

# Propuesta de modelo de evaluación de la Responsabilidad Social Interna

## RESUMEN

En este trabajo se presentan los resultados del diseño y aplicación de un modelo de evaluación de la Responsabilidad Social Interna (RSI) de las organizaciones. Partiendo de una revisión conceptual sobre los elementos que deben componer esta forma específica de Responsabilidad Social, se diseñó un modelo de medición por indicadores y un instrumento de evaluación, que fue sometido a juicio de expertos como estrategia de validación de contenido. El modelo divide la RSI en cinco factores (Salud y condiciones laborales, Gestión participativa, No discriminación, Comunicación y clima, Desarrollo Profesional), los a su vez están compuestos de sub-factores. El instrumento consiste en una batería de 24 indicadores que se miden mediante una escala del tipo Likert. Una vez validada el instrumento, se la aplicó en una institución sin fines de lucro que brinda servicios de salud en la ciudad de Bogotá, Colombia. Los resultados muestran que el desempeño de la institución difiere significativamente entre factores y sub-factores. Se entiende que el modelo y el instrumento aquí presentado resultan de utilidad para la evaluación de la RSI en todo tipo de organizaciones, al tiempo que el caso estudiado permitirá realizar comparaciones con otras instituciones radicadas en diferentes contextos.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Interna, Recursos Humanos, Modelo, Instrumento

## ABSTRACT

This paper presents the results of the design and application of an evaluation model of the Internal Social Responsibility (ISR) of the organizations. Based on a conceptual review on the elements that should compose this specific form of Social Responsibility, a measurement model was designed by indicators and an evaluation instrument, which was submitted to expert judgment as

### DATOS DE LOS AUTORES:

#### ■ Giselle Pinochet Sánchez

**Título académico:** Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

**Pertenencia institucional:**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad Antonio Nariño

**Cargo:** Docente investigadora

**Contacto:** gpinochet@uan.edu.co

#### ■ Juan Pablo Mariño

**Título académico:** Doctor en Gestión del Turismo

**Pertenencia institucional:**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad Antonio Nariño

**Cargo:** Docente investigador

**Contacto:** jupamarino@uan.edu.co

#### ■ Josué Vladimir Ramírez Tarazona

**Título académico:** Doctor en Ciencias de la Educación

**Pertenencia institucional:**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad Antonio Nariño

**Cargo:** Docente investigador

**Contacto:** vlaramirez@uan.edu.co

**RECIBIDO:** 06/05/2018

**ACEPTADO:** 30/05/2018

a content validation strategy. The model divides the ISR into five factors (Health and working conditions, Participatory management, Non-discrimination, Communication and climate, Professional Development), which in turn are composed of sub-factors. The instrument consists of a battery of 24 indicators that are measured using a Likert scale. Once the instrument was validated, it was applied in a non-profit institution that provides health services in the city of Bogotá, Colombia. The results show that the performance of the institution differs significantly between factors and sub-factors. It is understood that the model and the instrument presented here are useful for the evaluation of the RSI in all types of organizations, while the case studied will allow comparisons with other institutions based in different contexts.

**Palabras clave:** Internal Social Responsibility, Human Resources, Model, Instrument.

## »» INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) cada vez más se va tornando una estrategia gerencial que confirma la importancia de la relación de las empresas con su contexto y la oportunidad de configurar ventajas competitivas en un entorno de dificultades con el advenimiento de tecnologías duras, lo que hace que las organizaciones sientan la imperiosidad de aplicarla. El presente artículo se centra en la necesidad de evaluar las prácticas socialmente responsables, presentando un instrumento diseñado para tal efecto, que brindará a las empresas información pertinente que les ayude a diseñar acciones saludables socialmente. Esto, a su vez, les permitirá contar con unos resultados explícitos, frente a la acción que requieren de ellas las sociedades modernas en materia de la calidad de vida de las personas y la sostenibilidad ambiental.

Para diseñar la evaluación se hizo indispensable tener presente los fundamentos históricos de lo que Howard Bowen denominó Responsabilidad Social en los negocios y que años después Edward Freeman acuñaría como Responsabilidad con los Stakeholders. A continuación, para contextualizar estas experiencias, se tuvo en cuenta los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas sobre los compromisos que al respecto deben tener las organizaciones con su contexto social, laboral y ambiental. Luego, teniendo en cuenta exclusivamente el grupo de interés de los trabajadores, los indicadores propuestos por el Instituto Ethos de Brasil y los componentes planteados para el análisis de la Responsabilidad Social en los Recursos Humanos por Carneiro (2008) (responsabilidades sobre la organización, las relaciones, las personas y el medio ambiente), se construyó el instrumento para evaluar la Responsabilidad Social Interna.

Este instrumento fue analizado, en dos rondas, por un grupo de expertos en el tema. La primera aportó un análisis y sus correspondientes sugerencias de mejora, en tanto que la segunda se utilizó para legitimarlo por el mismo panel de expertos. Según apreciaciones y consideraciones elaboradas para tal efecto, se procedió a definir el instrumento y, una vez ratificado, se procedió a aplicarlo en una institución sin fines de lucro que brinda servicios de salud. Esto permitió caracterizar la Responsabilidad Social en un caso específico y a los investigadores les sirvió para presentar el instrumento como una herramienta válida para evaluar la responsabilidad social al interior de las empresas. También se elaboró una entrevista semiestructurada que complementa el instrumento y que da precisión a los resultados.

Los factores definidos fueron: Gestión participativa, No discriminación, Comunicación y clima, Salud y condiciones de trabajo y Desarrollo profesional. Cada uno de ellos contiene sus propios componentes, que suministran la información más detallada. Dentro de los principales resulta-

dos, para el caso estudiado, se pueden relacionar que la No discriminación y la Comunicación y Clima Organizacional fueron los factores más favorables, mientras que el Desarrollo Profesional y las Condiciones de Trabajo dejan expuesta la necesidad de mejora en los trabajadores. También se logró evidenciar que los trabajadores de la empresa no perciben favorablemente las políticas salariales, la participación en la toma de decisiones, ni el crecimiento profesional al interior de la empresa, tampoco están de acuerdo con la escasa promoción y prevención en salud de los colaboradores y finalmente, a pesar de que los trabajadores cuentan con habilidades comunicativas, estas no se emplean para el favorecimiento de la comunicación entre las diferentes áreas, lo que deja un trastorno general en la comunicación organizacional.

En términos generales, el modelo de evaluación de Responsabilidad Social Interna permitió indicar las fortalezas y debilidades al interior de la empresa, lo que sirvió para proponer un plan de mejora al respecto (que se presentó a la empresa y que se expone al final del artículo como conclusiones) y una propuesta para lograr que el grupo de interés internos expongan sus percepciones respecto de los compromisos que debe tener la organización para con sus colaboradores.



## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Se atribuye el comienzo de la doctrina de la Responsabilidad Social a Howard Bowen, quien en 1953 publicó el libro *Social Responsibilities of the Businessman*, texto que guarda su fundamento clásico, en el cual la define como la responsabilidad de las empresas de poner en práctica acciones que favorecen el desarrollo social (Bowen, 1953), además de considerarla como una idea voluntaria de los empresarios quienes, mediante una acción responsable, mitigarían las dificultades económicas de las sociedades.

Hoy en día el concepto tiene una acepción más amplia y se contempla la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como el medio por el cual las empresas se comprometen con el desarrollo sostenible (Cannesa & García, 2005), o de una manera más amplia, se la entiende como la obligación de los actores sociales con los individuos o comunidades con los que tiene relación (Yepes, 2007). Esto supone un compromiso de la empresa con su rol como actor social, capaz de enriquecer su entorno, suministrando una mejora económica y social. Es por ello que las prácticas de RSE deben orientarse a diferentes grupos de interés o *stakeholders*, asegurando así la sostenibilidad social, ambiental y económica (Carneiro, 2008).

La teoría de los stakeholders fue elaborada por Edward Freeman hacia los años 80's. En su texto *The Stakeholder Theory* plantea que se debe crear valor para los grupos de interés, sustituyendo la idea de la *Responsabilidad Social* por la de *Responsabilidad hacia los stakeholders*, creando valor para las partes interesadas, integrando y comprendiendo sus necesidades de desarrollo económico y social (Freeman, 1994). Ahora bien, sin desconocer la relevancia del entorno y de los *stakeholders* externos a la empresa, se reconoce la importancia de los trabajadores como un grupo de interés de gran trascendencia, indispensable para la operación de la organización. Las prácticas de Responsabilidad Social Interna (RSI) deben cumplir los mismos principios y normas que rigen la RSE, a través de prácticas que se normalicen, para asegurar resultados confiables, convenientes y asiduos en el tiempo (Gutiérrez, Avella & Villar, 2006).

A pesar de lo descrito, son relativamente escasos los textos e investigaciones escritas sobre Responsabilidad Social Interna (RSI), tampoco existen suficientes mecanismos para su evalua-

ción que permitan cumplir adecuadamente con el principio de socialización de la RSE. En este trabajo se hace una revisión de los componentes de la RSI, así como de un modelo de evaluación que permita conocer los resultados de este tipo de responsabilidad social en las empresas.

En el año 2000, las Naciones Unidas (ONU) proclamaron el Pacto Global, cuyos diez principios, que gozan de aceptabilidad global, aportan un marco para el comportamiento socialmente responsable de las empresas. Dos de ellos refieren a los Derechos Humanos, con el propósito de que estos derechos sean respetados y protegidos. También se propone buscar el fomento de la libertad de expresión, la eliminación del trabajo forzado y el de los niños, así como todo rasgo de discriminación en las labores asignadas. Adicionalmente, debe existir un respeto por el medio ambiente, apoyando procedimientos preventivos de problemas ambientales, difusión de tecnologías amigables e inofensivas con el medio ambiente y promover iniciativas de responsabilidad ambiental. Finalmente, se propone combatir toda forma de corrupción (Red española del Pacto Mundial, 2016).

Lo anterior sugiere que una de las principales responsabilidades de las empresas se debe a sus trabajadores. Se deriva de allí el concepto de Responsabilidad Social Interna (RSI), el cual hace referencia a las prácticas de Responsabilidad Social orientadas a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y su ámbito de actuación. Son las actividades que emergen de la gestión de los recursos humanos. Al respecto, Jaramillo (2011) sostiene que la RSI no sólo se refiere al respeto sobre las regulaciones nacionales e internacionales en materia de derecho laboral, sino al compromiso permanente con los Derechos Humanos y a la inversión en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, lo que incluye mantener un sano equilibrio entre la vida familiar y laboral.

La RSI es entonces una estrategia novedosa que se extiende a la gestión del talento humano en el ámbito organizacional, que puede aportar valor y ventajas competitivas, al tiempo que contribuye al fortalecimiento de valores en las empresas. La RSI se compone de cuatro responsabilidades fundamentales sugeridas por Carneiro (2008) sobre la organización, sobre las personas, sobre las relaciones y sobre el ambiente.

## RESPONSABILIDAD SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Incorpora el concepto de la RSE en todas las orientaciones de la empresa. Por tanto, todos los aspectos de carácter estratégico deben poseer prácticas socialmente responsables. Dentro de esta primera responsabilidad se encuentran tres líneas de acción. La primera es la gestión del cambio, que incluye las prácticas que deben llevarse a cabo, adecuadas a las transformaciones organizacionales tendientes a la renovación organizacional. La segunda es el *Gobierno Corporativo*, que debe garantizar una gerencia ética que asegure un adecuado acatamiento de los preceptos morales ajustables al progreso de la empresa. Además, demanda la construcción del *Código de Ética* en las organizaciones, por cuanto es la confirmación trazada y precisa que define la responsabilidad rectora en un negocio o empresa. Por último, el *Diálogo Social*, que se refiere al desarrollo de vínculos respetuosos en armonía y pertinentes para el beneficio de la organización.

## RESPONSABILIDAD SOBRE LAS PERSONAS

Se refiere a la responsabilidad específica en los procesos de la Gerencia de Talento Humano (GTH), que incluye dos líneas de acción. La primera es la responsabilidad en el proceso de selección y desarrollo del talento humano, que se refiere a las prácticas inclusivas de selección, contratación y entrenamiento de los empleados. La segunda es la implementación de políticas de igualdad y no discriminación. Además, a esta norma “de los mínimos morales”, la organización también debe esforzarse para lograr la cordialidad y respeto en las diferencias y contribuir en la comunicación organizacional para fomentar ambientes de respeto e igualdad.

## RESPONSABILIDAD SOBRE LAS RELACIONES

Esta tercera responsabilidad hace referencia al ambiente laboral, e incluye dos líneas de acción. La primera es la eliminación de riesgos psicosociales, en tanto que la segunda es el compromiso de los empleados, que implica el diseño e implementación de prácticas para que los trabajadores puedan expresar abiertamente sus opiniones sobre los procesos en general y, en particular, sobre las acciones empresariales que afectan su desempeño o su calidad de vida.

## RESPONSABILIDAD SOBRE EL AMBIENTE

La responsabilidad sobre el ambiente refiere a todos los elementos tangibles y no tangibles que hacen parte de las condiciones laborales de la empresa. Los elementos tangibles se refieren a las circunstancias físicas del puesto de trabajo (iluminación, ventilación, condiciones climáticas), mientras que los elementos intangibles se refieren a las relaciones entre los trabajadores, a un ambiente laboral que se proyecten en beneficio de una vida familiar y personal en armonía, así como a la contribución de los trabajadores en el empeño por la preservación del medio ambiente.

## DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio presentado fue implementado en una institución sin ánimo de lucro de la ciudad de Bogotá, que presta servicios de salud (habilitados por la Secretaría de Salud de la ciudad) en Fisioterapia, Fonoaudiología, Psicología y Terapia Ocupacional a niños y jóvenes en condición de discapacidad cognitiva y auditiva. La entidad cuenta con 42 trabajadores, de los cuales se seleccionaron aleatoriamente 30 para participar en el estudio. A continuación se presenta el procedimiento aplicado.

## PROCEDIMIENTO

El presente trabajo se llevó a cabo en cuatro fases. La primera fase consistió en el diseño de un modelo de factores para evaluar la RSI. A partir del acervo teórico revisado se establecieron cinco factores, que se corresponden con las responsabilidades internas mencionadas en la sección previa, que son: Gestión participativa, No discriminación, Salud y condiciones de trabajo, Comunicación y clima, y Desarrollo profesional. La Tabla 1 presenta tales factores y sus correspondientes sub-factores, así como las responsabilidades internas asociadas a cada uno

de ellos. Dicha tabla resume el fundamento conceptual de la propuesta de evaluación de la RSI descrita en este trabajo.

*Tabla 1: Componentes del instrumento de evaluación de Responsabilidad Social Interna.*

<b>Factores</b>	<b>Responsabilidades RSI asociadas</b>	<b>Descripción del Factor</b>	<b>Sub factores</b>
Gestión participativa	Responsabilidad sobre la organización	Se refiere a las acciones para fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	Creación y socialización de la declaración de valores corporativos
			Gestión participativa
No discriminación	Responsabilidad sobre las personas	Se refiere al compromiso para evitar la discriminación en la gestión del talento humano	Transparencia en el proceso de selección
			Transparencia en las políticas salariales
Comunicación y clima	Responsabilidad sobre las relaciones	Se refiere a las prácticas implementadas para mantener un clima laboral favorable y respetuoso.	Clima organizacional
			Comunicación organizacional
Salud y condiciones de trabajo	Responsabilidad sobre el ambiente	Se refiere a las prácticas implementadas para mantener un ambiente laboral saludable.	Prevención y promoción
Desarrollo profesional	Responsabilidad sobre el ambiente	Se refiere al desarrollo de las competencias del talento humano.	Capacitación y desarrollo

*Fuente: elaboración propia*

La segunda fase consistió en el diseño del instrumento. Para ello, se elaboró una primera versión, la cual fue sometida a evaluación de dos expertos en RSE, para evaluar la pertinencia, coherencia y suficiencia de los ítems. Posteriormente, se hicieron los ajustes y una nueva versión del instrumento fue sometida al juicio de los expertos. Al no haber más recomendaciones se la tuvo como versión final. El cuestionario en su versión definitiva consta de 24 ítems, que se califican según la percepción de los trabajadores en una escala de 1 a 5, correspondiendo el 1 la percepción más baja y el 5 la percepción más alta. La Tabla 2 muestra los ítems asociados a cada factor de la RSI.

La tercera fase consistió en la realización de una entrevista semiestructurada a cinco trabajadores aleatoriamente seleccionados, dentro de la muestra que respondería el cuestionario. El propósito de esta entrevista fue conocer con mayor profundidad la percepción de fortalezas y debilidades relacionadas con los factores de RSI evaluados.

**Tabla 2: Ítems del instrumento asociados a cada factor de la responsabilidad social interna.**

Número del ítem	Ítem	Factor asociado
1	La forma en que la empresa se comporta frente a la inclusión	No discriminación
2	El ambiente y condiciones físicas de su lugar de trabajo	Salud y condiciones de trabajo
3	Las políticas salariales de la empresa	No discriminación
4	La comunicación entre los trabajadores de la empresa	Comunicación y clima
5	El fomento a la diversidad social	No discriminación
6	La comunicación entre jefes y trabajadores	Comunicación y clima
7	La carga laboral de su puesto de trabajo	Salud y seguridad
8	La posibilidad de planear su trabajo	Salud y seguridad
9	La forma en que la empresa gestiona las sugerencias de sus trabajadores	Gestión participativa
10	El nivel de conocimiento de los trabajadores sobre los objetivos de la empresa	Gestión participativa
11	El apoyo de los jefes a sus colaboradores en el desarrollo de sus funciones	Gestión participativa
12	El apoyo y colaboración entre áreas de la empresa	Comunicación y clima
13	La posibilidad de crecer profesionalmente laborando en la empresa	Desarrollo profesional
14	La posibilidad de continuar estudiando mientras se labora en la empresa	Desarrollo profesional
15	El compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa	Comunicación y clima
16	Las acciones que la empresa lleva a cabo para prevenir el acoso laboral	No discriminación
17	La posibilidad de realizar actividades para disminuir el estrés laboral en el horario de trabajo	Salud y seguridad
18	Las acciones que la empresa lleva a cabo para disminuir el estrés laboral	Salud y seguridad
19	La realización de actividades de esparcimiento en el horario laboral, fomentadas por la empresa	Salud y seguridad
20	Las acciones de la empresa para promover estilos de vida saludables en sus trabajadores	Salud y seguridad
21	Las actividades de capacitación y desarrollo de competencias lideradas por la empresa	Desarrollo profesional
22	La participación de los trabajadores en la toma de decisión sobre los procesos en los que participan	Gestión participativa
23	Las acciones de la empresa para evitar la discriminación	No discriminación
24	El reconocimiento de la empresa hacia sus trabajadores por el buen desempeño	Desarrollo profesional

*Fuente: elaboración propia*

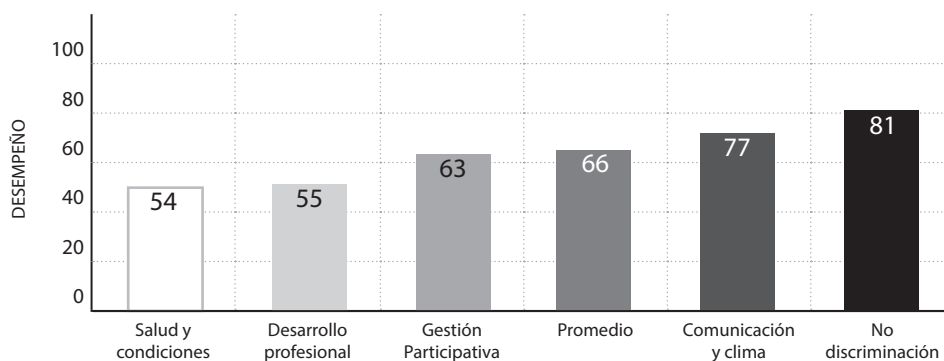
Finalmente, la cuarta fase consistió en el análisis de los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento. Se realizó un análisis general de todos los factores y un análisis por factor. En el primer caso, el análisis tiene el propósito de conocer la percepción general de los trabajadores sobre las prácticas de RSI. En el caso del análisis por factor, el propósito es conocer de manera específica cuáles son las fortalezas y oportunidades de mejora para la organización en cuanto a sus prácticas de RSI. Para este segundo caso se consideró que el máximo puntaje que un ítem puede obtener es de 150 puntos, equivalente a que cada uno de los 30 trabajadores de la muestra calificase dicho ítem con la máxima puntuación posible (5). En contraste, el mínimo puntaje es de 30, equivalente a que cada trabajador califique el ítem con la mínima puntuación posible (1). Los puntajes de cada ítem están normalizados sobre 100 para facilitar la comparación entre ellos.

## » RESULTADOS

### RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

La Figura 1 muestra los resultados del desempeño de cada uno de los factores de RSI evaluados, así como el valor promedio de los cinco factores, con el fin de comparar los que estuvieron por encima y por debajo de media.

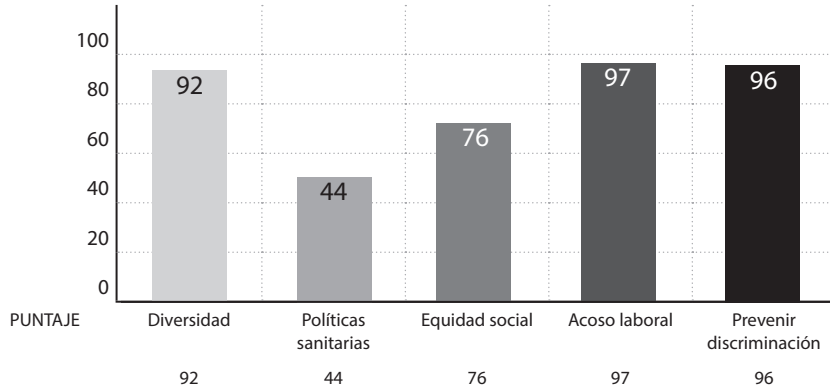
Figura 1: Desempeño de cada factor de la RSI.



La Figura 2 presenta los resultados del análisis del factor *No discriminación*. Este factor muestra consistencia con altos resultados en todos sus ítems, excluyendo el de Políticas Salariales. Dicho ítem, que evalúa asuntos referentes a la discriminación en la remuneración, presenta un puntaje de 44. Por el contrario se destaca el buen desempeño de la empresa en actuación frente al Acoso laboral, la Prevención de la discriminación y la Diversidad, con puntajes favorables muy cercanos al máximo valor posible (100).

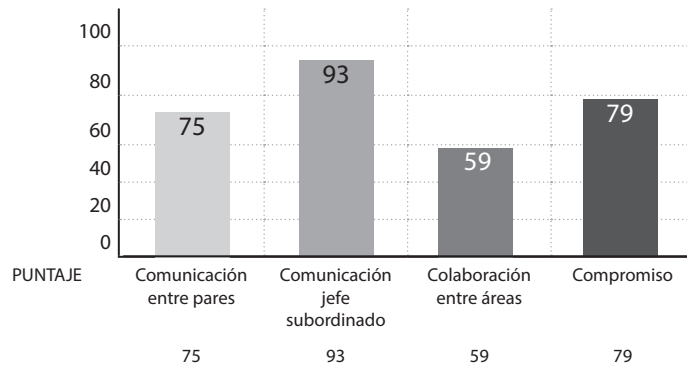


Figura 2: Desempeño de cada ítem del factor No discriminación.



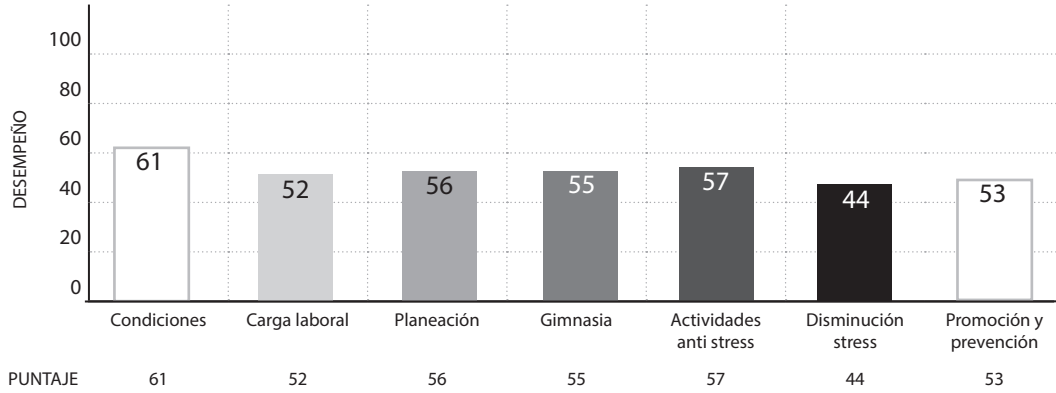
En segundo lugar, el factor *Comunicación y clima* muestra un desempeño variable. El mejor desempeño se observa en Comunicación Jefes/colaboradores (93). Por otro lado, la Colaboración entre áreas tiene un desempeño regular (59). Estos resultados se ilustran en la Figura 3.

Figura 3: Desempeño de cada ítem del factor Comunicación y clima.



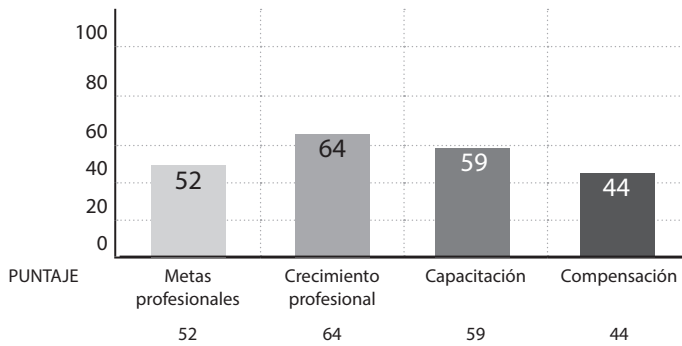
El factor *Salud y condiciones laborales*, ilustrado en la Figura 4, mostró consistencia interna entre sus ítems, orientados en todos los casos hacia percepciones poco favorables. Estos resultados indican una percepción negativa sobre la Promoción de condiciones de vida saludables en el ámbito laboral. Especialmente, se desataca la percepción de que la organización no lleva a cabo suficientes o adecuadas Prácticas para disminuir el estrés laboral de los trabajadores (44).

**Figura 4: Desempeño de cada ítem del factor Salud y condiciones laborales.**



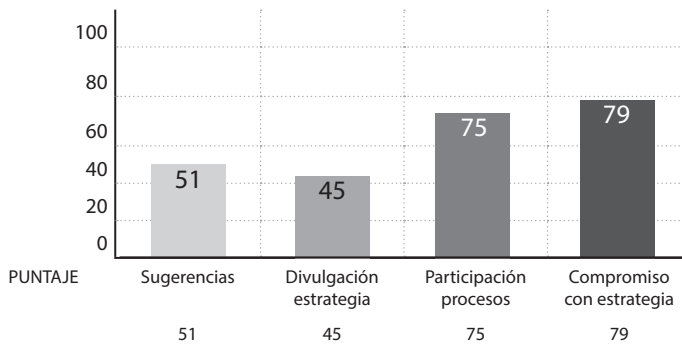
La Figura 5 muestra el desempeño del factor *Desarrollo profesional*, el cual fue uno de los que presentó menor desempeño. Se puede apreciar en dicha figura que el esquema de compensación (44) y la posibilidad de alcanzar metas profesionales (52) son los aspectos con percepción menos favorable.

**Figura 5: Desempeño de cada ítem del Desarrollo profesional.**



Por último, el factor de *Gestión participativa*, ilustrado en la Figura 6, presenta un desempeño variable, ya que dos ítems tuvieron un puntaje medio alto y alto respectivamente, y otros dos tuvieron un puntaje medio bajo y bajo respectivamente.

**Figura 6: Desempeño de cada ítem del factor Gestión participativa.**



## RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

Los resultados de la entrevista semi-estructurada son coherentes con los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento. Dentro de las principales fortalezas detectadas se encuentra la favorable percepción sobre el clima organizacional, y el buen trato y disposición de los trabajadores y las directivas. Estos resultados son consistentes con los factores que obtuvieron percepción favorable en la aplicación del instrumento, estos son Comunicación y clima y No discriminación. Por el contrario, los factores en donde se encuentran mayores dificultades son Desarrollo profesional y Gestión participativa, que igualmente fueron dos de los factores con menor desempeño. Es notable, sin embargo, que el factor con percepción menos favorable de acuerdo con el instrumento -Salud y condiciones laborales- no fue resaltado en la entrevista como una dificultad significativa, ya que el único aspecto que se señala como debilidad es la falta de gestión del estrés laboral. La Tabla 3 resume los principales hallazgos obtenidos en las entrevistas semi-estructuradas.

Tabla 3: Principales hallazgos obtenidos con las entrevistas semiestructuradas

Factor	Fortalezas	Debilidades
No discriminación	Carencia de situaciones de acoso laboral. Ambiente que fomenta el trato equitativo.	La empresa no posee una declaración de valores ni una posición explícita frente a la discriminación.
Comunicación y clima	Buenas habilidades comunicativas de los trabajadores Clima laboral favorable y cordial.	No existen adecuados medios de comunicación entre las áreas funcionales de la empresa.
Salud y condiciones laborales	Se realizan prácticas orientadas a fomentar los estilos de vida saludables.	No se realizan actividades orientadas a la disminución del estrés laboral.
Desarrollo profesional	Horario de trabajo flexible permite continuar con los estudios. Es una <i>política informal</i> otorgar permisos para asistir a capacitaciones, clase formales, cursos, etc.	Las directivas no consideran las recomendaciones de los trabajadores en materia de capacitación. Escasa actividades de capacitación, retención y reconocimiento por el buen desempeño.
Gestión participativa	Amplia disposición de las directivas, para atender de manera informal, la participación de los colaboradores.	No existen mecanismos formales de participación. Cuando se pone en práctica una sugerencia de un trabajador, esto no se divulga por lo que el aporte pasa desapercibido. No se explican las razones para no poner en práctica las sugerencias de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia

## DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

Los resultados de la aplicación del instrumento y las entrevistas semiestructuradas muestran tanto aspectos negativos como positivos en las prácticas de RSI de la entidad evaluada. La primera fortaleza es el factor de *No Discriminación*. Al respecto, los trabajadores coinciden en que los mecanismos de sanción del acoso laboral no son necesarios, dado que no se presentan problemas de esta naturaleza.

Por otro lado, los resultados del factor de *Comunicación y clima* señalan que hay una buena percepción sobre el ambiente laboral y la comunicación en la organización. Se destacan las habilidades comunicativas de los trabajadores, sin embargo, la comunicación entre áreas muestra una percepción poco favorable. Especialmente, los trabajadores destacan la falta de información oportuna y suficiente entre áreas para poder desempeñar las labores de manera adecuada. En tercer lugar, el factor *Desarrollo profesional* arroja una percepción poco favorable. Los trabajadores coinciden en que en importante medida la rotación de personal obedece a la necesidad de acceder a salarios más competitivos. De igual forma, se destaca el bajo desempeño del desarrollo profesional dentro de la empresa. Los resultados muestran que las prácticas de capacitación tienen una percepción poco favorable, ya que con frecuencia no se tienen en cuenta las opiniones de los trabajadores al respecto. De igual manera, el factor de *Salud y condiciones laborales* también indica una percepción poco favorable, particularmente en lo que se refiere a actividades para combatir el estrés laboral. Finalmente, los resultados del factor de *Gestión participativa* señalan que los colaboradores perciben escasos aporte y participación en las decisiones sobre los procesos en los que están involucrados.

Como fortalezas generales de la empresa en materia de RSI se deben destacar la inclusión social efectiva y la no discriminación en todos sus aspectos. Uno de los aspectos más significativos, es la manera como la búsqueda de la igualdad social ha permeado todos los sectores de la organización y no se limita a ser visión de las directivas. Esto podría explicarse, por un lado, por una cultura organizacional efectiva que facilita que los trabajadores se alineen con los valores de la empresa. De igual forma, un proceso de selección efectivo facilita que los nuevos trabajadores se sientan identificados con los valores y principios de la entidad. De hecho, la gestión del clima y comunicación organizacional son otras de las fortalezas detectadas en el presente estudio. Esto se ve reflejado en la percepción de apoyo de los jefes a sus colaboradores, y en la favorable percepción sobre la comunicación entre los trabajadores. El factor de *Comunicación y clima* podría también correlacionarse con un riesgo psicosocial menor, o al menos ser un factor de protección frente a tales riesgos.

No obstante lo anterior, los resultados arrojan dificultades relacionadas con la RSI. Tanto en la encuesta de diagnóstico como en la entrevista semi estructurada se evidencian dificultades en el factor de *Gestión Participativa*, que se evidencia en una baja percepción sobre el impacto real que tienen los trabajadores en la toma de decisiones de la organización. Adicionalmente, la calificación en el factor de *Desarrollo Profesional* podría relacionarse con la rotación de personal. La ineficacia para retener a los colaboradores de cargos estratégicos y de alto desempeño ocasiona una pérdida de recursos, los que la entidad no ha cuantificado en términos monetarios. Por otro lado, pese a que se desarrollan algunas actividades de bienestar, la percepción de los colaboradores es que estas actividades no favorecen el planteamiento de un proyecto de vida a mediano o largo plazo y es probable que por tal razón prefieran buscar mejores oportunidades laborales.

Los resultados obtenidos indican que la empresa cuenta ya con un proceso adelantado en materia de gestión de RSI. Se hace necesario, sin embargo, fortalecer las prácticas especialmente en los factores de *Desarrollo profesional*, *Salud y condiciones laborales* y *Gestión participativa*. No obstante, el proceso adelantado con esta organización permite afirmar que la incorporación de un programa de RSI, de carácter estratégico y ligado a la gestión de recursos humanos, es altamente viable. ■

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Bowen, H.** (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- **Canessa, G., & García, E.** (2005). El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en el Perú y en el Mundo. Disponible en: <http://www.wbcsd.org/DocRoot/g4ZtDSneENKRPkOq1eGu/ABC-de-la-rse.pdf>.
- **Carneiro, M.** (2008). *Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos*. Consejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- **Comisión de las Comunidades Europeas** (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Presentado a la Comisión. Edit. Comisión de las Comunidades. Bruselas, Bélgica.
- **Freeman, R. E.** (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business ethics quarterly*, 409-421.
- **Gutiérrez, R., Avella, L. F., & Villar, R.** (2006). *Aportes y desafíos de la responsabilidad social empresarial en Colombia*. Fundación Carvajal.
- **Jaramillo Naranjo, O. L.** (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa EXPOPYME de la Universidad del Norte. *Pensamiento y Gestión*, 31, 167- 195. Recuperado el 27 de agosto de 2018, de [www.scielo.org.co/pdf/pege/n31/n31a09.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n31/n31a09.pdf)
- **Red española del Pacto Mundial.** (15 de abril de 2016). [pactomundial.org](http://pactomundial.org). Obtenido de Pacto Mundial Red España: <https://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>
- **Yepes, G. P.** (2007). *Responsabilidad social empresarial. Fundamentos y aplicaciones en las organizaciones de hoy*. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.