

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**



**Responsabilidad social empresarial en la gestión humana en una empresa  
de alimentos de Manizales**

**Enero, 2016**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**Responsabilidad social empresarial en la gestión humana en una empresa  
de alimentos de Manizales**

**Jenny Paola Castaño Benjumea**

**Enero, 2016**

## Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2.2 Pregunta de investigación .....	13
3. JUSTIFICACION.....	13
4. OBJETIVOS .....	16
4.1 Objetivo general.....	16
4.1.1 Objetivos específicos .....	16
5. ANTECEDENTES .....	16
6. MARCO TEÓRICO.....	22
6.1 Responsabilidad social empresarial .....	22
6.2 Responsabilidad social y gestión humana.....	30
7.1 Población.....	34
7.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	35
7.3 Población y muestra .....	38
8. CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS.....	40
8.1 Resultados de materias .....	41
8.1.1 Materia 1 Derechos humanos.....	41
8.1.2 Materia 2: Prácticas laborales .....	50
8.1.3 Materia 3 medio ambiente.....	58
8.1.4 Materia 4: Practicas justas de operación .....	59
8.1.5 Materia 5: asuntos de consumidores.....	60
8.1.6 Materia 6 Participación activa y desarrollo de la comunidad.....	60
8.1.7 Materia 7 gobernanza .....	62
9. CONCLUSIONES.....	63
10. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	67

10.1 Objetivo general.....	68
10.2 Objetivos específicos .....	68
10.3 Intervención frente a los derechos humanos en relación con la RSE.....	69
10.4 Desarrollo de la Propuesta de Intervención .....	71
10.4.1 Objetivo 1.....	71
10.4.2 Objetivo 2 .....	73
<b>10.4.2.3 Indicadores de medición para balance social.....</b>	<b>74</b>
<b>10.4.3.3.3 Indicadores Etapa 3 .....</b>	<b>75</b>
11. PRESUPUESTO.....	77
11.1 Diagrama de Gantt.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	80

### **Tabla de figuras**

Figura 1. Pirámide de responsabilidad social .....	28
Figura 2. Responsabilidad social: 7 materias fundamentales .....	35
Figura 3. Resultado global.....	40
Figura 4. Asuntos de Derechos Humanos.....	41
Figura 5. Asunto Debida Diligencia .....	42
Figura 6. Asunto Situación de riesgo para los derechos humanos.....	43
Figura 7. Evitar la complicidad .....	44
Figura 8. Asunto Resolución de reclamaciones .....	46
Figura 9. Asunto Discriminación y grupos vulnerables.....	47
Figura 10. Asunto Derechos civiles y políticos .....	48

Figura 11. Asunto Derechos económicos, sociales y culturales.....	49
Figura 12. Asunto Principios y derechos fundamentales sobre el trabajo .....	50
Figura 13. Prácticas laborales .....	51
Figura 14. Asunto trabajo y relaciones laborales.....	52
Figura 15. Condiciones de trabajo y protección social .....	53
Figura 16. Asunto Diálogo social.....	55
Figura 17. Asunto Salud y seguridad ocupacional .....	56
Figura 18. Asunto Derecho humano y formación en el lugar de trabajo.....	57
Figura 19. Medio ambiente.....	58
Figura 20. Prácticas de operación.....	59
Figura 21. Participación activa y desarrollo de la comunidad.....	61
Figura 22. Gobernanza .....	62

## Tablas

Tabla 1. Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social abordados en ISO 26000 .....	36
Tabla 2. Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social empresarial .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 3. Diseño del Plan de Intervención.....	69

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Norma ISO 26000 de 2010 (Responsabilidad Social) establece líneas de acción en materia de responsabilidad social propuestas por la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T) para su estandarización, con el propósito de aportar a todo tipo de organizaciones, públicas y privadas, en la implementación, mantenimiento y mejoramiento de los marcos o estructuras que les permitan operar de manera socialmente responsable.

Esta norma proporciona una comprensión básica de exigibilidad internacional en materia de responsabilidad social, la cual es voluntaria para las organizaciones y se orienta, entre otros, a contribuir al desarrollo sostenible. En la actualidad, el desempeño de una organización en relación con la sociedad debe ser integral, teniendo en cuenta que tiene un impacto directamente proporcional a su habilidad para continuar operando de manera eficaz. En gran medida, esto es reflejo de la innegable necesidad de asegurar ecosistemas saludables, equidad social y buena gobernanza de las organizaciones.

La norma fue publicada en noviembre de 2010, para ello se designó a un Grupo de Trabajo ISO en Responsabilidad Social (WG SR) liderado por el

Instituto Sueco de Normalización (SIS por sus siglas en inglés) y por la Asociación Brasileña de Normalización Técnica (ABNT) con el fin de elaborarla, esta norma no tiene propósito de ser certificatoria, regulatoria o de uso contractual, sin embargo, los resultados aportan de manera significativa para la elaboración del informe GRI (Global Reporting Initiative) - Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad.

Esta Guía funciona como herramienta que permite cualificar los procesos de evaluación de responsabilidad social interna y externa de las organizaciones y contar con información que permita focalizar programas y planes de acción, encaminados a fortalecer este frente.

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación apunta a la identificación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de una empresa de producción de alimentos de la ciudad de Manizales. Después de esta identificación, y con base en los resultados, se hará una propuesta de intervención basada en el proceso de gestión social y la conexión existente de éste con la RSE, teniendo en cuenta la retroalimentación sobre el proceso, la evaluación de los resultados y la planificación de la intervención.

Se busca de igual manera generar un diagnóstico desde el proceso de gestión humana, puesto que la norma ISO 26000 es amplia frente a la evaluación de aspectos en RSE, desde perspectivas como gestión ambiental, gestión del consumidor y otras, en la presente revisión solo se retomaran los

aspectos pertinentes al proceso de gestión humana para la propuesta de intervención

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el marco de la especialización en Gerencia del Talento Humano, se estudia con detenimiento la fundamentación, el desarrollo, crecimiento y la manera como las organizaciones han sido reinventadas y transformadas hasta adquirir el rol protagónico en función del desarrollo sostenible que hoy representan en la sociedad, de ahí que las prácticas de gestión humana al interior y exterior de ellas, deban enriquecer el proceso de despliegue y crecimiento no sólo de sí mismas, sino del contexto en el que se encuentran insertas.

De la mano del proceso de globalización, se ha venido observando que éste es el tiempo en el que las empresas deben ser organizaciones inteligentes, con la capacidad de crear, producir, difundir y explorar el conocimiento en colectividad, y con la capacidad para integrar lo anterior en la información que es tomada en cuenta para la toma de decisiones internas y externas, ya que ello les permite ser innovadoras y tener en cuenta, la información y el conocimiento que han obtenido para la toma de decisiones.

Adicionalmente, las organizaciones hoy están asumiendo una posición de liderazgo frente a los crecientes problemas que están afectando a la humanidad (contaminación ambiental, violencia, desorden social, pérdida de principios y valores, entre otros), con el fin de aportar y trabajar conjuntamente con industrias, estado y entidades educativas, articulando la necesidad de ser una organización inteligente con la de ser responsable socialmente; que además de crecimiento e innovación, se caracterice por la toma de decisiones éticas y morales que promuevan un futuro mejor a través de la alineación de los procesos e iniciativas de responsabilidad social con las estrategias de negocio.

En el mundo de hoy, las organizaciones cumplen un activo puesto que se han convertido en la instancia reguladora de las relaciones de mercado, con su producción, aportan en la definición de las necesidades del ser humano y con sus prácticas, impactan la cultura de manera contundente; pero además de ello, han obtenido un papel preponderante en materia social, en el contexto de la globalización y también se ha convertido en eje fundamental de la vida particular de las personas para su crecimiento y desarrollo.

Las organizaciones están siendo sometidas a una evaluación con mayor rigurosidad y bajo una óptica mucho más crítica por parte de sus grupos de interés, por lo que éstas se han visto en la obligación de mirar el contexto de

una manera distinta, no solo como foco de crecimiento económico, sino de manera integral como un actor que construye y se desarrolla a partir del desarrollo de sus colaboradores y de la comunicad en la que se encuentra.

En este proceso, es necesaria la vinculación de todos los actores organizacionales y de forma especial, de las áreas de desarrollo humano, con el fin de que la responsabilidad social sea una lógica que se incorpore inicialmente al interior de las empresas, para luego reflejarlas e impactar el entorno. Como sostiene Lozano (citado por Calderón, 2006) “La Gestión Humana debe participar en la construcción del sentido de la responsabilidad social de la empresa, y velar por el impacto que su actuación pueda tener sobre los grupos de interés”. (p. 46)

Es aquí donde cobra importancia lo que expresa Rodríguez (2002) “La supervivencia de las compañías dependerá cada día más de las acciones éticas de sus principales accionistas, empleados y gerentes, principalmente aquellos encargados del área de Gestión Humana”. (p.3)

El interés por el tema de responsabilidad social empresarial se ha ido incrementando notablemente durante los últimos años, cada día, más

empresas están emprendiendo importantes esfuerzos para definir e integrar la RSE en todas las esferas del negocio.

La empresa de alimentos seleccionada para el presente estudio, cuenta con aproximadamente 1300 colaboradores y exportaciones a más de 30 países y ha generado una serie de iniciativas que promueven el desarrollo social tanto a nivel interno como externo, no obstante, se hace necesario consolidar estas propuestas hacia un modelo que genere estándares de excelencia y buen desempeño en el tema de RSE, comprometiendo a los diferentes actores y evidenciando resultados positivos que repercutan finalmente en la gestión integral de la organización.

Para consolidar una estrategia de RSE es necesario enfatizar en el compromiso de toda la organización para que a partir de la credibilidad y los resultados, se genere un alto impacto en la gestión social. Por lo anterior, se hace necesario el planteamiento de una propuesta que promueva la implementación de iniciativas de responsabilidad social con mejor desempeño, de manera medible y evaluable; y de forma tal que se evidencie claridad en el modelo en relación con la incorporación de los diferentes grupos de interés.

Además, la propuesta de investigación podrá generar la posibilidad de tomar decisiones mucho más sistémicas e integradas, de abordar temas que no se han tenido presentes, y de proyectar una imagen organizacional con mayor credibilidad y prestigio tanto a nivel interno como externo; ya que cuando una organización apuesta por la responsabilidad social, lo hace por muchos motivos, entre estos el cumplimiento de la normatividad establecido a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y así aportar a una organización socialmente sana.

Martínez (2005), plantea la existencia de 7 valores éticos que deben acompañar todo proceso de las prácticas de responsabilidad social empresarial, estos son: el respeto por la dignidad y derechos de las personas, la justicia en el mercado globalizado, la solidaridad buscando el bienestar social, la responsabilidad en el trabajo por el desarrollo sostenible, la honestidad en la comunicación, la integridad de la cultura organizacional y el coraje para enfrentar los retos empresariales. (pp. 2-11)

Para muchos estos valores pueden sonar utópicos, sin embargo, la empresa debe lograr establecer mecanismos que ayuden a integrarlos eficazmente en la formulación y desarrollo de su planteamiento estratégico; adicional debe vincular a todos sus actores para que comprendan, interioricen y se apropien de la importancia de la RSE y coparticipen en ella.

Otro asunto que cobra vigencia en el marco de la presente propuesta, es la necesidad de que no se observe la RSE como un asunto que sólo atañe al compromiso con públicos externos, ya que centra la mirada en las prácticas de gestión humana, partiendo de la premisa de que una empresa socialmente responsable parte de una convicción de responsabilidad con todos sus públicos y especialmente, con sus públicos internos, en este caso, con sus colaboradores.

La importancia de ser socialmente responsables apunta no solo a un simple cumplimiento de una reglamentación, va más allá, es de tener organizaciones socialmente sanas y que aporten a la calidad de vida de los colaboradores, si hablamos puntualmente del aporte a los procesos de gestión humana

## **2.2 Pregunta de investigación**

¿Cuál es el nivel de ajuste de los programas de gestión humana en relación con los requerimientos de RSE de la norma 26000 en una empresa del sector alimentos de la ciudad de Manizales?

## **3. JUSTIFICACION**

La organización social de las empresas aporta a la mejora de su reputación, a la generación de credibilidad y confianza entre sus clientes, el aumento de la motivación de los colaboradores o la retención del talento, el mejoramiento y disminución de los impactos ambientales, la calidad en los productos, el cumplimiento de normas y actuaciones éticas y la cultura de la gestión del conocimiento.

Además, las organizaciones están dirigidas y formadas por personas, no por máquinas, personas que tienen el poder de movilizar la organización hacia el logro de unas metas y objetivos en la medida en que sea capaz de alinear los objetivos individuales con la estrategia organizacional. En definitiva, la lista de beneficios que se derivan de una actuación socialmente responsable es inmensa, aunque no se debe olvidar que la empresa existe para satisfacer necesidades humanas y rentarse, por ello, debe velar por su supervivencia y por seguir generándola, puesto que, cuanto más rica sea, más podrá invertir en bienestar social.

El hecho de definir una estrategia de RSE, de establecer unos indicadores de seguimiento de las acciones y de conseguir medir esos indicadores para valorar si las acciones son o no rentables, no significa deshumanizar la responsabilidad social, sino hacerla realidad, es complementarla y evidenciar ante la sociedad, la comunidad, el gobierno, los

clientes, consumidores, proveedores, accionistas y los mismos colaboradores, el gran interés de la organización por hacer que el marco de su gestión, esté fundamentada en lo social.

La globalización debe ser asumida por las empresas de un modo responsable, en cuanto al uso de los recursos naturales y humanos, y por su comportamiento, deben responder ante los grupos con los que, de forma natural, se relacionan.

Actualmente, los grupos de interés o stakeholders ejercen una fuerte presión a las empresas condicionando en gran medida sus actuaciones. Esta situación se deriva entre otras causas, del aumento del tamaño de las empresas, en especial las multinacionales, que tienen una fuerte influencia en el potencial inversor de los países en vías de desarrollo y ante las que determinados grupos sociales han buscado distintas formas de control, entre las que se encuentra el desarrollo de ciertos patrones de conducta de aceptación general para fomentar en las empresas el mantenimiento de unos mínimos de ética en sus negocios.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo general**

Evaluar los programas de responsabilidad social en materia de gestión humana, ejecutados por una empresa del sector de alimentos ubicada en la ciudad de Manizales.

#### **4.1.1 Objetivos específicos**

Identificar los programas de responsabilidad social en materia de gestión humana que realiza la empresa.

Contrastar los programas de gestión humana ejecutados por la empresa con las exigencias de la Guía ISO 26000.

Diseñar una propuesta de ajuste de los programas de gestión humana de acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico ISO 26000 en lo referente a dichos programas

## **5. ANTECEDENTES**

El tema de responsabilidad social empresarial ha tomado mucho auge en las últimas décadas, la sociedad demanda de sus empresas no sólo una función productiva de calidad sino también un impacto positivo en el desarrollo

social de las comunidades en las que se encuentran insertas. Del mismo modo, ha crecido el interés académico por establecer las formas como las empresas vienen dando cumplimiento o no a los lineamientos que se han generado en materia de responsabilidad social, así como sobre los resultados e impactos que ello ha generado socialmente.

Lo anterior, se evidencia en una serie de investigaciones realizadas en relación con la responsabilidad social empresarial, entre ellas se ubican proyectos como “Responsabilidad social empresarial: una reflexión desde la gestión, lo social y lo ambiental” realizada por Valenzuela J, (2012). Este estudio se realizó mediante una metodología de caso documental consistente en la selección y recopilación de material bibliográfico sobre una empresa colombiana dedicada a los servicios del mercado colombiano. La principal fuente de información la constituyó la página web de la empresa, específicamente los informes financieros del periodo comprendido entre 2012 y 2015

La investigación tuvo como propósito “Conocer y clasificar los beneficios para la sociedad que provienen de las estrategias de RSE de una empresa de servicios de Colombia” Valenzuela J, (2012). Los resultados permitieron definir y diferenciar prácticas de responsabilidad social y de marketing, dado que se

encontraron elementos que dieron cuenta de los dominios económico-legales, económico-éticos y económico- legales-éticos.

Respecto de los dominios económico-ético y económico-legal se evidencia que la empresa, no obstante su rentabilidad, aporta en promedio menos impuestos (17.44% anual en los últimos siete años) que la mayoría de los contribuyentes (33%), lo anterior como resultado de las deducciones de impuestos derivadas de sus prácticas de responsabilidad social.

Otro estudio, lo constituye “Responsabilidad social empresarial” adelantado por Abello Quintero, Marín Patiño, & Arango Vargas (2013) desde un enfoque fenomenológico y cualitativo de alcance exploratorio. Dicha investigación se realizó a través de la técnica del sondeo para identificar cómo aporta cada grupo objetivo de la empresa a las actividades de RSE y tuvo como objetivo “Analizar la implementación de las prácticas de responsabilidad social empresarial como Administradores de Negocios en los grupos de interés”. (Abello Quintero, Marín Patiño, & Arango Vargas, 2013)

La investigación permitió concluir que “además de contribuir a la sociedad, a la conservación y protección de los recursos naturales y al medio ambiente en general; la responsabilidad social empresarial resulta con frecuencia también favorable para la empresa en términos económicos; representando una inversión

que repercute en beneficios financieros, produciendo retornos en utilidades a largo y mediano plazo. (Abello Quintero, Marín Patiño, & Arango Vargas, 2013)

En el orden internacional se identifican investigaciones como “La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México)”, adelantada por Mercado Salgado & García Hernández (2006). Un estudio exploratorio, no experimental, transeccional que se sirvió de un cuestionario autoadministrado, anónimo y confidencial para obtener generalizaciones sobre la responsabilidad social de las empresas afiliadas al CEVAT en México.

La investigación tuvo como propósito “Describir la responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México) mediante cuatro componentes: ética empresarial, preservación del medio ambiente, calidad de vida en el trabajo y vinculación empresa-sociedad... Los resultados reflejan que las empresas se encuentran en el nivel inicial de filantropía, detectándose la voluntad de la alta dirección y de los accionistas como factores que podrían favorecer la adopción de la responsabilidad social. (Abello Quintero, Marín Patiño, & Arango Vargas, 2013)

Otra investigación de carácter internacional es “La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida. Yucatán, desarrollada por Barroso Tanoira (2008), un estudio descriptivo con enfoque

cuantitativo de diseño no experimental y corte transversal cuyo método es el estudio de campo y la técnica utilizada, la entrevista semiestructurada.

El estudio arrojó que para la mayoría de los participantes RSE es mejorar la calidad de vida del personal y la contribución a la sociedad. Sin embargo, sus acciones se orientan principalmente hacia el trato e imagen ante el cliente, con el objetivo de vender más. Son pocos los que se refirieron al cuidado y preservación del medioambiente o al tema de la filantropía. En ninguna de las empresas se cumple el concepto completo, por lo que no pueden llamarse socialmente responsables en el sentido amplio y estricto de su significado. (Barroso Tanoira, 2008)

El interés por la responsabilidad social empresarial ha permeado diversos sectores, incluido el turístico, en este sentido se adelantó el proyecto “Responsabilidad social empresarial en el sector turístico” por Peña Miranda & Serra Cantallops (2012) basada en un estudio de caso, empírica con enfoque cualitativo. En el marco de la investigación se recogieron evidencias sobre el terreno acerca de la aplicación que, en materia de RSE, tiene un establecimiento hotelero.

El proyecto tuvo como objetivo “Aportar al análisis, discusión y construcción de modelos epistémico-prácticos de RSE en el ámbito turístico, mediante la

socialización de una investigación aplicada a una empresa del sector hotelero de la ciudad de Santa Marta, Colombia” y permitió concluir que

la empresa del estudio, se encuentra más cerca de la proactividad que de la reactividad legal, ya que comienza a llevar a cabo prácticas de responsabilidad social empresarial a las que no está obligada a realizar por ley. De igual manera, aplica un tipo de responsabilidad social táctica y tienen un nivel de responsabilidad social medio al valorarse cuantitativamente con un 3.5 y cualitativamente con un aceptable. (Peña Miranda & Serra Cantallops, 2012)

## **6. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 Responsabilidad social empresarial**

Una propuesta surgida y que ha tenido gran acogida a nivel mundial es la derivada del Pacto Global, emitida por la ONU en 1999 en el marco del Foro Económico Mundial y que expone diez principios los cuales “están basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción”. (Red Pacto Global Colombia, s.f.) Si bien, esta promulgación no es de obligatorio cumplimiento, miles de empresas alrededor del mundo se han adherido al Pacto con el ánimo de que la práctica empresarial contribuya al logro de condiciones sociales más equitativas, de forma tal, que promuevan la configuración de sociedades más incluyentes y plurales. El derecho a la libre asociación, la eliminación de trabajos forzados, la protección del medio ambiente, la abolición de actividades discriminatorias, entre otros, se incorporan en la agenda del pacto global. Hoy el foco que tiene la propuesta es promover un desarrollo sostenible capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y las posibilidades de las futuras generaciones, y en este punto las organizaciones tiene un papel protagónico en el proceso Las empresas que decidan adherirse a el pacto global, asumen la responsabilidad de evidenciar en su operación 10 principios universalmente aceptados que contribuyen a construir un mercado en

definitiva más estable que retoma la inclusión de una sociedad más próspera integralmente (Red Pacto Global Colombia, s.f).

A pesar de que hoy en día ha tomado un gran auge el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, éste no constituye una visión reciente en la historia de las organizaciones, puesto que la discusión por la filantropía, la caridad y el desarrollo equitativo de las personas es una situación de vieja data. De acuerdo con Cancino Del Castillo & Morales Parragué (2008) en sus inicios, el tema de responsabilidad social empresarial se asoció principalmente a la distribución de recursos cuando las empresas generaban utilidades, perspectiva que dejaba por fuera el tema de la responsabilidad de las empresas en el proceso de generación de dichos recursos (calidad de vida del trabajador, prácticas de buen gobierno, relación con las familias de los empleados).

En este marco situacional, una empresa podía ser calificada como socialmente responsable si las utilidades generadas por ella eran distribuidas en diversos grupos de interés, dejando al descubierto un interés centrado en la distribución de los recursos generados y no en las buenas prácticas asociadas a la generación de esos recursos como el tema de la responsabilidad ambiental, el compromiso con el desarrollo social, el bienestar de los colaboradores y demás.

Esta perspectiva filantrópica se ha ido superando con el paso de la historia y de conformidad con las demandas que las nuevas condiciones sociales plantean

a sus organizaciones, de modo tal que si bien se hace necesaria la distribución de las utilidades, esta no es suficiente para hablar de responsabilidad social, en razón a que el concepto de RSE como es entendido en la actualidad, implica también el proceso por medio del cual se generan dichas utilidades y no sólo su destinación última.

Si bien, inicialmente la RSE, era asociada a un grupo de interés (comúnmente los socios, accionistas o inversionistas), en la actualidad, una empresa requiere, para ser reconocida como responsable socialmente, incorporar en su agenda muchos otros grupos con los que tiene relación y que le han permitido obtener los resultados económicos para su supervivencia (empleados, familias de sus colaboradores, proveedores, comunidad, estado, entre otros).

Las nuevas concepciones de la RSE abordan un panorama mucho más integral que no se reduce al tema de generación de recursos, sino que incorpora en su lógica la necesidad de una perspectiva en la que se piense en una ética de las organizaciones. Lo cual se deriva en un pensamiento organizacional que se interesa por todos sus grupos de interés, así como por las consecuencias futuras que su actividad productiva pueda tener y su impacto en el desarrollo social y comunitario de los grupos poblacionales con los que tiene relación. Según Bloom & Gundlach (citados por Cancino Del Castillo & Morales Parragué, 2008) “la RSE guarda relación con la obligación que tiene una empresa con diversos grupos de

interés, como los trabajadores, los clientes, las personas y los grupos a quienes puede afectar las políticas y prácticas corporativas” (p.10)

En la medida en que ha evolucionado el concepto de RSE, las demandas sociales a sus organizaciones, también se ha ido corrigiendo de forma tal, que ya no esperan sólo productos de calidad, rentabilidad o la simple generación de empleo. Actualmente, se exige un compromiso decidido con el desarrollo social, humano, ambiental, político, cultural y económico de todas las poblaciones a las que impacta la organización. No basta, con uno o algunos de estos frentes, el término de RSE, como es entendido actualmente, implica un accionar de la organización, fundamentado en la ética y en el compromiso con el desarrollo integral de su entorno.

Según Cancino Del Castillo & Morales Parragué (2008), pueden identificarse varias posturas frente a la RSE: las *Teorías instrumentales*, así denominadas porque instrumentalizan la relación con el entorno y las reducen a la obtención de mayores ingresos económicos, es decir, bajo esta perspectiva, las empresas desarrollan actividades de RSE, siempre y cuando, estas conduzcan a la generación de mayores beneficios económicos para la empresa. Los grupos sociales por tanto, se conciben como instrumento para el logro de un mayor crecimiento económico.

Las *Teorías Integradoras*, caracterizadas por su intención de integrar el cumplimiento a demandas sociales de diversa índole, pero centradas en el cumplimiento de las normas y las leyes establecidas por la sociedad, en el entendido que las normas son creadas por instituciones que de alguna manera materializan las interacciones, sociales, políticas y económicas, en este contexto, el cumplimiento con las normas es el equivalente al respeto por las instituciones socialmente legitimadas.

Teorías de *Carácter político*, en esta corriente se inserta el pensamiento que las empresas tienen una gran influencia en el contexto en el que se encuentran, esta influencia es primordialmente de orden económico. Ello genera una especie de contrato social entre empresa y sociedad, que se traduce en un cierto tipo de presión por parte de la sociedad para que las empresas cumplan con sus obligaciones con el fin de garantizar la colaboración social.

Finalmente, Cancino Del Castillo & Morales Parragué (2008), proponen una cuarta y última corriente, denominada de *Ética y moral en los negocios*, en este enfoque, la RSE se entiende como el cumplimiento a los derechos de orden universal como los derechos humanos, el respeto por el medio ambiente, el derecho al trabajo y a la dignidad, en las que el bien común es priorizado.

No obstante los visibles desarrollos teóricos que se han obtenido en materia de RSE, el establecimiento de unos criterios unificados de evaluación de ésta, siguen siendo incipientes. Ello en razón a que muchas empresas fundamentan las mediciones en objetivos de orden subjetivo en el que favorecen el cumplimiento de las demandas impuestas por aquellos grupos de interés con los que tienen una relación más cercana y equilibrada, descuidando otros frentes igualmente importantes.

Lo anterior, ha puesto al descubierto la necesidad de un sistema de regulación que brinde claridades sobre lo que es válido desde la perspectiva de la responsabilidad social y lo que puede ser considerado como irresponsable de parte de las organizaciones, pudiendo así fundamentar un marco normativo que sustente el otorgamiento de sanciones o la imposición de castigos cuando se haga necesario. Se deriva de estos planteamientos, la importancia de construir acuerdos alrededor del concepto de RSE, con el ánimo de proponer lecturas más integrales de la interacción empresa- sociedad.

Cancino Del Castillo & Morales Parragué (2008) proponen como respuesta a la multiplicidad de conceptualizaciones generadas en materia de RSE, un esquema que resume hacia dónde debería dirigirse esta en una empresa

socialmente responsable y que obedece a tres niveles: institucional, eficiencia operativa y filantrópico:

**Figura 1. Pirámide de responsabilidad social**



Fuente: Cancino et al., (2008).

A la base de la pirámide se ubica el primer nivel denominado **Responsabilidad institucional** y que de acuerdo con los autores corresponde al cumplimiento de los mínimos esperados por la sociedad de parte de las empresas y que se relaciona con el cumplimiento de normas tácitas y explícitas. En las explícitas se ubican aquellas normas que se han hecho expresas de manera oficial (leyes, normas, políticas, acuerdos) y en las tácitas, se hace referencia a aquellos consensos implícitos en las relaciones sociales

Porter uno de los propulsores de la RSE eficiente (citado por Mutis, 2012) plantea “que no basta con ser más productivos, hablar de crecimiento o enfocarse en las utilidades. Que es fundamental tener una economía sofisticada y competitiva, pero no es suficiente” (p. 115), en este marco situacional, el autor propone la necesidad de que las organizaciones reorienten sus finalidades y este re direccionamiento no debe obedecer simplemente a criterios morales o éticos sino a la supervivencia, progreso y sostenibilidad de la empresa misma a largo plazo.

Desde esta perspectiva, se pretende que la responsabilidad social no sea asumida como un tema que surge de la relación organización - contexto, sino como un compromiso de la empresa consigo misma y en relación con la gestión que se da a su interior. Esta propuesta, es lo que denomina el autor como “el valor compartido” (Mutis, 2012, p. 116), el cual hace referencia a que la finalidad de las empresas, más allá de la simple generación de recursos, es que ésta debe estar asociada al impacto positivo en la sociedad.

La noción del valor compartido se relaciona precisamente con la doble función de las empresas como parte de la sociedad. En tal sentido, el cumplimiento de los fines de rentabilidad de las organizaciones, deberán responder simultáneamente a la promoción del desarrollo ambiental, económico y social. Por lo cual la empresa no podrá seguir operando como una cápsula cerrada a la realidad contextual.

## **6.2 Responsabilidad social y gestión humana**

La relación entre la RSE y la gestión humana pasa por lo menos por una premisa: la necesidad de superar las visiones reduccionistas e instrumentalizadas que se han tenido de ambos conceptos. En materia de gestión humana, se hace necesario visualizar los procesos realizados por esta área como una labor estratégica en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y no concebida simplemente en términos de administración de personal.

Así mismo, la concepción de las organizaciones como entidades que tienen responsabilidades diversas a la mera generación de recursos para sus inversionistas, lleva a pensar que efectivamente, hay un puente entre la responsabilidad social empresarial y la gestión humana que aunque ignorado por décadas, hoy se encuentra en boga en los discursos y teorías de las organizaciones que se proponen ser exitosas integralmente.

La responsabilidad se amplía a otros actores además de los accionistas, los denominados stakeholders o grupos de interés, de manera que si bien la empresa continúa siendo un proyecto económico, su responsabilidad se extiende a todos aquellos sobre los cuales, o bien se produce algún impacto por efectos de la acción empresarial, o bien

pueden impactar el logro de los objetivos de la empresa. Freeman (citado por Calderón Hernández, Álvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2011)

Lo anterior, sugiere que no sólo los grupos de interés externos que comúnmente eran los que se contemplaban en las teorías tradicionales sobre RSE deben ser tenidos en cuenta, sino que las comunidades internas juegan un papel preponderante en el cumplimiento de las metas organizacionales y a ellas se debe gran parte de las obligaciones sociales de las empresas.

En este orden de ideas, es imposible hablar de una empresa socialmente responsable si sus prácticas de gestión humana no se corresponden con esa intencionalidad, si los empleados no se alinean con dichos propósitos y si la empresa no inicia por el establecimiento de relaciones responsables con estos.

Calderón Hernández, Álvarez Giraldo, & Naranjo Valencia (2011) plantean que el papel de la gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social de una empresa se sustenta al menos en cuatro categorías a saber: Prácticas responsables de gestión humana, Política de responsabilidad social y gobernabilidad, Impacto sobre el medio ambiente, Transparencia y rendición de cuentas.

En consecuencia, la relación entre la gestión humana y la RSE, pasa por el compromiso con la calidad de vida de los trabajadores en materia de formación, vivienda, salud, trato justo, respeto, equidad; a la vez que contempla reflexiones alrededor de los aspectos misionales de la empresa y los costos sociales que ellos implicarán; así como el fomento y promoción de una cultura ética en la que la transparencia caracterice el accionar personal y organizacional.

En este contexto, la concreción de un trabajo alineado entre la gestión del talento humano y la RSE es una condición que se espera en el ideal social, en razón a que las condiciones de inequidad, discriminación, desregularización laboral, tercerización del trabajo, entre otras; están desacelerando el desarrollo socioeconómico del país dejando una sensación de desencanto en relación con las empresas y su aporte al cambio social.

La relación entre gestión humana y RSE se ha tornado esquiva porque comúnmente, la primera se ha limitado al orden interno y la segunda, a lo externo. Esta perspectiva, responde una mirada reduccionista desde la cual se es incapaz de identificar la interrelación entre factores internos y externos de la organización. La articulación de los modos de actuación internos con los externos de la organización, es una condición indispensable para comprender integralmente la

relación entre la gestión humana y la RSE, en especial, porque una no es sin la otra.

Sólo una empresa que internamente ha incorporado dimensiones éticas, de transparencia, respeto, equidad, trato humano; estará en condiciones de replicar este compromiso con la sociedad, ya que obedecerá a una convicción interna sobre una manera específica de aportar al desarrollo social y no a iniciativas aisladas desde las que se pretende la simple reducción de impuestos, el reconocimiento social unido a labores sociales o la mera incursión en las modas que inundan el mundo de los negocios.

La responsabilidad social empresarial, por tanto, debe ser una apuesta organizacional que permee todos los ámbitos de actuación de la empresa y se visibilice en cada decisión que se tome en relación con los stakeholders. Ello debe partir del reconocimiento que cada acción genera un impacto, positivo o negativo, y éste debe ser asumido por la empresa.

## **7. METODOLOGIA**

El proyecto corresponde a una investigación de corte cuantitativo con alcance descriptivo, de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80)

El estudio corresponde a un diseño no experimental, Mertens (citada por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) señala que la “investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden ser manipuladas o resulta complicado hacerlo” (p. 150). De igual forma, corresponde a un diseño transeccional, los diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado Mertens (citada por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.151)

## **7.1 Población**

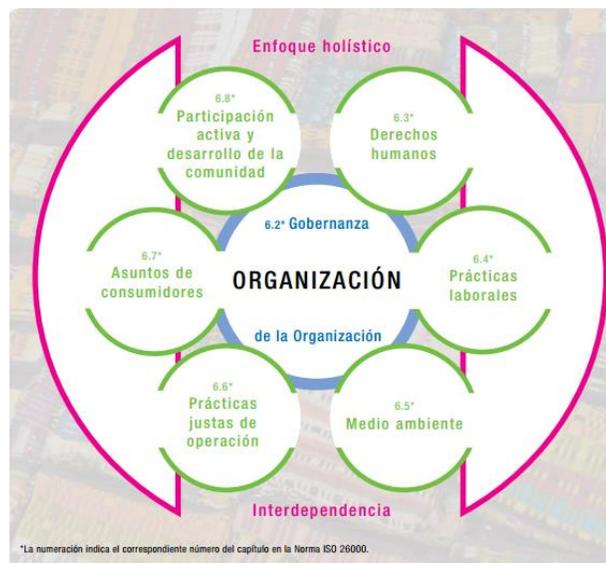
La población de la investigación está conformada por una empresa productora y comercializadora de alimentos con 40 años de experiencia en el mercado nacional e internacional, y aproximadamente 1000 empleados, en la

actualidad ha generado una serie de iniciativas que promueven el desarrollo social tanto a nivel interno como externo, sin embargo, se hace necesario consolidar estas propuestas hacia un modelo que genere estándares de excelencia y buen desempeño en el tema de RSE, comprometiendo a los diferentes actores y evidenciando resultados positivos que repercutan finalmente en la gestión integral de la Organización

## 7.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se utilizó un cuestionario construido a partir de la Guía ISO 26000 la cual aborda siete materias fundamentales de la responsabilidad social definidas en la norma y referenciadas en la siguiente figura:

**Figura 2. Responsabilidad social: 7 materias fundamentales**



Fuente: Organización Internacional de Estandarización (2010)

A partir de estas materias, se delimitaron los asuntos que serían evaluados en el presente proyecto, y se definió que se centraría en la materia de prácticas laborales la cual contiene los siguientes asuntos:

**Tabla 1. Materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social abordados en ISO 26000**

Materias fundamentales y asuntos	Abordados en el apartado
<b>Materia fundamental: Gobernanza de la organización</b>	6.2
<b>Materia fundamental: Derechos humanos</b>	6.3
Asunto 1: Debida diligencia	6.3.3
Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos	6.3.4
Asunto 3: Evitar la complicidad	6.3.5
Asunto 4: Resolución de reclamaciones	6.3.6
Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables	6.3.7
Asunto 6: Derechos civiles y políticos	6.3.8
Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales	6.3.9
Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo	6.3.10
<b>Materia fundamental: Prácticas laborales</b>	6.4
Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales	6.4.3
Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social	6.4.4
Asunto 3: Diálogo social	6.4.5
Asunto 4: Salud y seguridad en el trabajo	6.4.6
Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	6.4.7
<b>Materia fundamental: Medio ambiente</b>	6.5
Asunto 1: Prevención de la contaminación	6.5.3
Asunto 2: Uso sostenible de los recursos	6.5.4
Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático	6.5.5
Asunto 4: Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales	6.5.6
<b>Materia fundamental: Prácticas justas de operación</b>	6.6
Asunto 1: Anti-corrupción	6.6.3
Asunto 2: Participación política responsable	6.6.4
Asunto 3: Competencia justa	6.6.5
Asunto 4: Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	6.6.6
Asunto 5: Respeto a los derechos de la propiedad	6.6.7

Fuente: Organización Internacional de Estandarización (2010)

Tras tomar en consideración las características de la Guía ISO 26000 de responsabilidad social y su relación con el desarrollo sostenible, se utiliza como referente de instrumento para contrastar la información arrojada por la empresa con las materias establecidas por la guía para determinar su grado de cumplimiento.

El cuestionario se construyó con preguntas cerradas, es decir con probabilidades de respuesta previamente delimitadas y que correspondían a las siguientes opciones: Expectativa totalmente alineada, expectativa por fortalecer, no cumple.

Se revisaron las diferentes materias, los asuntos y cada lineamiento, en total se respondieron una serie de preguntas, las cuales los entrevistados

dieron respuesta de manera consensuada a partir de lo que evidenciaban en la organización

El cuestionario se realizó por entrevista personal “las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010. p.39) La entrevista se realizó de manera grupal, “es decir, el cuestionario la responden entre todos sus miembros o parte de ellos” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010. p. 241)

En la entrevista se evaluaron las 7 materias fundamentales de ISO 26000 las cuales cada materia contiene asuntos que asociados. Para cada materia fundamental se proporciona información sobre su alcance, su relación con la responsabilidad social, los principios y las consideraciones relacionadas y las acciones y expectativas relacionadas, en total se evaluaron 265 asuntos.

### **7.3 Población y muestra**

Para efectos del presente proyecto se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia que se refiere “simplemente a casos

disponibles a los cuales tenemos acceso” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010. p. 401)

Para este caso los entrevistados fueron: Gerente General, gerente de talento humano y coordinadora de desarrollo organizacional y líder del sistema de gestión de la calidad quienes son las personas que conocen los procesos de la organización, el direccionamiento estratégico y los nuevos proyectos que se emprenderán, y quienes hacen parte de la dirección general y estratégica de la compañía.

## 8. CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta la consolidación de los resultados obtenidos al realizar la verificación de las expectativas alineadas a Responsabilidad social empresarial vs lo que la organización vive hoy.

Los resultados están dados a partir de los resultados de la entrevista realizada al Gerente general, gerente de talento humano, coordinadora de desarrollo organizacional y líder del sistema de gestión de la calidad, y la respuesta que estos dieron de manera consensuada a los ítems que tenía cada materia y asunto de la norma, con 3 oportunidades de respuesta: Expectativa totalmente alineada, expectativa por fortalecer, no cumple. Cada materia tiene a su vez en promedio 4 asuntos 40 expectativas

Figura 3. Resultado global



Fuente: Construcción propia

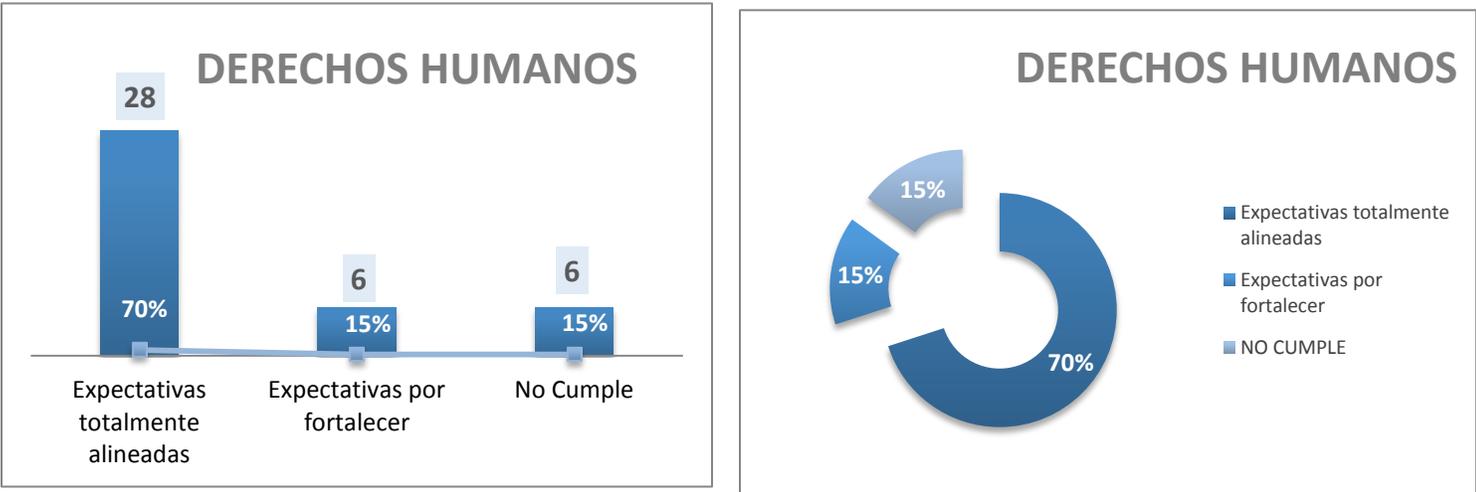
Existe un 13% de las expectativas que se han venido desarrollando bajo diferentes procesos y metodologías, un 18% que no cumple y sobre las cuales hay instaurar un plan de acción, y un 69% alineadas a Responsabilidad Social empresarial.

A continuación se expondrán los resultados específicos de las materias y asuntos evaluados, es de tener en cuenta que para el presente trabajo se le dará relevancia al análisis de las materias derechos humanos y prácticas laborales ya que son los que se relacionan con el objetivo a revisar y es el impacto de la RSE en los procesos de gestión humana.

### 8.1 Resultados de materias

#### 8.1.1 Materia 1 Derechos humanos

Figura 4. Asuntos de Derechos Humanos

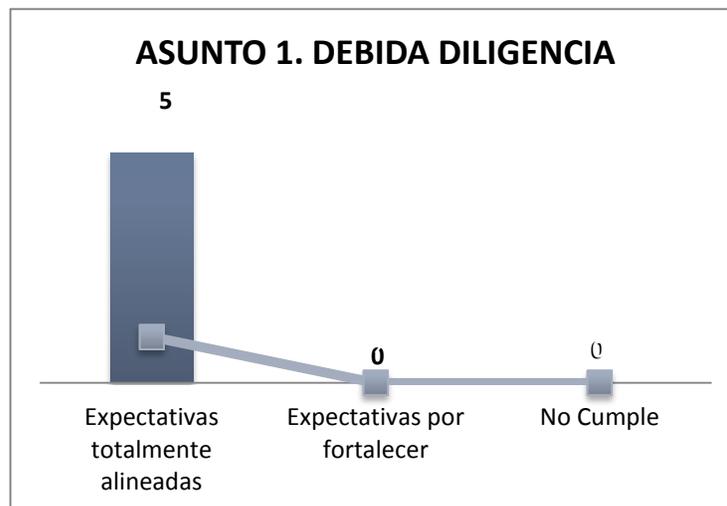


Fuente: Construcción propia

En la materia derechos humanos el 70% de las expectativas se encuentran totalmente alineadas, el 15% se encuentran por fortalecer y el 15% no cumplen con lo indicado en la Guía.

Por lo anterior, se evidencia que la Organización cuenta con una política de derechos humanos asociada al sistema de gestión integral, sin embargo, a la hora de tener particular cuidado cuando se trata de situaciones de riesgo de los derechos humanos con colaboradores internos, contratistas y comunidad no se tiene claro el procedimiento y las acciones a tomar, puesto que dichas situaciones requieren un mayor proceso de debida diligencia para asegurar el respeto de los derechos humanos. Que ofrezca una orientación significativa a quienes están dentro de la organización y estrechamente ligados a ella.

**Figura 5. Asunto Debida Diligencia**



Fuente: Construcción propia

En el asunto debida diligencia el 100% de las expectativas se encuentran alineadas, lo que indica que la organización tiene los medios para integrar la política de derechos humanos en toda la organización y lo está ejecutando a través del sistema integrado de gestión.

**Figura 6. Asunto Situación de riesgo para los derechos humanos**

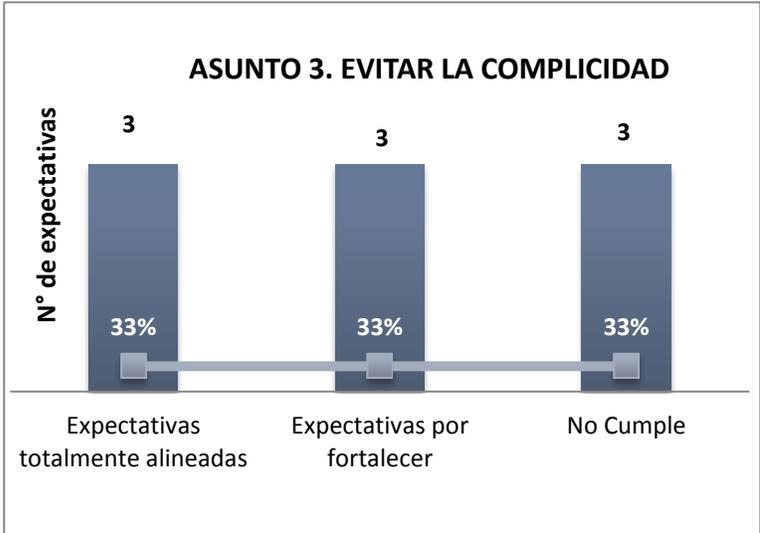


Fuente: Construcción propia

Frente al asunto 2 el 33.4% de las expectativas se encuentran alineadas y el 66.6% de las expectativas se encuentran por fortalecer, lo que indica que se ha dado el inicio de un trabajo a estos procesos.

En la actualidad, existen procesos de manera atomizada en los cuales se le da tratamiento a los derecho humanos, sin embargo, no hay un procedimiento documentado y estándar para tener particular cuidado cuando tratan con situaciones de riesgo de los derechos humanos, puesto que dichas situaciones requieren un mayor proceso de debida diligencia para asegurar el respeto de los derechos humanos.

**Figura 7. Evitar la complicidad**



Fuente: Construcción propia

Este asunto trata de llevar la Organización a la verificación con clientes y proveedores de la no utilización o abuso indebido a los derechos humanos por lo cual la Organización debe dejar de proporcionar bienes o servicios a una entidad que los utilice para cometer abuso de los derechos humanos.

El 33% de las expectativas se encuentran totalmente alineadas, el 33% está por fortalecer; en la actualidad no hay un documento que valide este procedimiento, por lo cual se recomienda en el Código de ética corporativo numeral 2 (Relación comercial con proveedores, clientes y contratistas). Adicionar un numeral en el formato de selección de proveedores y clientes que exprese lo siguiente: - la organización cuenta con estrategias alineadas a la responsabilidad social y al cumplimiento de los derechos humanos.

Y el 33% restante no cumple sobre todo por no considerar hacer declaraciones públicas frente a no consentir abusos de derechos humanos, y la falta de Información sobre las condiciones sociales y ambientales en las que se producen los bienes y servicios que adquiere.

Para lo anterior, se hace necesario aumentar el nivel de exigencia para la selección de proveedores incluyendo cláusulas en las que se solicite evidencia en

cuanto a sus prácticas ambientales y sociales, establecer un numeral en las listas de selección de proveedores, la evidencia del cumplimiento de RSE y cuidado del medio ambiente, así como su participación en el pacto global o GRI.

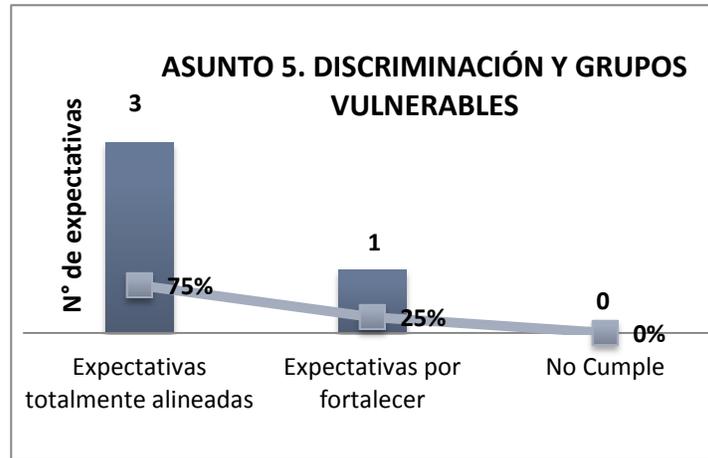
**Figura 8. Asunto Resolución de reclamaciones**



Fuente: Construcción propia

En el asunto resolución de reclamaciones la expectativa se encuentra completamente alineada ya que La organización cuenta con mecanismos de resolución para su propio uso y el de sus partes interesadas, o en su defecto asegurar su disponibilidad frente a la resolución de posibles reclamaciones.

**Figura 9. Asunto Discriminación y grupos vulnerables**



Fuente: Construcción propia

El asunto de discriminación y grupos vulnerables el 75% de las expectativas se encuentran alineadas y el 1% está por fortalecer.

En el Código de ética corporativo, está claramente establecido que La organización no discrimina a sus empleados, socios, clientes, partes interesadas, miembros ni a nadie con quien tenga algún tipo de contacto o a quien pueda producir un impacto, a nivel laboral existe una política de inclusión de personas con discapacidad auditiva, sin embargo, es pertinente revisar operaciones relacionadas con la discriminación, de proveedores, clientes y contratistas, establecer mecanismos en los acuerdos y contratos donde se

informe a la organización sobre su responsabilidad con los derechos humanos y la igualdad de oportunidades.

**Figura 10. Asunto Derechos civiles y políticos**



Fuente: Construcción propia

En derechos civiles y políticos el 100% de las expectativas se encuentran puesto que la organización respeta estos derechos de todos sus grupos de interés.

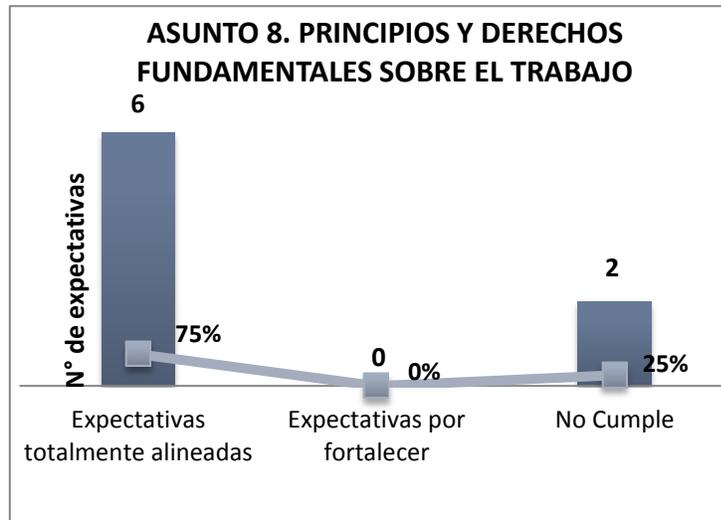
**Figura 11. Asunto Derechos económicos, sociales y culturales**



Fuente: Construcción propia

En el asunto derechos económicos, sociales y culturales el 67% de las expectativas se encuentran alineadas, ya que la organización tiene la responsabilidad de ejercitar la debida diligencia, y se asegura de no involucrarse en actividades que infringen, obstruyen o impiden el disfrute de esos derechos.

**Figura 12. Asunto Principios y derechos fundamentales sobre el trabajo**

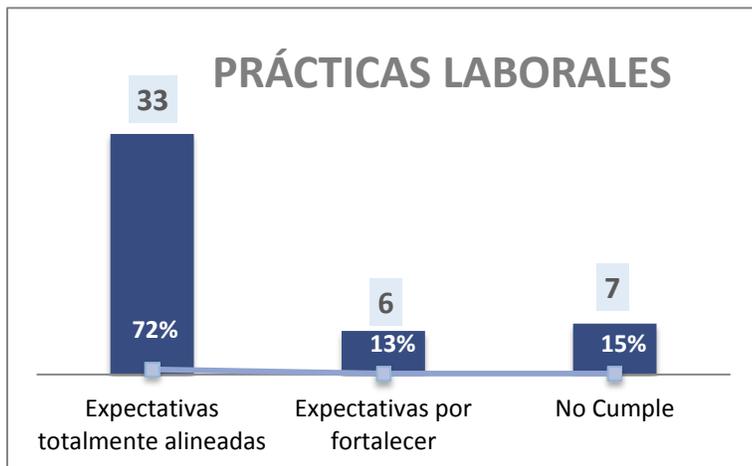
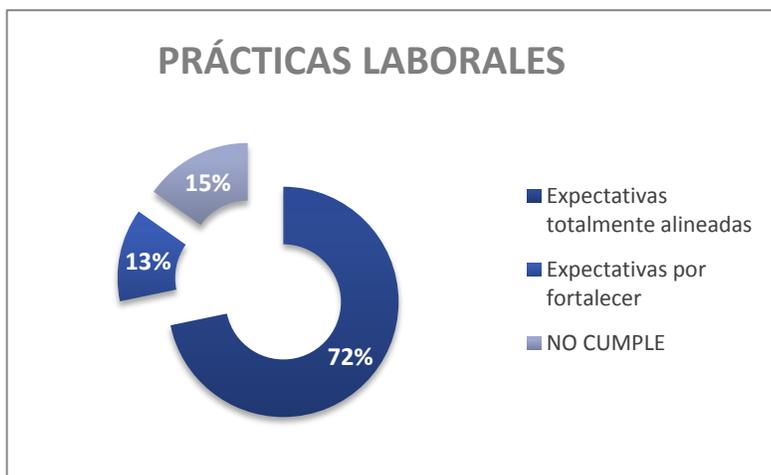


Fuente: Construcción propia

El asunto de principios y derechos fundamentales sobre el trabajo el 75% de las expectativas se encuentran alineadas y el 2% no cumplen, los puntos que no cumplen a partir de la guía, están asociados a libertad de asociación y negociación colectiva, de los términos y las condiciones laborales que podrían determinarse a través de la negociación colectiva voluntaria, en el caso de que los trabajadores así lo decidan. La organización no cuenta con agremiación sindical.

### **8.1.2 Materia 2: Prácticas laborales**

**Figura 13. Prácticas laborales**

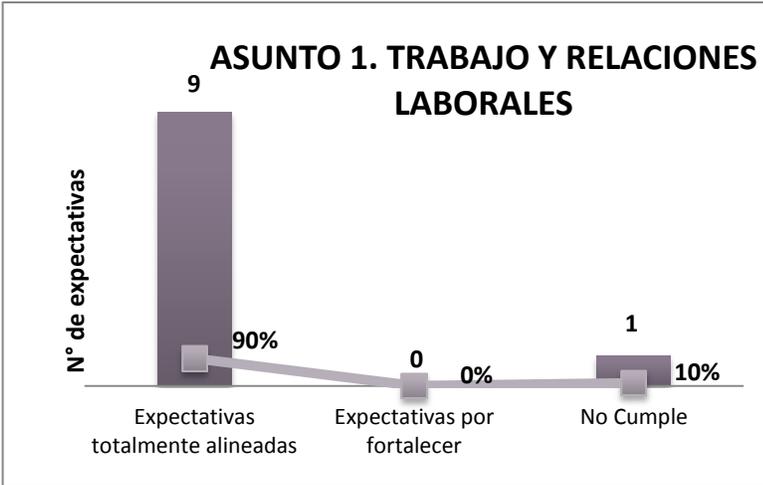


Fuente: Construcción propia

La materia Prácticas laborales está compuesta por diferentes asuntos conformados por dialogo social, trabajo y relaciones laborales, condiciones de trabajo y protección social, salud y seguridad ocupacional, derecho humano y

formación en el trabajo, en esta materia el 72% de las expectativas se encuentran alineadas, el 15% no cumplen y el 13% se encuentran por fortalecer.

**Figura 14. Asunto trabajo y relaciones laborales**



Fuente: Construcción propia

En el primer asunto de trabajo y relaciones laborales el 90% de las expectativas se encuentran alineadas y el 10% no cumplen.

En general, la Organización cumple en el ámbito laboral todas las normas jurídicas que apliquen en el país y todas las normas establecidas en el reglamento interno de la Organización, las cuales toman como referencia la igualdad de oportunidades, Proteger la privacidad y los datos de carácter personal de los trabajadores y tiene la confianza de que todo trabajo sea desempeñado por mujeres y hombres reconocidos legalmente como empleados, o como

trabajadores autónomos, Sin embargo La organización por su naturaleza depende muchos factores externos, que influyen en la alta rotación de los colaboradores de planta, lo que hace que se no se les proporcione la información oportuna sobre terminación de los contratos, en este aspecto se debe hacer un fuerte análisis desde el Área de talento humano de cómo se puede dar un trabajo para mitigar los efectos negativos en este aspecto y según guía la Organización debe “Proporcionar aviso razonable, información oportuna y, cuando se plantean cambios en sus operaciones, tales como cierres que afectan al empleo, considerar, conjuntamente con los representantes de los trabajadores, si existiesen, la manera de mitigar lo más posible los impactos negativos” (Organización Internacional de Estandarización, 2010)

**Figura 15. Condiciones de trabajo y protección social**



Fuente: Construcción propia

Condiciones de trabajo y protección social el 59% de las expectativas se encuentran alineadas, el 29% se encuentran por fortalecer y el 12% no cumplen.

Por fortalecer y cumplir, se encuentra nuevamente evaluado el respetar niveles más altos de disposiciones establecidas mediante otros instrumentos legalmente obligatorios tales como convenios colectivos, proceso que actualmente no está contemplado en los procesos de la Organización.

Por otra parte, también surge como expectativa a trabajar el Proporcionar condiciones de trabajo decente, en relación horas de trabajo, descanso semanal, vacaciones, y conciliación de la vida familiar y laboral.

Se recomienda realizar revisión de métodos y movimientos para el caso de los roles administrativos y las jornadas extensas de trabajo, de igual manera, para planta de producción se debe hacer un seguimiento del porcentaje de 12 horas domingo a domingo y hacer el debido ajuste, con el fin de aportar a la conciliación de la vida familiar y laboral.

Figura 16. Asunto Diálogo social



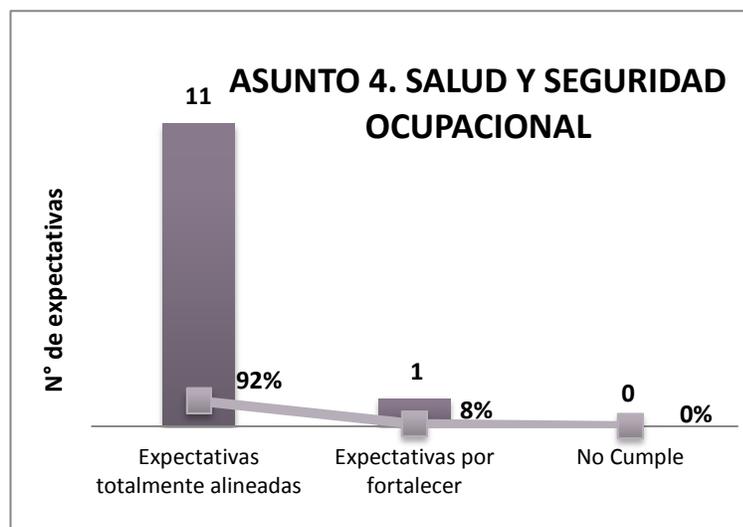
Fuente: Construcción propia

En Diálogo Social el 75% de las expectativas no cumplen, puesto que el proceso que se está revisando es el de asociación colectiva de trabajadores, y como se evidencia en expectativas anteriormente revisadas en materias de derechos humanos y asuntos de prácticas laborales, la Organización no cuenta con agremiación sindical.

“En la medida de lo posible, y hasta un punto razonable que no sea perjudicial, proporcionar a los representante de los trabajadores debidamente designados, acceso a los responsables de la toma de decisiones, a los lugares de trabajo, a los trabajadores a quienes representan, a las instalaciones

necesarias para desempeñar su rol, a la información que les permita obtener una perspectiva verdadera y clara de las finanzas y las actividades de la organización, de igual manera No obstruir a los trabajadores que busquen formar a sus propias organizaciones o a unirse a ellas y negociar colectivamente” (Organización Internacional de Estandarización, 2010)

**Figura 17. Asunto Salud y seguridad ocupacional**

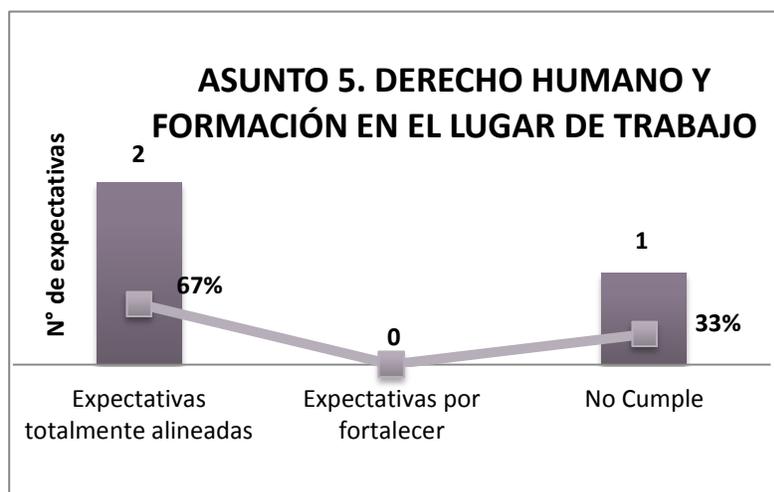


Fuente: Construcción propia

En salud y seguridad ocupacional, el 92% con 11 expectativas revisadas se encuentran totalmente alineadas, y el 1% se encuentra por fortalecer. Por lo anterior, la Organización está certificada en la norma OHSAS 18001 orientada a la seguridad y salud de los colaboradores, a través de la cual se desarrollan actividades para identificar y controlar los riesgos a los que están expuestos y

generar programas orientados a su salud y su bienestar, sin embargo, se hace necesario realizar una revisión y esforzarse por eliminar los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo que contribuyen o provocan estrés y enfermedades, puesto que este programa aún no está en marcha en la Organización.

**Figura 18. Asunto Derecho humano y formación en el lugar de trabajo**



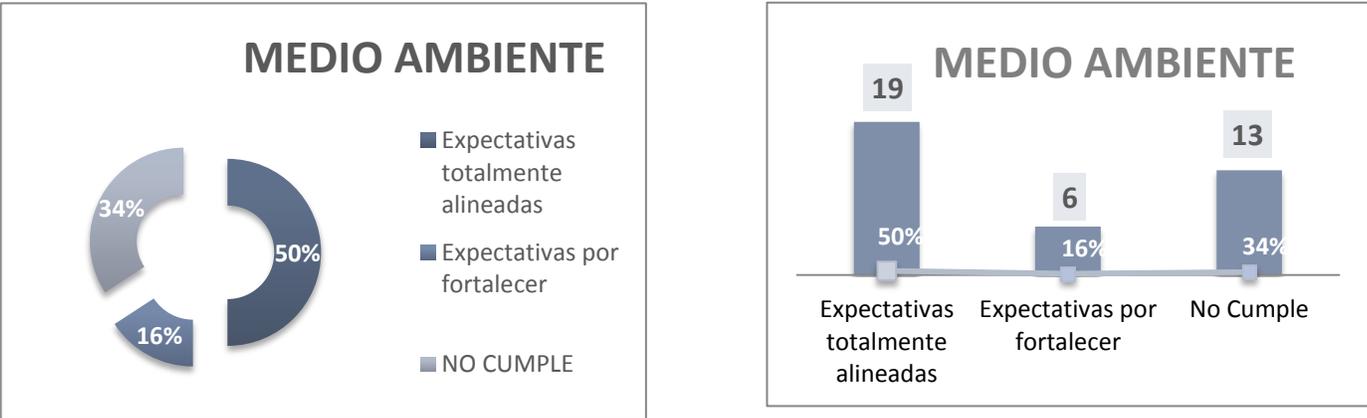
Fuente: Construcción propia

El 67% de las expectativas en derecho humano y formación en el trabajo se encuentra alineado, el 33% no cumple La Organización Proporciona a todos los trabajadores, en todas las etapas de su experiencia laboral, acceso al desarrollo de actividades, formación y aprendizaje práctico y oportunidades para la

promoción laboral a través de diferentes programas desarrollados por Talento humano, sin embargo, a partir de la Guía se especifica que cuando sea necesario, los trabajadores que hayan sido despedidos deben recibir ayuda para acceder a un nuevo empleo, formación y asesoramiento, y esta es la expectativa que se debe empezar a trabajar ya que no cumple.

**8.1.3 Materia 3 medio ambiente**

**Figura 19. Medio ambiente**

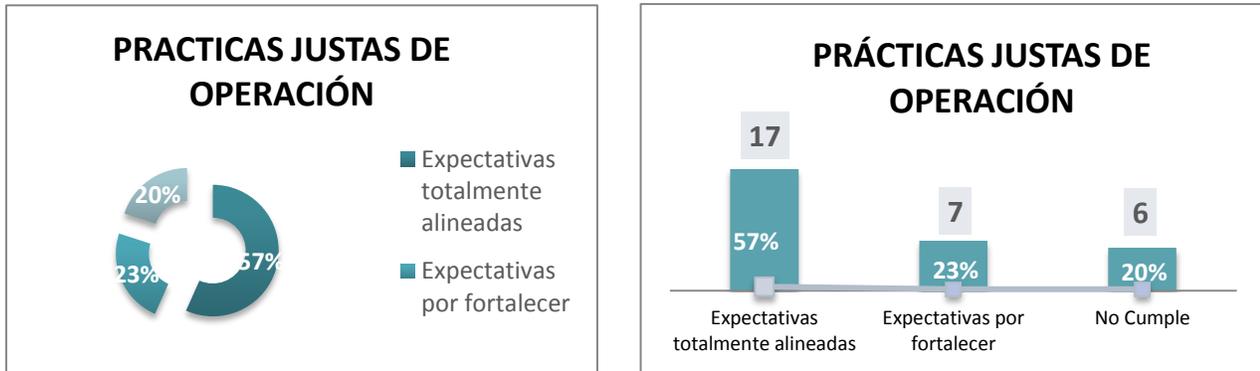


Fuente: Construcción propia

En la materia de Medio ambiente el 50% de las expectativas se encuentran totalmente alineadas, el 34% no cumplen y el 16% son expectativas por fortalecer, se recomienda que las diferentes áreas que intervengan en el proceso, realicen una revisión a profundidad de este proceso.

### 8.1.4 Materia 4: Prácticas justas de operación

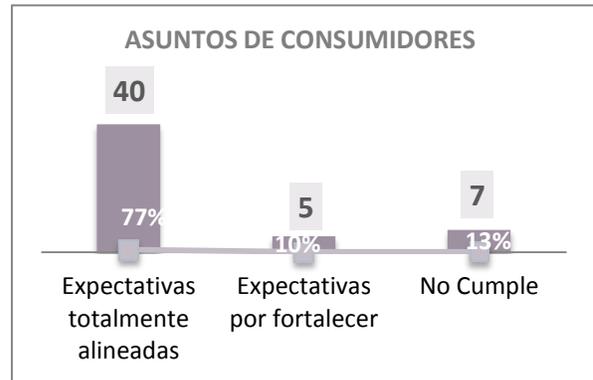
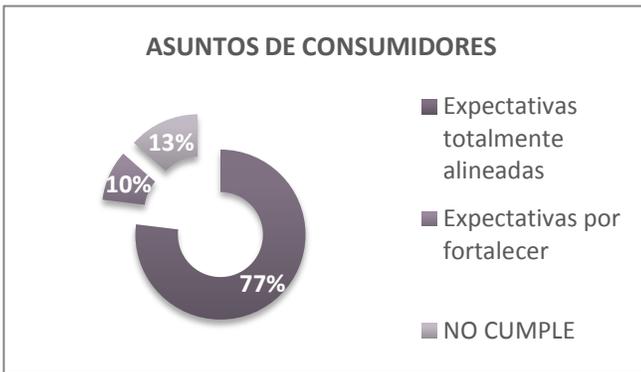
Figura 20. Prácticas de operación



Fuente: Construcción propia

En prácticas justas de operación de anti corrupción y participación política responsable, se revisa competencia justa, la promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor, y respeto a la propiedad y conocimiento tradicional, el resultado es el 57% de las expectativas alineadas, el 23% de las expectativas se encuentran por fortalecer y el 20% no cumplen.

### 8.1.5 Materia 5: asuntos de consumidores



Fuente: Construcción propia

Frente a la materia de asunto de consumidores el 77% de las expectativas se encuentran alineadas, el 13% no cumplen y el 10% se encuentran por fortalecer, en los asuntos y expectativas revisadas están: Protección y privacidad de los datos de los consumidores, Acceso a servicios esenciales, sobre consumidores: Educación y toma de conciencia.

### 8.1.6 Materia 6 Participación activa y desarrollo de la comunidad

**Figura 21. Participación activa y desarrollo de la comunidad**

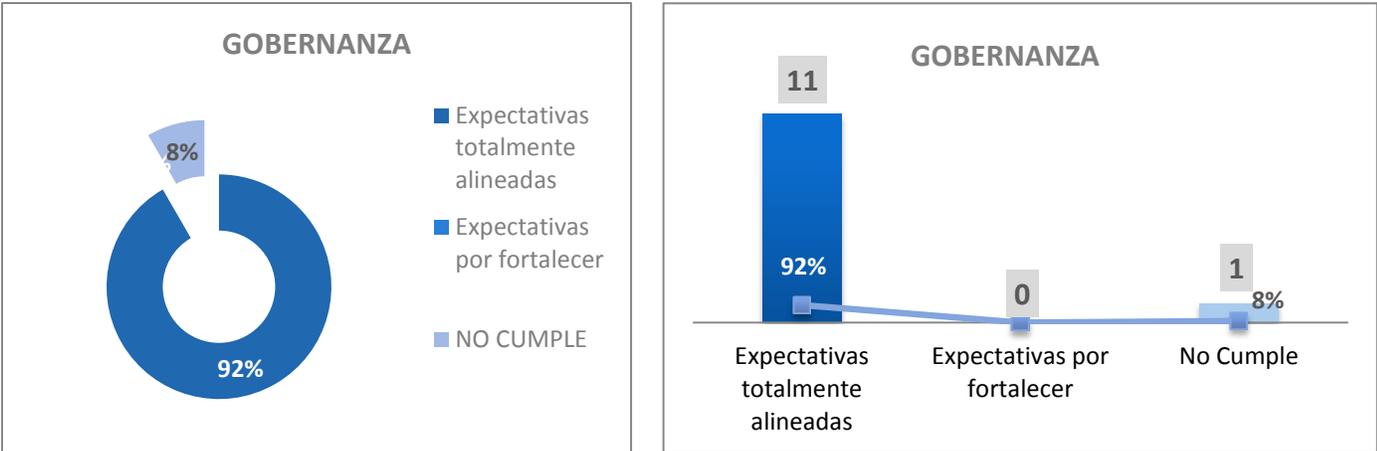


Fuente: Construcción propia

En participación activa y desarrollo de la comunidad el 77% de las expectativas se encuentran alineadas, el 15% no cumplen y el 8% están por fortalecer, en, Desarrollo y acceso a la tecnología Educación y cultura, Creación de empleo y desarrollo de habilidades, Generación de riqueza e ingresos, Inversión social

8.1.7 Materia 7 gobernanza

Figura 22. Gobernanza



Fuente: Construcción propia

En Gobernanza, el 92% de las expectativas se encuentran alineadas lo que da cuenta de que la Organización Desarrolla estrategias, objetivos y metas que reflejan su compromiso hacia la responsabilidad social.

## 9. CONCLUSIONES

En la actualidad las Organizaciones deben procurar integridad del mundo empresarial en pro de la sociedad y su desarrollo

La empresa de producción de alimentos de la ciudad de Manizales en la cual se realizó una revisión a partir de las materias y asuntos de Responsabilidad social empresarial relacionadas con gestión humana en la actualidad está en búsqueda de generar una migración de la norma SA 8000 a ISO 26000 y así genera una construcción de nuevas miradas de la organización, el equipo directivo se encuentra en búsqueda de una propuesta hacia la generación de valor adicional, buscando permanentemente una relación Ganar – Ganar, entre diferentes grupos de interés y la organización.

Para lo anterior, a partir de la revisión que se realizó de lo requerido por la guía ISO 26000 vs la realidad organizacional, se identificó que se hace importante y necesario verificar y replantear las prácticas laborales de la Organización y lo referente a el manejo y divulgación de los derechos humanos al interior de ésta, puesto que la forma en la que la Organización obtiene y mantiene la comunicación y sus redes conversacionales con los diferentes

actores que intervienen en ella no dan muestra de abarcar a los grupos de interés de manera equitativa, ya que éste es un proceso donde no solo se tiene presente a los accionistas, clientes y líderes estratégicos sino a comunidad y trabajadores de todo el organigrama en general; esto con el fin de abrir espacios de representación de intereses propios, de trabajadores y de la Organización, en el cual es posible solicitar por voz de sus representantes : salarios, condiciones de trabajo, derechos y las garantías laborales, identidad a través de la solidaridad y sociabilidad.

De igual manera, es importante realizar revisión y nuevo planteamiento de las jornadas, laborales, descansos, utilización de tiempo libre de los empleados, ya que esto aporta de manera significativa a la calidad de vida de los colaboradores; Las jornadas laborales excesivamente largas, el trabajo nocturno y la organización de los turnos de trabajo que implica una distribución irregular de las horas de trabajo, son algunos de los factores que tienen los efectos negativos más graves sobre la salud de los trabajadores.

Actualmente, existe un porcentaje de trabajadores que se encuentran con contratación tercerizada en la organización (90%) esto hace que los trabajadores perciban inestabilidad, por ello es importante generar nuevas estrategias de vinculación directa que permita generar vínculos más fuertes y contundentes con los empleados.

La organización en la actualidad no cuenta con planes de acción pertinentes para la ayuda y vinculación con otras posibles empresas a trabajadores que sean despedidos por baja en picos de producción

En materia de derechos humanos es pertinente revisar operaciones relacionadas con la discriminación, de proveedores, clientes y contratistas, establecer mecanismos en los acuerdos y contratos donde se informe a la organización sobre su responsabilidad con los derechos humanos y la igualdad de oportunidades.

Con lo anterior, es importante aclarar que el verdadero propósito de ser socialmente responsable es la maximización de aportes que involucren a todos a compartir un mismo objetivo, entre los diferentes grupos de interés, por ello el sentido de pertenencia que se realice hace la diferencia.

Como conclusión final, se afirma que estos resultados fueron obtenidos a partir de un porcentaje del equipo directivo de la Organización quien fue el encuestado por el conocimiento de la Organización y propósito de mejora de los diferentes procesos, a partir de las indicaciones que realiza la Guía ISO 26000; Sin embargo se hace importante contrastar la información obtenida con

una muestra de la población amplia que vincule trabajadores de todas las áreas y procesos, con un instrumento que valide tópicos pertinentes para el área de gestión humana, y así se contrasten ambos resultados y focos de intervención.

## **10. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

En la revisión que se realizó de la guía Iso 26000 versus lo que se maneja en la Organización se evidencio un claro interés por parte de las directivas de la Organización en ver las oportunidades de mejora con relación a la Responsabilidad social que tienen actualmente y el aporte que pueden tener a futuro para optimizar este proceso en pro de los colaboradores y la comunidad.

A partir de los resultados globales se pudo observar que la Organización ha implementado diferentes estrategias para aportar a la RSE, sin embargo, se hace necesario que todas estas estén integradas para dar mayor fuerza a las estrategias relacionadas con las prácticas laborales.

Existen grandes puntos a favor que han ayudado a fortalecer lo anteriormente expuesto y son las certificaciones que tiene la Organización en ISO 14001 de Gestión Ambiental, ISO 9001:2008 de gestión de la calidad y OHSAS 18001 de seguridad y salud en el trabajo y una norma previa en la cual estuvieron certificados SA 8000 de responsabilidad social empresarial (norma que si era certificable), sin embargo se hace necesario fortalecer la RSE de la

organización con unas prácticas puntuales en derechos humanos y prácticas laborales, específicamente con vinculación laboral, horarios y participación colectiva.

Con base en resultados se identificaron las variables que se encuentran totalmente alineadas a la guía, las variables que se encuentran por fortalecer, es decir aquellas con las que ya se dio inicio de trabajo, y las variables que en la actualidad no cumplen y se identifican como aspectos por mejorar, con estas últimas se planteará una propuesta con los diferentes focos de intervención, responsables y costos.

### **10.1 Objetivo general**

Diseñar una propuesta de intervención orientada a fortalecer aquellas materias relacionadas con Gestión Humana de la Guía ISO 26000 en las que el diagnóstico evidencia que la Organización tiene un menor cumplimiento

### **10.2 Objetivos específicos**

1 .Diseñar un plan de intervención orientado a que aporte a la consolidación frente a la materia de la guía ISO 26000 de derechos humanos en relación con la RSE.

2. Diseñar un plan de intervención que aporte a la consolidación de lo sugerido en ISO 26000 frente a Prácticas laborales socialmente responsables.

### **10.3 Intervención frente a los derechos humanos en relación con la RSE**

**Tabla 2. Diseño del Plan de Intervención**

Etapas	Objetivos	Descripción	Duración
Etapa #1 Socialización de resultados		1- Convocar a los directivos de la empresa 2- Socializar de los resultados y plan de intervención propuesto en una empresa de Alimentos de la ciudad de Manizales 3-Dialogo y discusión sobre los resultados	4 horas
Etapa #2 Documentación e intervención de Materia derechos humanos	Diseñar un plan de intervención orientado a que aporte a la consolidación frente a la materia de la guía ISO 26000 de derechos humanos en relación con la RSE	1-Realizar revisión de lo que se tiene actualmente de derechos humanos para los grupos de interés. 2- documentar un procedimiento completo de cómo se manejan los derechos humanos y su relación directa con el sistema de gestión integral de la Organización, abordado desde su grupo social objetivo - Derechos humanos y colaboradores - Derechos humanos en relación con proveedores y contratistas - Derechos humanos y comunidad - Derechos humanos y clientes 3--Documentar las políticas y procedimientos a cumplirse al interior del a Organización con Colaboradores. 4-- Realizar socialización, capacitación y formación en normas de derechos humanos a los grupos sociales objetivo. 5- Evaluar periódicamente las diferentes actividades relacionadas con el desempeño a lo largo del tiempo	2 meses
Etapa #3 Documentación e intervención en prácticas laborales socialmente responsables	•Diseñar un plan de intervención que aporte a la consolidación de lo sugerido en ISO 26000 frente a Prácticas laborales socialmente responsables	1-HORARIOS-VACACIONES-VINCULACION-TIEMPO LIBRE FAMILIAR: Realizar medición de métodos y tiempos en la planta de producción y a nivel administrativo  2-Revisar vinculación por temporales y ver costo beneficio de la vinculación por la Organización, ya que de esto depende en gran medida el tema Vacaciones  3-Desarrollar un programa de formación en los colaboradores en manejo del tiempo libre- conciliación de la vida familiar y laboral.  4-DIÁLOGO SOCIAL Realizar revisión para la conformación del sindicato Organizacional  5-SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL Realizar la evaluación de Riesgo psicosocial establecida por el ministerio en su resolución 2646 de 2008,A partir de los resultados realizar un plan de intervención.  6-DERECHO HUMANO Y FORMACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO Desarrollo de un programa de formación y alianzas estratégicas con agremiaciones para los trabajadores que hayan sido despedidos con el fin de facilitar el acceso a otros empleos  7-Documentación del proceso y evaluación periódica de la puesta en marcha	6 meses

## **10.4 Desarrollo de la Propuesta de Intervención**

### **10.4.1 Objetivo 1**

- Diseñar un plan de intervención orientado a que aporte a la consolidación frente a la materia de la guía ISO 26000 de derechos humanos en relación con la RSE.

Lo que se busca presentar en la siguiente propuesta de intervención es la estandarización, articulación y diseminación de la información frente a como se evidencian los derechos humanos en la Organización, puesto que en la actualidad se realiza desde diferentes perspectivas de Derechos humanos, sin embargo, la información se encuentra de manera atomizada.

#### **10.4.1.1 Actividades**

1. Realizar revisión de lo que se tiene actualmente de derechos humanos para los grupos de interés.
2. documentar un procedimiento completo de cómo se maneja este aspecto y su relación directa con el sistema de gestión integral de la Organización, abordado desde su grupo social objetivo
  - Derechos humanos y colaboradores
  - Derechos humanos en relación con proveedores y contratistas
  - Derechos humanos y comunidad
  - Derechos humanos y clientes

- 3 Realizar socialización, capacitación y formación en normas de derechos humanos a los grupos sociales objetivo.
- 4 Evaluar periódicamente las diferentes actividades relacionadas con el desempeño a lo largo del tiempo

#### **10.4.1.2 Logros**

- Estructurar todo el sistema de gestión integral y los procesos que se relacionan con RSE
- Estructurar en el proceso de selección y dar a conocer que no existe discriminación por raza, género o condición
- Establecer mecanismos en los acuerdos y contratos relacionados con la discriminación, de proveedores, clientes y contratistas, donde se informe a la organización sobre su responsabilidad con los derechos humanos y la igualdad de oportunidades.
- Que la organización cuente con estrategias alineadas a la responsabilidad social y al cumplimiento de los derechos humanos.
- Aumentar nivel de exigencia para la selección de proveedores incluyendo cláusulas en las que se solicite evidencia en cuanto a sus prácticas ambientales y sociales, establecer un numeral en las listas de selección de proveedores, la evidencia del cumplimiento de RSE y cuidado del medio ambiente, así como su participación en el pacto global o GRI.

- Dar a conocer a los colaboradores, clientes, proveedores y contratistas los derechos humanos y como estos se evidencian en el día a día de la Organización

#### **10.4.2 Objetivo 2**

- Diseñar un plan de intervención que aporte a la consolidación de lo sugerido en ISO 26000 frente a Prácticas laborales socialmente responsables

##### **10.4.2.1 Actividades**

- Realizar medición de métodos y tiempos en la planta de producción y a nivel administrativo, con el fin de ver si es necesario un mayor número de colaboradores y de esta manera se puedan conciliar los horarios de descanso y el tiempo libre con la familia.
- Desarrollar un programa de formación en los colaboradores en Calidad de vida que abarque la eficiencia en el tiempo laboral, manejo del tiempo libre y conciliación de la vida familiar y laboral.
- Revisar vinculación por temporales y ver costo beneficio de la vinculación por la Organización, ya que de esto depende en gran medida el tema vacaciones.
- Diálogo social. Realizar revisión para la conformación del sindicato organizacional.

- Salud y seguridad ocupacional. Realizar la evaluación de Riesgo psicosocial establecida por el ministerio en su resolución 2646 de 2008. A partir de los resultados realizar un plan de intervención.
- Derecho humano y formación en el lugar de trabajo. Desarrollo de un programa de formación y alianzas estratégicas con agremiaciones para los trabajadores que hayan sido despedidos con el fin de facilitar el acceso a otros empleos.
- Documentación del proceso y evaluación periódica de la puesta en marcha.

#### **10.4.2.2 Logros**

- Estructurar a partir de la medición de métodos y tiempos una nueva distribución del roles y funciones.
- Aportar a los colaboradores a la mejora de su calidad de tiempo compartido con su familia y tiempos libres.
- Realizar vinculación de un porcentaje significativo de colaboradores de manera directa a la organización.
- Conformación de un grupo de representantes de los colaboradores que sean tenidos en cuenta en las decisiones organizacionales.
- Intervención en riesgo psicosocial a partir de los resultados de la encuesta avalada a nivel nacional.
- Generación de vínculos con entes gubernamentales y privados para la generación y enlace de nuevos empleos.

#### **10.4.2.3 Indicadores de medición para balance social**

Para evaluar la efectividad de la propuesta, se valoraran los siguientes aspectos:

#### **10.4.2.3.1 Indicadores Etapa 1**

- Número de jefes convocados/número de jefes que asistieron
- Número de jefes que van a participar en el proceso/número de jefes convocados
- Responsable de la etapa: Gerente de gestión humana

#### **10.4.3.3.2 Indicadores Etapa 2**

- Documentos y políticas documentados en derechos humanos y responsabilidad social empresarial.
- Número de capacitaciones programadas en derechos humanos/número de capacitaciones ejecutadas.
- Nivel de conocimientos en derechos humanos después de la capacitación/ nivel de conocimientos antes de la capacitación.

#### **10.4.3.3.3 Indicadores Etapa 3**

- Número de puestos de trabajo medidos/ número total de puestos de trabajo.
- Número de casos revisados por tipo de vinculación.
- Número de vinculaciones directas a la Organización a partir del estudio realizado/ número total de colaboradores.

- Número de capacitaciones programadas en calidad de vida/número de capacitaciones ejecutadas
- Nivel de conocimientos en calidad de vida después de la capacitación/ nivel de conocimientos antes de la capacitación.
- Conformación de sindicato.
- Número de colaboradores pertenecientes al sindicato.
- Resultados y plan de intervención en riesgo psicosocial.
- Número de personas desvinculadas de la Organización/ número de personas vinculadas en otras organizaciones a partir del programa.

# 11. PRESUPUESTO

Presupuesto General							
Etapas	Actividades	Nombre del recurso	Rubro	Cantidad	Valor unitario	Valor total del recurso	
Etapa 1	1- Convocar a los directivos de la empresa	fotocopias	costos de operación	25	\$ 50	\$ 1.250	
	2- Socializar de los resultados y plan de intervencion propuesto en una empresa de Alimentos de la ciudad de Manizales	fotocopias	costos de operación	440	\$ 50	\$ 22.000	
		equipo de computo	Inversion	0	-	-	
		video beam	Inversion	0	-	-	
	3-Dialogo y discusion sobre los resultados	equipo de computo	Inversion	0	-	-	
		video beam	Inversion	0	-	-	
<b>valor total de la etapa 1</b>						<b>\$ 23.250</b>	
Etapa 2	1-Realizar revisión de lo que se tiene actualmente de derechos humanos para los grupos de interés.	equipo de computo	Inversion	0	-	-	
	2- documentar un procedimiento completo de cómo se manejan los derechos humanos y su relación directa con el sistema de gestión integral de la Organización, abordado desde su grupo social objetivo: Derechos humanos y colaboradores - Derechos humanos en relación con proveedores y contratistas - Derechos humanos y comunidad - Derechos humanos y clientes	equipo de computo	Inversion	0	-	-	
		Contratacion por prestacion de servicios a un asesor en derechos humanos que brinde una asesoria y asi la Organización asigne a un responsable que documente el proceso	gastos de personal	2	\$ 500.000	\$ 1.000.000	
	3-Dar inicio al cumplimiento de las nuevas políticas al interior del a Organización con Colaboradores.	equipo de computo	Inversion	0	-	-	
	4-- Realizar socialización, capacitación y formación en normas de derechos humanos a colaboradores y comunicar a proveedores en contratos	video beam	Inversion	0	-	-	
		equipo de computo	Inversion	0	-	-	
		fotocopias	costos de operación	500	\$ 50	\$ 11.000	
		refrigerios	costos de operación	1000	\$ 1.500	\$ 1.500.000	
	<b>valor total de la etapa 2</b>						<b>\$ 2.511.000</b>
	Etapa 3	1-HORARIOS-VACACIONES-VINCULACION-TIEMPO LIBRE FAMILIAR: Realizar medición de métodos y tiempos en la planta de producción y a nivel administrativo	Contratacion por prestacion de servicios a 2 medicion	gastos de personal	2	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
3-Capacitar a los colaboradores en manejo del tiempo libre- conciliación de la vida familiar y laboral.		Contratacion por prestacion de servicios experto Psicólogo en calidad de vida	gastos de personal	40	\$ 125.000	\$ 5.000.00	
5-SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL Realizar la evaluación de Riesgo psicosocial establecida por el ministerio en su resolución 2646 de 2008,A partir de los resultados realizar un plan de intervención.		Alquiler equipos de computo para la realizacion de la encuesta	costos de operación	20	\$ 200.000	\$ 6.000.000	
		Fotocopias del instrumento	costos de operación	3000	\$ 50	\$ 150.000	
6-DERECHO HUMANO Y FORMACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO Desarrollo de un programa de formación y alianzas estratégicas con agremiaciones para los trabajadores que hayan sido despedidos con el fin de facilitar el acceso a otros empleos		Contratacion por prestacion de servicios accion y analisis de resultados	gastos de personal	1300	\$ 5.384	\$ 7.000.000	
		capacitacion con psicologos de la empresa en presentacion de entrevista y organizacion de hoja de vida	Inversion	1	-	-	
		plataformas gratuitas donde se suba la hv y lleguen ofertas a la persona	N/A	3	-	-	
		EQUIPO DE COMPUTO-envio de hv a agremiaciones y temporales	Inversion	1	-	-	
<b>valor total de la etapa 3</b>						<b>\$ 21.150.000</b>	
<b>Valor total del plan de intervencion</b>						<b>\$ 23.684.250</b>	

## 11.1 Diagrama de Gantt

Etapa1	Enero																														
	semana 1						semana 2						semana 3						semana 4												
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D			
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
1- Convocar a los directivos de la empresa																															
2- Socializar de los resultados y plan de intervencion																															
3-Dialogo y discusion sobre los resultados																															
Etapa 2	Febrero																														
	semana 1						semana 2						semana 3						semana 4												
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
1-revisión de la documentacion en de derechos humanos para los grupos de interés.																															
2-Asesoría de un experto en Derechos humanos y Organización																															
3- documentar un procedimiento completo de derechos humanos al interior y exterior de la Organización																															
Etapa 2	Marzo																														
	semana 1						semana 2						semana 3						semana 4												
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
4- Realizar socialización, capacitación en normas de derechos humanos a colaboradores que vivirá en adelante la Organización y comunicar a proveedores en contratos																															
3--Dar inicio al cumplimiento de las nuevas políticas y procedimientos al interior del a Organización con Colaboradores.																															
Etapa 3	Abril																														
	semana 1						semana 2						semana 3						semana 4												
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D			
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Realizar medición de métodos y tiempos en la planta de producción y a nivel administrativo																															
Realizar los cambios pertinentes																															
Etapa 3	Mayo																														
	semana 1						semana 2						semana 3						semana 4												
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D			
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			
Realizar medición de métodos y tiempos en la planta de producción y a nivel administrativo																															
Realizar los cambios pertinentes																															

Etapa 3	Junio																															
	semana 1					semana 2					semana 3					semana 4																
	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
Capacitar a los colaboradores en manejo del tiempo libre-conciliación de la vida familiar y laboral.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Iniciar la aplicación de la evaluación de Riesgo psicosocial establecida por el ministerio en su resolución 2646 de 2008, A partir de los resultados realizar un plan de intervención.																																

Etapa 2	Julio																														
	semana 1							semana 2							semana 3							semana 4									
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D			
Iniciar la aplicación de la evaluación de Riesgo psicosocial establecida por el ministerio en su resolución 2646 de 2008, A partir de los resultados realizar un plan de intervención.	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Tabulación de encuestas																															

Etapa 2	Agosto																											
	semana 1						semana 2						semana 3						semana 4									
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Tabulación de encuestas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Análisis e informe de resultados																												
Entrega y socialización de resultados																												
Documentación, análisis y convenios estratégicos (1) de programa para colaboradores que salen de la organización por baja en picos de producción																												

Etapa 2	Septiembre																													
	semana 1						semana 2						semana 3						semana 4											
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D		
puesta en marcha del programa para colaboradores que salen de la organización por baja en picos de producción	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Análisis de la vinculación de los colaboradores																														
Análisis de la posible conformación de representantes de los colaboradores																														

## BIBLIOGRAFÍA

- Abello Quintero , C., Marín Patiño , N., & Arango Vargas , D. (2013). La responsabilidad social empresarial. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/jspui/bitstream/10819/1574/1/Responsabilidad\\_Social\\_Empresarial\\_Abello\\_2013.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/jspui/bitstream/10819/1574/1/Responsabilidad_Social_Empresarial_Abello_2013.pdf)
- Barroso Tanoira, F. G. (15 de Abril de 2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000300005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000300005)
- Calderón , G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Revista Cuadernos de Administración Universidad Javeriana*, Año/ Vol. 19 No 031, 9-55.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo , C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de responsabilidad social empresarial. *Estudios gerenciales Vol.27*, 163 - 188.
- Cancino Del Castillo, C., & Morales Parragué, M. (Diciembre de 2008). *Responsabilidad social empresarial*. Recuperado el 22 de Febrero de 2015, de Serie Documento Docente N° 1: [http://www.researchgate.net/profile/Christian\\_Cancino/publication/43650508](http://www.researchgate.net/profile/Christian_Cancino/publication/43650508)

\_RESPONSABILIDAD\_SOCIAL\_EMPRESARIAL/links/53f1a1f50cf23733e8  
15be14.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010).

*Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Martínez, H. (2005). *El Marco Ético de la Responsabilidad Social Empresarial*.

Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Mercado Salgado, P., & García Hernández, P. (12 de Enero de 2006). La

Responsabilidad Social en Empresas del Valle de Toluca (México).

Recuperado el 02 de Junio de 2015, de

<http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123->

[59232007000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232007000100005&script=sci_arttext)

Organización Internacional de Estandarización. (2010). *ISO 26000,*

*Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 9 de Septiembre de

2014, de [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)

Peña Miranda, D. D., & Serra Cantallops, A. (2012). Responsabilidad social

empresarial en el sector turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21,

1456 - 1480. Recuperado el 22 de junio de 2015, de

<http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v21n6/v21n6a06.pdf>

Rodríguez, M. D. (2002). *Ética y Gerencia del talento humano*. Manizales:

Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Valenzuela J, L. F. (2012). Responsabilidad social empresarial: una reflexión desde la gestión, lo social y ambiental. *Revista Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 155 - 156.