

1-1-2009

Modelo de responsabilidad social corporativa en Maeléctricos S.A

Andrea Juliana Rodriguez Garcia
Universidad de La Salle, Bogotá

Zandra Patricia Ruiz Zapata
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Rodriguez Garcia, A. J., & Ruiz Zapata, Z. P. (2009). Modelo de responsabilidad social corporativa en Maeléctricos S.A. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/800

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN
MAELÉTRICOS S.A.

ANDREA JULIANA RODRIGUEZ GARCIA

ZANDRA PATRICIA RUIZ ZAPATA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA

2009

MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN
MAELÉTRICOS S.A.

ANDREA JULIANA RODRIGUEZ GARCIA COD. 11041395

ZANDRA PATRICIA RUIZ ZAPATA COD. 11041414

Proyecto de Investigación

Docente:

ARIANNE ILLERA CORREAL

Directora de proyecto

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA

2009

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.	
BENEFICIOS DE LOS CODIGOS ÉTICOS EMPRESARIALES AGRUPADOS EN FUNCIÓN DE LOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES	32
FIGURA 2.	
VISIÓN DE LA EMPRESA EN FUNCIÓN DE SUS STAKEHOLDERS.	43
FIGURA 3.	
PIRÁMIDE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	48
FIGURA 4.	
ORGANIGRAMA MAELÉSTRICOS S.A.	61
FIGURA 5.	
CLIMA ORGANIZACIONAL EN MAELECTRICOS S.A.	67
FIGURA 6.	
MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	71

LISTA DE TABLAS

TABLA 1.

DEFINICIONES DE CULTURA EMPRESARIAL 24

TABLA 2.

NOCIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL 26

TABLA 3.

QUIÉN ES UN STAKEHOLDER 40

CONTENIDO

INTRODUCCION	8
1 TEMA.....	10
1.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	10
2 PROBLEMA.....	10
2.1 PLANTEAMIENTO.....	10
2.2 FORMULACIÓN.....	11
3 OBJETIVOS.....	11
3.1 OBJETIVO GENERAL	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
4. JUSTIFICACIÓN.....	12
5. MARCO TEORICO	13
5.1 MARCO REFERENCIAL.....	14
5.1.1 Jerarquía de las necesidades según Maslow.	14
5.1.2 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	15
5.1.3 Escuela Psico- Humanística	16
5.1.4 Teoría de la Fijación de Metas.....	17
5.1.5 Teoría del Reforzamiento	17
5.1.6 Teoría de la Expectativa.....	18
5.1.7 Teoría de la Equidad.	18
5.1.8 Programas de incentivos	19
5.1.9 Coaching	19
5.1.10 Comunicación	20
5.1.11 El bienestar social.....	22
5.1.12 Cultura empresarial	23
5.1.13 Clima organizacional	25
5.1.14 Ética en la Administración	27
5.1.14.1 Por qué los gerentes deben ser éticos.....	27

5.1.14.2	Los problemas éticos que enfrentan los gerentes	29
5.1.14.3	La toma de decisión ética.....	29
5.1.14.4	Un clima organizacional ético.....	30
5.1.14.5	Código de ética empresarial.....	31
5.1.14.6	Los principios y valores empresariales	33
5.1.14.7	Valores Éticos en el marco Empresarial	33
5.1.15	Responsabilidad Social Empresarial	34
5.1.16	Teoría de los Stakeholders.....	40
5.1.16.1	Atributos y tipología de los stakeholders	44
5.1.16.2	Gestión de los stakeholders	46
5.1.17	Responsabilidad Social Corporativa	47
5.1.18	La responsabilidad del empresario social.....	48
5.1.19	Responsabilidad social Vrs filantropía	49
5.2	MARCO LEGAL	51
5.2.1	ISO 26000	51
5.2.2	ISO 9000	52
5.2.3	SA 8000.....	52
5.2.4	AA 1000.....	52
5.2.5	GTC 180.....	53
5.3	MARCO CONCEPTUAL	55
5.4	MARCO EMPRESARIAL	58
5.4.1	Reseña Histórica	58
5.4.2	Direccionamiento estratégico	58
5.4.2.1	Misión.....	58
5.4.2.2	Visión	59
5.4.2.3	Política de calidad	59
5.4.2.4	Valores.....	59
6.	DISEÑO METODOLÓGICO	62
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	62
6.2	UNIVERSO	62
6.2.1	Población.....	63

6.2.2	Censo	63
6.3	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	63
6.3.1	Factores que se identifican por medio de la prueba	64
6.3.2	Resultados.....	65
7.	MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	71
8.	CONCLUSIONES	79
9.	RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO EXITOSO DEL MODELO	81
10.	BIBLIOGRAFIA.....	83

INTRODUCCION

El trabajo de investigación que se presenta a continuación tiene su origen en la necesidad de plantear una posición crítica y objetiva sobre la responsabilidad empresarial y su incidencia en la sustentabilidad de la vida humana. Las diferencias existentes en la distribución del ingreso trae como consecuencia el aumento de la crisis económica de los miembros de la empresa.

Por lo tanto para desarrollar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de la empresa, ésta tiene la obligación de trabajar para conseguir una mejora en el bienestar social y puede ser reconocida y asumida voluntariamente por la empresa, así mismo constituye una visión estratégica en la cual se deben considerar las relaciones que se establecen entre la empresa y cada uno de sus stakeholders o grupos de interés, constituye una nueva manera de hacer negocios, no basta con producir utilidades para los accionistas; las empresas deben contribuir también a la justicia social y a la sostenibilidad del ambiente. La solución no es tan sencilla como asignar un presupuesto para dar dádivas a los pobres. Se trata de entender que la sostenibilidad de largo plazo de la empresa depende de una gestión exitosa en sus balances financiero, social y ambiental.

La evolución de la Responsabilidad Social (RS) se encuentra en el punto en el que a las empresas se les empieza a exigir que se evalúe y se tomen medidas de mejoramiento de esa responsabilidad, para establecer si sus políticas, decisiones y acciones están causando el impacto económico, social y ambiental esperado, tanto al interior como al exterior de sus compañías.

La responsabilidad Social Corporativa a nivel interno de una organización centra sus intereses en el mejoramiento de la calidad de vida laboral, ya que es necesario que los administradores valoren el capital humano que es precisamente el componente

más importante de una organización, puesto que en él reside gran parte de sus limitaciones, pero también de crecimiento, al darle un valor agregado a la empresa, además el administrador debe aprovechar al máximo las capacidades individuales de cada miembro de la organización y así garantizar el éxito empresarial.

En el programa de Administración de Empresas se busca formar líderes capaces de reconocer que el trabajador es un ser humano con unas necesidades y expectativas que trascienden lo económico, además deberá buscar siempre el bienestar de todas las personas, mediante un entorno laboral que permita su completo desarrollo personal y profesional.

1 TEMA

Responsabilidad Social Empresarial

1.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN

Empresas de Familia

1.2 SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Responsabilidad Social

2 PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO

La empresa Maeléctricos S.A. es cada vez más consciente de la necesidad de asumir plenamente el papel que le corresponde dentro de su entorno social, no basta con cumplir una función lucrativa, se debe contribuir a la justicia social, la sostenibilidad del medio ambiente y el aseguramiento de la calidad de vida para sus integrantes; es decir las acciones enfocadas al bienestar de sus funcionarios como parte fundamental de su estrategia corporativa, ésta estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo, condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización; siendo el componente humano el único integrante racional e inteligente, cabeza y sistema nervioso de la organización. Como investigadoras y futuras profesionales es importante buscar alternativas que aseguren el éxito empresarial basado en una estrategia corporativa, y en la visión de la empresa en función de sus stakeholders en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial.

2.2 FORMULACIÓN

¿Cómo desarrollar un modelo de Responsabilidad Social Corporativa en Maeléctricos S.A.?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de Responsabilidad Social Corporativa en Maeléctricos S.A.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y grupos de interés (stakeholders).
- Describir las teorías básicas de la motivación inmersas en la RSC para el aprovechamiento de las capacidades personales y el trabajo en equipo.
- Elaborar un instrumento que permita diagnosticar los niveles de satisfacción de los funcionarios de Maeléctricos S.A.
- Establecer los elementos constitutivos de un modelo de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

4. JUSTIFICACIÓN

La investigación busca mediante los conocimientos y la información recolectada acerca de la Responsabilidad Social Corporativa a nivel interno de una organización, minimizar los impactos negativos que traen consigo los grupos de interés, realizando acciones que contribuyan al mejoramiento del entorno laboral y así asegurar la calidad de vida laboral de todos los empleados, buscando un incremento en la productividad.

Con el fin de garantizar el cumplimiento apropiado de cada uno de los objetivos planteados anteriormente, es necesario utilizar un instrumento que ayude a conocer y analizar adecuadamente el desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa a nivel interno en la empresa de familia Maeléctricos S. A. A través de una encuesta que se aplicará a todos los empleados, ya que constituyen el capital humano, activo más importante de la empresa, suma colectiva de las características, la experiencia de vida, el conocimiento, la inventiva, la energía y el entusiasmo que el personal desea invertir en su trabajo.

La presente investigación se fundamenta en la situación actual de la empresa y el concepto que se maneja al interior de ella de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), los espacios para la participación en la toma de decisiones y comunicación de las mismas.

5. MARCO TEORICO

Actualmente las organizaciones se han interesado por crear un valor económico, medio ambiental y social a corto y largo plazo, adoptando la responsabilidad social no solo como un gasto, sino como una inversión que genera ganancias y utilidades. Sin embargo, algunas empresas de familia no han podido aceptar esta transformación, para ello se hace necesario tomar conciencia de la fuerte necesidad de hacer partícipe a los trabajadores en el desarrollo y toma de decisiones de la empresa.

Para la empresa, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hoy es un factor competitivo, de ahí también la necesidad por parte de ellas de evaluarse, ya que una buena calificación generará valor a la empresa y reconocimiento positivo de la sociedad.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) abarca aspectos internos y externos, los primeros orientados al equipo de trabajo, sus asociados y accionistas (stakeholders), y los segundos a clientes, proveedores, familia de los trabajadores y el entorno social.

Existen dos tipos de responsabilidad a las que un sujeto puede verse enfrentado. Una de ellas, es la *responsabilidad* que una persona internamente quiere y siente, transformándose en un compromiso personal y privado que lo lleva a actuar. Es un juicio de valor individual que un sujeto se hace internamente frente a sus principios y conciencia, y de acuerdo con estos, actúa sin que haya obligación alguna. El otro tipo de responsabilidad, es aquella en la que estamos en obligación de asumir y cumplir. Es una *responsabilidad exigible* y por tal razón, un tercero tiene la autoridad para hacerla cumplir. (Schvarstein, 2003, p.47)

Responsabilidad Social es un consenso común, una idea validada colectivamente, (paradigma)¹ de cómo debe ser el comportamiento de los diferentes actores para convivir en ese medio colectivo llamado sociedad en un momento y espacio determinado. Esta idea se materializa en un juicio de valor que la sociedad en su conjunto o parte de ella realiza condenando o legitimando la conducta de alguno de sus miembros, a través de mecanismos legales, políticos y/o morales. (Yepes, 2005)

Para el desarrollo del Marco Teórico, primero se darán a conocer algunos términos que ayudarán a entender cómo se fundamenta la responsabilidad social y qué aspectos claves son necesarios tener en cuenta para su desarrollo.

En el desarrollo del Marco Referencial se mostrarán algunas teorías que han marcado una directriz importante en el tema de Responsabilidad Social Empresarial.

En el Marco Empresarial se mostrará la reseña histórica de la empresa y su estructura organizacional.

5.1 MARCO REFERENCIAL.

5.1.1 Jerarquía de las necesidades según Maslow.

Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen en su interior. El individuo es consciente de esas necesidades y de otras no.

En general la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

¹ Debido a las diversas interpretaciones y acepciones de esta palabra, en este caso se refiere específicamente a la concepción filosófica representada según Platón con la palabra “modelo” y según Aristóteles con la palabra “ejemplo”

1. Una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento.
2. El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas o hereditarias.
3. A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades.
4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen de manera lenta y gradual necesidades más elevadas: sociales, de autoestima y de autorrealización.
5. Las necesidades más elevadas surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas, pues estas predominan de acuerdo con la jerarquía de necesidades.
6. Las necesidades en la base de la pirámide (comer, dormir etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. (Chiavenato, 1999, p. 71)

5.1.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

En síntesis la teoría de los dos factores se resume de la siguiente manera:

1. **Factores higiénicos o factores extrínsecos**, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

2. **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. (Chiavenato, 1999, p. 77)

5.1.3 Escuela Psico- Humanística

La instauración de modos participativos de gestión tiene como finalidad principal la satisfacción completa de los trabajadores. El Hecho de implicar al trabajador en el proceso de decisiones, le da la posibilidad de satisfacer las necesidades y aumentar su grado de satisfacción. Estos autores consideran que la participación de los trabajadores en la empresa, tienen como objetivo principal su satisfacción. Mc Gregor y Liker postulan que el hecho de estar implicados permite a los trabajadores acceder a satisfacer necesidades superiores, y por ende aumentar su satisfacción para que la empresa logre de mejor manera sus objetivos. (Grimaldi, s.f.)

5.1.4 Teoría de la Fijación de Metas

Propuesta por Edwin Locke, sugiere que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. Es decir las metas indican a los empleados lo que tienen que hacer y cuanto esfuerzo hay que invertir para obtenerlas, en este caso las metas específicas aumentan el desempeño, las difíciles producen un desempeño mayor que las fáciles, además la retroalimentación produce un mayor rendimiento que la falta de la misma. Los objetivos de las personas rigen sus actos. (Locke, 1969, p. 21)

5.1.5 Teoría del Reforzamiento

Esta teoría tiene una postura conductista en la que se asegura que el reforzamiento condiciona el comportamiento, la conducta es causada por el ambiente; además ignora el estado interior de las personas y se concentra en lo que sucede cuando realiza un actividad

El psicólogo B. F. Skinner, creó una técnica de motivación conocida como reforzamiento positivo o modificación de la conducta, este enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados, mediante el diseño adecuado de sus condiciones adecuadas de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos.

Analiza la situación de trabajo para determinar las causas de las acciones de los empleados y después emprende cambios para eliminar áreas problemáticas y obstáculos al buen desempeño, posteriormente se fijan metas específicas con la participación y ayuda de los trabajadores, se ofrece pronta y regular alimentación sobre resultados y se compensa con reconocimiento y elogios a las mejoras de

desempeño. Pero aun si el desempeño no responde por completo a las metas, se buscan medios para ayudar a la gente y elogiarla por lo que hace bien. Así mismo se ha comprobado que es sumamente útil y motivante informar con detalle al personal de los problemas de la compañía, en especial de aquellos en los que está involucrado. (Erlmae, 1985, p. 93)

5.1.6 Teoría de la Expectativa

Edward Flagler presenta dos fundamentos sólidos en su teoría

1. La personas desean ganar dinero, no solo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen necesidades personales.

2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario, para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Solo se necesita establecer este tipo de percepción.

Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente. Si esa percepción se confirma, las personas tendrán mejor desempeño con miras al resultado financiero deseado. (Chiavento, 1999, p.83)

5.1.7 Teoría de la Equidad.

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas. La teoría de la equidad se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (los que incluyen factores como: esfuerzos, experiencia y nivel de estudios)

y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. J. Stacy Adams ha sido ampliamente reconocido como el formulador de la teoría de la equidad (o inequidad).

Esta teoría establece que debe haber un equilibrio entre la relación resultados-insumos de una persona y la de otra. Si la gente considera que se le ha recompensado en forma inequitativa, puede sentirse insatisfecha, reducir la cantidad o calidad de su producción o abandonar la organización. Si, en cambio, percibe que las recompensas son justas es probable que conserve el mismo nivel de producción. Si piensa que las recompensas exceden lo que considera equitativo, quizá trabaje más arduamente aunque también es posible que las desestime. (Koontz, 2004, p. 509)

5.1.8 Programas de incentivos

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente, es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. (Chiavenato, 2002, p. 235)

5.1.9 Coaching

Al Coaching se le conoce más comúnmente en la psicología deportiva, la cual basa algunos de sus principios en el aprendizaje de tácticas de juego para alcanzar la sinergia necesaria, obtener el máximo rendimiento de las potencialidades del equipo para lograr los objetivos esperados.

En el ámbito laboral, el coach es cualquier ejecutivo o gerente adecuadamente entrenado para ello. El ejecutivo de personal debe ser necesariamente un coach, que desarrolle entre otras actividades fundamentales, el descubrimiento del talento y las competencias individuales de la gente para ubicarlos en funciones o puestos más apropiado a ellas, garantizando el desempeño correcto de las funciones y la alta performance ocupacional.

El coaching como estrategia gerencial, va más allá de sólo hallazgos de cualidades individuales; su función debe tener un enfoque sistémico organizacional que se orienta hacia la formación del personal.

El coaching, como estrategia de gestión o modelo de dirección, tiene como objetivo fundamental desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz, orientada a obtener la perfecta adecuación y desarrollo del potencial humano en las funciones y tareas fundamentales asignadas. (Selman, 2007)

5.1.10 Comunicación

Luís Puchol (2000) define la comunicación interna como “aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento”.

Se puede establecer que el objetivo principal de la comunicación empresarial es obtener una imagen positiva y un clima adecuado.

Dentro de este objetivo, se pueden identificar objetivos más específicos como:

- Difundir y consolidar los valores de la empresa

- Favorecer la identificación del trabajador con la empresa.
- Transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y la política empresarial.
- Hacer saber a cada trabajador la importancia de su trabajo en la consecución de la satisfacción del cliente y de los resultados finales de la empresa.
- Potenciar el rol gerencial y la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Conseguir que la comunicación de la gerencia con la base sea directa, sin interferencias o pretextos.

Para que una organización funcione eficientemente se requieren tres tipos de comunicación:

Una comunicación *vertical ascendente*, circula desde las posiciones jerárquicas inferiores hacia las superiores; que utilizando los escalones del organigrama recoja desde la base las inquietudes, deseos, peticiones, sugerencias, estados de ánimo de la base y que las traslade utilizando el canal jerárquico hacia arriba , hasta el lugar en que, en cada caso, se tomen las decisiones correspondientes.

Se realiza a través de reuniones periódicas, entrevistas personales, círculos de calidad, fomento de las encuestas y sistemas de sugerencias.

Una comunicación *vertical descendente*, se produce cuando se transmite una información desde las posiciones jerárquicas superiores hacia las inferiores, es decir, que utilizando igualmente las líneas del organigrama haga descender las políticas y estrategias, que en cada nivel se irán convirtiendo en tácticas, normas, procedimientos u órdenes, necesarios para el desarrollo de su labor.

Se realiza a través de reuniones de trabajo e información, entrevistas personales, manuales de procedimientos, cartas, memorandos, carteleras, boletines.

La comunicación *horizontal*, tiene como objetivo la comunicación interdepartamental, la armonización de las acciones y secciones de la empresa; esta permite a las personas que ocupan en el organigrama puestos homólogos, relacionarse y comunicarse con otros, conocer y entender el quehacer de los demás.

Se realiza a través de reuniones de trabajo entre departamentos, informes y comunicados varios como notas de recordatorio y seguimiento. (Olamendi, s.f.)

El proceso de comunicación en las organizaciones, permite que los gerentes desempeñen sus cuatro funciones principales (planeación, organización, dirección y control). Con el fin de tomar decisiones bien soportadas, los gerentes eficaces constituyen redes de contacto que facilitan el intercambio, la interpretación y la difusión de la información, tales contactos les ayudan a convertirse en los centros nerviosos de las organizaciones, observando el entorno en busca de cambios que puedan influir en la organización y comparten esta información con los demás. Una vez logrado esto, las decisiones se comunican con rapidez a quienes participan en la ejecución de las mismas.

5.1.11 El bienestar social

El bienestar social busca la satisfacción y beneplácito del trabajador y su familia; se encarga de observar las condiciones a que se ve abocada ésta en el ambiente en que se encuentra y en consecuencia, le propicia la ayuda necesaria. Participa así: en la seguridad familiar tanto en el presente como en el futuro con una adecuada prestación de servicios médicos, servicios de seguridad social, educación, alimentación, vivienda, recreación, préstamos, planes de ahorro y todo aquello que está relacionado con la compensación. Se evalúan las condiciones en que se encuentra una familia y la búsqueda oportuna y pertinente. También podría pensarse

que el régimen de prestaciones sociales hace parte del bienestar social de los trabajadores, pero es preferible ubicarlo dentro del régimen prestacional obligatorio.

La empresa tiene la responsabilidad de la prestación de servicios de bienestar social a través de la oficina encargada del manejo del personal para la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y de sus familias; así mismo, mediante el desarrollo de programas dirigidos a satisfacer esas necesidades humanas se busca fomentar las relaciones interpersonales. (Chiavenato, 2002, p.396)

Cuando las empresas o entidades obligadas no pueden otorgar la seguridad o bienestar social, le corresponde al estado colombiano hacerlo; prestar una eficiente seguridad social protegiendo a todos sus asociados, así se encuentren cesantes o sin trabajo, lo cual se prevé en la Constitución Nacional.

5.1.12 Cultura empresarial

Es lo que identifica la manera de ser de una empresa. Se manifiesta en la forma de actuar de los miembros ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior. Es un sello común que imprimen una empresa y sus trabajadores, y que la hacen diferente del resto de las empresas y trabajadores del sector. Gracias a ella se coordinan las acciones y los proyectos que generan cohesión interna e irradian una imagen sólida hacia el exterior.

Se mueve alrededor de conceptos como juicios, creencias, actitudes, valoraciones, conductas, normas y presunciones que asumen y tratan de vivenciar los miembros de la organización. (Hamburguer, 2008) A continuación se presentan las definiciones más significativas:

TABLA 1. DEFINICIONES DE CULTURA EMPRESARIAL

AUTOR	DEFINICIÓN
Schein, 1988	La cultura organizacional es el modo particular en que una empresa hace las cosas.
Deal y Kennedy, 1985	La cultura organizacional es la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y estos a su vez influyen en todas sus acciones.
Vergara, 1989	La cultura es el conjunto de normas, de valores y de formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen.
Koontz y Wehrich, 1998	La cultura organizacional es el patrón general de comportamientos, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional.
Menguzzatto, 1991	La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, actitudes comunes a todos o por lo menos a la mayoría de los miembros de la empresa que son otras normas implícitas que influyen sobre su comportamiento en el contexto del trabajo.

Fuente: Hamburguer 2006 en Hamburguer (2008), Humanización de la empresa: hacia una ética aplicada en las organizaciones. p 189.

Hamburguer (2004) afirma que la cultura empresarial se preocupa por aspectos generales de producción, administración, gestión y mercadeo de recursos, productos y servicios; pero la cultura ética empresarial busca que todos los procesos empresariales estén fundamentados y sean desarrollados sobre la base de unos valores corporativos compartidos por todos los miembros de la organización; por tanto se establece que le da sentido de responsabilidad por las acciones, búsqueda de excelencia en los productos y en la gestión, de honradez y eficacia en el servicio, de mutuo respeto en las relaciones internas de los empleados, de respeto a los clientes externos de la empresa, de acatamiento de la verdad y de la justicia, de formulación de compromisos lícitos, de cumplimiento de las leyes y normas que rigen la actividad empresarial y de elaboración de códigos corporativos de conducta, entre otros.

5.1.13 Clima organizacional

Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización; es la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Trata de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales.

Se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización, determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña. Tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez, se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo; los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. (Hamburguer, 2008)

A continuación se presentan algunas nociones de clima organizacional:

TABLA 2. NOCIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

NOCION	AUTOR
El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados. Este conjunto de propiedades percibidas es una fuerza que se supone, influyen en la conducta del empleado.	Hall, 1996
El clima organizacional es un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.	Firehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993: 181)
El clima organizacional son los efectos subjetivos y percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en la organización.	Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993 :182)
El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)	Gonçalves, 2000
El clima organizacional es un conjunto multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que presenta, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas.	Brunet, 1987: 12-13

Fuente: Hamburguer (2006) en Hamburguer (2008), Humanización de la empresa: hacia una ética aplicada en las organizaciones. p216.

5.1.14 Ética en la Administración

Por contenido ético se entienden los problemas, decisiones o actos que contienen temas como el bien frente al mal, la imparcialidad frente a la parcialidad o la justicia frente a la injusticia; estas situaciones son aquellas en las que pueden surgir discrepancias respecto a cuál es el curso de acción o decisión correcto, o ético por seguir. Esto es lo que se conoce como ética gerencial o ética en la administración,

Es importante destacar el componente ético como parte de lo que una organización hace más allá del mínimo indispensable; de esta manera, la ética de la administración puede considerarse un componente de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En los últimos 50 años se hizo un llamado incesante a las empresas para que sean más responsables en el sentido social. Es decir, una expectativa cada vez mayor respecto a que las compañías no solo tienen que ser rentables y acatar la ley, sino que también deben ser buenas ciudadanas corporativas. Por lo tanto, puede afirmarse que las cuatro responsabilidades sociales de las compañías son las siguientes: ser rentables, acatar la ley, tener prácticas éticas y ser filantrópicas o buenas ciudadanas corporativas (Carroll, 1979, 1991).

5.1.14.1 Por qué los gerentes deben ser éticos

La sociedad espera que los gerentes sean éticos y se muestren receptivos a las expectativas de la sociedad. Desde la perspectiva de la filosofía moral, los gerentes deben ser éticos porque es lo correcto. Sin embargo, es necesario dejar estas respuestas simplistas, aunque apropiadas, y señalar otras razones por las que la conducta y la práctica ética se justifican. Rushworth Kidder (1997) en Lozano (1999) indica que los gerentes han empezado a descubrir que la ética sólida tiene un efecto práctico en el renglón de resultados financieros:

- Los valores compartidos crean confianza
- La congruencia conduce a lo predecible en la planificación
- Lo predecible es esencial para el manejo de las crisis.
- La seguridad en tales recompensas genera lealtad
- Las compañías valen por lo que vale su personal
- A los consumidores les importan los valores
- A los accionistas también les importan los valores
- El liderazgo ético impide la reglamentación opresiva
- Las sociedades eficaces dependen de sus valores en común
- La ética es una forma de seguro.

También ha quedado muy bien establecido que ser ético conviene mucho a los intereses de largo plazo de las organizaciones y los gerentes. Como mínimo, las prácticas éticas en la administración evitan que las organizaciones y los gerentes tengan problemas. Las amenazas de litigios costosos y prolongados, o la probabilidad de una intervención gubernamental más decisiva en la forma de disposiciones reglamentarias, constituyen razones de peso y prácticas para comportarse éticamente. Además, el ambiente ético creado por el grupo directivo afecta sensiblemente los actos y comportamientos de los empleados e, incluso, puede conducir a prácticas poco éticas que resultan costosas para la gerencia y las organizaciones.

Entonces, puede concluirse que existen razones poderosas y persuasivas para que los gerentes actúen de manera ética y fomenten el comportamiento ético dentro de sus organizaciones. Las razones abarcan desde lo normativo, ya que se espera que los gerentes sean éticos y que deberían ser éticos, hasta lo pragmático u operativo, ya que es en beneficio propio que conviene ser ético.

5.1.14.2 Los problemas éticos que enfrentan los gerentes

De acuerdo con Ferrell y Faedrich (1991), “Una cuestión ética es un problema, una situación u oportunidad que exige que un individuo o una organización elija entre varios actos que han de ser evaluados como buenos o malos, éticos o faltos de ética”. Michael Josephson ayuda a comprender un problema ético manifestando que la conducta tiene una dimensión ética importante si en ella hay deshonestidad, hipocresía, deslealtad, injusticia, ilegalidad, actos injuriosos o falta de responsabilidad.

No cabe duda que en la actualidad, los gerentes encaran muchos de tales problemas éticos, los cuales se pueden agrupar de acuerdo con los distintos niveles en los que se producen. Los gerentes arrastran problemas éticos en los niveles personales, organizacionales, ocupacional/profesional, sociales y global. Vitell y Festervand identifican conflictos de intereses entre los valores o la ética personal del gerente y los de su empleador, empleados o cualquier otro grupo de personas directamente relacionados con la compañía que tengan algún interés en la decisión, consideran que aparecen en situaciones como: la entrega de regalos o sobornos, justicia y discriminación, complicidad en los precios y las prácticas para establecerlos, despidos y ceses, y deshonestidad en las comunicaciones y en la ejecución de contratos con inversionistas (Vitell y Festervand, 1987 en Carroll, 1996).

5.1.14.3 La toma de decisión ética

La toma de decisiones constituye el núcleo del proceso de la administración. Petrick y Quinn exponen cinco razones por las que los gerentes deben ser más éticos al tomar decisiones:

1. Los costos de la conducta carente de ética en el lugar de trabajo.

2. La falta de conciencia respecto a actos directivos, éticamente cuestionables, relacionados con esta función.
3. La erosión generalizada de la integridad y la exposición de riesgos éticos.
4. Las presiones de corrupción global que amenazan la reputación gerencial y organizacional.
5. Los beneficios de una mayor rentabilidad y orden organizacional intrínsecamente deseables. (Lozano,1999)

5.1.14.4 Un clima organizacional ético

Además de esforzarse por practicar la administración e integrar por completo las consideraciones éticas a la toma de decisiones de la gerencia, los gerentes tienen otra responsabilidad fundamental: influir en el clima ético de la organización. A medida que se desvía la atención de los actos personales y toma de decisiones del gerente, resulta imperativo que este, en su carácter de líder, considere con mucho detenimiento el contexto dentro del cual ocurre el comportamiento y la toma de decisiones: la organización.

Para manejar la ética en una organización, el gerente necesita darse cuenta de que el clima ético de la misma es solo una parte de su cultura corporativa global. El clima moral de la organización es un fenómeno complejo en el que influyen de manera considerable los actos, las políticas, decisiones y ejemplos de la gerencia. Aguilar (1994) llega al extremo de decir que el clima ético corporativo es capaz de vigorizar e impulsar una compañía muy bien dirigida y muy bien colocada, ya que favorece la expresión de ideas creativas y fomenta el seguimiento colaborador.

Los componentes importantes del clima o cultura ética de una organización incluyen el liderazgo de la alta dirección, los códigos de conducta, los programas de ética, los objetivos reales, los procesos que conducen a la toma de decisiones éticas, la

comunicación eficaz, la imposición de sanciones disciplinarias a los infractores de la ética y el uso de mecanismos para denunciar la existencia de prácticas ilegales o corruptas dentro de la organización (Carroll 1996, en Lozano 1999).

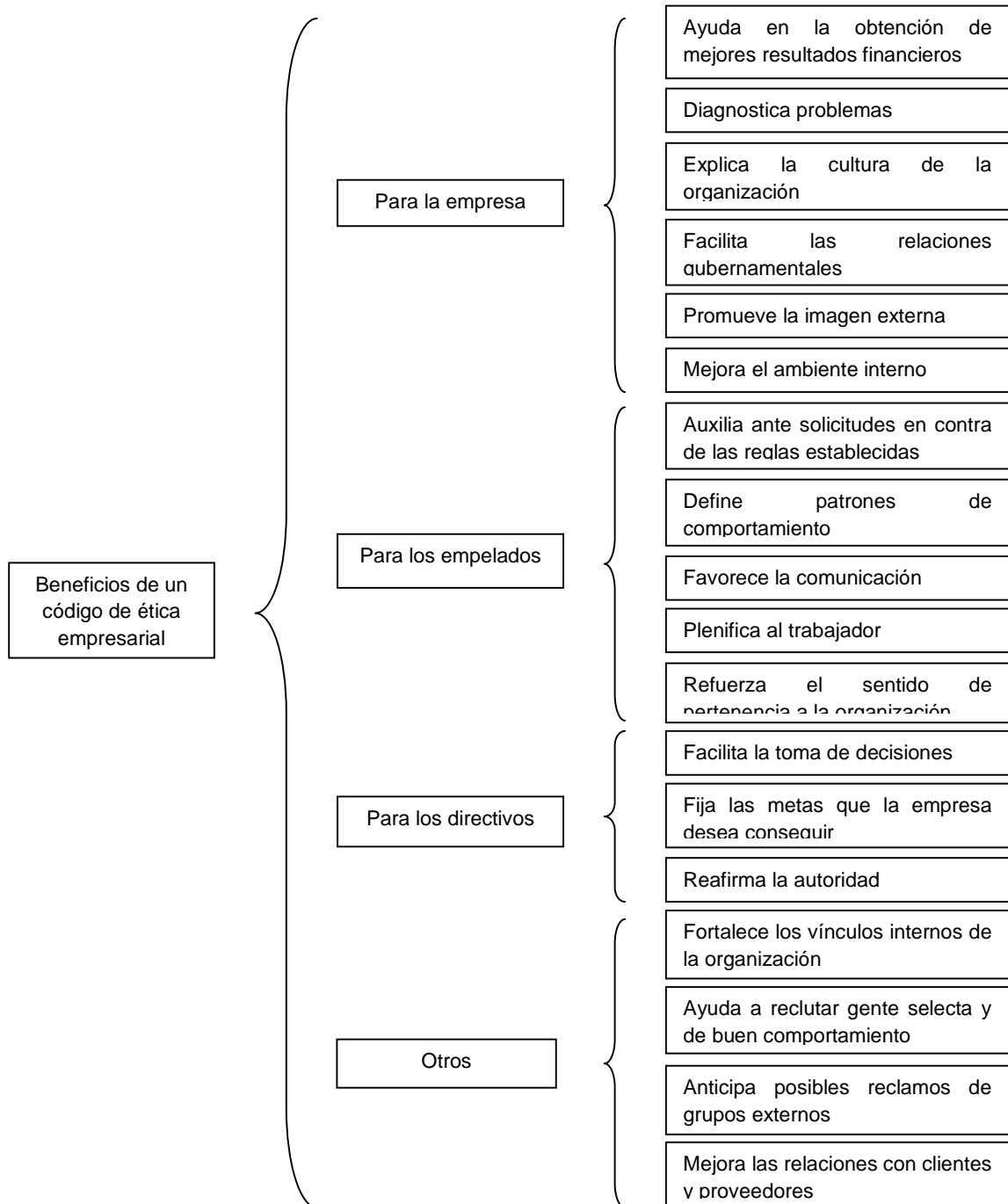
5.1.14.5 Código de ética empresarial

Los códigos de conducta corporativa ó códigos de ética empresarial son una de las formas más habituales en las que se explica y aclara el patrimonio moral de la empresa. Son aclaraciones corporativas que contribuyen a que este patrimonio moral ayude en la resolución de conflictos, en la orientación de las decisiones o en la clarificación de las responsabilidades.

Son documentos que fundamentan el comportamiento de la organización y de sus integrantes sobre una serie de principios, valores y conductas moralmente deseables. (Hamburguer, 2008)

Según Cortina (2000) en Hamburguer (2008), son un conjunto de normas (principios, guías o directrices) que la empresa diseña con el fin de clarificar las relaciones que establece, determinar las responsabilidades, orientar el trabajo profesional, integrar a las personas en un proyecto de cooperación y regular la conducta de quienes trabajan en ella. Los códigos de conducta ofrecen beneficios tales como:

FIGURA 1. BENEFICIOS DE LOS CÓDIGOS ÉTICOS EMPRESARIALES AGRUPADOS EN FUNCIÓN DE LOS COMPONENTES ORGANIZACIONALES



Fuente: Hamburguer (2006) en Hamburguer (2008), Humanización de la empresa: hacia una ética aplicada en las organizaciones. p 252.

5.1.14.6 Los principios y valores empresariales

Los principios empresariales unen las razones del ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función, e integrando los valores como honestidad, confianza, respeto, justicia y ética. Estos valores se convierten en prácticas empresariales con un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa. Los principios se aplican en el caso de soborno a funcionarios públicos y a las transacciones comerciales dentro del sector privado para mantener sana la empresa y así conseguir una ventaja competitiva a largo plazo.

5.1.14.7 Valores Éticos en el marco Empresarial

La ética es un estudio de los conceptos axiológicos como “bien, mal, correcto, equivocado” y de los principios generales que justifican la aplicación de ellos en alguna acción o acto. Su importancia radica en su relación con las nociones fundamentales de moralidad, y estas pueden tener grandes consecuencias en relación con la conducta de las personas.

Teniendo en cuenta que la actividad empresarial de una organización afecta a muchos grupos constituyentes o stakeholders, que son los proveedores, accionistas, clientes, consumidores, competencia, comunidad general, etc., ser responsable significa dirigir la empresa midiendo el impacto de su actuación en estos grupos, respetando sus derechos e intereses legítimos; se requiere evitar el engaño y la desinformación. Las señales que emiten las empresas afectan a muchas personas, quienes confían en la información, y a partir de ella toman decisiones que a su vez afectan a otros.

Se debe poner atención en tratar de actuar justamente tanto al otorgar oportunidades en el interior de la empresa como frente a todos aquellos grupos que tienen relación directa o indirecta con el quehacer de la organización. Se debe evitar también someterse a influencias impropias, favoritismos basados en el interés personal o presentar conductas que afecten la integridad de los ejecutivos. Los gerentes deben tratar que sus empleados no caigan en este tipo de influencias, actuar con integridad supone una conducta leal frente a las obligaciones y tareas que deben emprenderse, en el marco de confianza depositada al empleado.

El respeto significa reconocer que los individuos sostienen relaciones fuera de la empresa, poseen autonomía, vida privada, dignidad, derechos y necesidades. Los principios forman la base de la confianza y cooperación, también contribuyen a la moral de los empleados. Es especialmente importante el sentido de orgullo por parte de los empleados en su productividad y actitud general cuando perciben que pertenecen a una organización que define los valores éticos como un estilo de vida.

Por lo tanto el hombre tiene valores como los que conforman sus principios y actitudes ante la sociedad. Los valores y actitudes tienen acción directa en la formación de los conocimientos socioculturales, de las tradiciones y de las estructuras de una sociedad. (Soto & Cardenas, 2007, p. 11, 12)

5.1.15 Responsabilidad Social Empresarial

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aún se encuentra en desarrollo, algunas empresas y naciones asocian el término con conceptos como desarrollo sustentable, que aunque no es sinónimo, es un concepto complementario.

Según la organización Acción Empresarial de Chile,- La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una herramienta de gestión empresarial, una nueva visión de negocios que incorpora la preocupación por el desempeño económico de la empresa

y su impacto en los stakeholders. Es una actitud estratégica que se manifiesta en la capacidad de la empresa para oír, comprender y satisfacer las expectativas e intereses legítimos de sus diversos públicos-. Para el desarrollo del presente trabajo se tomará esta definición como eje central.

La Unión Europea, en el Libro Verde, Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social Empresarial (2001), la define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.”

El Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2007), la define como “un enfoque que se basa en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas centrados en el respeto por la ética, las personas, las comunidades, y el medio ambiente. Esta estrategia aplicada a la toma de decisiones y las operaciones de las empresas aumenta el valor agregado y de esa manera mejora su competitividad”. (Hamburguer, 2008)

La importancia y el interés por la Responsabilidad Social Empresarial quedaron expuestos en febrero de 2002, cuando un grupo de presidentes y directores de empresas del Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) presentó un documento o recomendaciones de un Marco para la Acción en el Ámbito de la Ciudadanía Corporativa Global. En el que destaca cuatro acciones necesarias para impulsar la Ciudadanía Corporativa Global: proporcionar liderazgo, definir qué quiere decir para su empresa, hacerlo realidad y ser transparente sobre ello. (World Economic Forum, 2002, p. 6)

Este marco propuesto por el Foro Económico Mundial evidencia que es difícil establecer un concepto único para todos, por tanto recomienda que cada empresa, junto a sus grupos de interés o stakeholders, reflexione sobre lo que significa RSE para ellos.

Según Cox (1999), en la década de los 50, se crearon mecanismos tributarios que incentivaban los aportes caritativos que generaban beneficios para las empresas, antes de esta década, las acciones sociales y de caridad eran concebidas como acciones del individuo y no de la empresa; a partir de los años 60, algunos empresarios (Thomas Watson de IBM, David Rockefeller del Chase Manhattan) plantearon las primeras ideas de responsabilidad social de las empresas.

Algunos especialistas ubican el surgimiento del interés por los temas relacionados con la RSE en los comienzos de la década de los 70, cuando el líder religioso Leon Sullivan diseñó los principios de Sullivan (los cuales son un código de conducta para los derechos humanos y la igualdad de oportunidades para compañías que operan en Sudáfrica), como referencia para accionistas e inversionistas al momento de decidir los lugares donde invertir. Estos principios empezaron a adoptarse como estándar mundial en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, impulsando a organizaciones y movimientos a establecer condiciones privilegiadas de un producto sobre otro, llevando a los consumidores a preferir productos y servicios de empresas que demostraban un comportamiento socialmente responsable.

Al mismo tiempo, las empresas empezaron a diseñar y publicar sus códigos de conducta para guiar su labor con los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente. Algunos autores postulan que el inicio de una mayor preocupación por la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los años 90, se vio impulsada con la caída del muro de Berlín. En ese momento, los gobiernos reconocen que ya no son un factor decisivo en el mundo y que deben dejar ingresar a otros actores sociales. Esto sumado al surgimiento de nuevas tecnologías, y particularmente de Internet, herramienta que abrió a las sociedades y forzó a las compañías a ser más transparentes en sus transacciones. La globalización, por otra parte, dejó en evidencia la brecha entre los que tienen tecnología y los que no la tienen, y como las empresas pueden ser una fuerza impulsora de estos temas y asumir su responsabilidad.

En la actualidad, las empresas han entendido y aceptado que este es un mundo complejo y que la capacidad de permanecer no depende solo de los asuntos comerciales específicos que tradicionalmente acapararon su atención. (Acción Empresarial, 2003)

Actualmente son cada vez más los inversionistas y consumidores que exigen a las compañías responsabilizarse por los impactos sociales y ambientales generados por sus actividades, quienes lo cumplan son premiados por el mercado, la sociedad y los medios de comunicación.

Uno de los seis temas de la agenda permanente del CEO (Chief Executive Officers) de las empresas presentes en el World Economic Forum, es la responsabilidad social, este tema lo tratan como temática trascendental para su rentabilidad y prioritaria en la obtención de utilidades en los próximos años.

A partir de principios del siglo, la responsabilidad social empezó a institucionalizarse de manera mundial, el Reino Unido creó un Ministerio de Responsabilidad Social Corporativa en 2000, y en 2002 el primer ministro francés nombró un Ministerio de Desarrollo Sustentable. En estos países es una obligación legal adjuntar a los informes financieros los reportes sociales que evidencien lo que están haciendo en materia de RSE.

En septiembre de 2000, 191 países miembros de la ONU se reunieron en Nueva York durante la Cumbre del Milenio, para establecer un plan de acción que pudiera aliviar las cargas de las naciones más pobres del mundo y mejorar la calidad de vida de millones de personas. Establecieron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM):

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.
3. Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer.

4. Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años.
5. Mejorar la salud materna.
6. Combatir el VIH/Sida, la malaria y otras enfermedades.
7. Garantizar la sostenibilidad del Medio Ambiente.
8. Fomentar la alianza mundial para el desarrollo.

La meta es que en el 2015 se alcancen todos los objetivos. Estos objetivos son una muestra de voluntad política que apunta a la construcción de sociedades más equitativas, justas y dignas, para que la población alcance una vida mejor. (Botero, 2009, p. 71)

Las empresas líderes de la Business for Social Responsibility (BSR) creada en San Francisco en los años 90 y que cuenta con más de 1400 empresas socias, ven la RSE como un conjunto de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración. Además, han adoptado medidas de RSE como resultado de la presión de los consumidores, proveedores, la comunidad, los inversionistas y otros stakeholders.

Actualmente existen dos corrientes que lideran el desarrollo del tema:

La vertiente estadounidense, que se caracteriza por un desarrollo y promoción desde el mundo empresarial y una visión pragmática “hacer el bien, hace bien al negocio”. Entre los líderes de este hemisferio se encuentra Business for Social Responsibility – BSR, proporciona productos y servicios innovadores, motiva a las organizaciones a ser comercialmente exitosas mediante estrategias que promueven el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

La vertiente europea, se caracteriza por un desarrollo y promoción del tema liderado por los gobiernos y los consumidores con una visión más humanista. Entre las organizaciones líderes se encuentra CSR Europe, una red creada en 1995 con el nombre de European Business Network for Social Cohesion, ayuda a las compañías

a lograr un crecimiento sostenido a través de la incorporación de la responsabilidad social en la estrategia de negocios.

En América Latina, representantes de diferentes regiones crearon una plataforma de promoción y fortalecimiento del papel que el sector privado juega en la sociedad, el Forum Empresa es una alianza hemisférica creada en 1997 por un grupo de 150 empresarios y líderes de opinión de la región, actualmente reúne a cerca de 300 organizaciones empresariales que tienen como fin promover prácticas de responsabilidad social en el continente.

Por otra parte, es necesario reconocer que en Colombia, tanto el sector empresarial como el educativo y académico apenas se están asomando al tema de la Responsabilidad Social Empresarial, esto explica los pocos desarrollos y logros que se han alcanzado hasta el momento.

Algunos estudios internacionales demuestran que, en materia de prácticas, las empresas se ubican en tres niveles:

- Nivel de prácticas operativas. Las empresas de este nivel tienen poca sensibilidad social, son apáticas, defensivas y pasivas frente al tema de la Responsabilidad Social. Cuando actúan lo hacen más por temor a la ley que por convicción.
- Nivel de prácticas eficientes. Las empresas de este nivel se caracterizan por un cumplimiento mínimo de la Responsabilidad Social Empresarial; es decir, implementan las prácticas ya aprobadas y comúnmente aceptadas. No se oponen a la responsabilidad social empresarial, pero tampoco hacen nada para mejorarla.
- Nivel de prácticas responsable. Empresas que se caracterizan por realizar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial innovadoras, futuristas y de largo plazo. Son plenamente conscientes del impacto que generan en el entorno social en el que operan. Tienen una alta sensibilidad social. (Hamburguer, 2008)

En Colombia la mayoría de mipymes se ubican en el primer nivel, ya que desconocen su entorno y los efectos de sus acciones y se encuentran tan preocupadas por resolver las dificultades internas que se sorprenden por reglamentaciones que en la mayoría de los casos, no están interesadas en cumplir, pues no representan para ellas sino el incremento de los gastos y egresos mensuales. Pero también hay algunas mipymes que se encuentran en el segundo nivel, es decir, de las prácticas eficientes. Empresas que han empezado un proceso descontrolado de crecimiento que las obliga a incrementar su operación, debido a su creciente participación en el mercado. (Yepes, 2007)

5.1.16 Teoría de los Stakeholders

El término fue utilizado por primera vez por Edward Freeman en su obra “Strategic Management: A Stakeholders Approach” en 1984, para referirse a quienes puedan afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Esta teoría incorpora todos los grupos que además de los accionistas, están interesados y tienen que ver con la empresa, entre ellos encontramos los accionistas, el personal y los clientes. A continuación se presentan las definiciones más relevantes:

TABLA 3. QUIÉN ES UN STAKEHOLDER

Fuente	Stake en la organización
Stanford Research Institute (1963)	“Aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”.
Freeman y Reed (1983)	Concepción amplia: “pueden afectar el logro de los objetivos de una organización o son afectados por el logro de tales objetivos”. Concepción restringida: “aquellos sobre los que depende la organización para su continua supervivencia”.

QUIÉN ES UN STAKEHOLDER. *Continuación*

Fuente	Stake en la organización
Freeman (1984)	“Pueden afectar el logro de los objetivos de una organización o son afectados por el logro de tales objetivos”.
Freeman y Gilbert (1987)	“Pueden afectar o son afectados por un negocio”
Van y Freeman (1988)	“Son beneficiados o perjudicados y sus derechos son violados o respetados por las acciones de la empresa”.
Bowie (1988)	“Un miembro de un grupo sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”.
Carroll (1989)	“Afirman tener uno ó más de estos tipos de intereses”- “desde un derecho (legal o moral) hasta la propiedad o título legal sobre los activos de la compañía.
Freeman y Evan (1990)	Partes contratantes
Savage et al (1991)	“Tiene un interés en las acciones de una organización y la habilidad de influir en ella)
Brenner (1993)	“Individuos, grupos o entidades que tiene alguna relación legítima y no trivial con una organización. Esta relación se establece a partir de transacciones de intercambio, el impacto que provocan ciertas acciones y la existencia de responsabilidades morales”.
Freeman (1994)	Participantes en “el proceso humano de creación conjunta de valor”.
Näsi (1995)	“Interactúan con la empresa y así hace posible su funcionamiento”.
Brenner (1995)	“Impactan o podrían impactar o ser impactados por la empresa u organización”.
Donaldson y Preston (1995)	“Personas o grupos con intereses legítimos en aspectos de procedimiento o sustanciales en la actividad de la empresa”.

Fuente: Mitchel et al (1997) en Fernández (2005), Administración de la Responsabilidad Social Corporativa.) p.4.

Para el desarrollo del presente trabajo se tomó la definición de stakeholder como “el término que engloba a todas aquellas terceras partes, ya sean personas físicas, jurídicas o colectivos que se ven afectados de forma directa o indirecta por las actividades de una empresa, sus productos o servicios (clientes, accionistas, empleados, proveedores, sociedad, entre otros).” (Acción Empresarial, 2003)

Los grupos se asocian alrededor de tres problemas principales: las cuestiones internas, las actuaciones en el mercado y las exigencias de la sociedad. Las cuestiones internas, se refieren a los problemas que surgen entre los miembros y los propietarios de la empresa. Los conflictos giran, con frecuencia, alrededor de la división del poder dentro del sistema y de la distribución de costos y beneficios. Para solucionarlos, debe desarrollar una política empresarial clara, que permita cumplir con las obligaciones hacia los grupos afectados por sus decisiones, su posición debe ir más allá del simple mantenimiento de una imagen, hacia una ideología que le asegure confianza y credibilidad social.

Se fundamenta en dos principios: el primero es que la Empresa se debe manejar para el beneficio de sus interesados, los derechos de estos grupos deben ser asegurados y deben participar en las decisiones que afectan su bienestar. El segundo principio asume que la gerencia es un lazo fiduciario a los interesados y la empresa ha de actuar como su gente. (Jhonson & Scholes 1996, p. 151)

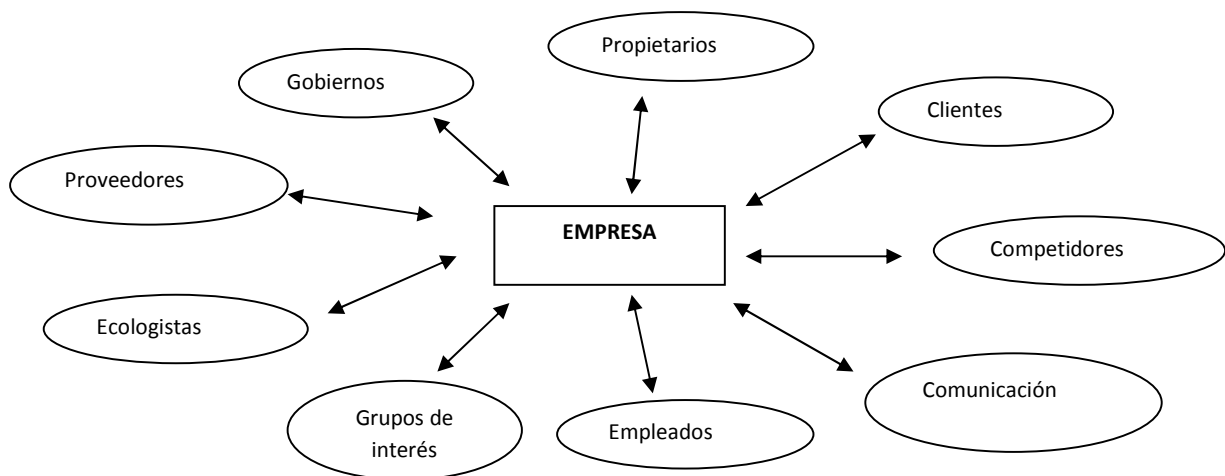
“El análisis de los stakeholders es una vía para construir una mediación entre poder y responsabilidad, la una no se puede separar de la otra”. (Lozano, 1999)

Cavanagh y McGovern distinguen entre Stakeholders internos (directivos, trabajadores y accionistas) y a los externos (gobernantes, clientes, comunidad, medio ambiente). Una vez sean identificados estos dos grupos, lo importante son los beneficios que puede ofrecer el modelo en la toma de decisiones donde las

empresas comparten el poder entre los grupos primarios y secundarios, los directivos de la empresa deben tener la capacidad de afrontar los factores tanto políticos como sociales involucrados en las relaciones y la aceptación de una empresa por parte de la sociedad depende de su actuación en los ámbitos primarios y secundarios. (Jhonson & Scholes 1996, p. 145)

Freeman elaboró un mapa donde se adopta la visión de stakeholders de la empresa, entendiendo por stakeholder todo aquel que puede afectar o verse afectado por la búsqueda de los objetivos empresariales:

FIGURA 2. VISION DE LA EMPRESA EN FUNCIÓN DE SUS STAKEHOLDERS



Fuente: Edward Freeman (1984) en Fernández (2005), Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. p.29.

5.1.16.1 Atributos y tipología de los stakeholders

Uno de los problemas fundamentales propios de la teoría de los stakeholders es la identificación de quienes son realmente los stakeholders de una empresa y de ahí poder analizar su importancia relativa y la naturaleza de sus exigencias.

Mitchell et al.(1997), argumenta que la valorización de los stakeholders era demasiado restrictiva, que su identificación se hace a tres variables: poder, legitimidad y urgencia. Dentro de una relación podríamos decir que una de las partes implicadas disfruta de poder cuando tiene la facultad de imponer a la otra su voluntad. La legitimidad puede ser definida según Suchman, como una percepción o asunción generalizada de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema social de normas, valores, creencias y definiciones. Finalmente, la urgencia es un concepto que se sustenta sobre dos elementos: la sensibilidad del stakeholder ante los retrasos que pueda haber en la atención de sus exigencias y por otro lado, la importancia que concede a estas reclamaciones.

La posesión de uno o varios de estos tres atributos por parte de un stakeholder determinará la importancia o prioridad que el mismo va a tener para la empresa con que se relacione. La ausencia de las tres características supondría la pérdida de la propia condición de stakeholder, ya que si no existen, en ninguna manera afectará a las acciones de la empresa o se verá afectado por las mismas.

Además, Mitchell et al., distingue un total de siete tipos diferentes de stakeholders, los cuales pueden agruparse a su vez en tres modalidades: latentes, expectantes y definitivos.

Stakeholders latentes: Serán aquellos que poseen solo uno de los tres atributos anteriores, siendo los que disfrutan de menor relevancia a la hora de ser considerados por los directivos de la empresa. En función del tipo de atributo que posean, se denominarán inactivos, discrecionales y exigentes.

Los stakeholders inactivos serán aquellos que disfrutan de cierto poder para imponer sus deseos a la empresa pero carecen de legitimidad y tampoco consideran que sus exigencias sean urgentes, por lo que este poder permanece inutilizado, dado que con el tiempo sus intereses pueden pasar a ser legítimos o lo más probable, pueden transformarse en urgentes, estos stakeholders deberán ser identificados y vigilados por parte de las directivas ante el previsible uso de su poder.

Los stakeholders discrecionales poseen el atributo de legitimidad, pero carecen de poder y urgencia, lo que hace que sea discrecional para los directivos el dar respuesta a sus intereses porque en la práctica no existe ninguna imposición externa para hacerlo.

Los stakeholders exigentes, pueden resultar molestos para la compañía ya que la urgencia que sienten por ver atendidas sus peticiones les puede hacer muy insistentes, sin embargo, esta insistencia normalmente no será suficiente para promover una respuesta de la empresa.

Stakeholders Expectantes: Estos grupos poseen dos de los tres atributos que determinan la importancia de los stakeholders de la empresa, su actitud será más activa que en el caso de los latentes, la relación de la empresa con estos grupos será mayor. Pertenecen a esta modalidad los conocidos como stakeholders dominantes, dependientes y peligrosos.

Los Stakeholders dominantes son aquellos que ostentan simultáneamente poder y legitimidad, lo que garantiza que sus intereses serán tenidos en cuenta por parte de la compañía. La ausencia de urgencia permite que estos grupos aparezcan en ocasiones, pero cuando realmente deseen hacer llegar sus peticiones, estas deberán ser rápidamente atendidas.

Los stakeholders dependientes tienen unas peticiones urgentes y legítimas pero sin embargo no poseen poder necesario para hacer valer su voluntad, lo que los hace depender de otros stakeholders o de la voluntad de los directivos.

En cuanto a los stakeholders peligrosos, deben su nombre al hecho de que suele resultar habitual que estos grupos, al carecer de legitimidad pero disponer de poder y sentir que sus peticiones deben ser urgentemente atendidas, actúen de forma peligrosa para la relación y la propia compañía

Stakeholders definitivos: Estos stakeholders recibirán una atención inmediata por parte de la dirección de la empresa ya que sus exigencias resultan legítimas, deben ser urgentemente atendidas y además disponen de poder necesario para que así se haga. No es extraño que un stakeholders con poder y legitimidad sienta en un momento dado la necesidad de satisfacer unas determinadas exigencias que hasta ese momento no habían requerido atención. (Fernandez, 2005, p. 30 - 33)

5.1.16.2 Gestión de los stakeholders

Freeman (1984) entiende por stakeholder a toda persona, colectivo o entidad capaz de afectar o ser afectado por las actividades, políticas u objetivos de la firma.

Las empresas deben afrontar un proceso en el cual los valores asumidos sirven como criterios para la gestión de los stakeholders, gestión que debe dar respuesta a:

- Identificar los grupos de stakeholders más importantes en las áreas sociales de interés especial.
- Evaluar las oportunidades, riesgos y amenazas que representan para la empresa.
- Determinar el grado de responsabilidad que la empresa tiene para con ellos.
- Diseñar la estrategia para seguir en la relación con los stakeholders. (Lozano, 1999, p. 83,84)

5.1.17 Responsabilidad Social Corporativa

Las empresas tienen obligación de trabajar para conseguir una mejora del bienestar social. Esta obligación puede ser reconocida y asumida voluntariamente por la empresa o puede ser impuesta restrictivamente por parte de las autoridades públicas, fundamentalmente a través de su capacidad y autoridad legislativas (Frederick, 1994).

Según Sethi (1979) y Boatright (2003) la RSC hace referencia a la Asunción de la Obligación de llevar el comportamiento corporativo a un nivel superior en el que sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes y no solo con los criterios económicos y legales.

La responsabilidad será mayor o menor en función del número de asuntos que se entienda que guardan alguna relación con la empresa y de su naturaleza o contenido. Según Carroll (1991), es posible distinguir cuatro componentes de la responsabilidad de la empresa:

FIGURA 3. PIRÁMIDE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA



Fuente: Carroll (1991, p. 42) en Fernández (2005), Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. p.3.

5.1.18 La responsabilidad del empresario social

El empresario no puede volverse cómplice de la idea de progreso donde no hay límites, donde la ética no encuentra cabida, ya que ese progreso se olvidó de la dignidad humana.

Si los actos éticos no alcanzan la perfección, es necesario que todas las actividades estén ordenadas por un sentido trascendente de la vida. Por eso el empresario debe primero cuidar su propia calidad moral. La pieza clave en la ética de la empresa es sin duda el conjunto de hombres y mujeres que la dirigen. El directivo contribuye

positivamente o negativamente al ambiente moral de la empresa, a la calidad de las personas que colaboran con ella.

La responsabilidad fundamental de que el empresario tenga tal trascendencia es que dirige a las personas. La acción directiva afecta la vida de los seres sobre los que recaen directa o indirectamente sus decisiones. También es importante porque la mayoría de las personas que trabaja en las empresas tiene como fuente de supervivencia la remuneración del trabajo que realiza.

Al directivo corresponde finalmente hacer que la empresa sea ética, que lo sean sus fines y medios, su organización, cultura, reglas, costumbres y prácticas.

5.1.19 Responsabilidad social Vrs filantropía

A la responsabilidad social empresarial le han dado distintas conceptualizaciones que finalmente si las congregáramos podríamos concluir afirmando que “es el compromiso permanente y probidad que asumen las empresas para contribuir con el desarrollo sostenible de sus Stakeholders o públicos de interés (empleados, proveedores, clientes, comunidad, gobierno), siendo ambientalmente responsables y abarcando ámbitos más amplios que los exigidos por ley”. Ciertamente estas acciones tienen que ser rentables y generar ganancias para la empresa, y así estas puedan asegurar la continuidad de sus acciones.

En algunos países se ha apropiado a la responsabilidad social acciones filantrópicas, fundamentadas en el espíritu paternalista existente en la cultura de la nación y exigidas cada vez más por las comunidades de interés acostumbradas a recibir este

trato por parte de los gobiernos. Sin embargo, no atañe a la RSE acciones filantrópicas, sin importar el perfil que se les quiera enmarcar.

Las acciones filantrópicas son ayudas a los demás sin un fin definido en planes previos que incentiven al desarrollo progresivo real de los stakeholders. Esas van desde donaciones a personas particulares, organizaciones humanitarias, comunidades y entidades gubernamentales.

En estos países son pocas las entidades privadas que están practicando a carta cabal el tema de la responsabilidad corporativa, la mayoría sigue confundiendo esta con sus acciones filantrópicas y de continuar así sólo estarán dejando de percibir los tangibles beneficios que se gestan a través de una adecuada integración e implementación de proyectos socialmente responsables.

Cada vez son más las reclamaciones para ser un actor responsable. Estas vienen dadas por consumidores más exigentes, por comunidades más demandantes de acciones sostenibles, presiones de la sociedad civil, medios de comunicaciones más influyentes en todo el mundo y hasta requisitos para poder aplicar a fuentes de financiamiento, concesiones, fondos concursables y muchos otros más.

Esto sólo confirma que en América Latina principalmente, las empresas deben perseguir y trabajar más integralmente sus planes de Responsabilidad Social, alejarse del paternalismo que impera en todas las escalas sociales y que solo conlleva a la filantropía; creando planes sostenibles y por supuesto rentables. Se hace necesario emplear más a fondo para lograr este objetivo. (Calderón, s.f.)

5.2 MARCO LEGAL

5.2.1 ISO 26000

La ISO 26000 es la culminación del proceso para el desarrollo de la primera guía consensuada sobre la Responsabilidad Social, establecida por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) la cual se podrá aplicar en cualquier tipo de empresa u organización. Aunque esta guía no tiene propósito de certificación, regulatorio o de uso contractual, si se puede utilizar para hacer una auto evaluación del grado de cumplimiento de los principios vitales establecidos a nivel mundial para tan importante temática.

El objetivo que se plantea es:

- Asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.
- Apoyar a las organizaciones a demostrar su RS mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los stakeholders incluyendo los empleadores, a quienes quizás recalcará su confianza y satisfacción; facilitar la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a RS.
- Promover y potenciar una máxima transparencia. El estándar será una herramienta para el desarrollo de la sustentabilidad de las organizaciones mientras se respetan variadas condiciones relacionadas a leyes de aguas, costumbre y cultura, ambiente psicológico y económico.
- Hacer también un ligero análisis de la factibilidad de la actividad, refiriéndose a los asuntos que pueden afectar la viabilidad de la actividad y que requieren de consideraciones adicionales por parte de ISO.

5.2.2 ISO 9000

Con el surgimiento de las normas ISO 9000 en 1.987 se evidencia la primera forma de evaluación de RS. El cumplimiento de esta norma no es una exigencia gubernamental, pero sí social. El modelo de mejora continua bajo el que opera es el del PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

La certificación ISO 9000 legitima que la empresa cuenta con un Sistema de Administración de Calidad que le asegura obtener un proceso, producto o servicio confiable. Es un reconocimiento al compromiso que la empresa adquiere frente a la competitividad como a la Responsabilidad Social en cumplimiento de los estándares de calidad.

La nueva ISO 9001:2000 incluye conceptos medioambientales que acerca más la norma a los principios de RS.

5.2.3 SA 8000

Desarrollado por la Social Accountability International en 1998, es un estándar de verificación y monitoreo voluntario creado para fijar las condiciones laborales en las operaciones globales de manufactura, su razón es la creencia de que los lugares de trabajo deben ser manejados de tal manera que no afecten los derechos humanos básicos y que la dirección es responsable de garantizarlos. Está enfocado hacia la revisión y la certificación de la responsabilidad corporativa.

5.2.4 AA 1000

Es un estándar emitido en noviembre de 1999 por el "Institute for Social and Ethical Accountability" bajo el nombre de Accountability. Este estándar para procesos, que abarca el modo en que se realizan los reportes sobre la gestión social de una

empresa, incluye una serie de principios básicos que apuntan a fomentar un alto nivel de transparencia e imparcialidad y promueven un marco de confianza dentro del cual se podrán tomar los primeros pasos para dialogar con los stakeholders, ayudar a las empresas a entender y mejorar su desempeño ético y social, describiendo la forma de identificar temas claves y posteriormente reportarlos para ser auditados.

5.2.5 GTC 180

El Icontec proporcionó la Guía Técnica Colombiana (GTC) 180 de Responsabilidad Social, que orienta a las organizaciones, independientemente de su tamaño, sobre las mejores prácticas en este campo. Define la Responsabilidad Social Empresarial como: “ el compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (stakeholders), en materia de desarrollo humano integral; ésta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales.”

Dentro de las recomendaciones que los empresarios pueden encontrar en la Guía Técnica Colombiana (GTC) de Responsabilidad Social, se encuentran los siguientes aspectos:

- El respeto a la dignidad de la persona: Es un derecho humano natural entre las personas que integran un entorno laboral.
- La responsabilidad legal: No sólo se enfatiza el marco legal que debe cumplir la empresa. También se destaca la gestión social integral, regida por normas y pautas sociales para beneficio propio de la entidad.
- La autorregulación ética: Es importante poder implementar un manual en que se resalten valores y principios en pro de las compañías.
- La participación: Los empleados son ejes importantes. La participación de ellos es relevante, ya que sus opiniones benefician a las empresas.

- El enfoque de procesos: Los recursos utilizados son necesarios para que los procesos tengan éxito.
- La solidaridad: La ayuda mutua entre las personas que influyen internamente y externamente, llevan a cumplir los objetivos estipulados desde un principio.
- El desarrollo humano integral: Integrar estrategias económicas y sociales motivando el compromiso social de las personas.
- La mejora continua: Realizar procesos económicos, sociales y ambientales que guíen el mejoramiento constante.

5.2.6 Decretos 2663 y 3743 DE 1950, Adoptados por la Ley 141 de 1961 como legislación permanente, por la cual se dicta el código sustantivo del trabajo. Régimen laboral Colombiano, 1989-04, Núm. 160, Págs. 265-723

Tiene por objeto lograr la justicia en las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Regula las relaciones de Derecho Individual del Trabajo de carácter particular y las de Derecho Colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. Consta de 492 artículos divididos en un Título Preliminar y tres partes. En el título preliminar, "Principios Generales" establece entre otras cosas, la obligatoriedad, libertad y protección al trabajo, la igualdad de los trabajadores, el derecho al trabajo y los derechos de asociación.

La primera parte, "Derecho Individual del Trabajo", consta de once títulos en los cuales se abordan los siguientes tópicos: contrato individual de trabajo, período de prueba y aprendizaje, contrato de trabajo con determinados trabajadores, reglamento de trabajo y mantenimiento del orden en el establecimiento, salarios, jornada de trabajo, descansos obligatorios, prestaciones patronales comunes, prestaciones patronales especiales, normas protectoras de las prestaciones e higiene y seguridad en el trabajo.

La segunda parte, "Derecho Colectivo del Trabajo" está dividida en tres títulos en los que se regulan los siguientes temas: sindicatos, conflictos colectivos de trabajo y convenciones y pactos colectivos, contratos sindicales. Finalmente, en la tercera parte, dos títulos contemplan la vigilancia y control y las disposiciones finales.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

Beneficios Sociales: Son aquellas facilidades, comodidades ventajas y beneficios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos parcial o totalmente. Estos esfuerzos constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral, dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Calidad de Vida en el trabajo: Representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambientes psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar, etc.

Desarrollo Sustentable: El desarrollo sustentable fue adoptado por la ONU en 1987, gracias a los trabajos producidos por la comisión Brundtland. Desarrollo Sustentable es aquel que no pone en riesgo las necesidades de las generaciones futuras por satisfacer las del presente.

Empresas de Familia: Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador –empresario – y emplear al otro cónyuge, a otros

parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. La empresa familiar suele estar organizada como propiedad individual, sociedad, compañía propietaria, o como sociedad anónima en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario.

Peter Leach (1996), en su libro "La Empresa Familiar", considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% por ciento de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management. Pero, además de estas situaciones, no se deberían pasar por alto aquellos casos menos evidentes, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familias - empresas en las cuales la relación hijo, hermano-hermana, parientes políticos y primos tienen una significativa incidencia sobre el futuro de la organización.

Filantropía: Puede entenderse como amor al género humano. Las acciones filantrópicas son múltiples y variadas, pero principalmente se vinculan con la donación de recursos económicos, entrega de tiempo personal (trabajo voluntario) o de conocimiento, u otras acciones concretas tendientes al mejoramiento de la condición humana. Preocupación y amor por el otro.

Motivación: Proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia de un esfuerzo por conseguir una meta.

Pago por méritos: Sistema de compensación que basa el incremento al sueldo o salario de una persona en una medición del logro en su desempeño durante un período de tiempo específico.

Participación: Proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización; al participar en las decisiones que los afectan y al incrementar su

autonomía y control sobre su vida laboral, los empleados estarán más motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo. La participación de los empleados forma parte del concepto general de compromiso laboral.

Sicología social: Es el estudio de la conducta social humana basada en las influencias culturales, originadas por la existencia de sociedades organizadas, las influencias sociales debidas a grupos primarios dentro de la sociedad y las influencias ambientales mediadas por las propiedades físicas del ambiente social. Se centra en como las personas aprenden de los demás a través de la observación de las consecuencias que se derivan de sus conductas, por lo cual, para aprender una conducta no hay que pasar por un ensayo previo, se aprende de amigos, modelos de conducta observados cuyos resultados son apetecibles. (Mann, 1997, p. 199)

Satisfacción Laboral: Actitud general de una persona hacia su trabajo. Objetivo legítimo de las organizaciones.

Trabajo Decente: Resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres.

5.4 MARCO EMPRESARIAL

5.4.1 Reseña Histórica

La empresa MAELECTRICOS S. A, fue fundada en 1979 por el Sr. Pablo Emilio Torres, inició operaciones en el sector de la Cl. 12 con Cr. 13, como empresa de comercialización de cables, posteriormente el Sr. Torres, decidió traspasar la administración a su hijo Humberto pero debido a la mala administración decidió tomar nuevamente la gerencia de este negocio, así mismo trasladar sus operaciones a la nueva sede ubicada en el sector de paloquemao Cl. 17 No. 28^a – 74, donde funcionan actualmente las oficinas, bodega y almacén.

La administración, desde hace 3 años que su fundador falleció, pasó a manos del Sr. Pablo Ernesto Torres Cruz, como Gerente general y Gineth Torres como Gerente Administrativa hasta diciembre de 2007. En enero de 2008 el señor Jhon Fredy Marín tomó la Gerencia Administrativa y Financiera y la Dra. Gineth pasó a Directora de Gestión Humana. Maeléctricos S.A. cuenta con un equipo humano, que se caracteriza por su sentido de pertenencia y responsabilidad.

Actualmente la empresa cuenta con 36 empleados, los cuales están ubicados en los procesos: Administrativo y Financiero, Comercial y Logística.²

5.4.2 Direccionamiento estratégico

5.4.2.1 Misión

Generar confianza y seguridad en la comercialización y suministro de material eléctrico, para los sectores de la construcción, la industria y comunicación.

² Reseña histórica elaborada por las integrantes del grupo de trabajo, en una entrevista con el Gerente de la empresa: Pablo Ernesto Torres Cruz.

5.4.2.2 Visión

Ser un proveedor integral con productos innovadores de calidad y rentables, que interprete y anticipe las necesidades del sector eléctrico a nivel nacional para merecer su fidelidad y preferencia.

5.4.2.3 Política de calidad

Estamos comprometidos en brindar productos eléctricos de calidad reconocida, trabajamos con un capital humano responsable, leal, respetuoso, honesto y capacitado, generando así confianza en la solución oportuna de las necesidades de nuestros clientes.

Nuestro compromiso es ser una empresa rentable, mejorando permanentemente para ser su socio estratégico.

5.4.2.4 Valores

Respeto: Conocer el valor propio y honrar el de los demás tratando a nuestros compañeros, clientes y proveedores con consideración, atención y cortesía.

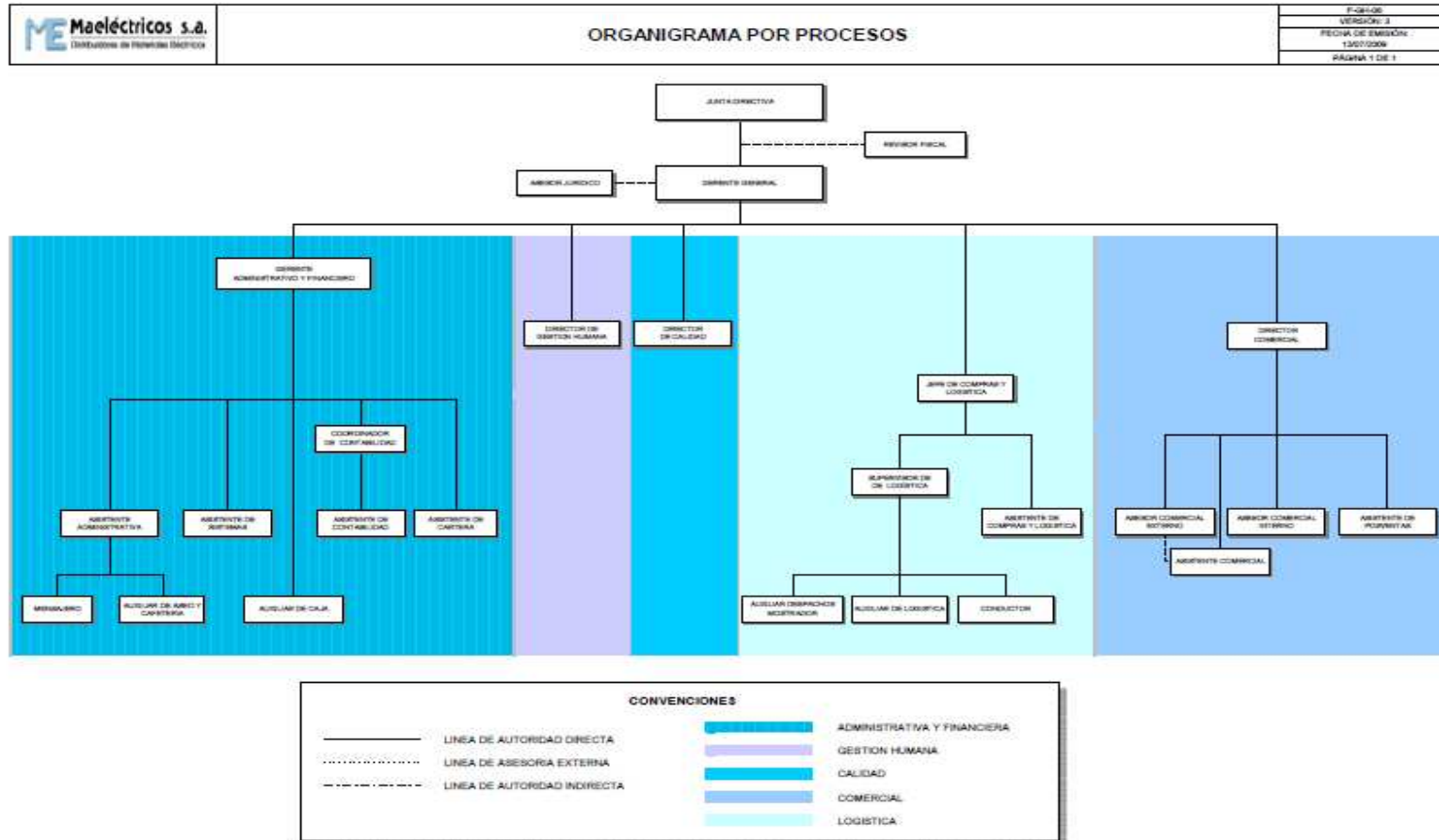
Honestidad: Entendido como la conformidad entre lo que se dice y lo que se actúa y lo que se siente o piensa. Honestidad es la conciencia clara ante mí y ante los demás. Honestidad es el reconocimiento de lo que está bien y es apropiado para nuestro propio papel, conductas y relaciones. Honestidad significa nunca hacer mal uso de lo que se confió.

Una persona honesta aprecia la interconexión del mundo natural y no malgasta, abusa ni desperdicia la riqueza de los recursos destinados al bienestar de la humanidad.

Lealtad: Es un compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos. Es el trabajo no solo porque nos pagan, sino porque tenemos un compromiso más profundo con la empresa donde trabajamos, y con la sociedad misma. Es hacer aquello con lo que uno se ha comprometido aun entre circunstancias cambiantes.

Compromiso: Es cumplir con nuestra obligaciones con convencimiento propio de nuestra vida y que la de la sociedad será mejor si uno cumple con su deber.

FIGURA 4. ORGANIGRAMA MAELECTRICOS S.A.



Fuente: Maeléctricos S.A.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el problema de investigación planteado a lo largo de este documento bajo el nombre: “MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN MAELÉCTRICOS S.A.”, se escoge la investigación descriptiva, la cual identifica las características del universo, señala formas de conducta y descubre y comprueba relaciones entre variables (Méndez, 1999, p. 138). Gracias a la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual del problema de investigación, permite presentar conclusiones dominantes sobre como una persona, grupo o situación se conduce o funciona en el presente.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta sobre los mismos, y en este caso muestra cuál es el nivel de responsabilidad social en la empresa MAELECTRICOS S.A.

6.2 UNIVERSO

Según Ciro Martínez (2002), el universo es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica en común; también se le considera como un conjunto de medidas.

Para la realización de este trabajo, el universo de investigación es la empresa MAELECTRICOS S.A.

6.2.1 Población

“Es un conjunto de medidas con las características estudiadas. Para un conjunto de personas que presentan las mismas características, se buscará información cuantificada, algunas veces mediante el recuento de las unidades”. (Martínez, 2002, p. 727)

La población objeto de estudio son las 34 personas que integran la organización MAELECTRICOS S.A.

6.2.2 Censo

El censo “consiste en una enumeración total (contar todos los elementos) de las fuentes de información, es decir, se atiende a una cobertura total”. (Bejarano, 1994, p. 24)

Para la presente investigación se realizará un censo, que permitirá identificar la percepción de los 34 funcionarios de la empresa, acerca del clima organizacional.

6.3 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

La encuesta fue realizada por la autoras con base en el modelo de cuestionario para la medición del clima organizacional y cuestionario de motivación diseñados por el psicólogo Orlando Urdaneta Ballén (2001) cuyo objetivo principal es conocer en forma directa como se perciben, por parte de los recursos humanos que laboran en una entidad u organización, los diferentes factores o agentes que inciden en el clima de la misma; consta de 65 ítems en forma de test a través de una escala de Likert.

6.3.1 Factores que se identifican por medio de la prueba

1. Afiliación y compromiso. Mide el sentimiento de orgullo por sentirse parte integral de la organización, identificado con su misión, visión, metas, objetivos, planes y programas. De sentirse comprometido y afectivamente ligado a la compañía.

2. Capacitación y desarrollo. Identifica aquellas acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, adiestramiento, especialización, etc., que brinda la empresa para los nuevos empleados que se vinculan, quienes cambian de área o quienes son promovidos dentro de la estructura orgánica, así como los dirigidos a actualizar, perfeccionar o desarrollar innovaciones tecnológicas, administrativas, etc., en la empresa o el sector económico.

3. Comunicación. Mide los procesos y sistemas de información sobre políticas y procedimientos (descendente), las posibilidades de participar, de aportar ideas, de ser escuchado (ascendente), la fluidez de interacción de los miembros (horizontal), así como la facilidad de comunicación con otras áreas complementarias al interior o exterior de la empresa.

4. Organización del trabajo. Evalúa la forma como se percibe la programación de las funciones y tareas de un puesto de trabajo y de qué manera se puede cumplir con las metas establecidas dentro del tiempo previsto. También la correcta y oportuna dotación de elementos y equipos para el desempeño en el puesto de trabajo.

5. Motivación. Mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado, por lo realizado, el interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto o sección y el de otras áreas complementarias, así como la política de incentivos y reconocimientos de la empresa.

6. Reconocimiento. La relación o grado de recompensa y/o sanción que recibe el trabajador, según realice bien o mal su trabajo asignado. La acogida e importancia que puedan tener sus ideas y sugerencias, así como la oportunidad que se brinda a los mejores trabajadores para lograr un desarrollo de carrera dentro de la empresa u organización.

7. Seguridad y salud ocupacional. El sentimiento de salud y bienestar tanto físico como psicológico, la preocupación y cuidado por aspectos tanto de tipo preventivo como correctivo, en materia de seguridad y salud ocupacional, así como el tipo y calidad en la atención médica, hospitalaria, odontológica, asistencial que se brinda por parte de la empresa.

8. Relaciones humanas. La forma como son tratados los empleados de la empresa, con dignidad y respeto, el buen ambiente de trabajo entre compañeros y superiores jerárquicos. La actitud favorable para participar e interactuar en actividades recreativas, culturales, deportivas con los compañeros de trabajo.

9. Trabajo en equipo. Evalúa la forma como el trabajador se siente miembro importante de un equipo de trabajo, donde existe colaboración entre sus miembros, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxito los cambios que se presentan en la sección, departamento o dependencia.

6.3.2 Resultados

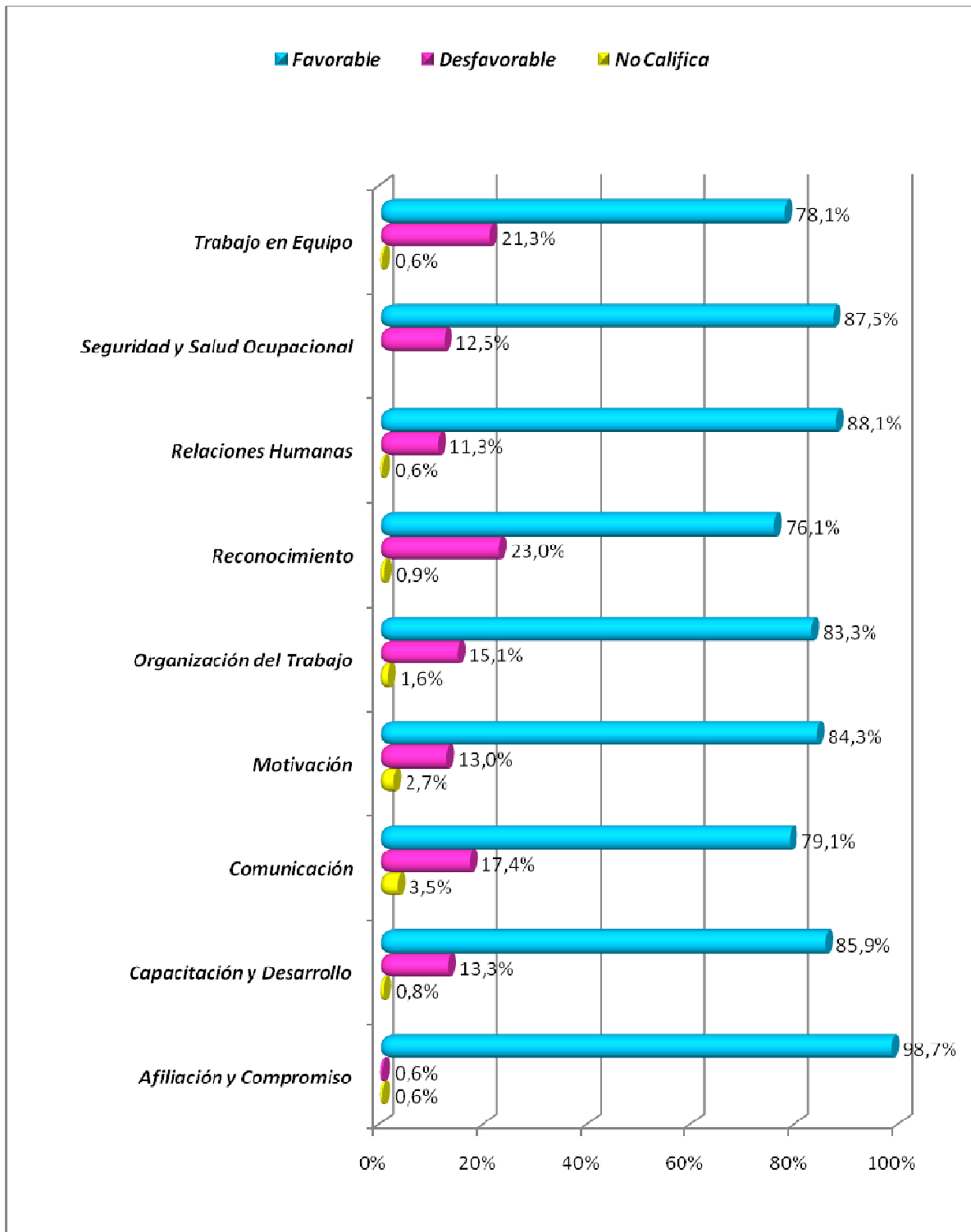
La aplicación de la herramienta permite evaluar la influencia que sobre cada individuo tienen los programas de desarrollo organizacional (calidad, seguridad y salud ocupacional, capacitación, etc.) identificados en los factores analizados.

Durante los meses de julio y agosto, se aplicaron 32 encuestas de clima organizacional a las áreas de Maeléctricos S.A. organizadas así:

Julio 30	Comercial
Julio 31	Administrativa
Agosto 4	Logística

Sin embargo, los resultados se presentan de forma total y general para la empresa.

FIGURA 5. CLIMA ORGANIZACIONAL EN MAELECTRICOS S.A.



Fuente: integrantes grupo de trabajo

En el factor de *Trabajo en Equipo*, la empresa presenta un índice de favorabilidad del 78.1%. Estos resultados permiten identificar la calidad de las relaciones interpersonales, ya que se manifiesta el compañerismo que establecen las personas, lo que propicia ambientes de trabajo satisfactorios; además, el conocimiento de las personas sobre los objetivos de la empresa, su cargo y novedades les permite mayor afinidad, lo que va generando mayor compromiso y sentido de pertenencia con la empresa. En 2008 la empresa participó en el taller “Trabajo en equipo” dirigido por la caja de compensación familiar Colsubsidio, en 2009 participaron en los talleres “Cómo lograr un ambiente de trabajo productivo y actitud laboral” y “Trabajo en equipo y Comunicación” dirigido por la empresa Talento y Gestión Empresarial.

En el factor de *Seguridad y Salud Ocupacional*, el índice es de 87.5%. Hay un área encargada de salud ocupacional, que comunica los riesgos a los que están expuestos los empleados, la empresa realiza actividades que comprenden la identificación, evaluación, análisis de riesgos ocupacionales y las recomendaciones específicas para su control, a través de la elaboración de panoramas de riesgo y visitas de inspección a las áreas de trabajo. Adicionalmente, participan activamente en 15 cursos y capacitaciones al año, dirigidos por la ARP Aerosura, evaluados por el Copaso y la Directora de Gestión Humana. La empresa cuenta con un reglamento de higiene y seguridad industrial pero este no ha sido publicado, por cuanto no es conocido.

En las *Relaciones Humanas*, la favorabilidad presentada es de 88.1%. Este resultado está influenciado en gran parte por la antigüedad de algunos funcionarios, quienes están vinculados a la empresa incluso desde su fundación, permitiéndoles establecer relaciones de familiaridad basadas en el respeto mutuo. Las personas pueden establecer procesos de comunicación y apoyo que les permita superar dificultades que se presenten en el cumplimiento de sus tareas y en la relación con sus compañeros.

El factor de *Reconocimiento* presenta un índice de favorabilidad del 76.1%. En los últimos meses, se realizaron cambios respecto a la organización del trabajo en un área específica, estos cambios generaron resultados favorables para la empresa, los cuales fueron observados y reconocidos por el gerente, quien destacó la labor de los funcionarios. Mensualmente es elegido el empleado del mes. Estas actitudes refuerzan el sentimiento de las personas cuando ejecutan sus funciones y responsabilidades con el propósito de contribuir con eficiencia a los resultados de la organización, lo que genera expectativas de distinción, reconocimiento y promoción de cargo.

En *Organización del Trabajo*, la favorabilidad es de 83.3%. Cada cargo cuenta con su respectivo manual de funciones que incluye las metas y objetivos del área y de la empresa. Así mismo, la empresa entrega tres veces al año, la dotación de los funcionarios del área de logística y comercial y 4 uniformes al año a los funcionarios del área administrativa. La identificación de las personas con los propósitos de la organización y/o su área de trabajo los compromete y motiva para un eficiente desempeño.

En *Motivación*, el índice de favorabilidad es de 84.3%. Generalmente, el perfil de motivación depende en gran parte de la filosofía empresarial que anime y se aplique a nivel de las políticas de relaciones laborales. Las acciones de motivación de la empresa y sus líderes, como el reconocimiento por las labores desempeñadas y las buenas relaciones interpersonales entre otras, producen compromiso en el trabajo, libertad para proponer y ejecutar cambios y se refleja en los resultados.

En *Comunicación*, la favorabilidad obtenida es del 79.1%. Mensualmente, el área de calidad publica la Matriz de comunicación interna que establece las fechas de las reuniones de procesos y evaluación de indicadores que se realizan como: reunión general, cartera, calidad y gestión humana, postventa, logística y comercial, así mismo las respectivas actas. Los mecanismos de comunicación empleados actualmente no aseguran que los mensajes sean recibidos y entendidos por los

funcionarios, por tanto no hay recordación. La comunicación entre los directivos y empleados se presenta de diferentes maneras sin que exista un estilo definido, generando distorsión de la misma y malos entendidos. Las diferencias y conflictos entre las personas se manifiestan por las limitaciones en la comunicación, poca colaboración y apoyo, afectando a los empleados en su desempeño en el trabajo, se desmotivan y hacen expresa su insatisfacción, lo que impacta los resultados de la organización.

El factor de *Capacitación y Desarrollo* presenta una favorabilidad de 85.9%. Es necesario tener en cuenta que los empleados más antiguos de la empresa, no recibieron capacitación cuando ingresaron a la misma, sin embargo, actualmente se cuenta con un programa de capacitación que contempla la política de calidad. Así mismo, la empresa participa en las capacitaciones y talleres de actualización y manejo de nuevos productos organizados por los proveedores.

El *Afiliación y Compromiso*, la favorabilidad obtenida es del 98.8%, siendo el más representativo. El sentido de pertenencia y compromiso que tienen las personas con la organización les produce satisfacción en su trabajo y el ambiente que los rodea. El trabajador naturalmente se desempeña mejor cuando se sienta satisfecho consigo mismo. Cuando ese sentimiento se asocia con relación a su empleador, se establece un nexo más fuerte entre el empleado y el patrón.

Frente a las propuestas realizadas por los funcionarios, orientadas a mantener o mejorar el clima laboral, enfatizan en la programación de actividades que les permita interactuar más como un solo grupo de trabajo, sin hacer distinciones o divisiones por áreas para la realización de las mismas.

Finalmente, en referencia a las preguntas acerca de si conocen el significado de Responsabilidad Social Corporativa y su importancia para la empresa, se evidenció que los funcionarios no lo conocen y que algunas personas lo asocian con la responsabilidad de hacer bien su trabajo y cumplir con el objetivo de la empresa.

7. MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de clima organizacional y las propuestas de los funcionarios para que el clima laboral se mantenga o mejore, se definió el siguiente modelo de Responsabilidad Social Corporativa fundamentado en la rentabilidad para los accionistas, las oportunidades de desarrollo profesional para los empleados y la integración de los principios y valores corporativos:

FIGURA 6. MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



Fuente: integrantes grupo de trabajo

Comunicación

La comunicación es un elemento vital en toda empresa, para lograr que se desarrolle de manera efectiva es indispensable reconocer como es la expresión, desde la forma de hablar, el lenguaje corporal o aquellos filtros instalados derivados de lo que se llama personalidad.

La comunicación mantiene comprometido al personal que labora dentro de la empresa, por tanto, se deben buscar los medios más adecuados para su difusión de acuerdo al tipo de información que se maneje y al personal al que va dirigido. Para esto, es necesario establecer una comunicación vertical ascendente y vertical descendente, donde fluya desde las posiciones jerárquicas establecidas en el organigrama, y una comunicación horizontal que contemple la comunicación que se desarrolla entre los departamentos, generando espacios adecuados para la misma como reuniones periódicas y boletines.

Propiciar la comunicación de las ideas, sugerencias e inconformidades de manera apropiada y siempre utilizando los canales de comunicación establecidos; así mismo, los aportes deben presentarse por su importancia, frecuencia e impacto. Una comunicación eficiente brinda la capacidad de escuchar y de generar opiniones, sugerencias o nuevas ideas que puedan facilitar el logro de los objetivos comunes de trabajo y al mismo tiempo mejorar la convivencia en el desarrollo del mismo.

La comunicación debe ser respetuosa, cálida, amable y cordial, evitar el uso de palabras que: connoten objetos, cosas, al referirse a otra persona; que sean despectivas, negativas, bruscas; que generen malas interpretaciones o descalifiquen el trabajo, las personas o las interpretaciones de su realidad. Se busca que la comunicación sea lo más transparente posible para evitar los filtros desde la personalidad o la situaciones de estrés.

Las comunicaciones en espacios abiertos como son las carteleras deben tener una imagen definida, un lenguaje cálido, afectuoso, directo y claro, de manera que el servicio de información que está a los ojos y alcance de todos permita conocer desde el principio la esencia y el espíritu de la compañía. Si los líderes de la empresa logran generar un lenguaje común y un estilo de comunicación, se van a reducir los conflictos, para esto se debe crear un sistema donde el respeto, la escucha y la posibilidad de opinar hagan parte del diario vivir.

Ante cambios estructurales se debe manejar un protocolo en donde las personas puedan comprender las situaciones por las cuales se generaron los mismos. No se puede olvidar que el constante aprendizaje y la visión compartida son pilares para una buena gestión. El mundo no es fraccionado, es uno solo con diferentes puntos de vista. La empresa no es una sola persona, no es el gerente, son todos los colaboradores de esta.

Debe haber una comunicación constante entre los trabajadores que ayude a generar un ambiente donde se luche por alcanzar resultados de manera conjunta, es importante preguntarles qué piensan. Es conveniente comunicarse abiertamente con el equipo de colaboradores, tenerles al corriente de las realidades que afectan a su departamento o la empresa misma, incluidas las económicas, y evitar perjudicar la relación profesional y laboral.

Si el jefe no transmite las novedades que puedan producirse en su entorno de trabajo al personal a su cargo, éste se informará en otras fuentes que podrían ser poco fiables. Los rumores evidencian que algo no está funcionando bien en la comunicación empresarial, por no ser oportunas, completas o no están cumpliendo con el objetivo. En momentos de ajustes, fusiones o cambios profundos, lo mejor es tener un plan de comunicaciones para informar con frecuencia lo que está pasando y qué viene para así neutralizar los rumores.

Capacitación y desarrollo

Por capacitación se entiende el proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimientos de los empleados de una organización, con el fin de permitirles mejores oportunidades y condiciones de vida, de trabajo e incrementar la productividad. En todos los ámbitos del recurso humano constituye una de las mejores inversiones que el empleador puede hacer sobre sus colaboradores, pues contar con personal calificado y productivo es la clave de supervivencia que define el futuro de las organizaciones. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.

Se hace necesario identificar en el grupo de trabajo las necesidades de formación, soportar al empleado primero en los parámetros básicos sobre lo relacionado con la cultura organizacional, en esto se encuentra la misión, visión, valores, estrategias, procesos, clientes, personas y todo lo concerniente a la cultura empresarial. Posteriormente está la formación para que desempeñe de manera adecuada y estratégica su rol en la compañía, entre esto está el desarrollo de competencias, el proceso de formación de líderes, las necesidades particulares del cargo y los ideales de carrera para su crecimiento profesional.

El entrenamiento y la capacitación es el camino que conduce al crecimiento integral de la empresa, así como de la unidad administrativa y del propio individuo, ya que le dará mayores aptitudes y lo tendrá en disposición de que cada día admita mayores desafíos.

Los directivos manifiestan interés por las personas en la medida en que las apoyen y capaciten para que alcancen un nivel eficiente en su desempeño. Una herramienta importante es la definición de un programa de capacitación o entrenamiento que contemple las actividades claves de cada cargo, definiendo un responsable y tiempo

establecido; también el incremento en la participación de los taller y cursos de actualización dictados por los proveedores, el aprovechamiento de los programas de formación impartidos por las caja de compensación familiar. Este factor puede ser medido a través de indicadores como las horas de formación por personal al año, ó la inversión en formación sobre gastos de personal.

Reconocimiento

Una de las tareas de la dirección es lograr que la gente sienta que está triunfando, si es reconocida su realización, se siente importante y se esfuerza en realizar más trabajos con excelencia, para recibir un nuevo reconocimiento y experimentar sentimientos positivos.

En este factor, el compromiso de los jefes es demostrar más apoyo y reconocimiento a los empleados, los elogios nunca son suficientes, siempre y cuando sean concretos, sinceros y oportunos. Mantener a cada funcionario perfectamente informado de cómo progresa en su trabajo, reconocer los méritos a quienes los tenga, divulgar los aportes y resultados obtenidos, reforzar los niveles de triunfo y no los de derrota, avisar con anticipación al personal, todos los cambios que le afecten directa o indirectamente.

Puede haber reconocimientos formales como bonificaciones o premios que tienen que ver con el desempeño y el logro de los objetivos. Y los informales, pueden ir desde un saludo, un 'bien hecho' por el adelanto de una tarea, hasta el acompañamiento en una labor. Ser guía y enseñar también es algo que aprecian los empleados, pues sienten que el jefe les pone atención y se interesa por lo que hacen.

Es importante expresar elogios, reconocimientos o gratitud a lo largo de todo el proceso de trabajo, con el fin de fomentar la motivación y la productividad. No hay que esperar al final.

Motivación

Cuando la gente siente que goza de confianza, se siente en libertad de concentrar todos sus esfuerzos en la tarea encomendada. Si confía en una persona, le está ayudando a consolidar la confianza y autoestima. Cuando le dice al personal “muy bien, creo que tú puedes, confío en ti” está aportando a la persona la dosis de valor y confianza en sí misma necesaria para asumir el riesgo que conlleva el compromiso que va a contraer. Si este proceso se repite una y otra vez, se está generando un tipo de persona con una gran confianza en sí mismo, y por lo tanto realista con sus virtudes y cualidades.

Las acciones de motivación de la empresa y sus líderes, producen compromiso en el trabajo, libertad para proponer y ejecutar cambios y se refleja en los resultados. Es importante lograr gestionar los recursos de una empresa de manera adecuada, es imperante conocerlos, ya que estos son los recursos que poseen los individuos para realizar su trabajo o las actividades que tengan que desarrollar en su vida laboral.

Relaciones humanas

En el proceso de relaciones humanas se debe conocer los valores de las personas, sus aspiraciones, sus mayores habilidades y las “debilidades”. En el acercamiento y construcción de la relación humana y laboral es importante impregnar a los colaboradores con los valores y la esencia de la empresa, es una conquista mutua, de valoración de parte y parte, donde la organización entrega a los funcionarios las mejores condiciones, un clima laboral favorable y las posibilidades de crecimiento personal y profesional a cambio del cariño, dedicación, amor, lucha, empeño, trabajo y parte de su tiempo.

Es importante tener en cuenta que cuando las personas se enfrentan a situaciones difíciles en su trabajo, establecen relaciones de apoyo y colaboración con el propósito de integrar esfuerzos para alcanzar resultados.

Organización del trabajo

Es indispensable convencerse de que el principal cliente de cualquier organización, es su cliente interno, sus empleados. Si los empleados conocen los productos, los servicios, los programas y las estrategias corporativas, serán más receptivos con los clientes. Se necesita gente apasionada con su trabajo, para crear una verdadera cultura de empresa centrada en el cliente.

Hay que buscar el medio de simplificar el trabajo que tiene que realizar el personal. Utilizando al propio personal como cómplice, solicite consejo para poder racionalizar el trabajo y encontrar soluciones a la mayoría de las situaciones que se pueden presentar. Ellos quieren sentirse importantes y están dispuestos a colaborar con el jefe, aproveche esta circunstancia.

Trabajo en equipo

Cuando se adquieren habilidades para operar cooperativamente y se canaliza productivamente el esfuerzo colectivo; las personas son más responsables, flexibles y ágiles y fomentan un mayor compromiso.

Para el trabajo en equipo es vital saber adaptarse, tener habilidades de escucha, respetar las diferentes visiones, saber gestionar el tiempo y alcanzar el mayor nivel de responsabilidad sobre la función que se desempeña y aquí de nuevo interviene la habilidad de una comunicación efectiva, para lograr tanto la gestión personal como la de la gente.

Se debe reforzar la comunicación entre jefes inmediatos y trabajadores para transmitir objetivos claros, verificar que todo el mundo entiende y se compromete, con las tareas que tiene que hacer y se ayudan unos a otros. Un ambiente informal donde los miembros se sientan capaces de asumir riesgos y de decir lo que piensan.

Utilizar del mejor modo las aptitudes y habilidades de cada persona a través de la integración de equipos de trabajo que se caractericen por integrar al menos dos personas que busquen un objetivo común, que aporten ideas, experiencias y conocimientos específicos, elaboren proyectos o estudios especiales.

8. CONCLUSIONES

Para el presente trabajo, se definió la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una herramienta de gestión empresarial, una nueva visión de negocios que incorpora la preocupación por el desempeño económico de la empresa y su impacto en los stakeholders.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se definió como el compromiso de las empresas de llevar el comportamiento corporativo a un nivel superior en el que sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes y no solo con los criterios económicos y legales.

La Responsabilidad Social Corporativa no significa exclusivamente cumplir con las obligaciones legales establecidas para cada uno de los marcos que trata, sino ir más allá en cada uno de ellos, teniendo como premisas clave la prevención de situaciones de conflicto y la promoción en cada uno de los ámbitos que abarca.

El término Stakeholder define a los grupos de interés que son afectados por las actividades de una empresa y tienen la habilidad de influir en ella, haciendo posible su funcionamiento.

Las teorías de la motivación inmersas en la Responsabilidad Social Corporativa definidas en el presente trabajo, contemplan la pirámide de las necesidades básicas del individuo descritas por Maslow, la teoría de los factores definida por Herzberg, la escuela psico-humanística y las teorías de fijación de metas, de reforzamiento, expectativa y equidad, así como los conceptos de coaching, comunicación, bienestar social, cultura empresarial, cultura organizacional y ética, factores determinantes en toda empresa que busque la participación activa y el bienestar de sus empleados.

El desarrollo social bien gestionado genera un impacto interno y externo que pueden ser medidos con indicadores como permanencia, índice de rotación, productividad,

evolución del nivel de desempeño, trabajo en equipo, participación, satisfacción, reputación corporativa, mejora del diálogo con grupos del entorno, relaciones institucionales, efecto multiplicador. Pero lo más importante es que da lugar a la construcción de una cultura abierta al aprendizaje continuo, integrando diferentes enfoques, realidades y sensibilidades, generando confianza social y entornos de excelencia.

Se elaboró un instrumento para identificar los niveles de satisfacción de los funcionarios de Maeléctricos S.A., el cual arrojó resultados positivos, teniendo en cuenta que es la primera vez que se realiza este tipo de medición en la empresa, igualmente generó expectativas tanto para los empleados como los directivos, por los posibles resultados y las oportunidades de mejoramiento en cada uno de los factores identificados en el instrumento: trabajo en equipo, seguridad y salud ocupacional, relaciones humanas, reconocimiento, organización del trabajo, motivación, comunicación, capacitación y desarrollo y afiliación y compromiso.

Fruto de la aplicación de la encuesta de clima organizacional y teniendo en cuenta los resultados de favorabilidad obtenidos en cada uno de los factores analizados, se pudo establecer un modelo de Responsabilidad Social Corporativa diseñado a través de un sistema de engranajes que asegura la interrelación de los factores de comunicación como eje central, capacitación y desarrollo, reconocimiento, motivación, relaciones humanas, organización del trabajo y trabajo en equipo.

En la empresa Maeléctricos S.A. no existe un concepto definido de Responsabilidad Social Empresarial ni de Responsabilidad Social Corporativa, pero si un interés por parte de la gerencia por desarrollarlo, ya que busca como propietario, que la empresa crezca, explorando nuevas alternativas que le permitan asegurar su permanencia en el tiempo, estableciendo relaciones mutuamente beneficiosas con el entorno social y local como condición indispensable para el éxito de la empresa.

9. RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO EXITOSO DEL MODELO

La ética ha de estar presente en todas las decisiones y actuaciones de los líderes de la empresa, tanto su personal de directivos y con mando, y formar parte sustancial de la cultura de la empresa.

Es importante para la empresa y directivos crear relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas basadas en la confianza con empleados, clientes y proveedores, contemplando la capacidad de crear lealtad y alimentarla a través del tiempo.

Hay que dejar pensar y promover las ideas innovadoras dentro de un marco de realidad y de la política del negocio. Vale la pena implementar comités para evaluar las ideas de los empleados y ver su viabilidad y puesta en marcha.

La comunicación es un punto relevante por desarrollar en toda la empresa. De nada sirve que el jefe o el gerente sea el único que sepa comunicarse y sus asesores, colaboradores, no lo hagan de manera eficiente. Sería como jugar al teléfono roto, donde aunque se pase bien la primera orden llegaría distorsionada si los demás no aplican los mismos principios. Es importante recordar que cada persona da a las palabras el significado según su experiencia de vida.

La empresa debe permitir que el equipo tome decisiones para que las experiencias de los clientes y los empleados sean positivas. Se les debe orientar sobre cómo resolver los problemas de la mejor manera posible y decirles lo que han hecho bien y lo que podrían haber hecho mejor. Es importante lograr que cada uno de los empleados, conozca a fondo cual es su función en la empresa y qué es lo que se espera de ellos, ofrecerles oportunidades reales de desarrollo y crecimiento dentro de la organización, darles responsabilidades y poder de decisión, fomentar la coherencia entre 'lo que dice' y 'lo que hace'.

La organización, alcanzará la máxima credibilidad por parte de los directivos, al reconocer la labor de sus colaboradores y recompensarles, reforzando los comportamientos positivos y demostrando aprecio de forma sincera y frecuente.

El empresario deberá implementar un sistema de control de las actividades de cada empleado, contando con sus metas, la forma en que desarrolla su trabajo y si logra o no sus objetivos.

El empresario deberá encontrar alternativas atractivas que generen satisfacción y compromiso para todos y cada uno de los empleados de su compañía.

La implementación de este modelo deberá estar en manos de una persona comprometida que articule la labor de la empresa con el desarrollo social y personal de los empleados, que fomente el diálogo constructivo, propicie la confianza, ubique a la empresa en el desarrollo de la sociedad, haga que las cosas sucedan, establezca e implemente políticas y procedimientos, propicie el diálogo, y haga la Responsabilidad Social inherente a todas las estrategias y operaciones de la empresa. Igualmente, el modelo está sujeto a verificación y modificación en la medida en que se vaya desarrollando, a consideración de los directivos de la empresa.

Es recomendable realizar una nueva medición del clima organizacional en un lapso de dos años después de la implementación del modelo, para esto puede ser utilizada la encuesta aplicada en el desarrollo de la presente investigación.

Finalmente, se sugiere que en próximas investigaciones, se elabore un protocolo de familia que defina las causas por las que se quiere ser una Empresa de Familia, qué se quiere de ella, misión y visión como persona, familia y entidad económica.

10. BIBLIOGRAFIA

Acción empresarial (2003). El ABC de la responsabilidad social empresarial en Chile y en el mundo, Recuperado el 24 de marzo de 2009, del sitio Web de Acción Empresarial: [http:// www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/ABC.Pm.pdf](http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/ABC.Pm.pdf)

Bejarano, H. (1994). *Estadística descriptiva*. Bogotá: Unisur

Botero, S. (2009, abril). Responsabilidad social empresarial: paso a paso. *Revista Credencial*, 269, 68 – 72.

Calderón, R. Recuperado el 25 de mayo de 2009, del sitio Web <http://pensardenuuevo.org/responsabilidad-social-vs-filantropia-que-es-lo-que-perseguimos/>

Chiavenato, A. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5a Ed.) Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, A. (2002) *Gestión del Talento Humano: El nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.

Cox, S. & Dupret, J. (1999) *Documento para análisis “La Responsabilidad Social Corporativa como aporte a la ética y la probidad públicas”*. Santiago de Chile.

Èrlmae, D. & COZBY, P. C. (1985) *Psicología social*. Mexico: McGraw Hill.

Fernández, R. (2005) *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. España: Thompson.

Grimaldi, H. *Algunos aportes de la C.G.Jung a la psicología humanista*. Recuperado el 13 de noviembre de 2007, del sitio Web <http://www.fundación-jung.com.ar/psicologiahumanista.htm>.

Guía de buenas prácticas y mejoramiento del clima organizacional en el ISSTE. Recuperado el 11 de agosto de 2009, del sitio web http://www.fovissste.gob.mx/Documentos/BUENAS_PRACTICAS_2005.pdf

Hamburguer, A. (2008) *Humanización de la empresa: hacia una ética aplicada en las organizaciones*. Bogotá: Editorial Bonaventuriana.

Jhonson, F. & Scholes, K. (1996). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. España: Prentice Hall.

Koontz, H. & Weihrich, H. (2004) *Administración, una perspectiva global*. (12ª Ed.). Mexico: McGraw Hill

Locke, E. (1969) *Purpose without consciousness: A contradiction*. *Psychological Reports*.

Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. España: Trolla.

Mann, L. (1997). *Elementos de Psicología Social*. MEXICO: Limusa Noriega.

Martínez, C. (2002). *Estadística y muestreo*. (11ª Ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Méndez, C. (1999). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw Hill.

Olamendi, G. *Comunicación interna* Recuperado el 10 de junio de 2009, del sitio Web <http://www.estoemarketing.com/Recursos%20Humanos/Comunicacion%20Interna.pdf>

Puchol, L. (2000). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (4ª Ed.). Madrid: Díaz de Santos.

Selman, J. *Coaching y El Arte del Management*. P 7. Recuperado el 14 de noviembre de 2007, del sitio Web <http://www.coachingempresarial.com/documentos/coaching/>

Schvarstein, L. (2003). *La Inteligencia Social de las Organizaciones*. Piadós.

Soto, E. & Cardenas, J.(2007) *Etica en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores S,A, DE C.V

Yepes, G. (2005) *La aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial: fundamentos y aplicación en las organizaciones*. Avances de Entorno de los Negocios No. 2, Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

Norma técnica ISO 26000. Recuperado el 4 de mayo de 2009, del sitio web http://www.isotc.iso.org/livelink/livelink/5687802/021-JUNIO_2006-Norma_ISO_26000.doc?func=doc.Fetch&nodeid=5687802

Urdaneta, O. (2001). *Psicología organizacional aplicada a la gestión del talento humano*. (1a Ed.). Bogotá: 3R editores.

World Economic Forum, "Responding to the leadership challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenchip", Enero 2002. P.6. Recuperado el 24 de marzo de 2009, del sitio Web de Acción Empresarial: <http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/ABC.Pm.pdf>

11. ANEXO