

**PROYECTO DE GRADO**

**GESTIÓN RESILIENTE SOCIALMENTE RESPONSABLE DE  
DIGITEX INTERNACIONAL LTDA SEDE MANIZALES EN TIEMPOS DE  
COVID-19**

DANIEL ARROYAVE ZAMBRANO

COD: 16201720319

ANGIE VALENZUELA ZAMUDIO

COD: 16201728960

LUISA ALEJANDRA JARAMILLO TORO

COD: 16201722643

DIRECTOR DEL PROYECTO: LAURA MICHEL SANTA FAJARDO

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MANIZALES, CALDAS  
2021

## Contenido

Resumen	3
Introducción	4
1 Planteamiento del problema	5
1.1 Formulación del problema	8
2 Justificación de la investigación	9
3 Objetivos de investigación	10
3.1 Objetivo General	10
3.2 Objetivos Específicos	10
4 Variables	11
5 Marco Referencial	12
5.1 Marco teórico	12
5.1.1 Teoría de la dependencia- Corriente de la ecología de las organizaciones	12
5.1.2 Teoría de los Stakeholders	16
5.2 Marco Conceptual	17
5.2.1 Responsabilidad Social (RS)	17
5.2.2 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	18
5.2.3 Responsabilidad social empresarial como estrategia en tiempos de crisis	23
5.2.4 Actuaciones del gobierno nacional ante la crisis	25
5.2.5 Sostenibilidad centrada en la visión ASG (Ambiental, social y de buen gobierno)	27
5.2.6 Gestión Resiliente	30
6 Proposiciones	31
7 Metodología	31
7.1 Enfoque y Alcance	32
7.2 Población	33
7.3 Instrumentos o técnicas de información	34
8 Resultados y análisis de datos	35
8.1 Rol y concepciones de RS de directivos en tiempos de crisis	36
8.2 Aspectos sobre la visión de buen gobierno de la RSE (Gestión Resiliente)	40
8.3 Aspectos sobre la visión social de la RSE	43
8.4 Aspectos sobre la visión ambiental de la RSE	46
9 Conclusiones y recomendaciones	48
Referencias	52
Anexos	57

## **Resumen**

El presente trabajo busca diagnosticar la gestión resiliente de responsabilidad social empresarial (RSE) de Digitex Internacional LTDA sede Manizales, para conocer su adaptación desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19 centrado en la visión ASG que contempla la dimensión ambiental, social y de buen gobierno. Empresa con más de 14 años de experiencia en el mercado de centros de llamadas (call center) con sede en Manizales, Armenia, Ibagué, Medellín y Bogotá, dedicada a la externalización o tercerización (Outsourcing) para clientes ofreciendo servicios de comercialización y telecomunicación en determinados segmentos del mercado, tanto local, nacional como internacional con altos estándares de calidad. Asimismo, brinda un portafolio entre campañas, procesos de negocio, consultoría como diseño de soluciones digitales personalizadas focalizadas 100% en ayudar a marcas a maximizar su valor para diferenciarse de sus competidores.

En este sentido se hace una descripción de la situación actual de la empresa Digitex Internacional LTDA sede Manizales, sus vulnerabilidades y repercusiones, y se da a conocer las prácticas o reacciones socialmente responsables que implementó el equipo directivo para tener una mayor resiliencia y afrontar estas difíciles circunstancias. Para ello se realiza una investigación de enfoque mixto, al ser un modelo flexible, analítico y crítico que permite tener una visión más completa de la organización. Además, la metodología se basó en el estudio de caso con la intención de profundizar en la empresa, más no generalizar los resultados en el sector BPO (Business Process Outsourcing).

Esta investigación hace parte de los procesos investigativos del macro-proyecto denominado ‘Gestión resiliente socialmente responsable desde la mirada de las organizaciones de diferentes sectores de la ciudad de Manizales en tiempos de COVID-19’ vinculado al semillero de investigación ‘Ética, empresa y sociedad’ asociado al Grupo de Investigación ‘Administración y Gerencia del Talento Humano’ adscrito a la Universidad de Manizales.

## **Palabras clave**

Gestión resiliente, responsabilidad social empresarial, COVID-19, Sostenibilidad ASG (ambiental, social, de buen gobierno), sector BPO (Business Process Outsourcing).

## **Introducción**

El presente proyecto parte de un interés investigativo y de la intención de diagnosticar la gestión resiliente de responsabilidad social empresarial (RSE) de Digitex Internacional LTDA sede Manizales para conocer su adaptación desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19. Empresa que hace parte del grupo empresarial italiano Comdata Group, un holding con gran presencia internacional, sólida experiencia local y con más de 50.000 empleados que trabajan en 30 idiomas.

Este trabajo es resultado de los procesos investigativos alrededor del macro-proyecto denominado ‘Gestión resiliente socialmente responsable desde la mirada de las organizaciones de diferentes sectores de la ciudad de Manizales en tiempos de COVID-19’ del semillero de investigación ‘Ética, empresa y sociedad’ asociado al Grupo de Investigación ‘Administración y Gerencia del Talento Humano’ adscrito a la Universidad de Manizales.

Esta investigación se basa en la capacidad de resiliencia y de adaptación de las organizaciones frente a las crisis, por medio de acciones de responsabilidad social empresaria (RSE) que implementan como método estratégico en su gestión interna y de gobierno corporativo para mejorar su relación con la sociedad y el medioambiente. Enfoque que se ha convertido en un factor muy importante dentro de las organizaciones, debido a que su proclamación ha generado impacto en la transformación en sus grupos de interés o stakeholders internos y externos, fortaleciendo el factor socio ambiental pero también el económico orientado al comportamiento ético y la legitimación como ciudadano corporativo responsable.

De esta manera, el proyecto en su primer apartado abordara el problema de investigación con sus diferentes componentes; luego se presentarán los objetivos, tanto el general como los específicos, con la intención de describir la situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones ambientales, sociales y de gobernanza de la empresa derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19, comprender el rol y concepciones de responsabilidad social de los directivos en ese tiempo de crisis, para poder caracterizar las prácticas o reacciones socialmente responsables implementadas desde la visión ASG que contempla la dimensión ambiental, social y de buen gobierno para tener una mayor resiliencia y remontar esas difíciles circunstancias.

En cuanto a la metodología, se dará a conocer el enfoque y alcance, que es de corte mixto desde lo cuantitativo con un alcance descriptivo, y desde lo cualitativo con un alcance hermenéutico-comprensivo, también se especifica que es un proyecto que se basa en la técnica de investigación de estudio de caso, y se define población a quienes se le aplicará los instrumentos o técnicas de recolección de información.

Para seguir el desarrollo del proyecto, se hará un análisis muy detallado de los resultados del trabajo de campo por cada uno de los objetivos específicos en concordancia con la postura de los directivos de la empresa al momento de incorporar prácticas socialmente responsables como uno de los procesos focos de crecimiento y resiliencia, permitiendo que se identifiquen los aspectos negativos y positivos de los factores ambientales, sociales, y de buen gobierno. Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado, las respectivas referencias y los anexos que contienen información complementaria.

## **1 Planteamiento del problema**

A nivel empresarial se está orbitando en un mundo altamente competente y el hecho de crear una empresa no basta; lo que implica no solo la obtención de contribuciones monetarias, inversión de capital y contar con un buen producto, sino lograr procesos y acciones de sostenibilidad para mantener un equilibrio entre la empresa y los asuntos ambientales, sociales y de buen gobierno. Según (Orozco, 2019) gracias a la sostenibilidad se puede reevaluar, comparar, repensar e incluso anticipar para responder oportunamente a los cambios, necesidades del mercado, entorno y sociedad.

Asimismo, se ha evidenciado que los empleados y su conocimiento son uno de los activos intangibles más preciados de una empresa y por eso se necesita de su bienestar, motivación y contar con un clima organizacional que aporte a este capital humano que es gran parte del éxito y garante de eficiencia y productividad.

Por ello, se hace necesario la creación de estrategias de RSE que permitan encaminar a dichos objetivos e impulsar el crecimiento de las empresas y sus grupos de interés, donde el principal

objetivo de la RSE es minimizar el impacto y consecuencias negativas que trae consigo el ejercicio de una actividad económica cuyas repercusiones son notorias en la sociedad y el medio ambiente, además afectan los stakeholders conocidos como las partes interesadas, y estos a su vez afectan resultados y objetivos organizacionales. De esta manera la RSE pretende trazar un equilibrio entre la actividad económica y el bienestar social fomentando un vínculo interactivo que genere beneficios, ventaja competitiva y valor agregado ya que la empresa está siendo consciente de que hace parte del problema y asume la responsabilidad formando parte de la solución.

Ahora bien, se hace una introspección sobre la situación actual respecto al COVID, puesto que esta emergencia sanitaria ha dado un vuelco total al mundo haciendo tambalear en una cuerda floja aspectos como la salud, la economía, política, y entre otros aspectos de igual relevancia ameritando la necesidad de replantear la manera en que funciona el mundo y la interacción de las personas tanto en su círculo social como el desarrollo económico, social y ambiental.

En diciembre del año 2019, según medios de comunicación mundial, se reportaron algunos casos de pacientes que estaban ingresando a hospitales en China con síntomas similares a los que presentan las personas con neumonía o insuficiencias respiratorias, la comisión municipal de salud de Wuhan notifica que este conglomerado de casos de neumonía se debe a la nueva cepa del nuevo coronavirus poniendo el estado en alerta sanitaria para tratar y controlar el brote. (OMS, 2020). Para el 11 de febrero del año 2020 la Organización Mundial de la Salud nombró este agente etiológico como COVID-19 brote epidémico que disparó la alerta sanitaria por la magnitud de esta emergencia de salud pública, declarando pandemia el 11 de marzo del mismo año.

En Colombia, esta situación coyuntural ha demostrado que la mayoría de las empresas colombianas no estaban preparadas para enfrentar esta crisis que coloco en jaque la operación de muchas de ellas y las obligo a reinventar sus procesos, lo que implico exploran los impactos que generan sus actividades en la sociedad y su entorno como consecuencia de sus prácticas. Sin embargo, las empresas colombianas se mantienen activas y abiertas a todos los planes estratégicos que se puedan implementar para contrarrestar estos efectos negativos y emerger con éxito.

Por lo anterior, contemplando la situación actual, se busca analizar específicamente a Digitex Internacional LTDA sede Manizales siendo una empresa líder en el sector BPO (Business process outsourcing), que se dedica a diseñar, construir, operar y optimizar procesos integrales de negocio orientados a la experiencia del cliente.

Empresa que está en la obligación no solo con sus clientes sino consigo misma para sacar adelante cada uno de los procesos y dificultades con los que se pudo encontrar durante la contingencia por la pandemia COVID-19, en la cual trato de accionar de manera eficaz comenzando con un despliegue del plan de trabajo para minimizar la situación y poder reestablecer todos sus servicios.

Por lo tanto, Digitex Internacional LTDA. sede Manizales vela y garantiza la satisfacción de sus clientes dentro de las diferentes líneas de negocio que ofrece en su portafolio, y con ayuda de toda la mesa directiva cuando llego al momento inicial de la pandemia en la ciudad de Manizales, desarrollo para el bienestar de los colaboradores la modalidad de trabajo en casa, logrando en un inicio llegar a un 90% del personal de la compañía en este modelo, garantizando la ejecución de 2 frentes muy importantes, detener la propagación del virus por medio de sus colaboradores en las instalaciones; y segundo asegurar el bienestar tanto del empleado como de su núcleo familiar. Este despliegue logra llevarse a cabo en aproximadamente 3 semanas, por lo cual en término de efectividad logró el objetivo.

Al llevar a cabo este gran objetivo Digitex Internacional LTDA sede Manizales en paralelo con la salida de colaboradores a trabajo en casa, inicia con todos los protocolos de bioseguridad que dicta la ley, para asegurar el bienestar de los colaboradores que no podían desempeñar su función en casa y debían continuar asistiendo a las instalaciones de la compañía; siendo este un nuevo reto, la empresa logró aprovisionar de insumos que garantizarían en todo momento los elementos necesarios de protección como lo eran, Tapabocas, batas antifluido, alcohol, toallas, jabón, gel antibacterial, entre otros.

No obstante, no todo se pudo ejecutar de forma perfecta, pues para la compañía en general se aumentó el trabajo, donde las áreas de RR.HH y Tecnología se vieron afectadas por esta contingencia, debido a que para realizar el despliegue de todos los equipos de cómputo a los hogares de los colaboradores se debían generar configuraciones adicionales al equipo,

actualizaciones, implementación y actualización de nuevo firewall para asegurar conectividad y evitar fugas de información; creación e instalación de VPN, en otras actividades.

Detrás de todo ello se encontraba RR. HH quienes debían apoyar el tema con el seguimiento y control del inventario, salida de cada uno de los equipos, programación de rutas para transportarlos, control y firma de actas de entrega de equipo en las direcciones informadas, otorgar vacaciones o licencias no remuneradas, al personal que por diferentes motivos no podían desempeñar su función desde casa y que adicional, no podían llegar a las instalaciones a cumplir su función.

Tras esta gran actividad, se iniciarán nuevos retos para la compañía, los cuales constaran de inconvenientes técnicos como, desconexión de VPN, lentitud en los aplicativos, diademas con fallas, entre otros; que impedirían el correcto funcionamiento y labor de los colaboradores en la modalidad de trabajo en casa; estas novedades en los procesos, obligan a la compañía a analizar nuevamente que podrían solucionar para afrontar la crisis.

## **1.1 Formulación del problema**

Con respecto al tema hemos dado lugar a la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera la gestión resiliente de la responsabilidad social empresarial de Digitex Internacional LTDA sede Manizales, le permitió adaptarse desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19?

## **2 Justificación de la investigación**

El siguiente proyecto busca la responsabilidad social que tiene la empresa Digitex Internacional LTDA sede Manizales desde todas sus áreas para argumentar los impactos que tiene dicha organización en cuanto a lo ambiental y lo social desde el contexto empresarial incluyendo también el tema del COVID 19 que ha afectado también a la compañía la cual ha actuado de manera ágil y rápida para evitar reprocesos en las actividades que desempeña y que se llevan a cabo implementando todas las normas de bioseguridad para quienes están trabajando desde las sedes y también la virtualidad para quienes están laborando desde sus casas, el teletrabajo.

El principal fin es lograr que se actúe de manera inmediata cuando se presente algún tipo de problemática a nivel interno, no solo individual sino general, teniendo apoyo de todas y cada una de las directivas de Digitex Internacional LTDA sede Manizales habiendo un constante contacto con todos los demás miembros de la organización.

Este proyecto tiene como objetivo aportar al diseño de prácticas socialmente responsables que ayuden a que la organización sea un guía a nivel región en cuanto a estrategias que reduzcan el impacto negativo que se puede dar en tiempos de crisis actuando de manera inmediata ante una situación que lo requiera.

La Responsabilidad Social Empresarial en Colombia, es un campo que apenas está logrando incursionar en las organizaciones, donde la alta dirección de las organizaciones comienza a diagnosticar el término con el objetivo de lograr una reducción de impuestos por daños causados al medio ambiente o a la sociedad. Las organizaciones pretenden cumplir con el objetivo general de la Responsabilidad Social Empresarial, el cual es generar un desarrollo sostenible con productos y servicios sustentables que beneficien a todos los involucrados con las actividades de las empresas, en base a un comportamiento ético y unas normas establecidas para el bienestar de todos.(Alique, 2018)

Se debe tener en cuenta que lo que se busca también es que desde el líder de la entidad, se tenga un compromiso en dar solución a todo lo que se presente, sin importar si es únicamente lo económico, teniendo en cuenta que también se debe incluir allí el tema de la responsabilidad social y esto se logra en conjunto con todas las áreas, empapando las demás para poder llevar un

buen plan estratégico y compartirlo no sólo con las directivas sino también con las demás áreas para así lograr que se fortalezca este tema cooperando y apoyando a toda la población que allí labora y la que se beneficia de ella.

La investigación servirá, además, como requisito de grado para los investigadores quienes se encuentran finalizando su pregrado de administración de empresas de la Universidad de Manizales.

### **3 Objetivos de investigación**

#### **3.1 Objetivo General**

Diagnosticar la gestión resiliente de Responsabilidad Social Empresarial de Digitex Internacional LTDA sede Manizales, para conocer su adaptación desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Comprender el rol y concepciones de responsabilidad social de los directivos en tiempos de crisis.
- Describir la situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones ambientales, sociales y de gobernanza de Digitex Internacional LTDA sede Manizales derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19.
- Caracterizar las prácticas (reacciones) de RSE implementadas por la empresa desde la visión ambiental, social y de buen gobierno para tener una mayor resiliencia y remontar estas difíciles circunstancias.

## 4 Variables

Las variables se fundamentan desde el punto de vista de sostenibilidad y centrado en la visión ESG (Environment, Social and Governance) que se refiere al ASG (Ambiental, social y de buen gobierno), como se observa en la tabla 1, 2 y 3:

**Tabla 1.** Desde la visión ambiental

Variable	Dimensiones	Indicadores
Ambiental	<b>Inversión de Impacto en sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actividades para la reducción del impacto ambiental y huella ecológica.</li> <li>● Implementar tecnología verde</li> <li>● Acciones específicas para contribuir a la preservación y mejora de la herencia ecológica para el bien de la humanidad actual y futura.</li> <li>● - Reducción de emisiones e impacto climático</li> </ul>
	<b>Administración verde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buen uso de materiales y recursos.</li> <li>● Obtención de recursos de manera clara y sostenible.</li> <li>● Actividades de prevención de contaminación y corrección.</li> <li>● Actividades que contribuyan a la correcta utilización de los recursos naturales.</li> </ul>

Fuente: (Santa, 2021). Nota. Construcción en colaboración con los integrantes del semillero Ética Empresa y sociedad.

**Tabla 2.** Desde la visión Social

Variable	Dimensiones	Indicadores
Social	<b>Inversión social</b>	Apertura a nuevas ideas e innovación Estrategias de inversión social Balance social Atención para el apoyo, relación y el pleno desarrollo de las comunidades y sociedades Acciones propias y gremiales para contribuir a la generación de condiciones que permitan la expansión del espíritu empresarial
	<b>Sostenibilidad, rendimiento y bienestar laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Metodologías del trato a la fuerza laboral</li> <li>● Conciliación de la vida personal y familiar</li> <li>● Remuneración emocional</li> <li>● Condiciones laborales</li> <li>● Justas recompensas</li> </ul>
	<b>Bioseguridad y Salud ocupacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cumplimiento de la resolución 666</li> <li>● Cumplimiento de la ley 1562 del 2012</li> </ul>

Fuente: (Santa, 2021). Nota. Construcción en colaboración con los integrantes del semillero Ética Empresa y sociedad.

**Tabla 3.** Desde la visión de Buen Gobierno

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Buen Gobierno</b>	<b>Sistema ético</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Código de ética</li><li>● Valores organizacionales</li></ul>
	<b>Equidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Procesos de control apropiados.</li><li>● Protección de los derechos de los accionistas.</li></ul>
	<b>Gobernabilidad y Gestión Resiliente</b> (adaptación al cambio)	<ul style="list-style-type: none"><li>● Adaptación al cambio)- gestión integrada- de riesgo</li><li>● Buenas prácticas administrativas</li><li>● Estructura de Toma de decisiones en inversión</li><li>● Información sobre el desempeño de los empleados.</li><li>● Información sobre las preferencias de los clientes.</li><li>● Sistemas operativos, balances y declaraciones de activos que permiten comparar la evolución y desarrollo de la empresa con los de los años anteriores y asegurar que éstos se corresponden con los objetivos previstos.</li><li>● Reputación Corporativa</li></ul>

Fuente: (Santa, 2021). Nota. Construcción en colaboración con los integrantes del semillero Ética Empresa y sociedad.

## **5 Marco Referencial**

Para dar cuenta del conocimiento de la temática elegida, a continuación, se hace el desarrollo del marco teórico y conceptual, que permite tener una visión teórica desde la cual se va a abordar el problema y un panorama conceptual de la responsabilidad social empresarial desde el punto de vista de sostenibilidad centrándose en la visión (ASG- ambiental, social y de buen gobierno) y se finaliza con la Sostenibilidad en tiempos de COVID-19.

### **5.1 Marco teórico**

#### **5.1.1 Teoría de la dependencia- Corriente de la ecología de las organizaciones**

El trabajo se soportará dentro las teorías de las organizaciones de (Hall, 1996), específicamente en la teoría de la dependencia, donde se establecen las relaciones de las organizaciones con su entorno respectivo, teniendo en cuenta la perspectiva evolucionista de (Marin, Antonio; García, 2002) quienes definen “la convivencia entre organizaciones como la lucha por la supervivencia en un mundo de recursos escasos” (p. 177). Asimismo, se enfoca en modelo o corriente

denominada ecología de las organizaciones, conocida también como población o ecología o de selección natural.

Enfoque que se desarrolló a partir de las ideas de (Aldrich, H; Mindlin, 1978), (Aldrich, 1979), (Hannan, M; Freeman, 1977), entre otros autores que aportaron en la construcción de esta corriente, la cual parte del mismo supuesto que la teoría de la dependencia de recursos, donde “las organizaciones necesitan diversos tipos de recursos controlados por su entorno” (Marin, Antonio; García, 2002) para adaptarse a las contingencias que se presente en su ambiente.

Lo interesante del tema, es que esta teoría no busca establecer cómo reacciona una organización, sino que se enfoca en determinar sus características que le permite sobrevivir en un entorno, debido a que:

Las organizaciones, como las especies en la naturaleza, dependen para su supervivencia de su capacidad para adquirir un suministro adecuado de recursos necesarios para sostenerse en la existencia. En este esfuerzo deben afrontar la competencia de otras organizaciones. Como suele haber escasez de recursos disponibles, sólo los más adaptados sobreviven (Marin, Antonio; García, 2002).

Por lo tanto, el contexto ambiental pasa a ser un factor crítico que determina la sostenibilidad organizacional, situación en la que algunas empresas triunfan y otras fracasan, sobresaliendo los competidores más fuertes eliminando a los más débiles. Asimismo, a esta teoría de la ecología de las poblaciones se enfoca en “identificar los patrones y fracaso en un grupo concreto de organizaciones que compiten por obtener los recursos que les puede ofrecer el entorno específico en el que se mueven, que recibe el nombre de -nicho ecológico-” (Marin, Antonio; García, 2002)

De esta forma, la ecología de las poblaciones busca “determinar qué patrones de conducta organizativa conducen a una mejor adaptación a ese universo” (Marin, Antonio; García, 2002) (pág. 182), en otras palabras, definir cuáles son las mejores formas y estrategias empresariales que favorecen al desarrollo de la actividad económica, y además permite brindar un mejor servicio a las demandas requeridas y al mismo tiempo, adquirir los recursos necesarios que el entorno puede otorgar.

Ahora bien, la teoría de la ecología permite diagnosticar la secuencia evolutiva de las poblaciones, existiendo tres etapas de selección natural (Krieger, 2001), donde las organizaciones siguen el mismo curso que las especies animales, e incluye los siguientes (Marin, Antonio; García, 2002):

- **Variación:** Estas surgen como consecuencia de la iniciativa de los emprendedores, bien porque comienzan una nueva empresa o porque provocan cambios significativos dentro de una ya existente. Las variaciones amplían el rango de opciones que el entorno tiene para seleccionar entre unas organizaciones u otras, y entregarles los recursos que controlan.
- **Selección de variaciones:** Se trata de determinar qué variaciones son las que comparten las organizaciones de éxito, para poner en relación la supervivencia con esos cambios, que dan razón de su mejor adaptación al entorno competitivo.
- **Retención:** Las organizaciones que introdujeron las variaciones que explican el éxito son imitadas por las demás, mientras que las empresas que no son capaces de incorporar variaciones de éxito terminan por desaparecer o por buscar otro nicho ecológico en el que puedan obtener los recursos necesarios para desarrollar su actividad.

De esta manera, se puede generar un proceso continuo en el que interviene la variación – selección- retención-, que permite que el entorno de cada nicho ecológico adquiera el poder para determinar qué organizaciones sobreviven y cuáles tienden a desaparecer. Además, este proceso analiza la homogeneidad que se presenta en las organizaciones que pertenecen a un mismo nicho ecológico, en efecto como explica (Marin, Antonio; García, 2002)

Una vez que resulta que determinadas variaciones tienen éxito, las organizaciones tienden a incorporarlas a su propia forma de hacer las cosas con lo que las empresas de un mismo nicho se parecen cada vez más entre sí, al menos hasta que surgen nuevas variaciones que desequilibran el flujo de recursos del entorno hacia las organizaciones. (p. 183)

La ecología de las poblaciones, por lo tanto, hace énfasis en el poder que tiene el entorno para seleccionar el tipo de organizaciones que están en capacidad de sobrevivir en cada nicho ecológico, y permite diagnosticar la perspectiva de distintos gestores o directivos, sus decisiones o las de la empresa. En este modelo, además, según (Morgan, 1989) interviene los factores

ambientales que cumplen con unas “características organizacionales que mejor se ajustan al ambiente”, perspectiva que se enfoca en cómo la dirección del cambio en una organización se hace solo por tener un mejor ajuste con el ambiente, sobre aquellas que no lo hacen debidamente o que en definitiva no lo tienen en cuenta.

Aunque esta corriente ha tenido sus críticas debido a que “no especifican las variaciones originales y se pasa de alto los procesos administrativos dentro de las organizaciones” (Krieger, 2001, p.26), sigue siendo fundamental para el desarrollo empresarial y su adaptabilidad al cambio, teniendo en cuenta las diferentes situaciones del ambiente, pues a al final solo sobrevivirán las empresas que en su gestión lograron adaptarse a los cambios del entorno no solo desde el punto de vista económico, sino también teniendo en cuenta el impacto social y que consideren en su proceso el ajuste entre su función y el contexto ambiental.

Por lo tanto, analizando la teoría de la dependencia y su corriente de la ecología de las organizaciones, se puede ver su aporte para lograr una gestión socialmente responsable en el aprovechamiento de los recursos, que permita lograr un desarrollo económico y social, al ser las organizaciones primordiales dentro del mejoramiento de la calidad de vida de los sujetos involucrados el proceso productivo de sus bienes y servicios en el nicho ecológico (Corredor, 2008)

Este pensamiento deja de lado el viejo modelo de gestión empresarial basado en la maximización del beneficio para los socios o accionistas presentado por Milton Friedman, hacia la corriente social, al ser la empresa una institución al servicio de la sociedad, la cual debe “satisfacer las exigencias no sólo de los accionistas, sino también de los trabajadores, de los proveedores, de los financistas y de todo el grupo social involucrado” (Yepes, 2007, pp. 112–113)

En consecuencia, existen diversas líneas teorías que justifican la responsabilidad social organizacional (Garriga, Elisabet; Mele, 2004) entre ellas: las teorías instrumentales, teorías políticas, teorías integradoras, y finalmente las teorías éticas. Asimismo, es necesario diagnosticar la Teoría de los Stakeholders, según González (2002) citado por (Vaca, Rosa; Moreno, María; Riquel, 2007), enfocada en que las organizaciones pueden no solo ser responsables sino contribuir al desarrollo sostenible a través de su participación en la elaboración

de memorias de sostenibilidad como las del GRI (Global Reporting Initiative) (Fajardo, Constanza; Tarapuez, Edwin; Romero, 2011)

### **5.1.2 Teoría de los Stakeholders**

Dentro de los modelos que se han documentado para fundamentar la Responsabilidad social empresarial, se pueden evidenciar dos puntos de vista, aquellos que ven la responsabilidad social como la maximización de los beneficios para los socios o dueños (Friedman, 1970) y aquellos que extienden esa responsabilidad a todos aquellos actores que intervienen en la actividad de la empresa, como por ejemplo a los colaboradores, proveedores, medio ambiente, entre otros.

Los Stakeholders son aquellos grupos o individuos que pueden ser afectados o afectar la consecución de los objetivos de una empresa (Freeman, 1984) pág.25 citado por (Argandoña, 1998). De este planteamiento surgen varias incógnitas para personas como Donaldson (1989) sobre ¿por qué se debe involucrar a todos esos actores en la toma de decisiones de la organización?, hablando claramente de aquellos que tienen participación accionaria en la misma, esto sugiere que la teoría de los Stakeholders no se encuentra fundamentada en un sentido moral tradicional.

De esta manera, la “teoría de Stakeholders” sugiere que, si una empresa adopta una estrategia que le permita observar y diagnosticar la relación que existe entre su actividad económica y sus grupos de interés, cada empresario tendrá una gran oportunidad de tratar de forma efectiva los problemas que surgen de dicha relación.

Desde la perspectiva del ‘interesado’, la empresa puede entenderse como un grupo de relaciones entre grupos que tienen un interés en sus actividades y negocian. Se refiere a cómo los clientes, proveedores, empleados, recursos financieros, comunidades y gerentes interaccionan para crear y comercializar juntos el valor. Entender una empresa es saber cómo estas relaciones trabajan y cambian a lo largo del tiempo. Es el trabajo del ejecutivo el manejar y dar forma a estas relaciones, para crear el mayor valor posible para los interesados y para manejar la distribución de ese valor (Martínez et al., 2015).

## **5.2 Marco Conceptual**

Este estudio pretende diagnosticar la gestión resiliente socialmente responsable implementadas en la organización Digitex Internacional LTDA sede Manizales de, por tal motivo es importante realizar un análisis teórico que permita identificar cuales fueron esas prácticas que han logrado que esta empresa en medio de la pandemia sea de gran ejemplo para los demás.

### **5.2.1 Responsabilidad Social (RS)**

La responsabilidad social es compromiso de un individuo de manera particular, o puede ser una labor de un grupo de individuos que conforman una empresa, una organización etc., que va dirigida a la adopción de tareas, estrategias, líneas de acción, etc. así como al acatamiento de éstas en pro de lograr una armonía social, empresarial, gubernamental o familiar y contribuir a la disminución de los impactos negativos que las acciones del hombre ocasionan en la sociedad, el medio ambiente o en las propias relaciones sociales (Vélez Romero & Cano Lara, 2016)

Ser socialmente responsable no solo “implica asumir... sino significa reconocer y aceptar los resultados sociales derivados del propio y libre operar, y, por ende, hacerse cargo de las injusticias y faltas existentes en la sociedad y cuya solución está en nuestras manos” (Burgos Romero, 2018, p. 49)

la responsabilidad social ha adquirido valor por su importancia para sostenibilidad no solo de las organizaciones sino de las naciones, considerándose como uno de los aspectos que más se destaca en la agenda global tanto en el sector público, privado o universitario (Monge & Allamand, 2016)

## 5.2.2 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Para entender mejor los antecedentes y la evolución histórica de la RSE (Correa, 2007), resalta tres fases que posibilitan una mayor comprensión del concepto, los cuales son:

- Fase inicial: está comprendida desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX en dicho periodo no existe un marco conceptual sobre RSE, sin embargo, algunas empresas desarrollaban actividades de tipo filantrópica y asistencia social
- Primera fase: sucede en la primera mitad del siglo XX, de manera más específica y sistemática, las empresas desarrollaron un criterio más social para el bienestar común y la sociedad en general.
- Segunda fase: se desarrolla en la segunda mitad del siglo XX, las organizaciones, asumen un papel más crítico, con respecto a su accionar empresarial y los efectos que esta podía tener sobre el entorno que los rodea, el estado inicia un proceso de vigilancia y control para salvaguardar los intereses públicos y el medio ambiente.
- Tercera fase: se caracteriza por una interrelación más estrecha entre estado y empresa, que crece con políticas más reguladoras, en cuanto a la acción empresarial, lo que permite que se unan organizaciones y grupos de interés, que estimulan a un compromiso serio y coherente.

En los años 60 y 70 la sociedad manifestó su inconformismo respecto a la manera en que actúan las unidades productivas, lo que incito a que diversos sectores económicos asumieron un rol en especial frente a esta situación. Desde estos años las naciones del mundo empiezan a mostrarse interesadas en el medio ambiente y de las repercusiones que ha traído no prestarle la debida atención.

Para (Amdani, 2017), la Responsabilidad Social Empresarial es la contribución activa y voluntaria de las compañías orientadas a ayudar a la sociedad con servicios útiles y en escenarios justos, promoviendo situaciones de trabajo íntegras, ante todo conservando la ética de la empresa, asegurando el ahorro de recursos al velar por el respeto a los recursos ambientales, mejorando a su vez las posibilidades y oportunidades de las comunidades donde tienen presencia.

De acuerdo a (Y. Martínez, 2014) el objetivo principal de la responsabilidad social empresarial es que el impacto positivo que causan estas prácticas en la sociedad se traduzca en una mayor competitividad y sostenibilidad para las empresas. Así, ser responsable socialmente generará automáticamente más productividad, puesto que una mejora en las condiciones para los trabajadores optimizará también su eficacia.

Por otra parte, (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012), expresan que la Responsabilidad Social Empresarial se precisa como el compromiso de que se hacen responsables las empresas hacia la sociedad en beneficio del desarrollo sostenible, es decir, es el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social.

La RSE nace como la responsabilidad que deben tener las organizaciones con respecto al funcionamiento de la sociedad por medio de la cual se deben adelantar procesos encaminados a reconocer la dignidad humana desde una perspectiva ética, y así se podrá garantizar el éxito económico y social (Espitia Cubillos, 2015). De esta manera, se contribuye al desarrollo sostenible de la humanidad partiendo de la confianza y el compromiso de las empresas con sus colaboradores en pro de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda comunidad. Según (Y. Martínez, 2014)(EOI, 2014), la cual se focaliza en tres grandes aspectos: Cuidado al medio ambiente, generar condiciones laborales de sus trabajadores, y apoyo a las causas humanitarias.

La RSE inicia como un modelo que permite describir los tres principales aspectos del desempeño social corporativo de interés para empresarios y académicos: (1) ¿Qué se incluye en la responsabilidad social corporativa? (2) ¿Cuáles son los problemas sociales que debe abordar la organización? (3) ¿Cuál es la filosofía o el modo de respuesta social de la organización?, y según (Carroll, 1979), el término data de mediados del siglo XX en los años 50 cuando Bowne publica su obra 'Social Responsibilities of the Businessmen' haciendo referencia a las obligaciones que tienen los empresarios con los propósitos sociales refiriéndose a la Responsabilidad Social Corporativa como el deber que tienen los empresarios de aplicar políticas, tomar decisiones o acciones que estén alineadas con los objetivos y propósitos sociales (Mozas Moral, Adoración & Puentes Poyatos, 2010). de esta manera se empieza a identificar una relación entre la alta dirección estratégica y las prácticas de responsabilidad social Empresarial puesto que las consecuencias del ejercicio productivo recaen sobre este grupo de colaboradores.

La Responsabilidad Social Empresarial es necesaria para todo tipo de comercio, incluso el comercio tradicional, debido a que todas las empresas deben gozar de una buena reputación que les permita sentirse íntegro como una persona jurídica o ciudadano corporativo digno de confianza (Política et al., 2014) (Sen, 2003). En este orden de ideas, la RSE se entiende como un compromiso asumido por una organización hacia la sociedad buscando contribuir a largo plazo al desarrollo sostenible, es decir, es un equilibrio entre el bienestar de la sociedad y el crecimiento económico. Según (Bateman & Snell, 2005) aquellas empresas que son socialmente responsables minimizan los efectos negativos generados sobre la sociedad y maximizan los positivos; de esta forma las retribuciones empresariales pueden ser visualizadas a largo plazo cerca de lograr un desarrollo sostenible.

De acuerdo con (Daft, 2020), es muy fácil comprender el concepto de responsabilidad social en la empresa, de la misma forma que es fácil comprender la ética, de esta forma define la RSE como una obligación que tienen los empresarios para tomar decisiones y medidas que puedan contribuir a generar bienestar en la organización y en la comunidad, y define la ética como la forma en que se distingue el bien del mal y hacer lo correcto. Según (Carroll, 1991) el inicio de la RSE parte de una creencia general y es que las empresas modernas tienen una responsabilidad con la sociedad y se debe entender que va más allá de las obligaciones que tienen con los accionistas.

La OIT (Organización Internacional del Trabajo) he realizado estudios relacionados al tema y la define como aquellas acciones que las organizaciones ejecutan para que el desarrollo de su actividad económica tenga impactos y repercusiones positivas en la comunidad, y se reafirman los valores y los principios que hacen parte de su ADN; teniendo en cuenta los procesos internos de cada una de sus áreas como la relación con su entorno. Lo que está en concordancia con (Belhouari et al., 2005) quien la concibe como un compromiso con los valores éticos por parte de la empresa dándole un sentido humanista a la búsqueda de lograr un desarrollo sostenible para lograr una integridad entre el crecimiento económico de la empresa y la región, al igual que el del bienestar social y del medio ambiente.

De esta manera, se trata de desarrollar una estrategia de RSE partiendo de una balanza entre la relación del crecimiento económico y la protección del medio ambiente que permitan obtener mayores beneficios sociales. Aquellas empresas que pretendan tener un crecimiento sostenible

deben considerar este postulado, pues definitivamente, el crecimiento y desarrollo empresarial debe ser paralelo al desarrollo humano y a través de las estrategias que planteen en las negociaciones integrar estos aspectos fundamentales.

Claramente la decisión de implementar estrategias socialmente responsables en las organizaciones es completamente voluntaria, y es la empresa quien decide asumir dicho compromiso. Una vez tomada la decisión, se debe alinear la estrategia de RSE con los principios de la organización y enfocarse al cumplimiento de la visión establecida en aspectos internos y externos; se debe considerar, además, las expectativas de los diferentes grupos de interés, demostrando el compromiso con la comunidad, con los valores éticos, el medio ambiente, y aportando, a la construcción de beneficios comunes.

En el mismo contexto, se debe establecer una diferencia entre la RSE que es impuesta a las organizaciones y de la cual debe rendir cuentas a alguna autoridad que exija dicho cumplimiento y aquella interna y de relación con la comunidad. De esta manera la organización va a generar una armonía entre lo que por convicción quiere dar y aquello que es exigido para lograr un equilibrio entre el bienestar social y de todos sus stakeholders. (Schvarstein, 2003, pp. 48–49).

No obstante, la RSE obedece a una de las formas del autocontrol envolviendo dentro de su terminología elementos que limitan los incentivos altruistas, las limitaciones normativas y un imperativo moral que buscan el nirvana social de las organizaciones Jones, (1980) citado por (Cancino del Castillo & Morales Parragué, 2008, p. 26), De acuerdo con lo anterior se hace muy difícil definir a través de teorías las acciones socialmente responsables sin conocerlas desde adentro. De esta forma se debe establecer una relación entre lo empírico y lo teórico y para conocer el diseño de la metodología y los conceptos que se tuvieron en cuenta para crearla (Razeg, 2010).

La sociedad busca estar en una economía completamente globalizada desde donde cada uno de los actores que integran el proceso económico, puedan acceder a productos, servicios y monedas de todo el mundo alineados a objetivos comunes que permitan el desarrollo social, regional y local atendiendo principios socialmente responsables, debido a que el “rendimiento económico no es la única responsabilidad de un negocio” Drucker citado por (García, 2007, p. 34). Para ello, cada empresa que intervienen las necesidades y deseos de la sociedad se deben enmarcar en 10 principios fundamentales relacionados con la responsabilidad social que al final

se convierten en los principios que aportan a la sostenibilidad empresarial, propuestas por Global Compact -Pacto Global- los cuales citados por (Restrepo et al., 2011) los cuales citados por (Fajardo, Constanza; Tarapuez, Edwin; Romero, 2011) son:

- Principio N° 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
- Principio N° 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.
- Principio N° 3. Respetar la libertad de asociación, diálogo y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
- Principio N° 4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Principio N° 5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Principio N° 6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- Principio N° 7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.
- Principio N° 8. Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio N° 9. Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- Principio N° 10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno. (pp. 53-54)

### **Las dimensiones de las RSE**

Dentro de la empresa, las prácticas responsables afectan a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas socialmente responsables con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción y “abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad” (Verde, 2001, p. 8), estas dimensiones se dividen en:

- **Dimensión Económica:** Se encarga de generar y distribuir el valor agregado entre los colaboradores y los accionistas. Su responsabilidad se enfoca a la generación y distribución

del valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando no sólo las condiciones de mercado sino también la equidad y la justicia. Se espera de la empresa que genere utilidades y se mantenga viva y pujante (sustentabilidad).

- **Dimensión Social:** Es la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo. Implica la responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores y proveedores para el cuidado y fomento de la calidad de vida en el trabajo y el desarrollo integral y pleno de todos ellos.
- **Dimensión ambiental:** Son acciones específicas que contribuyen a la preservación y mejora de la ecología para el bien de la humanidad futura y actual. “Respetar el medio ambiente, evitando en lo posible, cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos” (Severini, 2014). Implica la responsabilidad total sobre las repercusiones ambientales de sus procesos, productos y subproductos; y, por lo tanto, la prevención —y en su caso remedio— de los daños que causen o pudieran causar.

### 5.2.3 Responsabilidad social empresarial como estrategia en tiempos de crisis

El objeto de este ensayo es aproximarnos a brindar una alternativa para que el sector empresarial y los trabajadores, fuertemente golpeados por las afectaciones de la pandemia pueda continuar y prevalecer, teniendo en cuenta los nuevos retos y requerimientos que exige el mercado de hoy, de aquí la necesidad en mencionar algunas herramientas que se usan en el cotidiano para gestionar a las empresas, no obstante y dado lo aquí expuesto la alternativa propuesta se enfocará en propender por integrar actuaciones futuras con lo que desde décadas a tras conocemos como la Responsabilidad Social Empresarial.

Aun cuando a primera vista podría entenderse como un reto de mayores proporciones dadas las inesperadas circunstancias (Pandemia COVID-19), que las empresas debieron afrontar, visto desde una arista más moderada es aplicar rigurosamente y de forma adecuada y académica el fin o propósito de la Responsabilidad Social Empresarial haciendo honor a su modelo de gestión administrativa, priorizando dimensiones tales como: Gestión humana y la administración

financiera; en donde en perfecta armonía con las partes interesadas *o stakeholders*, se propicie el apoyo y apadrinamiento de proyectos productivos de la comunidad circundante a la organización o respecto de su talento humano, que en situaciones como las actuales podría constituirse como una contingencia.

Es decir si en la actualidad las empresas trabajan a media marcha o de manera atípica, lo que hace que sus empleados se vean perjudicados en sus ingresos desde un 20%, 50% y hasta la pérdida total del ingreso; pero si la empresas optan por fortalecer aquellas actividades paralelas a su fin pero que benefician a sus partes interesadas internas y externas, conseguirían compensar la reducción de dicho salario que hoy está afectando a muchos colombianos; de esta forma las empresas estarían actuando con responsabilidad social empresarial y a su vez estaría aplicando alternativas de negocio que ayudarían al crecimiento y fortalecimiento de las familias circundantes a la empresa, y la organización se vería beneficiada por la vía de los colaboradores altamente comprometidos con su empresa y un entorno de vecinos amigables con la organización.

Las empresas estudiadas de su entorno y de sus propias capacidades han encontrado que un factor de diferenciación, para crear ventajas, puede estar cimentado en la satisfacción sistemática de los intereses de sus diferentes *stakeholders*; en otros términos, incorporaron la RSE a su estrategia corporativa, esto no es nuevo lo que se propone es velar porque estos intereses se hagan realidad y porque estos sean recíprocos para el entorno, reciprocidad misma que se debe ver desde el punto de vista de retribución económica o de satisfacción de necesidades inmediatas, que en los actuales tiempo de crisis haría la diferencia para todas las partes involucradas.

Para lo cual, cabría preguntarse si el ejercicio de la RSE, encuentra en el tipo de empresa y actividad económica elementos que la propician o la potencian o, en su defecto, que la limitan o la obstruyen; es decir, si las particularidades propias de empresas y sectores afectan positiva o negativamente el desarrollo y aplicación de la RSE, cuando ésta se compara, a su vez, con otras empresas o sectores y en tal sentido se tendría que ser consecuentes con los elementos que dispone y cerrar a un específico fin de acuerdo a las particularidades de la empresa, su entorno y las necesidades de la población. Siendo esta una alternativa propicia para actuar en tiempos de crisis y dar un viraje a las estrategias de la empresa desde su organización, aplicando realmente y de manera juiciosa la Responsabilidad Social Empresarial.

#### **5.2.4 Actuaciones del gobierno nacional ante la crisis**

El gobierno Nacional, en consecuencia con el panorama no muy claro y poco alentador comenzó a tomar medidas teniendo en cuenta las afectaciones de la pandemia en países vecinos y atendiendo a nuestras necesidades propias; en principio se estableció que la prioridad sería evitar que colapsara el sistema hospitalario, por lo que las primeras actuaciones giraron en torno a evitar propagación masiva por lo cual se adoptaron medidas consecuentes con nuestra carta magna atendiendo a lo preceptuado en:

Los artículos 49 y 95 de la Constitución Política, toda persona tiene el deber de procurar el cuidado integral de su salud y de su comunidad, y obrar conforme al principio de solidaridad social, respondiendo con acciones humanitarias ante situaciones que pongan en peligro la vida o la salud de las personas.

Teniendo en cuenta estos preceptos y mediante Resolución 453 del 18 de marzo de 2020, el Ministerio de Protección Salud y Protección Social, ordenó la medida sanitaria obligatoria preventiva y de control en todo el territorio nacional, la clausura de los establecimientos y locales comerciales de esparcimiento y diversión; de baile; ocio y entretenimiento y de juegos de azar y apuestas tales como casino, bingos y terminales de juegos de video y precisa que la venta de comidas y bebidas permanecerán cerrados al público y solamente podrán ofrecer estos servicios a través de comercio electrónico o por entrega a domicilio para su consumo fuera de los establecimientos atendiendo las medidas sanitarias a que haya lugar.

Adicionalmente, prohíbe el expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro de los establecimientos, no obstante, permitió la venta de estos productos a través de comercio electrónico o por entrega a domicilio, para su consumo fuera de los establecimientos, exceptuando los servicios prestados en establecimientos hoteleros. Norma dada por la Presidencia de la República de Colombia (DECRETO 593, 2020)

Y de lo anterior expuesto surgen más medidas que van acordes a las circunstancias. Igualmente, el Decreto 593 del 24 de abril del 2020, que imparte las medidas que se adoptan en consecuencia de la emergencia sanitaria que generó la pandemia del COVID-19, como se evidenció con las medidas de protección de los trabajadores y de contención para el funcionamiento de las empresas dependiendo su actividad y con ello asociándose directamente con la RSE, considerando el mantenimiento del orden público; en donde se aclara cuál será el tiempo de la cuarentena y se estipulan los sectores que podrán funcionar, y las condiciones como se hará.

Haciendo un símil entre las dificultades empresariales con la RSE y las medidas que ha tomado el gobierno podemos encamarlo con un enemigo en común el COVID-19, y lo asociamos con la siguiente afirmación milenaria, de uno de los generales históricos de la estrategia y filosofía, cuando afirma. “Camina por el sendero de la ley y adáptate a tu enemigo hasta que estés en condiciones de librar una batalla decisiva” (Sataloff et al., n.d.).

Así las cosas, el gobierno nacional ha venido a lo largo de este tiempo analizando el comportamiento de la pandemia en el país, y se ha venido prolongando paulatinamente el tiempo de la cuarentena y ampliando las excepciones de las actividades que pueden entrar a operar, pleno cumplimiento de medidas de bioseguridad y protocolos; situación que a fecha de elaborado este escrito mantiene como fecha tentativa para levantar la medida de cuarentena el día 26 de mayo del corriente.

Como podemos observar estas medidas le han permitido al gobierno la capacidad de preparar su respuesta en caso de que la pandemia adquiriera un tópic y un pico que la haga inmanejable; no obstante, y aunque las medidas han sido correctas y consecuentes con la realidad las mismas no dejan de afectar al sector empresarial dadas las condiciones anormales en las que este debe operar.

Aunado a ello el gobierno ha optado por propiciar algunos alivios y apoyos tanto para empleados como empleadores y se estudian en la actualidad nuevas medidas para reactivar la economía, la realidad apunta a una crisis para este sector de inimaginables

consecuencias, de aquí la necesidad que tendrán las empresas de encontrar nuevas estrategias o actuaciones que les permita salir adelante y no fenecer en su intento.

### **5.2.5 Sostenibilidad centrada en la visión ASG (Ambiental, social y de buen gobierno)**

Para el enfoque del proyecto, a acciones socialmente responsables que pueden orientar a las organizaciones, se fundamentan desde el punto de vista de sostenibilidad y centrado en la visión ESG (Environment, Social and Governance)- o ASG (Ambiental, social y de buen gobierno), siendo tres factores principales para evaluar la sostenibilidad de una inversión sostenible y responsable (ISR).

Desde el punto de vista de sostenibilidad se puede lograr una estabilidad entre el consumo, la utilización responsable de los recursos y un desarrollo económico alineado con las metas del milenio, teniendo en cuenta que “las empresas tienen un rol fundamental que jugar ya que son el principal motor de desarrollo en la sociedad” (Sumar Consultores S.A.S., 2021). Siendo estas multiplicadoras de ingresos y las responsables de satisfacer las necesidades y deseos del mercado, tomando como referencia que la RSE con un enfoque adecuado conlleva beneficios como:

- Identificación de riesgos y oportunidades en la cadena de valor
- Identificación de nuevos negocios y mercados
- Mejor relación con grupos de interés
- Mejor reputación corporativa
- Disminución de riesgo de boycott
- Reducción de costos operativos (Sumar Consultores S.A.S., 2021)

Las organizaciones y empresarios deben a largo plazo aportar al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible para masificar el consumo responsable y lograr disminuir la brecha entre ricos y pobres por medio premisas como el acceso a servicios fundamentales para llevar una vida digna en un mundo globalizado y con cambios acelerados en la era tecnológica, y más en tiempos de crisis.

Desde la visión ASG que contempla la dimensión ambiental, social y de buen gobierno se busca que las empresas sean sostenibles y tengan una mayor resiliencia y remontar las difíciles circunstancias principalmente en la actualidad a causa de la pandemia, estas se enfocan:

- **Ambiental:** Incluye criterios relacionados con el medio ambiente o eco-eficiencia en la organización intentando descubrir riesgos y oportunidades para invertir en empresas en función de su gestión de las consideraciones ambientales tanto en inversión de impacto social y administración verde.
- **Temas:**
  - **cambio de clima:**
    - Emisión de carbón.
    - Financiamiento del impacto ambiental.
  - **Recursos naturales:**
    - Biodiversidad y uso de la tierra.
    - Escasez de agua.
  - **Contaminación y desperdicios:**
    - Evitar o minimizar los pasivos medioambientales.
    - Residuos electrónicos.
    - Buen uso de material.
  - **Oportunidades ambientales:**
    - Oportunidades en tecnologías limpias.
    - Oportunidades en edificación ecológica.
    - Oportunidades energía renovable.
- **Impacto potencial sobre el desempeño financiero:**
  - Menores costos o mayor rentabilidad a través de la eficiencia en el manejo de recursos.
  - Reducción de riesgos regulatorios, de litigios y reputacionales.
  - Indicador de una empresa con un manejo corporativo sobresaliente.

- **Social:** examinan las consideraciones comparativas sobre los impactos en los clientes, los empleados y las comunidades locales donde tienen presencia, inversión social, sostenibilidad, rentabilidad, bienestar laboral y bioseguridad y salud ocupacional.
  - Capital humano
    - Gestión laboral.
    - Desarrollo de capital humano.
    - Salud y seguridad.
    - Estándares laborales de la cadena de suministro.
  - Oposición de las partes interesadas
    - Abastecimiento controvertido.
  - Bioseguridad y Salud ocupacional
    - Cumplimiento de la resolución 666.
    - Cumplimiento de la ley 1562 del 2012.
  - Oportunidades sociales
    - Acceso a las comunicaciones.
    - Acceso a la Asistencia sanitaria.
  
- **Buen Gobierno:** una estructura empresarial permite el desempeño en relación con la calidad, la gestión los riesgos de la empresa y su cultura organizacional, la cual analiza:
  - Sistema ético
    - Código de ética
    - Valores organizacionales
  - Equidad
    - Procesos de control apropiados.
    - Protección de los derechos de los accionistas.
  - Gobernabilidad y Gestión Resiliente (adaptación al cambio)
    - Adaptación al cambio
    - Buenas prácticas administrativas
    - Estructura de Toma de decisiones en inversión

- Información sobre las preferencias de los clientes.
- Información sobre el desempeño de los empleados.
- Propiedad y control

### **5.2.6 Gestión Resiliente**

Ayuda a una organización a buscar herramientas para actuar ante situaciones difíciles a lo largo del desarrollo de su actividad, recuperación y es avalista para la continuidad en el tiempo. A partir del momento en el que un emprendedor toma la decisión de iniciar con su negocio, se ve expuesto a múltiples situaciones como el factor económico que puede poner en riesgo el funcionamiento de las empresas y en algunos casos se vuelven incontrolables. Por ello es un reto para los empresarios, estar preparados para afrontar las dificultades y adicional tener las herramientas para superar la situación y poder dar cumplimiento a sus objetivos organizacionales sin dejar que los obstáculos que se presenten interfieran en ellos.

El mundo empresarial sufre cambios constantemente, y la resiliencia se convierte en esa capacidad que posee la organización para recuperarse de ellos, identificar y medir las condiciones ocasionalmente inestables de un proceso o un sistema y transformarlas. Esto quiere decir que la resiliencia empresarial consiste en diseñar nuevas estrategias para que el ecosistema empresarial que se encuentra conformado por la organización, los stakeholders y aquellas áreas que conforman el negocio puedan dar cumplimiento a las metas y los objetivos establecidos en medio de una situación de crisis. (ESAN, 2020)

Está claro que las crisis dentro de una empresa no son inapelables, inclusive en su mayoría se pueden impedir gracias a la gestión realizada por los empresarios cuando desarrollan inversiones en procesos que permitan determinar riesgos, para así poder actuar de manera inmediata y además de esto, poder incrementar sus capacidades de gestión de contingencias pues esto puede ayudar a evitar problemas que puedan generar costos muy altos y hasta irreparables para la organización, así como también la integridad de sus colaboradores, el aspecto económico, su marca y el buen nombre. Todo esto va más allá de cómo actúa el empresario para cuidar el valor que ya está en

la organización, también se deben tener las destrezas y habilidades de recuperación para que en un futuro tenga más cimientos y pueda estar más fuerte ante las adversidades.

Aquellas organizaciones que son expertas en la gestión de crisis tienen diseñados procesos claros para reducir el impacto de posibles crisis y gestionar aquellas que se encuentren en el camino teniendo un enfoque en la preservación en el tiempo de la organización y en su valorización. El proceso comprende dos fases, la detección y el abordaje; la detección evalúa los datos tanto internos como externos con el fin de identificar señales de cambio, alteraciones o conflictos en el entorno, en el abordaje, la organización tiene claridad de cómo asumir el riesgo para evitar que se convierta en una crisis. El seguimiento constante a estas dos fases es importante para aprovechar la ventaja competitiva. (Deloitte, 2021)

## **6 Proposiciones**

Dar a conocer la gestión resiliente socialmente responsable y la adaptación desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19 de Digitex Internacional LTDA, que sirva de ejemplo para las empresas del sector BPO.

## **7 Metodología**

El objetivo principal de la investigación se basa en diagnosticar la gestión resiliente de Responsabilidad Social Empresarial de Digitex Internacional LTDA, para conocer su adaptación desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19; y proponer actividades que permitan fortalecer dichas estrategias y mejorar la percepción de los stakeholders de la organización, de acuerdo con esta premisa, la metodología se enfocará en los siguientes aspectos:

## 7.1 Enfoque y Alcance

Esta investigación se realiza desde el enfoque metodológico **mixto** (Bericat, 1998) que permite tener una visión más completa del fenómeno (Tashakkori & Teddlie, 2010) para desarrollar un proceso analítico y crítico con respecto a los diversos componentes (Creswell, 2003)(Gómez et al., 2010)siendo un modelo flexible y con muchas posibilidades que se ajusta a las necesidades “no solo del objeto de estudio, sino también a las condiciones en que se circunscribe” (Salgado, 2007) citado por (Pereira, 2011).

En este orden de ideas, la recolección de la información y el análisis se realizó tanto con un enfoque cuantitativo como cualitativo:

**Desde lo cuantitativo**, se determina un alcance descriptivo, al partir de un problema social para observar las conductas de la organización y visualizar sus propiedades, características y rasgos más importantes del fenómeno a estudiar (Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, 2010, p. 80); y de esta manera, recolectar información de forma conjunta o independiente sobre las variables o conceptos de referencia (Sampieri, 2018, p. 80)con el fin de describir la situación actual, las vulnerabilidades, repercusiones ambientales, sociales y de gobernanza y las acciones socialmente responsables de la empresa Digitex Internacional LTDA sede Manizales en tiempos de COVID-19

**Desde lo cualitativo**, se trabajará con un alcance hermenéutico-comprensivo, recolectando información descriptiva desde la observación, entrevista y trabajo de campo planteado en el que “el sujeto actúa, con el objeto de entender los significados, los motivos e intenciones de su acción” (D’acona, 2001), método que permite diagnosticar el comportamiento de los grupos de interés con una visión crítica y analítica. Enfoque que permite comprender el rol y concepciones de responsabilidad social de los directivos en tiempos de crisis, y las diferentes estrategias que desde su perspectiva implementaron.

Asimismo, la metodología se basó en el estudio de caso, entendiéndose como un método o técnica de investigación, habitualmente utilizado en las ciencias de la salud y sociales, el cual se caracteriza por precisar de un proceso de búsqueda e indagación, así como el análisis sistemático

de uno o varios casos (Rovira, 2021), al ser una “técnica específica o forma de organizar los datos sociales para mantener el carácter unitario del objeto social estudiado” (Sancho; Hernández; Carbonell; Tort; Sanche; Simon, 1998).

En este sentido, el estudio de caso tiene como foco de atención: el objeto en particular, caso específico de una sola persona natural o jurídica, grupos de empresas, organizaciones, o sector. Y la información obtenida es exclusiva más no generaliza a toda la población; sin embargo, sí surge el interés de generalizar esto puede ser de “algún aspecto del proceso seguido o la propia metodología de análisis” (Sancho; Hernández; Carbonell; Tort; Sanche; Simon, 1998)

Por lo tanto, se busca implementar el método estudio de caso, con el fin de cubrir técnicamente la situación de la empresa Digitex Internacional LTDA, con la información recolectada en el contexto actual frente a la crisis, y de la cual su equipo directivo previamente declaró el consentimiento para que la información se pueda usar con fines académicos, existiendo muchas más variables de interés para el desarrollo de los resultados, que contará con múltiples fuentes para la recolección de la información y así tener datos para luego ser analizados convergiendo en un modo triangular. (Yin, 2003)

## 7.2 Población

El trabajo será de tipo estudio de caso en Digitex Internacional LTDA sede Manizales, de esta manera en la tabla 5 se encuentra el equipo directivo a quienes se les aplicó el instrumento es:

Tabla 5. Población

Equipo directivo a quienes se les aplicará el instrumento		
Nivel	Cantidad	Cargo
COORDINADOR/A	1	● <b>Coordinadora:</b> Claudia Lorena Muñoz Gallego
DIRECTOR/A	1	● <b>Directora de Talento Humano:</b> Bibiana Godoy Ferro
GERENTE GENERAL	1	● <b>Gerente General:</b> July Andrea López
JEFE DE PROYECTO	1	● <b>Jefe de Proyecto:</b> Claudia Gallego

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Instrumentos o técnicas de información

La estrategia de investigación que se utilizó para la recopilación y análisis de los datos del proyecto fue basada en el multi-método, que permite el uso de más de una técnica de recolección de manera razonable para la consecución coherente de los objetivos (Saunders et al., 2016).

Por lo tanto, se establece las siguientes fuentes con sus respectivas técnicas o instrumentos para la recolección de la información:

- **Fuentes primarias:** Las técnicas de recolección fueron el cuestionario, la entrevista en profundidad y la observación directa:
  - **Cuestionario y entrevista en profundidad:** La aplicación de estos dos se realizó en el mismo instrumento, para aprovechar la disponibilidad y el encuentro directo con el equipo directivo de la organización, el cual se les envió previamente a los directivos a su correo electrónico. **Ver (Anexo 1. Instrumento de recolección de información)**

**Para el Cuestionario,** se diseñó una serie de ítems con preguntas de clasificación o valoración relacionadas según las dimensiones o variables a identificar, en el que se planteó una Escala de Likert para calificar de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, donde: 1 (No / Totalmente en desacuerdo) 2 (Casi nunca / En desacuerdo) 3 (Ocasionalmente / Ni acuerdo ni en desacuerdo) 4 (A menudo / De acuerdo) 5 (Si / Totalmente de acuerdo). Instrumento que fue estructurado desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19 centrado en la visión ASG que contempla la dimensión ambiental, social y de buen gobierno, para diagnosticar la gestión resiliente de responsabilidad social empresarial de Digitex Internacional LTDA.

**Para la Entrevista en profundidad,** en el mismo instrumento se definió al inicio las preguntas estructuradas y claves, para comprender el rol y concepciones de responsabilidad social de los directivos en el momento que enfrentaron la crisis de la pandemia. Asimismo, a medida que se aplicaba el instrumento, se dialogaba con los

directivos, llevando a cabo la entrevista soportada por las grabaciones y al mismo tiempo plasmando las respuestas en el documento.

- **La observación directa:** Para poder pasar de la objetividad frente a subjetividad, se tendrá como punto de vista de observación, en lo interno y/o externo al lugar que ocupan los sujetos observados.
  
- **Fuentes Secundarias:** Para esta investigación, fueron claves los libros y artículos académicos relacionados al tema, investigaciones previas, las políticas de sostenibilidad e informes de la empresa. entre ellos:
  - Informe gestión 2020.
  - Documentación directa en el portal web: <https://www.comdatagroup.com/es>
  - Tablero de indicadores por área.
  - Política de SST- Seguridad y salud en el trabajo.

## 8 Resultados y análisis de datos

Para los resultados del proyecto, se realizó en base a las acciones socialmente responsables de la empresa, fundamentado desde el punto de vista de sostenibilidad y centrado en la visión ASG (Ambiental, social y de buen gobierno), siendo tres factores principales para evaluar la sostenibilidad de una inversión sostenible y responsable (ISR).

Por lo cual, los resultados del análisis comienzan con la comprensión del rol y concepciones de responsabilidad social de los directivos de Digitex Internacional LTDA sede Manizales en tiempos de crisis.

Posteriormente, se realiza el análisis de la situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones de la empresa y las prácticas o acciones de RSE que implementó derivada de la pandemia COVID-19, ambos desde la visión ASG que contempla la dimensión ambiental, social y de buen gobierno para tener una mayor resiliencia y remontar estas difíciles circunstancias.

También es claro que los colaboradores son un factor clave e importante para la toma de decisiones por parte del equipo directivo en medio de la pandemia, ya que siendo la fuente productiva de la organización, es importante que los planes de acción y estrategias de continuidad estén encaminadas a garantizar la protección de su salud y la de sus familias, como el cumplimiento de protocolos, aislamientos preventivos y todas aquellas medidas que sean necesarias sin perder de vista el desarrollo económico de la organización.

En este orden de ideas, los resultados estarán divididos, primero en diagnosticar la comprensión del rol y concepciones de responsabilidad social de los directivos de la empresa en tiempos de crisis; en segundo lugar, se divide en las tres dimensiones del enfoque ASG, pero comenzando con la visión de buen gobierno que permite tener una mayor visión de la gestión resiliente para remontar estas difíciles circunstancias, luego desde la visión social y por último la visión ambiental. Desde esta manera, por cada visión se enfocará tanto en describir la situación actual, vulnerabilidades y repercusiones derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19, como en caracterizar las prácticas o reacciones de RSE implementadas por la empresa:

## **8.1 Rol y concepciones de RS de directivos en tiempos de crisis**

En este punto se describe de la comprensión del rol y concepciones de responsabilidad social de directivos en tiempos de crisis:

### **1) Postura de los directivos sobre la responsabilidad de la organización con su entorno**

A nivel general, los directivos consideran que la responsabilidad de la organización de la empresa con el entorno está más dedicada a mejorar la calidad de vida de las pequeñas comunidades que se encuentran alrededor. Sin embargo, el impacto en el entorno aún no se refleja totalmente, debido a que falta mucho crecimiento de la empresa y a otros factores internacionales.

Se aclara de qué es importante implementar un modelo de RSE pues las empresas más grandes lo tienen y son competitivas y en este caso la empresa investigada no tiene ningún programa relacionado con esto. Se resalta que los directivos han visto que ser socialmente responsables

trae rentabilidad y estabilidad y que por eso la organización debería tenerlos en cuenta pues actualmente no genera programas de ningún tipo con el entorno.

La empresa se debe fijar más en la construcción de las buenas políticas para un ecosistema empresa en el entorno. Adicional la organización solo hace lo necesario para presentarse ante la RSE, no se interesa por estos requisitos por lo que también le faltó aplicar la ley del aforo.

Si bien, los directivos de la organización ven que no generan, ni aportan al crecimiento y el desarrollo del entorno, ya que dejan visible que muchos contact center no los manejan y esto lleva a que ningún intente mejorar la responsabilidad con la comunidad. Digitex Internacional LTDA sede Manizales quieren implementar esto ya que mejoraría la estabilidad y el crecimiento de la empresa, para ello debe tener claridad de todas las herramientas para implementar dicha RSE tanto interna como externa. Para ello deberá exigirse con los lineamientos de la ley, esto lleva a que la empresa tenga un crecimiento exponencial y se demuestre de que es diferente ante las demás empresas por cuidar a sus colaboradores.

De esta manera en cuanto a la RSE con el entorno, en la figura 2 se vislumbra su actuación:



**Figura 2. RSE con su entorno**

Fuente: Elaboración propia

Según la calificación brindada por los directivos de la organización, se obtuvo una puntuación general de 3,0, donde la mayor parte de los encuestados afirman que la organización casi nunca es responsable con su entorno.

## **2) Participación de los directivos en las decisiones de inversión social o ambiental de la organización**

En su gran mayoría los directivos indican que no participan en las decisiones de inversión social o ambiental de la organización, solo el director general participa en estas pues es el único que tiene poder de decisión en este aspecto.

Los directivos siempre están muy interesados por las ideas, para de esta forma contribuir con la comunidad y desarrollo sostenible y es por esto que su trabajo es constante pues siempre desean brindar comodidad a los empleados en todos los aspectos. Se evidencia también que la toma de decisiones hace parte únicamente de los responsables de servicio por lo que los demás empleados no pueden hacer parte de estar, solo de forma indirecta

Por parte de la inversión social no toman en cuenta para construcción de actividades de mejoramiento para los empleados. En esta parte deja claro que los directivos, que muchas de las decisiones y aportes que dan para el desarrollo de la organización son tomadas por altos directivos y muchas veces ellos participan indirectamente ya cuando una decisión está puesta, por otra parte, el director general siempre está al tanto de brindar buenas estrategias para todas sus campañas, como lo son bonificaciones y cualquier otro incentivo, que lleve a los empleados a sentirse satisfechos por hacer bien su trabajo.

## **3) El rol de los directivos dentro de los procesos socialmente responsables**

La toma de decisiones de estos procesos solo se tiene en cuenta al gerente general las demás áreas como coordinación, recursos humanos y jefe de proyecto no se involucran pues como se mencionó antes, ellos no tienen poder de decisión

Para planear las estrategias, diseñarlas e implementarlas, el seguimiento es exhaustivo y de esta forma siempre se logra tener buenos resultados garantizando y velando también por el bienestar de los colaboradores. Se evidencia que aplican feedback para retroalimentar falencias que se lleguen a presentar en el proceso y para esto sólo pocos directivos participan y si lo hacen, colaboran indirectamente.

De acuerdo a los datos recolectados, se evidencia que 3 de los integrantes prácticamente solo colaboran indirectamente con el proceso, ya se está aplicando y retroalimentando el proceso y solo uno que es el director general se encargan de la toma de decisiones y toda la sucesión de diseñar, planear y ejecutar las estrategias.

#### **4) Postura de los directivos frente a si consideran que las acciones de responsabilidad social afectan la rentabilidad de la organización**

A nivel general las respuestas de los directivos fueron que las acciones de responsabilidad antes eran rentables debido a que contribuía de una forma positiva a la organización, pero para que sea beneficioso debe tener una buena planeación, orden y liderazgo, para que de esta forma puede ser una manera por la cual la organización crezca de forma positiva y sea reconocida por los diferentes Contact center, como responsable socialmente. El gerente general también deja algo adicional y es que la empresa se posicionaría por ser eficiente y adicional generadora de valor agregado en impacto ambiental.

De acuerdo a toda la información recolectada, podemos decir que con este pensamiento que tienen los directivos de Digitex Internacional LTDA sede Manizales, la organización tiene como crecer para mejorar en la rentabilidad de la empresa e implementar mejores procesos, para una mejora continua. Y de esta manera demostrar que es una empresa diferente a las de su misma actividad.

## 8.2 Aspectos sobre la visión de buen gobierno de la RSE (Gestión Resiliente)

En este punto se analiza desde la visión de buen gobierno de la RSE, y la capacidad de la empresa para tener una mayor resiliencia y remontar estas difíciles circunstancias:

### 8.2.1 Situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19

- **Evaluación del nivel de impacto en los ingresos y el volumen de ventas**

el cierre financiero del año 2020, se llegó a la conclusión de que a pesar de que por la pandemia COVID-19 se sufrió mucho en materia financiera; Digitex Internacional LTDA sede Manizales, al ser un outsourcing de tecnología y telecomunicaciones, fue un aliado estratégico para diferentes empresas en ayudarlas a sobrepasar esta crisis, por lo cual, de forma directa, se vio beneficiado ya que para poder soportar las estrategias de negocio de sus clientes, generar mayor empleo para tener mayor capacidad de captación de trabajo y por lo cual su ingreso aumenta, manteniendo un modelo de pago por puesto y cumplimiento de ventas.

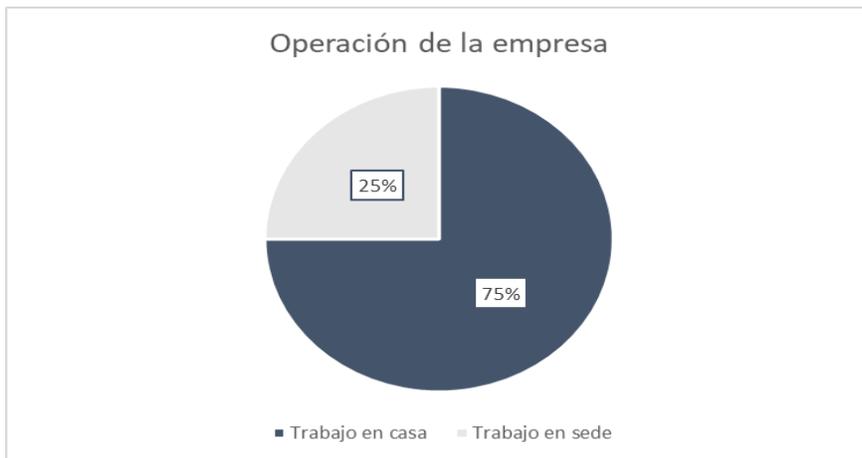


**Figura 3. Impacto en el volumen de ventas**

Fuente: Elaboración propia

- **Operación de la empresa**

Digitex Internacional LTDA sede Manizales al ser una empresa en la vanguardia de la tecnología y procesos de desarrollo, logró mantener más del 75% de su personal en trabajo en casa, logrando a su vez con esto, aumentar la satisfacción de los colaboradores, pues se sentían respaldados al ver que su empleador, velaba por su integridad física y mental para poder sobrellevar esta difícil situación. El 25% restante se logra establecer en trabajo en sitio, logrando el cumplimiento de altos estándares en protocolos de bioseguridad que garantizan el resguardo y la salud de todos sus empleados, como se observa en la figura 4.

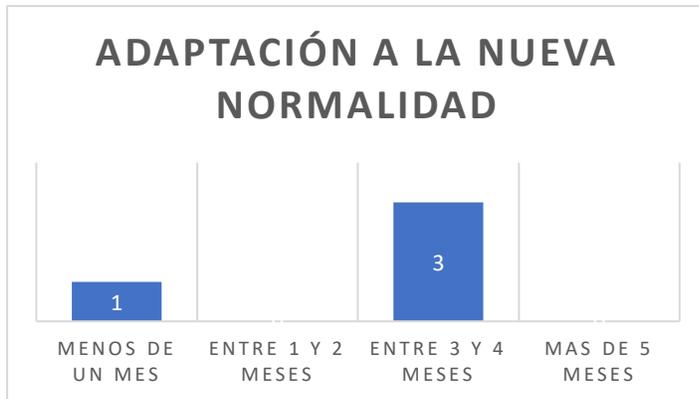


**Figura 4. Operación de la empresa**

Fuente: Elaboración propia

- **Tiempo de adaptación a la normalidad**

Gracias al gran porcentaje de personal en trabajo en casa, Digitex Internacional LTDA sede Manizales logró establecer sus operaciones en un tiempo no superior a 2 meses, pues con solo el 25% de sus colaboradores en sitio, pudo adaptar cada una de sus 5 sedes para garantizar el distanciamiento y cumplir con los protocolos de Bioseguridad; adicional a ello, Digitex Internacional LTDA sede Manizales logró establecer todo su modelo de reclutamiento y formación de personal de forma virtual, esto con el fin de seguir aportando buenas prácticas y garantizando el bienestar de sus futuros colaboradores.



**Figura 5. Adaptación a la nueva normalidad**

Fuente: Elaboración propia

- **Fuentes de financiación**

Digitex Internacional LTDA sede Manizales, al ser una multinacional, logró mantener estable sus finanzas utilizando fuentes propias que la llevaron a estar en un punto de equilibrio y no generar pérdidas a pesar de mantener a todos sus colaboradores y todas sus operaciones en funcionamiento; haciendo referencia al abastecimiento de artículos, gracias al stock que tiene la empresa, logró mantener al inicio de la pandemia con todos los artículos necesarios para sobrellevar las situaciones que se presentaban.

### 8.2.2 Prácticas o reacciones de RSE implementadas por las empresas

En el análisis de los datos recolectados en la búsqueda de aspectos sobre la visión de buen gobierno de la RSE en Digitex Internacional LTDA sede Manizales y la gestión resiliente tras la pandemia COVID-19, se puede determinar las siguientes prácticas o reacciones de RSE implementadas por las empresas:

- Digitex Internacional LTDA sede Manizales, se adaptó a la virtualidad con el fin de poder seguir prestando el mejor servicio a cada uno de sus clientes, ejecutando programas de desarrollo propios que permiten controlar las operaciones, tomar decisiones en tiempo real, realizar seguimiento a sus colaboradores, atender solicitudes de nuestros clientes de manera eficaz y en excelentes tiempos.

- Digitex Internacional LTDA sede Manizales, siempre se ha caracterizado por trabajar en pro de la mejora continua; para ello, la compañía ha implementado programas de desarrollo, los cuales se enfocan en brindar a los colaboradores información de valor que les ayudará tanto en su vida personal como laboral; esto fortalece de forma directa a que la empresa, gracias al conocimiento otorgado a los colaboradores, estos ejecuten con excelencia los procesos lo cual asegura los buenos resultados de la compañía.
- Con la llegada de la pandemia al país, la empresa de inmediato implementa protocolos y ejecución de normativas internas, con las cuales se garantiza a diario el cumplimiento y se lleva el respectivo control del COVID-19; estas campañas y refuerzos, se realizan de forma diaria al personal, con el fin de garantizar el cumplimiento de los protocolos.
- Digitex Internacional LTDA sede Manizales cuenta con un plan formal que le permite dar continuidad a las operaciones.
- La empresa estableció un plan de continuidad resiliente que le permite diagnosticar los riesgos para poder recuperarse del impacto generado por la pandemia.
- Se implementan líneas de atención directa en la compañía para el reporte del COVID-19.
- Se forman alianzas con Google, quien en adelante actúa como socio estratégico, lo cual, a través de todas sus plataformas, permite llevar las líneas de negocio a un nivel mayor, ayudando de forma interna y externa a la empresa, comunicación, seguimiento y control.

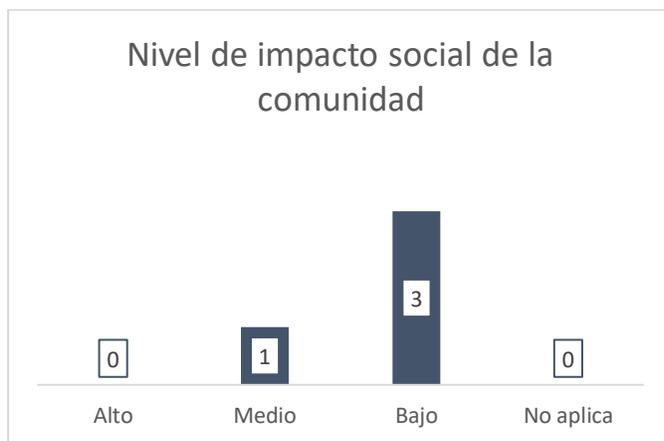
### **8.3 Aspectos sobre la visión social de la RSE**

En este punto se analiza desde la visión social de la RSE en la capacidad de la empresa para tener una mayor resiliencia y remontar estas difíciles circunstancias:

### 8.3.1 Situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19

- **Nivel de impacto social a la comunidad**

Digitex Internacional LTDA sede Manizales a través de sus actividades no generó un impacto en las comunidades donde se encuentran cada una sus sedes, esto de acuerdo al análisis ejecutado por los directivos de la empresa.



**Figura 6. Nivel de impacto social a la comunidad**

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las respuestas brindadas por el equipo directivo de Digitex Internacional LTDA sede Manizales se tienen los siguientes puntos:

- La empresa durante el 2019 y 2020, sostuvo un aproximado de 3.100 colaboradores, contemplando personas directos y por temporal.
- Para el 2021, la empresa cuenta con un aproximado de 3.400 empleados entre directos y temporales.
- Digitex Internacional LTDA sede Manizales, durante el inicio de la pandemia, logró mantener a los empleados mientras se estabiliza la situación, realizando suspensión de contratos por 15 días, sin llegar al punto de desvincular al personal de forma definitiva de la organización.

### 8.3.2 Prácticas o reacciones de RSE implementadas por la empresa

De acuerdo con la información recolectada, con respecto a las prácticas o reacciones de RSE implementadas por la empresa desde la visión social:

- La empresa, a través de programas de desarrollo y crecimiento de la actividad laboral, logró ampliar las convocatorias para hacer parte de la compañía, y así, aportar en pequeña medida contra el desempleo de la ciudad.
- Digitex Internacional LTDA sede Manizales, a través de alianzas con las EPS y ARL, logra implementar programas de concientización y manejo de la situación actual del mundo por la pandemia COVID-19.
- La empresa no participó en inversiones para incentivar la generación de empleo, sin embargo, se produjeron nuevos negocios relacionados con el objeto y la naturaleza de la empresa; generando empleos directos en pro del desarrollo de la compañía.
- El desempeño de los colaboradores en la modalidad de teletrabajo ha sido óptimo según la percepción de la dirección de la organización.
- La organización implementa canales de comunicación y negociación durante la pandemia con el fin de atender las inconformidades presentadas por los grupos de colaboradores organizados ya que la empresa no cuenta con un sindicato, sin embargo, se realizaron reuniones con los equipos de trabajo, jefes y directivos.
- La organización siempre tomó precauciones para ayudar a controlar el COVID-19 en el sitio de trabajo como el uso obligatorio de tapabocas, distanciamiento social, cultura en el aseo constante del área de trabajo, lavado de manos, desinfección, teletrabajo, uso de EPP, cumplimiento estricto de los protocolos de bioseguridad.
- Digitex Internacional LTDA sede Manizales implementó mecanismos para evitar el desplazamiento de los colaboradores en tiempos de COVID-19 como cambios en los horarios laborales para que la movilidad no se realice en horas pico en caso de que los colaboradores que tengan que movilizarse en transporte público, trabajo en casa, control de aforos y asistencia a la empresa y las reuniones virtuales.
- Digitex Internacional LTDA sede Manizales siempre capacitó a los colaboradores en cuidado personal sobre cómo protegerse de un posible contagio de COVID-19.

- En caso de confirmar la presencia de COVID-19 en uno o varios colaboradores, la organización implementa protocolos de aislamiento preventivo y obligatorio con el fin de hacer cercos epidemiológicos y evitar la propagación.

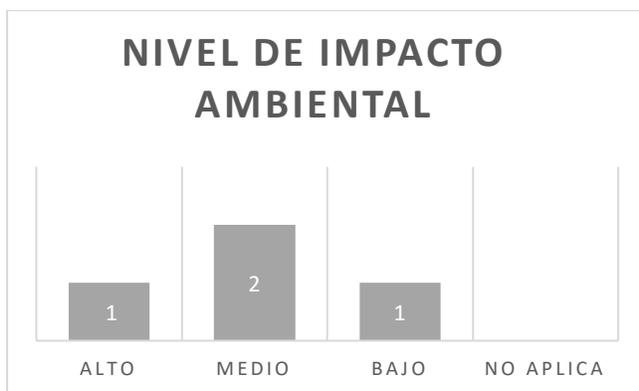
#### 8.4 Aspectos sobre la visión ambiental de la RSE

En este punto se analiza desde la visión ambiental de la RSE en la capacidad de la empresa para tener una mayor resiliencia y remontar estas difíciles circunstancias:

##### 8.4.1 Situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19

- **Nivel de Impacto Ambiental**

En promedio, el nivel de impacto ambiental de Digitex Internacional LTDA sede Manizales durante la pandemia fue bajo, como se puede observar en la figura 7, según la percepción del equipo directivo.



**Figura 7. Nivel de impacto ambiental**

Fuente: Elaboración propia

Digitex Internacional LTDA sede Manizales siempre ha querido velar por el medio ambiente de la mejor forma ahorrando luz, economizando agua y adoptado diferentes proyectos con el fin de crear un buen impacto para el planeta, este año transcurrido de COVID-19, ha mejorado ese impacto pasando de un bajo a un medio, y eso es una gran ventaja ante los demás Contact Center, es importante que se implemente muchas más acciones por las cuales genere mucho más impacto para que de esta crezca cada vez más.

También ahora con la pandemia se debieron de implementar métodos de desinfección depuesto y al entrar al centro de comunicaciones, esto también genera un impacto negativo para muchas empresas, pero Digitex Internacional LTDA sede Manizales a ajustado mejores propuestas para sistema y que no aumente el derroche de papel y demás implemento.

#### **8.4.2 Prácticas o reacciones de RSE implementadas por las empresas**

De acuerdo con la información recolectada, con respecto a las prácticas o reacciones de RSE implementadas por la empresa desde la visión ambiental:

- La organización se preocupa por la parte ambiental, pero deja muy claro que no se han implementado planes o proyectos grandes los cuales cambien ese impacto.
- En cuanto al impacto actual si redujo, puesto que se implementan más el teletrabajo y transporte en bicicleta, adicional racionando la luz de las áreas de trabajo, por implementación de otros turnos de trabajo en diferentes horas.
- Ahora que se puede decir que se ha normalizado un poco toda esta afectación por el COVID, las actividades son más constantes y la tendencia en del impacto ambiental está volviendo a bajar, se deja claro por los directivos se están haciendo estudios para implementar muchas más formas de colaborar al medio ambiente.
- Digitex Internacional LTDA sede Manizales casi nunca ha enfocado su modelo de negocio para ofrecer productos y servicios amigables con el medio ambiente, sin embargo, ofrece servicios tecnológicos a sus clientes.
- La organización casi nunca invierte en infraestructura verde, tecnología verde, limpia o ambiental para combatir el cambio climático y sus efectos, sin embargo, utiliza luminarias LED.

- No se han implementado programas de uso de medio de transporte seguro y sostenible.
- La empresa nunca a quería ingresar a programas que lleven a la empresa a ser mucho más ambientalista, esto lo piensan por el dinero que siempre tiene a la hora de hacer una inversión, pero muchas veces lo que no ven es los beneficios que esto tendrá, paneles solares ahorro de luz, filtros de agua, papel reutilizable etc. Con todos estos cada vez el cambio sería más grande.
- Digitex Internacional LTDA sede Manizales no se ha aliado con otro contact center no se ha dado el momento, y tampoco se ha propuesto, responde los directivos que sería buena idea ya que sería algo con lo cual este sector se podría mostrar con un nivel más alto que muchas más organizaciones.

## **9 Conclusiones y recomendaciones**

El trabajo de investigación permitió identificar las prácticas de responsabilidad social empresarial aplicadas en la empresa Digitex Internacional LTDA sede Manizales en tiempos de pandemia y la visión del equipo directivo de la organización.

El análisis de la gestión resiliente sobre RSE de Digitex Internacional LTDA sede Manizales permitió al investigador obtener una perspectiva general sobre las visiones de buen gobierno, ambiental y social que la organización ha adaptado en tiempos de pandemia con el fin de proteger la salud de sus colaboradores, garantizar la continuidad de las operaciones sin afectar la rentabilidad y el tema económico y ofrecer productos y servicios a sus clientes que les permitió reconocer la nueva normalidad y aportó a la sostenibilidad del sector productivo.

La empresa permitió la adaptación y continuidad de las labores durante la pandemia, dado a que en ninguna circunstancia se pararon las actividades laborales pues siempre se continuó con la prestación de servicios implementado desde un principio el teletrabajo o el trabajo en casa.

Hubo también un incremento en otras labores como en la selección de personal pues al comenzar esta coyuntura no se contaba con que el trabajo iba a aumentar si no que por el contrario

las ventas iban a disminuir y en su defecto el personal contratado pero no fue así pues al entrar el país en cuarentena, los servicios del hogar incrementaron la demanda por lo tanto el ingreso de llamadas lo que conllevó a la contratación de más personal para el call center; siempre hubo un crecimiento exponencial y esto se vio reflejado en el estado de resultados de cada mes por lo que se observa un índice favorable con respecto a las ventas e ingresos de la organización, manteniendo un promedio con tendencia a aumentar con respecto al año los años anteriores, el volumen de ventas e ingresos es superior comparado con los mismos meses del año 2020.

También se contó con la oportunidad de trabajar desde las sedes para el personal que no tenía internet en casa lo que quiere decir que se tuvo una solución para todo además de que, para estos empleados de trabajo en sede, se implementaron rutas puerta a puerta para evitar inconvenientes de cualquier tipo. Cabe resaltar que, para ellos, se han seguido las reglas muy estrictamente en cuanto al distanciamiento social y las prácticas de higiene y desinfección dentro y fuera de las plataformas para evitar la propagación del virus.

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos, los integrantes del equipo directivo de Digitex Internacional LTDA sede Manizales tienen en cuenta que es de suma importancia implementar procesos socialmente responsables que tengan unas metas claras y definidas pues, las estrategias con las que cuenta actualmente la organización no tienen en cuenta este tema pues no están definidas claramente, no generan impacto en la comunidad en la cual se desarrolla la actividad económica, sin embargo, se percibe un optimismo por parte del equipo con respecto al impacto generado en los colaboradores.

Se recomienda que Digitex Internacional LTDA sede Manizales empiece a implementar el tema de Responsabilidad Social Empresarial pues a lo largo de la investigación se evidenció que no tenían ningún proyecto relacionado con este tema por lo que se debe tener presente para que de esta se pueda reconocer como compañía teniendo más colaboradores y apoyo de todas las áreas que cuenten con dichos conocimientos.

El teletrabajo también sirvió mucho para el medio ambiente pues disminuyeron los gastos en servicios públicos y por lo tanto el uso también de los mismos y ahora que ya se está implementando nuevamente y poco a poco el trabajo en sede, se recomienda seguir con las buenas prácticas que se han venido manejando a lo largo de la pandemia por lo que se concluye

que el impacto ambiental positivo que ha generado la organización en tiempos de pandemia fue alto.

De acuerdo con la información recolectada, es importante destacar que la gestión resiliente con la que Digitex Internacional LTDA sede Manizales ha afrontado la situación presentada por la pandemia del COVID-19, le ha permitido adaptarse para garantizar su continuidad, utilizando de manera estratégica el desarrollo de productos nuevos, el trabajo en casa para sus colaboradores, reducción de aforos dentro de sus sedes, y diseño de herramientas que han permitido que incrementen sus ingresos con respecto a años anteriores enfocados en el apoyo al sector salud en atención en el estado mental de los manizaleños, apoyo a las víctimas de violencia, asesoría legal en convivencia ciudadana, líneas de atención al COVID-19 municipal y departamental, entre otros.

El instrumento para recolección de los datos fue aplicado al equipo directivo de Digitex Internacional LTDA sede Manizales que está integrado por una persona en nivel gerencial, una persona en nivel directivo, una persona en nivel de coordinación y un jefe de proyecto; dentro del análisis de los resultados se recomienda que en cuanto a la toma de decisiones, la empresa en los altos mandos debería tener en cuenta las opiniones de los empleados y coordinadores pues la mayoría de estas son tomadas únicamente por los jefes sin tener en cuenta los demás miembros y es importante tener varios puntos de vista para poder actuar de manera correcta ante algún percance o situación que se presente.

Finalmente, el objetivo de la investigación estaba encaminado al análisis de la gestión resiliente de Digitex Internacional LTDA sede Manizales sobre RSE y su adaptación desde el punto de sostenibilidad en tiempos de COVID-19, dados los resultados obtenidos, este trabajo es de gran aporte a la empresa para tener una valoración general del impacto generado por la pandemia desde las visiones de buen mando, social, ambiental y económico, y su contribución al diseño y desarrollo de una estrategia de RSE formal que contenga aspectos que envuelvan las tres visiones dejando de un lado el simple cumplimiento de normatividades gubernamentales y emprender la transformación de la organización a la creación de valor para todos los grupos de interés.

Por lo tanto, desde la gestión resiliente la empresa tomó una fuerte decisión de retornar a las instalaciones una parte de las personas que estaban en trabajo en casa, logrando en términos de porcentaje tener un 25% en sedes y el otro 75% en teletrabajo; y al ser Digitex Internacional LTDA. sede Manizales una empresa que cuenta con 5 sedes en la ciudad, logró adaptarse a este inconveniente de forma satisfactoria sin despidos sino reubicando o adelantando las vacaciones a sus colaboradores mientras se afrontaba la situación y el temor de ellos en el retorno a la empresa. En este sentido, distribuyó a las personas por las diferentes sedes garantizando en todo momento el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad y el abastecimiento de elementos de protección y aseo.

Digitex Internacional LTDA. Sede Manizales ha demostrado ser capaz de adaptarse a los cambios, oportunidades y adversidades que se presentaron en el camino por la crisis, velando por la integridad de cada uno de los miembros de la organización, amoldándose a los procesos y nuevos modelos de trabajo.

## Referencias

- Aguilera Castro, A., & Puerto Becerra, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social Adriana Aguilera Castro. *Pensamiento & Gestión*, 32, 1–26.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100002&script=sci_arttext&tlng=en)
- Aldrich, H; Mindlin, S. (1978). *Uncertainty and dependence: two perspectives on environment*.
- Aldrich, H. (1979). *Organization and environment*.
- Alique, J. I. C. P. & pedro mas. (2018). *Como definir objetivos de responsabilidad social*.
- Amdani, Y. (2017). *La Responsabilidad Social, un compromiso de todos*.  
<https://www.estrategiaynegocios.net/opinion/1067395-345/la-responsabilidad-social-un-compromiso-de-todos>
- Argandoña, A. (1998). *0La\_Teor\_a\_De\_Los\_Stakeholders\_Y\_El\_Bien\_Com\_N*.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2005). *Administración Un nuevo panorama competitivo* (M.-H. Interamericana (ed.); 6ª ed).
- Belhouari, A., Buendía Martínez, I., Lapointe, M.-J., & Tremblay, B. (2005). La Responsabilidad social de las Empresas: ¿un nuevo valor para las cooperativas? *CIRIEC - España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 191–208.
- Burgos Romero, C. (2018). La Responsabilidad Social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación. *Retos*, 8(16), 47–59. <https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.04>
- Cancino del Castillo, C., & Morales Parragué, M. (2008). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Serie Documento Docente N°1*.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate PerforCarroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of*

- Management Review, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Correa, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Semestre Económico*, 10(20), 87–102.
- Corredor, O. (2008). *Beneficios tributarios que se pueden aprovechar*. 28 de Febrero.
- Creswell, J. (2003). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Second edition*. SAGE Publications Inc.
- D’acona, M. Á. C. (2001). *Cea-D-Ancona-Cap-3-4-5-9-10*.
- Daft, R. L. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*.
- DECRETO 593. (2020). *DECRETO 593 DE2020 PREAMBULO*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=15073>
- Deloitte. (2021). *Gestión de crisis para la empresa resiliente Más fuerte, en forma y mejor*.
- EOI. (2014). *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- ESAN. (2020). *Resiliencia empresarial: cómo potenciarla en época de crisis*. Resiliencia Empresarial: Cómo Potenciarla En Época de Crisis.
- Espitia Cubillos, A. A. (2015). La responsabilidad social empresarial ( RSE ) como elemento estratégico en las mipymes colombianas Corporate social responsibility ( CSR ) as a strategic element in colombian MSMEs. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, IV*, 75–84.
- Fajardo, Constanza; Tarapuez, Edwin; Romero, M. (2011). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Quindío (Colombia). Caracterización de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las medianas y grandes empresas del Quindío*.
- Friedman, M. (1970). *the social responsibility of business is to increase its profits*.
- García, E. H. Q. L. & H. C. B. (2007). *La responsabilidad social de la organización*.
- Garriga, Elisabet; Mele, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 57–71.

- Gómez, M., Deslauriers, J., & Alzate, M. (2010). *Cómo hacer tesis de maestría y doctorado*. Ecoe Ediciones.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Sexta edición.
- Hannan, M; Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929–964.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las Organizaciones*.
- Marin, Antonio; García, P. (2002). *Sociología de las organizaciones*.
- Martínez, A., Parmar, B., Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Colle, S. de, & Purnell, L. (2015). *Teoría de Stakeholders*. RedRRPP. <https://www.redrrpp.com.ar/teoria-de-stakeholders/>
- Martínez, Y. (2014). *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>
- Monge & Allamand, (2016). (2016). *Innovación Social en Latinoamérica ( 2016 )* (Issue December).
- Morgan, G. (1989). *Imágenes de las organizaciones*.
- Mozas Moral, Adoración & Puentes Poyatos, R. (2010). La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas. *Revista de Estudios Cooperativos*, 103.
- OMS. (2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Orozco, T. (2019). *La sostenibilidad es tan importante como las utilidades para una empresa*. <https://www.larepublica.co/especiales/sostenibilidad-mayo-2019/la-sostenibilidad-es-tan-importante-como-las-utilidades-para-una-empresa-2869126#:~:text=En otras palabras%2C la sostenibilidad,trabajo%2C las empresas podrán desaparecer>
- Pereira, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, 15(1), 15–29.
- Política, S., Deporte, D. E. L., & Marie, J. (2014). *Asesor intelectual en colombia - jose orlando melo naranjo investigador en estudios latinoamericanos y pensamiento universal editorial: universidad*

- nacional autonoma e independiente de mexico (unad) facultad de estudios a distancia - 2014. 1–2.*
- Razeg, F. C. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 119–130. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(10\)70137-6](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(10)70137-6)
- Restrepo, M. R., Calderón, Constanza L. F., & Chamorro, E. T. (2011). *Caracterización de la responsabilidad social empresarial (rse) en las medianas y grandes empresas del Quindío.*
- Rovira, I. (2021). *Estudio de caso: características, objetivos y metodología.*
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la Investigación.*
- Sancho; Hernández; Carbonell; Tort; Sanche; Simon. (1998). *Aprendiendo de las innovaciones en los centros: la perspectiva interpretativa de investigación aplicada a tres estudios de caso.* (Octaedro).
- Sataloff, R. T., Johns, M. M., & Kost, K. M. (n.d.). *Ensayo RSE es el camino para no fenecer por los efectos de la PandeMIA.*
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (Seventh ed). Pearson Education Limited.
- Schvarstein, A. L. (2003). *Serie Lecturas Para Discusión sobre Responsabilidades Humanas Carta de Responsabilidades Humanas CINEP – Fundación Charles Leopold Mayer Serie Lecturas Para Discusión sobre Responsabilidades Humanas Carta de Responsabilidades Humanas CINEP – Fundación Cha.*
- Sen, A. (2003). Sobre Ética y Economía. *Sobre Ética y Economía.*
- Severini, S. (2014). *¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?*
- Sumar Consultores S.A.S. (2021). *¿Cómo entender la responsabilidad social y el desarrollo sostenible?*
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research.* SAGE Publications Inc.
- Vaca, Rosa; Moreno, María; Riquel, F. (2007). Análisis de la responsabilidad social corporativa desde tres enfoques: stakeholders, capital intelectual y teoría institucional. *Revista Conocimiento, Innovación y Emprendedores.*, 3130–3143.
- Vélez Romero, X., & Cano Lara, E. (2016). Los diferentes tipos de responsabilidad social y sus

implicaciones éticas. *Dominio de Las Ciencias*, 2(3), 117–126.

Verde, L. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social empresarial*. Comision de las comunidades europeas.

Yepes, G. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial, Fundamentos y Aplicación en las organizaciones de hoy*.

Yin, R. (2003). *Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Metodo*. SAGE Publications Inc.

## Anexos

### Anexo 1. Instrumento

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

##### **CUESTIONARIO DEL PROYECTO “GESTIÓN RESILIENTE SOCIALMENTE RESPONSABLE DE PEOPLE CONTACT EN TIEMPOS DE COVID-19”**

De participación en el cuestionario como parte del proceso de recolección de datos en la investigación que tiene como objetivo general: diagnosticar la gestión resiliente de Responsabilidad Social Empresarial de People Contact, para conocer su adaptación desde el punto de vista de sostenibilidad en tiempos de COVID-19.

##### **Objetivos específicos:**

- Describir la situación actual, las vulnerabilidades y repercusiones ambientales, sociales y de gobernanza de People Contact derivadas de los efectos de la pandemia COVID-19.
- Comprender el rol y concepciones de responsabilidad social de directivos en tiempos de crisis.
- Caracterizar las prácticas (reacciones) de RSE implementadas en la organización desde la visión de buen gobierno, social y ambiental para tener una mayor resiliencia y afrontar las difíciles circunstancias.

##### **DECLARO**

Que el estudiante inscrito en el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Manizales solicitó mi autorización para participar en la investigación adelantada. Y soy conocedor/a de que la participación se hará a través de un cuestionario; además al indicar SI en el consentimiento informado acepto que los resultados de la investigación sean utilizados de manera que el investigador considere conveniente para los propósitos académicos del proyecto y que se mantendrá la absoluta confidencialidad de mis respuestas.

En constancia de lo anterior:

Acepto:

SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	-------------------------------------	----	--------------------------

**Nota: El equipo directivo (Coordinadora: Claudia Lorena Muñoz Gallego, Directora de Talento Humano: Bibiana Godoy Ferro, Gerente General: July Andrea López, y Jefe de Proyecto: Claudia Gallego) dieron el consentimiento informado.**

## INSTRUCCIONES

1. Responda cada una de las preguntas en base al conocimiento como directivo de la organización.
2. Las preguntas están divididas en tres tipos, al inicio abiertas, después de diagnóstico y por último se responden según una Escala de Likert donde, califique de 1 a 5, siendo uno la calificación más baja y cinco la más alta: **1 (No / Totalmente en desacuerdo) 2 (Casi nunca / En desacuerdo) 3 (Ocasionalmente / Ni acuerdo ni en desacuerdo) 4 (A menudo / De acuerdo) 5 (Si / Totalmente de acuerdo).**

### 1) **Comprender el rol y concepciones de responsabilidad social de directivos en tiempos de crisis**

1. ¿Qué piensa sobre la responsabilidad de la organización con su entorno?
2. ¿Cómo califica la Responsabilidad de la organización con su entorno?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Cómo participa en las decisiones de inversión social o ambiental de la organización?
4. ¿Cuál es su rol dentro de los procesos socialmente responsables?
5. ¿Considera que las acciones de responsabilidad social afectan la rentabilidad de la organización?

### 2) **ASPECTOS SOBRE LA VISIÓN DE BUEN GOBIERNO DE LA RSE - (GESTIÓN RESILIENTE)**

6. **¿Cómo evaluaría el nivel de impacto en el volumen de ventas o en los ingresos que ha sufrido su empresa por la posible interrupción de las operaciones comerciales en consecuencia del COVID-19?**
  - Alto
  - Medio
  - Bajo
  - No se aplica
7. **¿Cómo está operando su empresa?**
  - En sitio al 100%
  - 50% en sitio, 50% teletrabajo
  - Mayor cantidad de personal en teletrabajo
  - No está Operando
8. **¿Cuánto tiempo le ha llevado a su empresa adaptarse a la nueva normalidad?**
  - Menos de un mes.
  - entre 1 y 2 meses
  - entre 3 y 4 meses
  - más de 5 meses
9. **La empresa cuenta con acceso a fuentes propias, alternativas o externas de financiamiento para ayudar a recuperarse del COVID-19**
  - Fuentes propias (por ejemplo, dinero en efectivo, ahorros en título, depósitos bancarios)
  - Recibió apoyo de subsidios públicos para pagar a sus empleados.
  - Préstamos o líneas de créditos de bajo interés con un amplio período de gracia.
  - Fideicomiso de donaciones de agentes públicos y privados que prestaron asistencia durante la pandemia.

- Beneficios tributarios para reactivar el sector económico.
- Recursos de entidades para nuevas a alternativas de negocio
- **Menciones de quién recibió apoyo.** \_\_\_\_\_

10. La organización ha tenido dificultades para el abastecimiento de artículos debido a la recesión causada por el covid 19. ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. El flujo de efectivo fue insuficiente para mantener el personal y las operaciones comerciales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Los clientes/usuarios se han visto afectados y la demanda tuvo una disrupción siendo menor que lo habitual.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Cambió la forma de realizar sus operaciones comerciales o la prestación de servicios para protegerse. ¿Cómo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Implementó políticas enfocadas en mejorar la cultura organizacional en base a valores socialmente responsables tras la pandemia. ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. En tiempos de pandemia la organización vio la necesidad de vincular una política, estrategias o desarrollar buenas prácticas socialmente responsables. ¿Cuál/es?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Cuenta con un plan para asegurar la continuidad de las operaciones plasmado por escrito.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Estableció un modelo de funcionamiento lo suficientemente resiliente (flexible-adaptable) para evaluar los posibles riesgos y recuperarse de su impacto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. En tiempos de pandemia reestructuró los procesos de presupuesto y planificación para reducir los costos, tanto a corto como a mediano plazo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Estableció un equipo o comité de gestión de crisis por la situación adversa para gestionar los efectos de la liquidez a corto plazo y poner en marcha las contramedidas adecuadas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. La organización realizó procesos de I+D+i necesarios para afrontar los retos de la pandemia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. La organización tuvo la capacidad de flexibilizar, cambiar o modificar sus líneas de negocio o investigación. ¿Cuales?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. La organización gestiona la información y conocimiento por medio de metodología y herramientas tecnológicas ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Frente a la situación, informó a sus colaboradores sobre decisiones críticas que se podrían tomar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Prestó asistencia durante la pandemia con donaciones directas o indirectas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Logró asegurar una financiación sostenible o unas reservas de efectivo estables.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### 3) Aspectos sobre la visión social de la RSE

26. ¿Cómo evaluaría el nivel de impacto social o retribución a la comunidad de su sector durante la pandemia?

- Alto

- Medio
- Bajo
- No se aplica

**27. Número total de trabajadores antes de la COVID-19 al 31 de diciembre del 2019 (contratación directa y por servicios temporales):**

- 1-10
- 11-50
- 51-200
- 201 o más

**28. Número total de trabajadores durante de la COVID-19 con corte al 31 de diciembre del 2020 (contratación directa y por servicios temporales):**

- 1-10
- 11-50
- 51-200
- 201 o más

**29. ¿Durante los tiempos de covid 19, la organización realizó despidos?**

- 0
- 1-10
- 11-50
- 51-200
- 201 o más

**30. ¿En qué porcentaje sus empleados han sido infectados por COVID- 19?**

- 1-10%
- 21-40%
- 41-65%
- 66-100%

**31. ¿Cuál ha sido el porcentaje de ausentismo en tiempos de pandemia?**

- 1-10%
- 21-40%
- 41-65%
- 66-100%

**32. La empresa implementó acciones propias o gremiales para aportar a la reactivación del sector. ¿cuáles?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**33. La organización voluntariamente realiza inversión en programas de apoyo, protección, prevención en salud y pausas activas. ¿cuáles?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. La organización voluntariamente realiza inversión en programas de Educación (Formación y capacitación) ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. La organización voluntariamente realiza inversión en programas que fomenten la sana convivencia ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. La organización voluntariamente realiza inversión en programas de apoyo económico a fundaciones u organizaciones sociales. ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

37. La organización voluntariamente realiza inversión en programas para incentivar la Generación de empleo. ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. La organización asume, aportó o ayudó a sus colaboradores para amortiguar los gastos producidos por la pandemia. ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. Califique el desempeño de los colaboradores en el teletrabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. La organización asegura el bienestar de los colaboradores y sus familias en caso de crisis.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. La organización implementó canales de comunicación y negociación durante la pandemia para atender las inconformidades presentadas por los grupos de colaboradores organizados (sindicatos o gremios) ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. La organización toma precauciones para ayudar al control del COVID-19 en el sitio de trabajo. ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. la organización implementa mecanismos para evitar desplazamientos en tiempos de COVID-19 ¿cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. Capacita a los colaboradores en el cuidado personal sobre cómo protegerse de un posible contagio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

45. La organización implementa protocolos de aislamiento preventivo y obligatorio en caso de confirmar la presencia del COVID-19 en un colaborador para hacer cerco epidemiológico y evitar la propagación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### 4) Aspectos sobre la visión Ambiental de la RSE

46. ¿Cómo evaluaría el nivel de impacto ambiental de su empresa durante la pandemia?

- Alto
- Medio
- Bajo
- No se aplica

47. La organización implementa estrategias o programas ambientales antes de la pandemia ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

48. El confinamiento por COVID-19 ha causado reducción en la emisión de contaminantes en el sector

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

49. El confinamiento por COVID-19 ha causado reducción en el consumo servicios públicos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

50. Ha considerado la repercusión que tienen los químicos que se utilizan a diario para la desinfección.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

51. La organización tuvo que restaurar los programas ambientales. ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

52. En época de covid-19 la organización redujo las presiones sobre el medio ambiente promoviendo el uso sostenible de los recursos y la protección de los ecosistemas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

53. Las actividades que estaban aplicando para la reducción de la contaminación ambiental, se están viendo afectadas por la pandemia o al contrario fue un beneficio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

54. Realiza programas que contribuyan a generar una ciudad inclusiva, segura, resiliente y sostenible. ¿Cuáles?  
**(ODS 11)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

55. Durante la crisis del Covid 19 ha enfocado su modelo de negocio a ofrecer productos o servicios amigables con el medio ambiente. ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

56. La organización invierte en infraestructura verde, tecnología verde, limpia o ambiental para combatir el cambio climático y sus efectos. ¿Cuáles? **(ODS 13)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

57. La organización ha invertido en energía segura, sostenible y moderna como lámparas de bajo consumo, con contenido bajo o nulo de mercurio. **(ODS 7)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

58. Invierte en procesos de purificación o reutilización de agua. **(ODS 14)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

59. Cuenta con refrigerantes que no tienen CFC (clorofluorocarbonos, muy nocivos para el medio ambiente)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

60. La organización ha implementado nuevas estrategias ambientales en tiempos de pandemia. ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

61. Participa en convenios, asociaciones o alianzas con organizaciones para promover la Educación Ambiental en el sector. ¿Cuáles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

62. Genera empleos verdes dirigidos a reducir las presiones sobre el capital natural a través de su protección, conservación y aprovechamiento sostenible en todo proceso de producción de un bien o servicio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

63. Cuenta con programas que promueven el uso de transporte seguro y sostenible de sus colaboradores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

64. Cuentan con programas relacionados a la sostenibilidad de las cuencas hidrográficas. **(ODS 14)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

65. Cuenta con programas que promueven el aire limpio para lograr comunidades habitables en su sector.  
(calefacción, calderas, climatización y otros) **(ODS 13)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---