficina coordinador Administrativo y Financiero

Fuente: Elaboración propia basada en observación

- *Trabajo infantil.*

La Fundación Propal, desde el programa primera infancia propone una posición que va en contra de este pensamiento; porque tienen claro que el trabajo infantil es todo aquello que priva a los niños de disfrutar de su infancia. Tienen claro que son parte fundamental del desarrollo de la región y apuestan a que tengan buena salud y desarrollo personal.

- *Equilibrio entre trabajo, familia y ocio.*

Dentro de la organización se tiene claro y se respeta cada uno de los espacios de los colaboradores. Esta es una postura que lidera la gerencia, para la organización es de suma importancia que la persona perciba una armonía entre el trabajo y la familia.

“Por lo menos, los fines de semana el doctor Eduardo, es una de las personas que no le gusta que toquemos un domingo. Una vez se citó a una reunión para un domingo y le dije: jefe voy a ir el domingo a acudir a esto y él me dijo ¡es muy necesario María del Pilar!, acuérdesse que el domingo traten de dejarlo para sus familias” (Mosquera, 2015)

- *Compromiso con el futuro y desarrollo de los niños.*

La organización percibe a los niños como el futuro de la sociedad, para ello en el plan de Servicios y Beneficios de los colaboradores han designado uno rubro directamente para sus hijos, el cual consta de: becas y auxilios en educación primaria y secundaria, auxilios de estudio en educación superior y créditos educativos.

- *Beneficios extralegales*

La organización ha implementado un sistema de beneficios llamado Plan de Servicios y Beneficios (Figura 3), el cual les otorga de acuerdo a unos criterios que maneja este sistema, beneficios para los colaboradores y sus familias, entre los que se encuentran: Educación del trabajador, Educación para los hijos de los trabajadores, Plan de vivienda, Plan de vehículo, Bonificaciones, Auxilios extra legales, Servicios adicionales y Programas de bienestar para los trabajadores y sus familias.

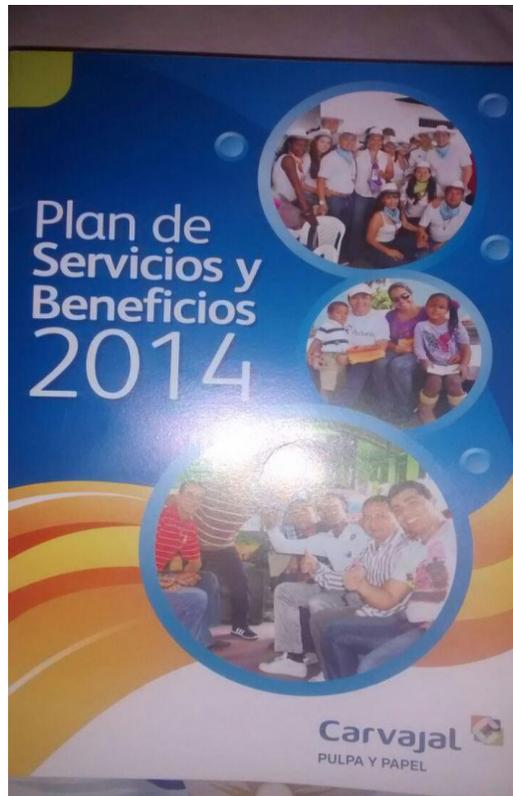


Figura 3: Plan de Servicios y Beneficios
Fuente: Elaboración propia basada en observación

- *Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad.*

La organización entiende que el desarrollo profesional de sus colaboradores es determinante para hacer de ellos personas integrales, por esto en el plan de Servicios y Beneficios de los colaboradores han designado uno rubro directamente para su educación, el cual consta de: becas y auxilios y créditos educativos. Conjuntamente, la organización se preocupa por la constante capacitación y actualización de conocimientos y los lleva a cabo por medio de los convenios con el SENA y otras entidades. “La Fundación Propal, ayuda a desarrollar las personas y luego cuando llegan nuevos cargos la organización les da la oportunidad.” (Zapata Fory, 2015)

“Hoy creemos y nos hemos preparado para eso, todo el equipo de la Fundación Propal ha participado del Tecnológico de Monterrey en un programa de generación de desarrollo de

base. Dos de los miembros de la dirección hemos participado en una Especialización de Gerencia social. Nos hemos preparado para no hablar carreta, sino prepararnos para el hacer un bien” (Posada Corpas, 2015)

Además de esto, se tiene otra percepción por parte de unos directivos de la organización acerca del desarrollo profesional:

“Hay que romper ese vínculo mental donde se piensa que si a mí no me mandan a un curso no me están capacitando porque hay muchas cosas que son de autoaprendizaje y también de generación de capacidades vía retos, vía que si usted como empleado ve que puede manejar este reto y puede aprender, entonces eso le va a ayudar a ascender a su cargo.” (Martinez Rojas, 2015)

Dimensión 3: Satisfacción en el puesto de trabajo por parte del colaborador.

- *Rotación laboral*

En la organización los índices de clima laboral indican que los colaboradores se sienten conformes y motivados en su puesto de trabajo, por lo cual en la empresa hay un bajo índice de rotación laboral. “La rotación dentro de la fundación es mínima, las personas que se van es porque se les presentó una oportunidad mejor en otro lado, pero la rotación es mínima entonces digamos que eso habla bien de la empresa” (Martinez Rojas, 2015)

- *Ausentismo*

Se evidencia que el ausentismo en la organización es un criterio de bastante relevancia porque se presenta con frecuencia por parte de los colaboradores de la región, exponen que la principal causa de ausencia es la irresponsabilidad y falta de compromiso por parte del trabajador; todo esto dado por el comportamiento que predomina en la región.

- *Igualdad en remuneración.*

Se identifica que en la organización hay diferencia en cuanto a salarios para los colaboradores que se encuentran vinculados directamente a Propal, respecto a los colaboradores vinculados a la Fundación Propal. Esto genera insatisfacción por parte de algunas personas. “Sí, eso es del cielo a la tierra” (Gongora Reyes, 2015).

La organización justifica esta diferencia salarial por la esencia de cada unidad estratégica, entendiendo que una tiene fin de maximización de utilidades y la otra es sin ánimo de lucro. “los beneficios son mayores, porque somos una empresa industrial que produce plata, esta no es una generadora de plata, nosotros vivimos de lo que nos da Propal y con eso tenemos que conseguir más planta, ósea apalancando” (Posada Corpas, 2015). Cabe destacar que los salarios dentro de la organización son equipares sin importar el género.

- *Seguridad en el puesto de trabajo*

La organización aplica medidas y desarrolla actividades necesarias para la prevención y control de riesgos derivados del trabajo, ya que entiende que debe generar y promover el trabajo sano y seguro; para que pueda existir un ambiente de bienestar físico, mental y social de los colaboradores, respaldando el perfeccionamiento y el mantenimiento de su capacidad de trabajo

Dimensión 4: Diálogo y Participación del empleado en la organización

- *Toma de decisiones*

En referencia a este criterio la gerencia ha entendido la capacidad y competencia de cada colaborador, por ello se ha propuesto empoderar a las personas en su rol en la empresa, para generar mayor confianza en la toma de decisiones y agilizar procesos. “Nosotros como contabilidad que somos y la parte financiera lo que hacemos es, no sentirnos como operadores

sino como gestores y administradores de los proyectos que nos pongan a nosotros” (Gongora Reyes, 2015).

- *Existencia y fortalecimiento del diálogo entre las partes*

La organización manifiesta caracterizarse por ser una organización de puertas abiertas, donde cada uno de los colaboradores está en plena libertad de manifestar su punto de vista o criterio personal, no hay barreras dentro de la empresa que impida la libre expresión y el dialogo. Es un pensamiento que va desde la alta gerencia, hasta los diferentes niveles gerenciales y operativos de la Fundación Propal.

- *Creación de espacios de participación.*

La organización constantemente genera e incita a espacios de participación como salidas grupales para la recreación y espacios familiares; todo esto con el fin de fomentar las relaciones laborales y extra laborales entre los colaboradores, que cada uno se sienta que pertenece a una organización que lo tiene siempre en consideración.

- *Cohesión social.*

Se evidencia una cohesión entre los colaboradores de la organización, ya que existe un alto grado de consenso de los miembros dentro del grupo laboral y hay una percepción de pertenencia a cada uno de los proyecto o situaciones cotidianas; por tal razón, los miembros de la organización poseen lazos que los unen unos con otros como uno solo. “la gente al trabajar aquí es sabroso, aquí hay confianza, hay armonía, aquí no hay puertas cerradas” (Gongora Reyes, 2015).

- *La libertad de asociación.*

La organización respeta todo tipo de asociación legal que exista dentro de la organización por parte de los colaboradores, siempre y cuando sus objetivos sean lícitos, además de que lo que busquen tenga un fin específico y colectivo, para ello otorgan garantías y derechos para la creación de dichas asociaciones.

- *Gestión participativa y participación en las utilidades o resultados*

La organización hace partícipe a los colaboradores de los rendimientos de la empresa por medio de un bono que se emite anualmente, este incluyen a todos y cada uno de los colaboradores. “En diciembre le pagan a uno como veintitrés días o una bonificación, eso es extra; en este año le fue muy bien a la Fundación, entonces en el primer semestre nos dieron una bonificación a todos por igual” (Zapata Foray, 2015)

Dimensión 5: Fomento al empleo

- *Generación de inversión e iniciativas empresariales que generen puestos de trabajo con modos de vida sostenible.*

La organización con su programa generación a través del emprendimiento apoyan todos los pequeños negocios que quieren empezar a formarse y requieran todo el seguimiento y asesoría, todo esto se realiza vía alianzas, con el ente territorial, departamental, municipal y la comunidad.

“Tenemos la microempresas, que inclusive no les digo así, sino que son empresarios. Está el de los servicios eléctricos, el de la pintura, el de la soldadura, mantenimiento de prado; pero además logrando buena calidad; logrando que todos los empleados tengan seguridad social con pagos y salarios, capacitados” (Posada Corpas, 2015).

“Nosotros tenemos 14 microempresas que son de la vereda que le venden servicios a Propal y específicamente a la fundación” (Martinez Rojas, 2015).

“Nosotros soñamos que la capacitación sea tanto, que el chef o director operativo sea de la región y que el propio gerente de la planta sea de la región.” (Posada Corpas, 2015)

- *Prácticas responsables y éticas en la contratación.*

“La planta como tal ha tenido un enfoque como que cada vez ha ido generando más empleo en la región” (Martinez Rojas, 2015). La organización es consciente de la responsabilidad que tiene con la región, por lo que ha decidido generar una política de inclusión laboral de personal proveniente de la zona de influencia. “Pavco, la misma Propal y Familia del Pacifico, son empresas que están haciendo una apuesta por incluir a gente de la región en situación de resocialización” (Zapata Fory, 2015), por esta razón existe un mayor porcentaje de colaboradores de la región.

“Tratamos de ir cada día venciendo ese círculo vicioso de que cada día la gente de la región no se pueda emplear porque no se encuentra capacitada y la gente de la región no se capacita porque para qué si la empresas no los van a emplear.” (Posada Corpas, 2015)

4.2 Análisis de Responsabilidad Social Empresarial Alianza Gráfica S.A.

Alianza Gráfica es una empresa de comunicación gráfica, ubicada en la zona franca permanente Parque Sur en el municipio de Villa Rica Norte del Cauca, es una empresa que llegó a la zona en octubre de 2001, motivada por la entonces vigente Ley Páez que buscaba atraer empresas para general empleo y desarrollo para la región. Desde entonces ha estado en el Parque Sur, logrando ahí un gran desarrollo como organización y teniendo hoy en día un área de 10.000 MTS cuadrados y una planta de producción con un total de 153 colaboradores, que cumplen los más altos estándares de calidad para la elaboración de todo lo relacionado a las artes gráficas.

Alianza Gráfica es una empresa filial de Gráficas Haiber, una organización con más de 35 años en Bogotá D.C, la cual desde sus inicios ha proporcionado a Aligraf todo su conocimiento y experiencia en lo relacionando a las artes gráficas. Cuando se decide establecer la organización en el Norte del Cauca, la dirección de Gráficas Haiber resuelve enviar a parte de su talento humano mejor capacitado, para generar en el Cauca un proceso de capacitación y lograr desarrollar en las personas de la región una serie de competencias necesarias para el perfeccionamiento de su trabajo. Hoy en día muchas de las personas que se enviaron en su momento desde Bogotá son parte fundamental de Alianza Gráfica y por el alto compromiso que tienen con la organización tomaron la decisión de asentarse en el Norte del Cauca y tener un crecimiento como profesionales de la mano de la organización.

En ese entonces como exigencia de la ley Paez se solicitaba a todas las empresas asentadas en la zona, que por lo menos un 15% de sus colaboradores fueran nativos. Por esta razón Alianza Gráfica decide apostar por las personas de la región y emprende un proceso de capacitación con las personas aceptadas en la empresa. En ese camino se encuentra con una gran barrera cultural, ya que el trabajo en el Norte del Cauca estaba encaminado a un trabajo artesanal; las personas estaban acostumbradas a un trabajo más agrícola y llegaban a la organización con una idea muy disímil de lo que exigía el mercado respecto al trabajo industrial.

Por ejemplo se encontraron problemas como la no adaptación a un horario de trabajo y puntualidad, no existía una disciplina en el puesto de trabajo y se encontraba mucho ausentismo por faltas no justificadas. “recibían sus quincenas, venían estrenando gafas, relojes muy grandes, cadenas o lo que estuviera de moda y cuando uno iba a sus hogares encontraba que las condiciones de habitabilidad de las casas no eran las más correctas” (Agudelo, 2015), “ellos estaban acostumbrados a otra cosa, como arriar ganado, poner cercas o estar al aire libre” (Villalva, 2015). Los directivos de la organización expresan que estos problemas con la cultura en el trabajo, en el transcurso de los años, se han ido reduciendo hasta el punto que en hoy en día no es considerado como un tema relevante para la organización.

“Para nosotros es muy importante que las personas que entren a la organización tengan dos metas claras: la primera, es que las personas que no hayan terminado sus estudios lo terminen; la segunda, los que no tengan su vivienda la consigan y si ya tienen, ver cómo mejorar sus condiciones de vida, entonces nosotros tratamos de centrarlos en eso, que se fijen esas metas” (Agudelo, 2015)

En la actualidad Alianza Gráfica cuenta con colaboradores de la región provenientes de municipios cercanos como Villa Rica, Puerto Tejada, Caloto, Guachene, Santander de Quilichao, entre otros. Estos representan el 38% del total de colaboradores de la organización, el otro porcentaje pertenece a colaboradores del Valle del Cauca, principalmente de los municipios de Jamundí y Santiago de Cali. Los directivos indican que esta tendencia no obedece a preferencia alguna por parte de la organización, estrictamente evidencian que el alto porcentaje de trabajadores del Valle del Cauca está dada por una mayor cercanía a la empresa y se encuentran en ventaja con respecto a personas de otros municipios del Cauca.

Alianza Gráfica consciente de la responsabilidad que tiene con sus colaboradores y con la sociedad manifiesta el deseo de trabajar en proyectos concernientes a Responsabilidad Social Empresarial.

“Después de una auditoria de un cliente extranjero que se basó principalmente en responsabilidad social empresarial, las condiciones y como estábamos al interior de la compañía, nos motivan cosas como empezar y recopilar y organizar toda esa información, coger información de hace mucho tiempo para tener algo para nosotros mismos y saber que hemos hecho y para dónde vamos.” (Agudelo, 2015)

En el momento la organización entiende al colaborador como parte fundamental para su éxito por ello siempre busca y acompaña para que sus colaboradores sean personas de éxito en el desarrollo familiar y en el entorno social. La empresa cree en ellos y les brinda proyectos de educación, capacitación y fomenta el desarrollo cultural y social con actividades recreativas y deportivas para poder lograr un desarrollo integral.

La organización es consciente de la necesidad de contribuir con el desarrollo social, cultural y económico de las comunidades vecinas, por lo cual brinda oportunidades de trabajo a los habitantes y realiza inversión social principalmente con la niñez. Con esta serie de actividades y programas Alianza Gráfica ha iniciado su camino para convertirse en una empresa socialmente responsable y ayudar a generar un desarrollo integral para sus colaboradores y sociedad.

4.2.1 Análisis de Responsabilidad Social Empresarial desde su dimensión interna

Dimensión 1: Gestión de la diversidad

- *Respeto a las creencias y Convicciones religiosas*

La organización respeta las creencias y convicciones religiosas de los colaboradores, consideran que el colaborador está en plena libertad de pensamiento e ideología. “Entrar a decir que porque es de la región o de un color, no, el hecho es que se ajuste al perfil y que quiera, también es de una parte actitudinal por que la formación la podemos dar nosotros.” (Agudelo, 2015)

- *Cultura*

Desde el momento que la organización se estableció en la región del Norte del Cauca, se identificó que los colaboradores provenientes de esta zona llegaban a la empresa con costumbres y pensamientos sobre el trabajo diferentes a lo que se necesitaba en la organización. Esto se daba por las condiciones que predominaban en la región con relación al trabajo artesanal que desarrollaban los pobladores. En la actualidad se han encontrado algunos problemas con unos colaboradores de la zona “una dificultad muy grande con ellos es que son un poco perezosos siempre buscan estar en su círculo de confort, no se les puede cambiar nada porque siempre uno se encuentra con esa reacción al cambio” (Agudelo, 2015) “la gente de pronto no se preocupa

por estar un paso más delante de los demás, siempre estar en esa zona de confort” (Agudelo, 2015)

Al momento que las personas de la región se vinculaban a la empresa, se generaba un choque de perspectivas frente al trabajo; lo cual dificultó el funcionamiento eficiente del trabajo dentro de la organización. Esto comprometió a las dos partes a dialogar y concertar prácticas de trabajo donde existiera un Ganar – Ganar.

Actualmente la organización ha logrado reducir las brechas culturales y ha conseguido sensibilizar a sus colaboradores de la importancia que tiene su desarrollo integral para la empresa.

“En cuanto al compromiso, no es sectorizado, uno diría que esas personas de Villa Rica no, inclusive se muestran como buenos líderes, son personas que empezaron haciendo aseo y de acuerdo a su liderazgo, compromiso y al resultado de su trabajo, ahora son operarios de máquinas y los hemos formado para que sean buenos operarios” (Molina, 2015).

- *Las minorías étnicas y de género*

Se evidencia que la ocupación de cada colaborador es considerada importante dentro de la organización; por tal razón, los directivos constantemente están revisando los procesos que desempeña cada colaborador, porque entienden que cada persona y proceso por pequeño que sea es fundamental y afecta directamente los resultados de la empresa. “Antes para los europeos, como ellos en algunos casos si discriminan el color de piel, pero nosotros con mayor razón y con mucho orgullo, tenemos una persona de color oscuro, una mejor y está operando la máquina, entonces es motivo de orgullo para nosotros.” (Agudelo, 2015) Como lo muestra la (Figura 4).



Figura 4: Operario Área de Impresión

Fuente: Elaboración propia basada en observación

- *Prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.*

En cuanto a este criterio la posición es neutral, para la organización es de gran importancia que el colaborador tenga las competencias necesarias para desarrollar el trabajo, no tienen distinción alguna.

Se presentan dos casos puntuales en lo que se evidencian inclusión en la organización: el primero, hace referencia a una mujer la cual es la encargada de manejar el montacargas dentro de la planta (Figura 5), este es un trabajo que es considerado en muchas organizaciones para los hombres, pero ella motivada por querer hacerlo, los directivos decidieron darle el apoyo y capacitación para poder realizarlo; hoy en día, es una de las colaboradoras más destacadas y se ha perdido el paradigma que se tenía con esa labor. “Nosotros claro que tenemos gran cantidades de hombres que pueden tener esas condiciones pero encontramos una muy valiosa mujer que también puede hacer esas mismas actividades” (Agudelo, 2015)

El segundo caso, hace referencia a una mujer la cual es encargada de manejar el equipo de impresión más sofisticado con el que cuenta la organización; al igual que la anterior colaboradora, esta persona demostró un interés y motivación para recibir la capacitación de manejo por parte de los proveedores del equipo. Cuando ellos llegaron a la organización sugirieron al gerente enviar otra persona para la capacitación, ya que para ellos era muy difícil creer que ella fuera capaz de manejar dicho equipo y aseguraban que en ninguna parte del mundo se había presentado ese caso. A pesar de estos inconvenientes, la colaboradora lo asumió con motivación y recibió el apoyo de los directivos de la empresa. “Acá lo importante es que tenga la voluntad, el deseo y una competencia básica para iniciar ese proceso, ya después nosotros nos encargamos del resto de formación” (Agudelo, 2015), “el aporte que uno da a la empresa, ellos lo reconocen.” (Peña, 2015).



Figura 5: Operaria Montacargas

Fuente: Elaboración propia basada en observación

Dimensión 2: Vida laboral y familiar

- *Horas de trabajo*

Las horas de trabajo se han ajustado a dos turnos semanales para el área de producción: el primero, va desde 6 am hasta las 2 pm y el segundo, va desde las 2 pm hasta las 10 pm; esto con el propósito de que cada colaborador cumpla con las ocho horas al día y las cuarenta y ocho horas a la semana, asignadas dentro de la organización. Sin embargo, se evidencia inconformismo por parte de algunos de los colaboradores, por el motivo que hasta el momento no se ajustan a los horarios de trabajo impuestos por la organización.

“En algún momento se les llevo a proponer que se cambiara el lunes por el sábado no les choco la idea, pero sabemos que eso en la industria es bien complicado, pero vamos a ver como se sigue cambiando esa mentalidad, los turnos actualmente van de lunes a sábado por horarios” (Agudelo, 2015)

La jornada de trabajo del área administrativa de la organización, se diferencia del área de producción, porque cumple con las horas diarias de ley pero con turnos de horario de oficina.

- *Prestaciones sociales*

La organización cumple con todos las obligaciones adicionales al salario, beneficiando al empleado. La organización sabe y entiende que dichas prestaciones, son obligatorias hacia los colaboradores que se encuentren vinculados a la empresa por medio de un contrato de trabajo. Se cumple con las prestaciones sociales de cada colaborador porque es el reconocimiento de ley que se hace por la contribución a la generación de resultados económicos para la organización.

- *Ingresos provenientes de la actividad laboral*

Alianza Gráfica, tiene claro que los pagos que se efectúan a los aprendices del SENA no son un salario; sino, un apoyo al sostenimiento mensual de estos colaboradores y cumple oportunamente con lo pactado; porque lo considera como un factor principal para la motivación de cada una de las personas.

Elementos de la actividad laboral como la dependencia y subordinación, son aspectos que se evidencia en el cumplimiento de los colaboradores de horarios y órdenes por parte de la organización. El carácter de ingreso personal, porque los ingresos se ven reflejados en el patrimonio de los colaboradores.

- *Normativas adecuadas que se cumplan y estén a favor de sus intereses*

La organización ha optado por la promoción de puestos, cada vez que exista una vacante en un puesto de trabajo, en primera instancia será divulgado internamente a todos los colaboradores de la organización para que puedan postularse quienes cumplan con los requerimientos.

“Política como tal escrita no la tenemos, pero dentro de nuestro procedimiento si se tiene en cuenta eso, cuando queda una vacante dentro de la organización se coloca un informativo donde se buscan las personas que se quieran postular para ese cargo, la persona lo que hace es que va a psicología o a gestión humana, se inscribe y después nosotros lo que hacemos es empezar a validar la información” (Agudelo, 2015)

“Primero al interior de la empresa, ya cuando por algún motivo no hay, nos toca recurrir a gente del exterior” (Agudelo, 2015)

- *Retribuciones adecuadas*

La gerencia entiende y comprende que la remuneración es de principal importancia para sus colaboradores; por ello, lo realizan por encima de lo que se paga en el mercado y lo han intentado implantar como política de salario. Esto ha ayudado a que en la organización cada colaborador se sienta cómodo y trabaje comprometido, logrando un personal competente y eficiente. Sin embargo encontramos personas que están un poco descontentas con su salario por diferentes razones.

“La verdad no me siento contenta con mi salario por que uno gana de acuerdo a la profesión que tiene, pero en ese sentido no me he sentido bien, esa es mi percepción de acuerdo con personas que hacen lo mismo en otra empresa y ganan más, y que me he capacitado pero no he tenido incremento en mi salario” (Peña, 2015)

- *Trabajo forzado o realizado bajo coacción.*

En la organización se evidencia de forma leve situaciones en las cuales los colaboradores realizan sus actividades bajo el concepto de trabajo forzado o realizado bajo coacción; un ejemplo de ello es el área de impresión (Figura 6), los colaboradores trabajan en unas condiciones inadecuadas en relación a los fuertes olores que desprenden los químicos utilizados para esta actividad. Podemos aclarar, que la organización no hace caso omiso a esta situación; por el contrario, está en el proceso de generar un proyecto para mejorar el área de impresión y así contribuir a que los colaboradores estén más cómodos y seguros en el sitio de trabajo.



Figura 6: Área de Impresión

Fuente: Elaboración propia basada en observación

- *Trabajo infantil.*

En la organización el trabajo infantil, es considerado como un factor que impide el desarrollo integral de los niños de la región, por este motivo, no es partidaria de hacer uso de la juventud para realizar trabajos que puedan atentar con la integridad física y mental. Por esta razón, la organización tiene como norma no contratar a menores de edad, además es completamente consiente que tiene que existir la erradicación del trabajo infantil.

- *Equilibrio entre trabajo, familia y ocio.*

Dentro de la organización se tiene claro y se respeta cada uno de los espacios de los colaboradores. Esta es una postura que lidera la gerencia, para la organización es de suma importancia que la persona perciba una armonía entre el trabajo y la familia; para ello, genera espacios de reunión entre colaboradores, para así afianzar los lazos de confianza y camaradería. Hay colaboradores dentro de la organización que piensan que hay cosas por mejorar en temas

como horario laboral o transporte, ya que sienten que no están disfrutando el tiempo necesario con sus familias.

“Horarios de 12 horas de lunes a domingos es muy difícil y los empleados necesitan estar con sus familias, otra cosa es el transporte porque hay veces los empleados salen de aquí a determinada hora y llegan muy tarde a sus casas” (Villalva, 2015)

- *Compromiso con el futuro y desarrollo de los niños.*

La organización percibe a los niños como el futuro de la sociedad; por ello, deciden realizar un trabajo encaminado hacia la Responsabilidad Social Empresarial. Algunas de sus actividades frente a este tema es otorgar en las fechas decembrina regalos, para que cada niño tenga felicidad y confianza en la sociedad; además, otorgan apoyos educativos en lo relacionado con los útiles escolares, para que los jóvenes tengan herramientas para su desarrollo estudiantil.

- *Beneficios extralegales*

“Nosotros en diciembre digamos que por resultados; ya hace más o menos como unos 6, 7 años la empresa nos da una bonificación extra, como una prima extra, por ejemplo a nuestros niños les dan auxilios educativos, siempre en semana santa nos dan anchetas, en diciembre nos dan ancheta, nos dan el servicio de casino, en donde lo que nos descuenta es poco” (Molina, 2015)

La organización ha implementado un sistema de beneficios para los colaboradores como lo es el transporte intermunicipal para llegar a la planta y después para volver a sus hogares. Conciben un programa para que en cada turno el colaborador, pueda acceder al comedor de la compañía (Figura 7), por medio de un subsidio el cual el colaborador hace un aporte mínimo para acceder a este beneficio. La organización emplea un beneficio extra, el cual consta de otorgar un pago adicional a los colaboradores al finalizar cada año, esto siempre y cuando exista un resultado productivo del trabajo; es una apuesta que hace la organización para motivar a los

colaboradores a dar su mejor esfuerzo para el logro de las metas propuestas con los clientes externos. En la temporada de semana santa y decembrina, otorgan a cada colaborador una ancheta, esto con el fin de hacer sentir al colaborador que la organización siempre está pendiente de él.

“Tenemos lo que son las bonificaciones finalizando año, según como nos fue en la organización, se tiene establecida esa bonificación que puede comprender hasta un salario, tiene esa parte. Adicionalmente se tienen anchetas y actividades a mitad y finalizando año, auxilios educativos, si básicamente es eso”. (Agudelo, 2015)



Figura 7: Casino para colaboradores

Fuente: Elaboración propia basada en observación

- *Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad.*

La organización entiende que el desarrollo profesional de sus colaboradores es determinante para hacer de ellos personas integrales; por esto, continuamente cada miembro de la organización se encuentra en constante capacitación para perfeccionarse en su puesto de trabajo y ser así productivo para la organización. Además, fomentan la inserción profesional de jóvenes desempleados de la región para aportar al desarrollo de esta.

“Un caso que podemos ver es Edwin el muchacho de pre prensa que nos dio a conocer las ganas que tenía de terminar su carrera profesional y él está aprovechando la ayuda que le da la empresa con el subsidio y el tiempo para que él pueda desplazarse a la universidad a terminar su carrera y también que pueda hacer sus actividades universitarias en los equipos nuestros que son mucho más avanzados que lo que él pueda tener en su casa” (Agudelo, 2015).

Esto lo realiza la organización, porque entiende que al fomentar la empleabilidad de sus colaboradores, representa para sus intereses un valor agregado y la oportunidad de tener un personal más capacitado y preparado para que la organización sea sostenible. “Tenemos personal que se han formado tan bien que están en otra empresa de estas mismas como supervisores” (Agudelo, 2015), “Uno piensa que estudiando uno aprende todo, pero no, la práctica es muy importante, aquí he aprendido muchas cosas, como persona me he desarrollado” (Peña, 2015).

Dimensión 3: Satisfacción en el puesto de trabajo por parte del colaborador.

- *Rotación laboral*

Dentro de la organización, se evidencia en los índices de clima laboral que los colaboradores se hayan motivados y conformes en su puesto de trabajo, con sus líderes, sus compañeros; por estas razones, existe un índice de rotación laboral bajo.

“Hay gente que ha dado la talla y está en la organización, hay otra gente que dice no, esto es muy complicado. A pesar de que no son procesos que demandan mucha exigencia, es gente que no ha sido posible que se adapte al estilo de trabajo de la empresa, que no es nada del otro mundo. Son simplemente hábitos laborales, respeto a los horarios, respeto a la autoridad, respeto a los compañeros y cumplir sus actividades; sin embargo, hay gente que no lo cumple, ese personal que es muy poquito, no se encuentra en la organización, ellos mismo se han encargado de decir esto no es lo mío y se van. Pero el otro gran porcentaje si se encuentra bien en la organización, nuestro índice de rotación de personal es muy bajito, menos del 1%, entonces eso es algo muy bueno, porque la gente está amañada, y sin embargo, buscamos formación, capacitación constantemente para que estos talentos que se queden en la organización progresen, mejoren y no se queden en la misma actividad” (Agudelo, 2015)

En la parte netamente operativa el jefe de producción afirma “Hoy día no se presenta eso, nuestra gente casi no rota, han comprendido que esta es una empresa, donde hay unos horarios, hay una responsabilidad, hay que tener disciplina.” (Molina, 2015)

- *Ausentismo*

Para la organización el ausentismo es un criterio de mucha importancia, porque entienden que es determinante para el logro de las metas de la organización. Tienen claro que muchos de los casos de ausentismo se dan por el comportamiento cultural que tienen los colaboradores de la región.

“Para ellos el lunes es muy sagrado, esas son unas de las situaciones que se han presentado pero nosotros ya lo tenemos un poquito controlado y tener mucha paciencia, porque están llegando a una nueva cultura y no es fácil de cambiar” (Agudelo, 2015)

“En la parte operativa y auxiliar, lo que más me afecta es el ausentismo” (Molina, 2015).

- *Igualdad en remuneración.*

En relación a este criterio, cada colaborador es consciente que el salario que recibe por parte de la organización, se hace por encima de lo que reconoce el mercado a los demás colaboradores que realizan la misma labor en otras organizaciones. Internamente, los colaboradores conocen que no existe una remuneración desigual.

“Aquí no tratamos de ver quien trabaja más que el otro, porque ahí entraríamos en la parte de discriminación, digamos que se hace es: se tiene en cuenta el salario de la persona y con base en eso se le da su bonificación, si nos fue bien nos va muy bien a todos, y si nos va mal nos va mal a todos, tampoco se tiene en cuenta de que área trabaja más, es igual para todos.” (Agudelo, 2015).

- *Seguridad en el puesto de trabajo*

Dentro de la organización en relación a la seguridad en el puesto de trabajo, por una parte se ha realizado adecuaciones para eliminar olores, se tiene claro las rutas de evacuación, controlan constantemente que el área de trabajo se encuentre despejada para reducir riesgos en el puesto, se maneja dotaciones de tapabocas y gafas industriales para la protección de cada uno de los colaboradores de la planta y los promueven mediante avisos en las paredes de la planta (Figura 8). Los procesos en el área industrial, están definidos de una sola forma con el fin de que en cada puesto de trabajo se reduzca el riesgo a sufrir un accidente.



Figura 8: Avisos para la seguridad en los puestos de trabajo

Fuente: Elaboración propia basada en observación

“Darles la seguridad a la persona de que todo lo que uno le enseña es por el bien de ellos y por la seguridad de ellos” (Villalva, 2015).

“Nosotros tenemos todos los elementos de protección pero hay personas que no los utilizan y hay que estar encima de ellos para que los utilicen” (Peña, 2015).

“Nuestro nivel de incapacidad y riesgos son bajos en la empresa, cortaditas, cosas leves, pero accidentes graves no. De hecho hemos tratado de que nuestras maquinas tengan los implementos de seguridad pues mínimos requeridos para evitar que la gente sufra algún riesgo.” (Molina, 2015).

“No tenemos esa cultura de seguridad industrial; los resultados son buenos, ósea enfermedades profesionales diagnosticadas hasta ahora no” (Molina, 2015) .

“Ustedes van a la planta, ven que la cultura de que tengan tapones auditivos, botas de seguridad, mono gafas no la hay” (Molina, 2015).

Dimensión 4: Diálogo y Participación del empleado en la organización

- *Toma de decisiones*

Frente a este criterio, la organización en el área operativa es un poco rígida porque tienen los procesos bien establecidos para reducir riesgos en el puesto de trabajo. En los cargos medios, se evidencia una iniciativa en la cual la alta gerencia genera espacios; en donde, se puede tomar decisiones para agilizar procesos.

- *Existencia y fortalecimiento del diálogo entre las partes*

La organización manifiesta caracterizarse por ser de puertas abiertas, donde cada uno de los colaboradores está en plena libertad de manifestar su punto de vista o criterio personal, no hay barreras dentro de la empresa que impida la libre expresión y el diálogo. “Ha llegado el punto que nos han llevado a ver sus viviendas como han quedado, ellos nos buscan y nos dicen que quieren hacer, si estudiar y capacitarse o conseguir su vivienda y nosotros hacemos ese acompañamiento” (Agudelo, 2015).

Hay personas dentro de la organización que consideran que debe existir un cambio o una mejora en el diálogo entre las partes, piensan que si están siendo escuchados, pero no están teniéndolos en cuenta “Debe haber un poquito más de diálogo con los trabajadores, ósea aquí dialogan con el trabajador, uno les dice que hay que hacer y todo pero como que se les olvida” (Peña, 2015)

- *Creación de espacios de participación.*

La organización constantemente genera e incita a espacios de participación como salidas grupales para la recreación y espacios familiares; todo esto con el fin de fomentar las relaciones laborales y extra laborales entre los colaboradores. Lo realizan además porque es una estrategia motivante y de relajamiento. “la empresa les brinda espacio de lúdicas para ellos y sus familias”

(Agudelo, 2015), en la (Figura 9) se muestra una cancha de futbol, la cual es utilizada frecuentemente para la integración de todos los colaboradores.



Figura 9: Cancha de Futbol, destinados al esparcimiento de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia basada en observación

- *Cohesión social.*

Existe una visión compartida entre los colaboradores y la alta gerencia acerca de un modelo de sociedad basado en la justicia social, los derechos de los colaboradores y la solidaridad dentro de la organización. Este enfoque es compartido y permite que se establezcan consensos de diferentes índoles.

“Invitamos a las personas a dar más de sí mismo, de igual forma esos vínculos entre la parte administrativa y la parte operativa nosotros hacemos actividades de integración, partido de futbol, voleibol, participación en torneos, y ahí todos nos integramos desde la gerencia hasta la parte operativa y en la cancha ya todos son iguales.” (Agudelo, 2015)

- *La libertad de asociación.*

La organización voluntariamente respeta todo tipo de asociación legal para asumir su defensa frente a conflictos que puedan surgir dentro de Alianza Gráfica. Por tal razón, la organización proporciona todas las garantías y derechos para la libertad de asociación sindical.

- *Gestión participativa y participación en las utilidades o resultados*

La organización hace partícipe a los colaboradores de los rendimientos de la empresa por medio de un bono que se emite al final de cada periodo anual, este incluyen a todos y cada uno de los colaboradores; si y solo si, la organización ha tenido resultados positivos dentro del año fiscal, en otras palabras si a la organización le va bien, los colaboradores tendrán mayor beneficio.

Dimensión 5: Fomento al empleo

- *Generación de inversión e iniciativas empresariales que generen puestos de trabajo con modos de vida sostenible.*

Dentro de Alianza Gráfica se generan puestos de trabajo y es una iniciativa empresarial contratar servicios de personal externo a la organización; contrata personal que está vinculado a microempresas de la región que cumplan con los requerimientos de ley. Esto lo realiza para procesos que demandan mano de obra delicada y así cumplir con los requerimientos de los clientes con efectividad.

- *Prácticas responsables y éticas en la contratación.*

Cuando se va a vincular un colaborador en la organización el tema de la industria de la comunicación gráfica es muy complejo, por ejemplo, ingenieros industriales, contadores con un clasificado pueden llegar fácilmente, pero en la parte operativa es muy complicado, ya que los

buenos operarios se encuentran laborando y es muy difícil que las empresas desistan de sus servicios, una vinculación se hace por referencia de los mismos colaboradores en la empresa.

“Ahora con nuestra psicóloga vemos mucho lo que es la formación, la experiencia y las habilidades. Nosotros tenemos un nivel de calificación cuando la persona nos trae la hoja de vida, ahí entramos a ir evaluando esos aspectos, ya después cuando la persona asiste a la entrevista, ahí se empieza a tener en cuenta esos puntos donde de pronto tuvo una calificación media o un poco baja y entrar a corroborar esa información que ahí se evidencia. Básicamente el criterio es ver esa parte del perfil de referenciados y ya una vez se tenga el posible candidato, es empezar a validar la información con todas las centrales de riesgos, al interior de la organización” (Agudelo, 2015)

En el caso de la tercerización de los servicios la organización se encuentra muy pendiente con qué tipo de empresas realiza sus contratos, los primeros *ítems* de evaluación es que la empresa cuente con toda la documentación necesaria y que ojala sea gente de la región.

“Se tienen varios proveedores de servicios de maquila y ahí lo que se hace es que se entrevista a cada una de estas empresas y ellos nos muestran toda su documentación y la del personal y pues ya con eso se hace el contrato” (Agudelo, 2015)

Se expresa por parte de la organización que toman la decisión de hacer la contratación por motivos netamente económicas

“Son actividades muy manuales que de pronto incrementaría el costo si colocamos a una persona de la compañía a hacerlo, porque los salarios dentro de la compañía son muy buenos, y esas actividades no demandan mucha exigencia y en verdad salen mucho más económicos sub contratándolos.” “Tenemos el 40% con contrato indefinido, el resto con contrato a un año y otras personas con contrato a 3 meses por periodo de prueba, todo eso de acuerdo a sus competencias y al interés que le ponen. El 38% son personas de la región.” (Agudelo, 2015)

5 Capítulo V. Análisis de Resultados

Como apoyo para el análisis de los resultados de la investigación, el trabajo se basó en la metodología de la colorimetría para hacer una relación grafica de los resultados obtenidos. La escala de medición fue la siguiente:

	Satisfactorio
	Alerta
	Crítico

- *Satisfactorio*

Representa que el factor de análisis se encuentra en un estado aceptable de acuerdo a su comportamiento.

- *Alerta*

Representa que el factor de análisis se encuentra en un estado de aviso de acuerdo a su comportamiento.

- *Crítico*

Representa que el factor de análisis se encuentra en un estado delicado de acuerdo a su comportamiento.

5.1 Resultados Fundación Propal

Dimensión 1. Gestión de la diversidad

FACTORES	ESTADO
Respeto a las creencias y convicciones religiosas	Verde
Cultura	Amarillo
Las minorías étnicas y de género	Verde
Prácticas de discriminación en el empleo y ocupación	Verde

Tabla 2: Gestión de la diversidad

Fuente: Elaboración propia

- Cultura

Es comprendida por la organización como un criterio de alta relevancia e impacto; sin embargo, no es excluyente ni discriminatoria con colaboradores de otras culturas.

Desde el momento que la organización se estableció en la región del Norte del Cauca, los dirigentes observaron que los colaboradores provenientes de esta zona, llegaban a la empresa con una cultura de trabajo muy distinta a lo que se requería en el momento. Todo esto dado al estilo de trabajo que predominaba en la época, el cual era un trabajo más artesanal, ya que ellos principalmente se dedicaban a la pesca y al cultivo de productos para el sustento familiar.

Dimensión 2. Vida laboral y familiar

FACTOR	ESTADO
Horas de trabajo	Verde
Prestaciones sociales	Verde
Ingresos provenientes de la actividad laboral	Verde
Normativas adecuadas que se cumplan y estén a favor de sus intereses	Verde
Retribuciones adecuadas	Verde
Trabajo forzoso o realizado bajo coacción	Rojo
Trabajo infantil	Verde
Equilibrio entre trabajo, familia y ocio.	Verde
Compromiso con el futuro y desarrollo de los niños	Verde
Beneficios extralegales	Verde
Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad	Verde

Tabla 3: Vida laboral y familiar

Fuente: Elaboración propia

- *Trabajo forzoso o realizado bajo coacción.*

La Fundación Propal, en relación al trabajo forzoso o realizado por coacción, evidencia un aspecto de este criterio. La precaria situación en que se encuentran los colaboradores de nivel ejecutivo en su sitio de trabajo, refleja un sitio estrecho para realizar con comodidad sus actividades cotidianas. La gerencia y colaboradores exponen que la situación de las oficinas es debida a las adecuaciones que se están llevando a cabo en el edificio.

Dimensión 3. Satisfacción en el puesto de trabajo por parte del colaborador

FACTORES	ESTADO
Rotación laboral	Verde
Ausentismo	Rojo
Igualdad en remuneración	Rojo
Seguridad en el puesto de trabajo	Verde

Tabla 4: Satisfacción en el puesto de trabajo por parte del colaborador

Fuente: Elaboración propia

- *Ausentismo*

Se evidencia que el ausentismo en la organización es un criterio de bastante relevancia porque se presenta con frecuencia por parte de los colaboradores de la región, exponen que la principal causa de ausencia es la irresponsabilidad y falta de compromiso por parte del trabajador; todo esto dado por el comportamiento que predomina en la región.

- *Igualdad en remuneración.*

Se identifica que en la organización hay diferencia en cuanto a salarios para los colaboradores que se encuentran vinculados directamente a Propal, respecto a los colaboradores vinculados a la Fundación Propal. Esto genera insatisfacción por parte de algunas personas.

La organización justifica esta diferencia salarial por la esencia de cada unidad estratégica, entendiendo que una tiene fin de maximización de utilidades y la otra es sin ánimo de lucro. Cabe destacar que los salarios dentro de la organización son equipares sin importar el género.

Dimensión 4. Dialogo y participación del empleado en la organización

FACTORES	ESTADO
Toma de decisiones	
Existencia y fortalecimiento del diálogo entre las partes	
Creación de espacios de participación	
Cohesión social	
La libertad de asociación	
Gestión participativa y participación en las utilidades o resultados	

Tabla 5: Dialogo y participación del empleado en la organización

Fuente: Elaboración propia

Lo factores de esta dimensión se encuentran en un estado satisfactorio en la organización de acuerdo a los análisis realizados en la Fundación Propal.

Dimensión 5. Fomento al empleo

FACTORES	ESTADO
Generación de inversión e iniciativas empresariales que generen puestos de trabajo con modos de vida sostenible.	
Prácticas responsables y éticas en la contratación	

Tabla 6: Fomento al empleo

Fuente: Elaboración propia

Lo factores de esta dimensión se encuentran en un estado satisfactorio en la organización de acuerdo a los análisis realizados en la Fundación Propal.

5.2 Resultados Alianza Gráfica S.A.

Dimensión 1. Gestión de la diversidad

FACTORES	ESTADO
Respeto a las creencias y convicciones religiosas	Verde
Cultura	Amarillo
Las minorías étnicas y de género	Verde
Prácticas de discriminación en el empleo y ocupación	Verde

Tabla 7: Gestión de la diversidad

Fuente: Elaboración propia

- *Cultura*

Desde el momento que la organización se estableció en la región del Norte del Cauca, se identificó que los colaboradores provenientes de esta zona llegaban a la empresa con costumbres y pensamientos sobre el trabajo diferentes a lo que se necesitaba en la organización. Esto se daba por las condiciones que predominaban en la región con relación al trabajo artesanal que desarrollaban los pobladores. En la actualidad se han encontrado algunos problemas con unos colaboradores de la zona.

Al momento que las personas de la región se vinculaban a la empresa, se generaba un choque de perspectivas frente al trabajo; lo cual dificultó el funcionamiento eficiente del trabajo dentro de la organización. Esto comprometió a las dos partes a dialogar y concertar prácticas de trabajo donde existiera un Ganar – Ganar.

Dimensión 2. Vida laboral y familiar

FACTOR	ESTADO
Horas de trabajo	Amarelo
Prestaciones sociales	Verde
Ingresos provenientes de la actividad laboral	Verde
Normativas adecuadas que se cumplan y estén a favor de sus intereses	Verde
Retribuciones adecuadas	Verde
Trabajo forzoso o realizado bajo coacción	Amarelo
Trabajo infantil	Verde
Equilibrio entre trabajo, familia y ocio.	Amarelo
Compromiso con el futuro y desarrollo de los niños	Verde
Beneficios extralegales	Verde
Compromiso con el desarrollo profesional y la empleabilidad	Verde

Tabla 8: Vida laboral y familiar

Fuente: Elaboración propia

- *Horas de trabajo*

Se evidencia inconformismo por parte de algunos de los colaboradores, por el motivo que hasta el momento no se ajustan a los horarios de trabajo impuestos por la organización.

- *Trabajo forzoso o realizado bajo coacción.*

En la organización se evidencia de forma leve situaciones en las cuales los colaboradores realizan sus actividades bajo el concepto de trabajo forzoso o realizado bajo coacción; un ejemplo de ello es el área de impresión, los colaboradores trabajan en unas condiciones inadecuadas en relación a los fuertes olores que desprenden los químicos utilizados para esta actividad.

- *Equilibrio entre trabajo, familia y ocio.*

Hay colaboradores dentro de la organización que piensan que hay cosas por mejorar en temas como horario laboral o transporte, ya que sienten que no están disfrutando el tiempo necesario con sus familias.

Dimensión 3. Satisfacción en el puesto de trabajo por parte del colaborador

FACTORES	ESTADO
Rotación laboral	Verde
Ausentismo	Amarillo
Igualdad en remuneración	Verde
Seguridad en el puesto de trabajo	Verde

Tabla 9: Satisfacción en el puesto de trabajo por parte del colaborador

Fuente: Elaboración propia

- *Ausentismo*

Para la organización el ausentismo es un criterio de mucha importancia, porque entienden que es determinante para el logro de las metas de la organización. Tienen claro que muchos de

los casos de ausentismo se dan por el comportamiento cultural que tienen los colaboradores de la región.

Dimensión 4. Dialogo y participación del empleado en la organización

FACTORES	ESTADO
Toma de decisiones	
Existencia y fortalecimiento del diálogo entre las partes	
Creación de espacios de participación	
Cohesión social	
La libertad de asociación	
Gestión participativa y participación en las utilidades o resultados	

Tabla 10: Dialogo y participación del empleado en la organización

Fuente: Elaboración propia

- *Toma de decisiones*

Frente a este criterio, la organización en el área operativa es un poco rígida porque tienen los procesos bien establecidos para reducir riesgos en el puesto de trabajo. Los colaboradores del área productiva manifiestan que esta situación los desmotiva y cohibe en ser creativos en los procesos.

Dimensión 5. Fomento al empleo

FACTORES	ESTADO
Generación de inversión e iniciativas empresariales que generen puestos de trabajo con modos de vida sostenible.	
Prácticas responsables y éticas en la contratación	

Tabla 11: Fomento al empleo

Fuente: Elaboración propia

Lo factores de esta dimensión se encuentran en un estado satisfactorio en la organización de acuerdo a los análisis realizados en la Alianza Gráfica S.A.

6 Conclusiones

En el Norte del Cauca Región Socialmente Responsable es un programa que se implementó en una primera fase en el año 2012 con el apoyo de algunas empresas de la región, pero no tuvo éxito en su consolidación porque cada una de las organizaciones tomó la decisión de realizar su trabajo individualmente. Sin embargo, la idea impacto de manera positiva la zona, y gracias a ello las empresas cada vez sienten un mayor interés de llevar a cabo prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, para así contribuir con el desarrollo de los pobladores del área de influencia.

Tanto la Fundación Propal como Alianza Gráfica, evidenciaron un compromiso totalmente voluntario por desarrollar prácticas socialmente responsables dentro de sus organizaciones, buscando con ello, que cada colaborador este cómodo para realizar sus actividades. Cada organización en esencia se considera formador de personas integrales.

Las empresas son conscientes que el trabajo que realizan, es de suma importancia para el desarrollo de la región y que deben seguir comprometidos para poder hacer de ella un entorno competitivo.

La región del Norte del Cauca, es una zona que actualmente se encuentra golpeada y permeada por distintos conflictos y situaciones que alteran su libre desarrollo; sin embargo, se han encontrado muchas personas que no se dejan afectar por dichas situaciones, es por ello que ven en las empresas la oportunidad de empezar una nueva vida.

La Organización Propal a través de su Fundación, entiende la Responsabilidad Social Empresarial como una práctica que se debe desarrollar netamente hacia la comunidad, porque tienen claro que es su principal grupo de interés y todos sus esfuerzos están dirigidos a lograr un desarrollo integral de las personas, mejorando sus condiciones de vida.

La Fundación Propal evidencia coherencia entre las acciones que realiza respecto a responsabilidad social externa, y las expresiones lingüísticas expresados por parte de sus actores organizacionales internos. Se encuentra que la organización realiza un beneficio netamente dirigido a la comunidad ubicada alrededor de la empresa, sin esperar ningún tipo de reconocimiento o utilidades adicionales por esta labor. Una de las acciones que más se resalta para reafirmar su compromiso con la comunidad, es la implementación de un Centro de Desarrollo Infantil; esto lo hacen con el propósito de aportar al desarrollo de los niños de la región.

Observando aspectos internos de la Fundación Propal, sobresale en relación a la infraestructura, como se encuentran los colaboradores en su sitio de trabajo, ya que es un lugar estrecho e incómodo para realizar sus labores administrativas cotidianas. Además de esto se percibe en los colaboradores inconformidad con el nivel salarial que tienen; se comparan con personas que se encuentran vinculadas a la plata de Propal y determinan que existen diferencias muy significativas en el salario.

La Fundación Propal en relación con la dimensión interna, trabaja muy poco para mejorar las condiciones de sus colaboradores, porque consideran que el sistema de beneficios que han denominado Servicios y Beneficios, cumple a cabalidad con esa parte. Aunque este plan es muy acertado con las necesidades que los integrantes de la organización presentan, este sistema no está completamente claro para los colaboradores; ellos consideran que hace falta una mayor difusión de esos beneficios por parte de la organización.

La Fundación Propal considera como una política, que las personas que se vinculen a la organización deben ser de la región. A diferencia de Alianza Gráfica que no lo considera un factor diferencial para este hecho.

En las dos organizaciones se brinda oportunidad a los colaboradores para el desarrollo profesional y no hay preferencias de género.

Alianza Gráfica, es una organización que ha entendido la importancia de implementar programas de responsabilidad social empresarial y tiene claro dentro de sus lineamientos que se debe empezar desde adentro. Por ello ha empezado a desarrollar pequeñas prácticas con sus colaboradores, con el fin de mejorar sus condiciones laborales y así lograr resultados positivos en su desarrollo integral.

Las instalaciones de la planta y área administrativa de Alianza Gráfica están adaptadas para que el colaborador realice su trabajo cómodamente.

Los beneficios extralegales que otorgan a los miembros de la organización, son pensados para motivar y consentir a sus colaboradores; con esto busca evitar la rotación de personal y el ausentismo, ya que son factores que les afecta enormemente en su actividad diaria.

Alianza Gráfica no presenta una total coherencia entre sus acciones y sus expresiones, ya que las acciones que ellos realizan son motivadas principalmente por un requerimiento internacional para poder ser certificados y así ser atractivos para los clientes que tienen como requisitos este tipo de certificación. Tienen claro que deben trabajar para que los colaboradores se sientan cómodos en la empresa y sus esfuerzos son encauzados a ello. Por tanto, algunas de sus iniciativas son: hacer partícipe de las utilidades de la empresa a cada miembro de la organización, realizar el traslado desde sus hogares hasta la empresa, entre otras iniciativas que vienen desarrollando.

Alianza Gráfica cuenta con unas excelentes instalaciones administrativas y una amplia plata, sin embargo, es evidenciable en su infraestructura el ineficiente sistema de eliminación de olores en área de impresión; lo cual a futuro, pudiera ser perjudicial para la salud de cada uno de los colaboradores que pertenecen a esta área.

Los colaboradores de Alianza Gráfica expresan que debe existir una mayor atención por parte de los directivos de la empresa, con lo referente a sugerencias dadas para mejorar su entorno laboral. Unas de las propuestas más comunes que se encontraron entre los colaboradores fueron:

rediseñar los turnos de trabajo actuales, ya que se esta presentando falta de tiempo para atender a las familias de los empleados, principalmente en épocas de altas producción; ampliar los horarios de almuerzo; mejorar el servicio de transporte para llegar a la planta, evidencian incomodidad en los vehículos y sugieren mayores rutas.

En Alianza Gráfica se promueve constantemente la seguridad en el puesto de trabajo con campañas por parte de los directivos, sin embargo los colaboradores entrevistados expresan que no existe acogimiento de esta cultura.

De acuerdo a los enfoques descritos por Van Tulder & Van der Zwart sobre Responsabilidad Social Empresarial, anteriormente expuestas en el presente documento, la Fundacion Propal se clasifica en un enfoque activo, ya que la organización está inspirada en valores éticos y deberes positivos, sobre los cuales formulan los objetivos de la organización. Por otro lado, Alianza Gráfica se clasifica en un enfoque reactivo ya que la motivación la recibe por parte de una exigencia de sus grupos de interés.

Bibliografía

- Agudelo, O. (21 de Marzo de 2015). Jefe de Talento Humano. (N. P. Diaz, F. X. Gutierrez, & J. I. Nuñez, Entrevistadores)
- Alonso, J. (2006). *10 años de la ley paez. Transformacion de la economía caucana*. Universidad ICESI.
- Alonso, J., & Lotero, A. (2008). *10 años de la ley. Transformación de la economía caucana*. Universidad ICESI.
- Alvarado M. (1998). Tesis. *Modelo de Accion Humana en las Organizaciones*. Bogotá: Universidad de la sabana.
- Alzualde, E., Peña, B., & Sanabria, M. (10 de 12 de 2014). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/doctorcienciasgerenciales/etnografa-23679787>
- Azuero Rodríguez, A., Melo, J., & García, M. (2011). Una presentación de la región socialmente responsable del Norte del Cauca. *Cuadernos de Administración*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (23 de 10 de 2014). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html>
- Bestraten, M., & Pujol, L. (2004). *Responsabilidad social de las empresas (I & II)*. Madrid: Ministerio de Trabajo sociales de España, Centro Nacional de Condiciones de Trabajo.
- Betancourt, B., Azuero, A., & Martínez, R. (2011). *Región Socialmente Responsable Norte del Cauca*. Programa editorial Universidad del Valle.
- Carneiro Caneda, M. (2007). *Guia de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos*. Andalucía.
- Castillo. (2007). *Documento base de los territorios socialmente responsables*. Recuperado de internet el 20 de Septiembre de 2010. <http://www.mtin.es/uafse/es/cop/redretos/01.pdf>.
- Chang, J. (2003). Ganar la batalla por el talento. *Harvard Business Riview*, 8.
- Chiavenato, I. (2007). *Introduccion a la teoría general de la administración (7a edición)*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Davis, K. (1960). *Can business afford to ignore corporate social responsibilities?* California Management Review.
- Denzin, & Lincoln. (1994).
- Departamento de Desarrollo Rural y Regional de la Universidad Javeriana. (2014). *Observatorio de Territorios Étnicos y Campesinos, Una apuesta por la defensa de los territorios*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2014, de <http://www.etnoterritorios.org/index.shtml>
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1994,1999). toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *The Academy of Management Review*, 252.
- Drucker, P. (2002). No son Empleados, son Personas. *Gestión*.
- Drucker, P. F. (2002). No son empleados, son personas. *Harvard Business Review*, 6.

- Friedman, M. (1970). *"La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus utilidades"*. En *"oficio y arte de la gerencia"*. Vol II.
- Fundación Propal. (2009). *Informe de Gestión*. Carvajal Pulpa y Papel.
- Fundación Propal. (2010). *Informe de Gestión*. Carvajal Pulpa y Papel.
- Fundación Propal. (2011). *Informe de Sostenibilidad*. Carvajal Pulpa y Papel.
- Fundación Propal. (s.f.). *Fundación Propal*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2014, de <http://www.fundacionpropal.org>
- Gongora Reyes, W. (28 de Febrero de 2015). Coordinador Administrativo y Financiero. Fundación Propal. (N. P. Diaz, F. X. Gutierrez, & J. I. Nuñez, Entrevistadores)
- Grau, M. C. (2012). La responsabilidad Social Interna de las Empresas. *Cuadernos de la catedra "la Caixa" de responsabilidad social de la mepresa y gobierno corporativo*.
- Gubman, E. I. (2001). *El Talento como Solución*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Instituto ETHOS. (2009). *Instituto ETHOS*. Obtenido de <http://www3.ethos.org.br/>
- Lincoln, & D. (s.f.).
- López Noguero, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de Educación 4*, 173.
- Martinez Rojas, M. (24 de Febrero de 2015). Coordinadora de Salud. (N. P. Diaz, F. X. Gutierrez, & J. I. Nuñez, Entrevistadores)
- Mele, E., & Garriga, D. (2004). *Corporate Social Responsibility theories: mapping the territory*. Journal of Business ethics.
- Molina, A. (28 de Marzo de 2015). Jefe de Producción. (N. P. Diaz, F. X. Gutierrez, & J. I. Nuñez, Entrevistadores)
- Mosquera, M. (24 de Febrero de 2015). Coordinadora de Primera Infancia. (N. P. Diaz, F. X. Gutierrez, & J. I. Nuñez, Entrevistadores)
- Organización Carvajal. (2015). *Carvajal*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2014, de <http://www.carvajal.com>
- Pacto Global. (25 de Noviembre de 2014). *Red Pacto Global Colombia*. Obtenido de Red Pacto Global Colombia: <http://www.pactoglobal-colombia.org/>
- Peña, C. (28 de Marzo de 2015). Encargada Montacargas y Residuos. (N. P. Diaz, F. X. Gutierrez, & J. I. Nuñez, Entrevistadores)
- Pinto, J. (2007). *Los Objetivos del Milenio y la responsabilidad social de la Pyme: una metodología de evaluación*. (2da edición). Bogotá: La Imprenta.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). *"The competitive advantage of the corporate philanthropy"*. The harvard business review.
- Posada Corpas, E. (17 de Marzo de 2015). Director Ejecutivo. Fundación Propal. (N. P. Diaz, F. X. Gutierrez, & J. I. Nuñez, Entrevistadores)
- Prahalad, C., & Hall, S. (2002). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Strategy+ busness.
- Preston, L., & Post, J. (1975). *Private Management and Public Policy: Principle of Public Responsibility*. Englewood Cliffs NJ.: Prentice Hall.

- Rodríguez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Rodríguez, A. A. (2011). Una presentación de la región socialmente sostenible del Norte del Cauca. *Cuadernos de Administración*, 209-221.
- Robbins, S., & Coutler, M. (2005). *Administración (8a edición)*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coutler, M. (2005). *Administración (8va edición)*. México: Prentice Hall.
- Salinas. (2010). *Región socialmente responsable. En: Región Socialmente Responsable Norte del Cauca*. Colsiencias. Instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento, Universidad del Valle. informe de avance.
- Trigo, E. (1999). *Creatividad y Motricidad*. Barcelona, España: INDE Publicaciones.
- Van Tulder, R., & Van der Zwart, A. (2006). *International business-society management linking corporate responsibility and globalisation*. London and New York: routledge.
- Villalva, M. (28 de Marzo de 2015). Jefe de Troquelado. (N. P. Diaz, F. X. Gutierrez, & J. I. Nuñez, Entrevistadores)
- Wartick, & Mahon. (1994). *Towards a substantive definition of the corporate issue construct: a review and synthesis of literature*. business and society.
- Woods, P. (1987). *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*. Barcelona: Paidós.
- Zapata Fory, M. (24 de Febrero de 2015). Coordinadora de Educación. (N. P. Diaz, F. X. Gutierrez, & J. I. Nuñez, Entrevistadores)