

**Estrategias de Gestión Humana que contribuyen a la Responsabilidad Social
Empresarial de Sayonara**

Laura Vanessa Montoya Gallego

Alejandra Trujillo Dávila

Nota del Autor

Este documento es producto del trabajo de investigación denominado “Proyecto de grado”, dirigido por el docente José Ariel Galvis González. Los derechos patrimoniales de éste corresponden a la Universidad Católica de Pereira, los derechos morales a sus autoras.

Universidad Católica de Pereira

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa Administración De Empresas

Proyecto de Grado

Pereira

2019

Tabla de contenido

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | Descripción del área problemática..... | 1 |
| 1.1. | Antecedentes teóricos..... | 1 |
| 1.2. | Naturaleza..... | 7 |
| 1.3. | Causas..... | 7 |
| 1.4. | Afectados..... | 7 |
| 1.5. | Dinámica..... | 8 |
| 1.6. | Consecuencias..... | 10 |
| 1.7. | Delimitación del problema..... | 10 |
| 1.8. | Pregunta de Investigación..... | 10 |
| 2. | Objetivos..... | 11 |
| 2.1. | Objetivo General..... | 11 |
| 2.2. | Objetivos Específicos..... | 11 |
| 3. | Justificación..... | 12 |
| 4. | Marco Conceptual..... | 12 |
| 5.1 | Hilo Conductor..... | 14 |
| 5.2 | Marco Teórico..... | 14 |
| 5.3 | Marco Contextual..... | 25 |
| 5.3.1 | Gestión humana en Colombia..... | 25 |
| 5.3.2. | Sector servicios (restaurantes) en Colombia..... | 28 |
| 5.3.3. | Sector servicios (restaurantes) en Pereira..... | 30 |
| 5. | Diseño metodológico..... | 32 |
| 5.1. | Tipo de investigación..... | 32 |
| 5.2. | Método de la investigación..... | 33 |
| 5.3. | Naturaleza del fenómeno..... | 33 |
| 5.4. | Herramientas de recolección de datos..... | 34 |
| 5.5. | Unidad de análisis..... | 36 |
| 6. | Hallazgos..... | 37 |
| 7. | Conclusiones..... | 42 |
| 8. | Recomendaciones..... | 47 |
| 9. | Referencias..... | 48 |
| 10. | Anexos..... | 54 |

Tabla de Ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Hilo Conductor | 14 |
| Ilustración 2. Pirámide de la RSE | 21 |
| Ilustración 3. Responsabilidad Social: 7 materias fundamentales..... | 24 |
| Ilustración 4. Empresas que mejor atraen y retienen el talento personal | 26 |
| Ilustración 5. Fundamentos del Reconocimiento..... | 27 |
| Ilustración 6. Comportamiento de las 12 primeras cadenas de hamburguesas en el país. | 29 |

Tabla de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Dinámica | 8 |
| Tabla 2. Evolución de los factores que determinan la gestión humana..... | 15 |
| Tabla 3. Evolución del que hacer de la gestión humana | 16 |
| Tabla 4. Desarrollo del concepto de responsabilidad..... | 19 |

Lista de anexos

| | |
|--|----|
| Anexo A. Indicadores ETHOS | 54 |
| Anexo B. Entrevista estructurada | 72 |

Resumen

El capital humano es uno de los elementos claves para que una organización logre metas y construya ventajas competitivas, de tal forma que sean éticas, sociales y estratégicas, encaminadas a alcanzar el éxito empresarial. Una de las estrategias de la gestión humana debe estar direccionada a la responsabilidad social, pues como se sabe, la empresa no debe ser solo generadora de riqueza sino de desarrollo social debido a que la dinámica del entorno afecta directamente el comportamiento interno de la organización.

De acuerdo con esto, se realizó una investigación en la empresa Sayonara, ubicada en la ciudad de Pereira con el fin de determinar las estrategias de gestión humana aplicadas por la empresa que contribuyen a la Responsabilidad Social por medio del modelo de indicadores internacional ETHOS.

Palabras claves - organización, estrategia, gestión humana y responsabilidad social empresarial

Abstract - *Human resources is one of the main elements for an organization to achieve goals and build competitive advantages in the way to be ethical, social and strategic, aimed at achieving business success. One of the strategies of human management must be aimed at social responsibility, because as is known, the company should not only be a generator of profitability but also of social development because the dynamics of the environment directly affects the internal behavior of the organization.*

According to this, the investigation was made in Sayonara company, located in the city of Pereira in order to determine the human management strategies applied by the company that affects Social Responsibility through the ETHOS international indicators model.

Keywords - organization, strategy, human management and corporate social responsibility

1. Descripción del área problemática

1.1. Antecedentes teóricos

Las organizaciones son unidades sociales creadas con la intención de lograr objetivos comunes por medio del trabajo humano. Son dinámicas pues crecen, cambian de acuerdo a los objetivos planeados, progresan y a veces desaparecen por el no cumplimiento de las metas; son conflictivas porque cada integrante defiende sus intereses e ideales; y son sistemas abiertos que pertenecen a estructuras sociales, económicas y políticas.

Deben cumplir con el objetivo de generar riqueza aunado al compromiso social de mejorar la calidad de vida de las personas y la comunidad en la que actúan, en un contexto que demanda alto nivel de competitividad. En ese sentido es pertinente consultar sobre diversas investigaciones realizadas en torno a la responsabilidad social empresarial y la gestión del talento humano.

Calderón, Naranjo y Álvarez (2006) determinan las principales teorías y tendencias de la gestión humana de las organizaciones. La revisión bibliográfica es la técnica principal utilizada en la investigación para la recolección de la información puesto que se basa en diferentes autores e investigaciones para así crear un marco teórico basado en la teoría organizacional, profundizando en los aspectos más relevantes de la gestión humana para así tener mayor claridad de su evolución hasta la actualidad, distinguiendo sus principales teorías y aportes.

Como resultado importante de dicha investigación se halló que la gestión humana se ha movilizado hasta la actualidad básicamente en dos corrientes: La tradicional focalizada en las funciones-operaciones y la estratégica. Su evolución se basa en que en un principio se limitó a aspectos tradicionales de la administración de personal como la selección, la formación, la remuneración, la evaluación el despido, luego, trascendieron a prácticas más integrales, como la participación, el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación, la formación de directivos, entre otras. En este proceso de evolución y desarrollo se puede hablar del paso de una función administrativa a una función estratégica, consecuencia del reconocimiento de la persona como fuente de

ventaja competitiva sostenida, y de la función como una capacidad organizacional, creadora a su vez de otras capacidades cuando gestiona adecuadamente los recursos que las personas entregan al servicio de las organizaciones.

Este trabajo se relaciona con la presente investigación, debido a que es pertinente tener conocimiento sobre cómo se percibía la gestión humana en las empresas anteriormente desde un enfoque tradicional y su concepción actual en las organizaciones desde un enfoque estratégico que permiten aumentar la competitividad en un entorno globalizado y cambiante.

Otra investigación corresponde al estudio realizado por Saldarriaga (2008) donde referencia las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo actual y que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad.

El análisis documental es la principal técnica de recolección de la información de dicho estudio, presentando como conclusión relevante que actualmente, las dos tendencias con mayor aceptación empresarial y mayor abordaje académico son la gestión por competencias y la gestión del conocimiento, además, las perspectivas de la gestión humana ofrecen la posibilidad de encontrar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva.

Este trabajo es pertinente con la investigación aquí planteada, puesto que aporta conocimientos sobre algunas perspectivas de gestión humana que generan valor agregado en las organizaciones dentro del contexto colombiano, además de las tendencias actuales a nivel mundial a las que las empresas nacionales podrían adaptarse para así sobrevivir en el mercado y desarrollarse en el contexto de la globalización.

También, se consultó el trabajo de Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) en donde se establece el estado de la cuestión de la empresa colombiana, partiendo de la perspectiva de recursos y capacidades y mediante un trabajo que integra un enfoque descriptivo

como uno comprensivo. Para el desarrollo del estudio se realizó una encuesta aplicada a una muestra de empresas colombianas, además entrevistas a profundidad donde se indagó por las percepciones de diversos actores empresariales sobre la temática. La investigación arrojó como resultado que actualmente la gestión del talento humano ha tenido una evolución positiva y sus prácticas son consideradas como generadoras de valor dentro de la organización, además que existe un “reconocimiento del área como capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito”.

Este trabajo se relaciona con la investigación planteada, ya que brinda acercamiento a la situación actual de gestión humana en las empresas colombianas y sus prácticas más utilizadas, además de los principales retos que éstas tienen para seguir evolucionando estratégicamente en el mercado global.

Betancur, Giraldo, Londoño, & Velásquez, (2010), fue otro de los artículos consultados el cual consiste en una aproximación al concepto de Responsabilidad Social Empresarial en la actualidad desde diferentes perspectivas, para así poder hacer una comparación entre las teorías y la aplicación de ellas en las empresas que hacen parte del Área Metropolitana Centro-Occidente (AMCO). La investigación fue de carácter cualitativo, su unidad de análisis fueron todas las empresas pertenecientes a esta conurbación y su unidad de observación fueron las prácticas de responsabilidad social que se aplican en las grandes superficies de la AMCO.

Como resultado se obtuvo que las prácticas de responsabilidad social empresarial fueron reestructuradas con el fin de establecer un compromiso con el entorno. Adicionalmente, las empresas ven la necesidad de incentivar el bienestar interno y externo para generar valor agregado a largo plazo creando ventajas competitivas que les permita posicionarse en el mercado.

Este trabajo se con la investigación realizada, debido a que muestra las principales prácticas de responsabilidad social aplicadas en las grandes superficies en el Área Metropolitana Centro-Occidente, lo que es de gran interés, ya que el estudio se realizará en la ciudad Pereira y es importante como referente conocer las prácticas que otras empresas han implementado.

López, Contreras y Molina (2011) se enfocaron en analizar la Responsabilidad Social Empresarial desde distintos enfoques teóricos, conocer la postura de las empresas respecto de la RSE, determinar sus incidencias, identificar los factores institucionales que la fomentan y examinar las ventajas de la adopción de estrategias para la organización.

Para su realización se analizaron 23 empresas del sector alimentario del estado de Guanajuato, México y se utiliza el instrumento denominado EIEBAC2009. Los resultados muestran que las empresas que lo aplican son aquellas que han logrado permanecer más años en el mercado y que cuentan con el apoyo de factores institucionales, además de factores internos propios de sus organizaciones, debido a que las prácticas de RSE generan valor al atraer nuevos clientes, lograr fidelizarlos clientes actuales, generar confianza con los propietarios, hacer más eficientes los procesos, reducir costos, mejorar la calidad de los bienes y servicios, reducir costos operativos y atraer nuevas inversiones.

Este trabajo es pertinente con la investigación planteada, teniendo en cuenta que facilita la comprensión de la evolución y desarrollo del concepto Responsabilidad Social Empresarial. Además, este estudio se realiza en el sector alimentos y bebidas de la ciudad de Guanajuato lo cual permite tener conocimiento sobre la situación de la responsabilidad social empresarial en otro contexto diferente.

Saldarriaga (2013) trabajó con 211 empresas, a las cuales aplicó una encuesta elaborada por el autor, donde se identificaron y caracterizaron las estrategias de gestión humana utilizadas. También, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad y la realización de grupos focales.

Se encontró que las organizaciones no consideran la Responsabilidad Social Empresarial y la gestión del conocimiento dentro del direccionamiento estratégico del proceso de gestión humana, sino que lo ejecutan con el fin de generar beneficios a corto plazo para la organización y no para el desarrollo de las personas que hacen parte de ella. Además, dichas prácticas son percibidas como estrategias de gestión administrativa y no de gestión humana, ya que para las empresas colombianas la responsabilidad social no es considerada de importancia para el proceso.

Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, debido a que propone dos estrategias importantes sobre gestión humana que deben ser acogidas por las empresas, las cuales son: responsabilidad social empresarial y gestión del conocimiento como posibilitadores de desarrollo humano dentro de éstas. Además, muestra la evolución conceptual de dichas estrategias.

Dussan, (2014), fue otro trabajo consultado, en el cual se hace énfasis en la relación de responsabilidad social con gestión humana con el fin de comprobar su importancia en la organización y su contribución a la productividad. La investigación fue un estudio de caso, de tipo descriptiva y cualitativa; la entrevista y la encuesta fueron las herramientas claves para obtener información.

El resultado obtenido deja claro que la empresa INTEGRA S.A de la ciudad de Pereira, debe mejorar sus prácticas de responsabilidad social enfocadas a la gestión humana debido a que no tienen claro la importancia de la RSE y su impacto con la sociedad.

Este trabajo es pertinente con la investigación aquí planteada, puesto que muestra cómo se encuentra la empresa estudiada en cuanto a prácticas de responsabilidad social empresarial.

Ocampo, García, Ciro, & Forero, (2015), establecen que los factores productivos, sociales, ambientales y económicos tienen que establecer un balance por medio de la responsabilidad social empresarial con el fin de prevenir las causas que pueden generar cada uno de ellos. La investigación fue aplicada en el sector de Alimentos y Bebidas de Caldas, fue de tipo descriptiva porque se estudió la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial en este sector guiada por los lineamientos de la norma ISO 26000.

Como resultado se obtuvo que las pequeñas empresas del sector aplican prácticas de responsabilidad social respaldadas por la norma ISO 26000, las cuales les permiten establecer debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las organizaciones como factores estratégicos para lograr la competitividad de las empresas en el sector, teniendo en cuenta que es importante fortalecer la relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y los grupos de interés.

Este trabajo se relaciona con la investigación planteada, debido a que fue realizado en el sector alimentos y bebidas de Caldas, lo cual permite un acercamiento hacia las principales tendencias y prácticas utilizadas por dicho sector.

Otro de los artículos consultado fue el de Volpentesta, (2016), en el cual se identificaron tres conceptos importantes: Responsabilidad Social Empresarial, sostenibilidad y grupos de interés. Se presentó la relación entre ellos y su importancia en la gestión estratégica y adicionalmente, el origen y evolución de cada uno de estos conceptos. La investigación se realizó con base en información obtenida de trabajos publicados en libros y revistas científicas y artículos de organismos internacionales, en los cuales está plasmada la evolución de cada uno de los conceptos hasta la actualidad.

Finalmente, se determinó que los tres conceptos tuvieron origen por diferentes causas y que cada uno fue creado con un fin diferente, sin embargo, al pasar los años y por las necesidades de las empresas, se fueron relacionando uno con el otro hasta convertirse en un elemento clave para las estrategias empresariales. Es importante mencionar que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial no se ha consolidado en su finalidad y a medida que va pasando el tiempo y surgen nuevas necesidades tanto en las organizaciones como en el entorno se van a incorporar más aspectos que reconfigurarán el concepto de responsabilidad social empresarial.

Esta investigación es pertinente para el estudio a realizar, puesto que, a diferencia de las demás, se plantean conceptos como sostenibilidad y stakeholders, los cuales ayudan a la generación de valor en las organizaciones.

El último artículo revisado, denominado Responsabilidad Social Empresarial y competitividad: estado del arte sobre su relación, escrito por Vergara, (2017), permite conocer el concepto de Responsabilidad Social Empresarial desde su origen y evolución hasta las prácticas empresariales y su relación con la competitividad. La investigación fue documental debido a que se compararon teorías de diferentes autores para encontrar la relación de los conceptos anteriormente mencionados, además, fue descriptiva porque se hizo una descripción del área de interés y finalmente las bases de datos fueron las

herramientas adecuadas para obtener la información necesaria para la elaboración de la investigación.

Se concluye que la responsabilidad social empresarial no es el único elemento para la competitividad empresarial, sin embargo, es uno de los más importantes debido a su impacto en aspectos internos de la organización y su contribución al medio ambiente, los cuales finalmente permiten fidelizar clientes y crear buena imagen de la marca en el mercado.

Este trabajo es pertinente con la investigación planteada, ya que fortalece conocimientos sobre el origen, evolución, teorías planteadas desde diferentes autores sobre la responsabilidad social empresarial.

1.2. Naturaleza

El trabajo se fundamenta en la Gestión Humana como estrategia para la creación de valor y sus impactos en la Responsabilidad Social Empresarial. Este concepto ha evolucionado durante los últimos años debido a que las organizaciones han tomado conciencia del impacto social, ambiental o económico que generan y su gran responsabilidad de equilibrarlos con sus consecuencias, además de desarrollar ventajas competitivas por medio de la incorporación de la RSE en sus planes estratégicos que permitan posicionarse en un mercado globalizado.

1.3. Causas

Implementar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la organización, por un lado, genera impactos positivos en la generación de utilidad debido a la rebaja de impuestos que ofrece el gobierno, además, facilita la atracción de nuevos clientes e inversionistas creando un valor agregado que hace preferirla ante su competencia, pues es un factor importante en la generación de ventaja competitiva.

1.4. Afectados

La Universidad Católica de Pereira en su compromiso de formación de profesionales en Administración de Empresas debe generar con este tipo de estudios un impacto positivo en las organizaciones empresariales, en este caso específico Sayonara, en cuanto a las estrategias de gestión humana y su relación con la RSE que impactan la calidad de vida

de sus trabajadores y los diferentes actores de los grupos de interés que hacen parte de la cadena de valor.

1.5. Dinámica

Tabla 1. Dinámica

| Autor | Evolución del concepto Responsabilidad Social |
|----------------------------|--|
| Bowen (1953) | Las obligaciones de los empresarios para que establezcan políticas, tomar decisiones o para seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad. |
| Carroll (1979) | Está basada en aspectos éticos, legales y económicos de las organizaciones. |
| Jones (1980) | Va dirigida a beneficiar a la sociedad, más allá de lo estipulado por la ley. |
| Castillo (1988) | Es una obligación ética y moral para la empresa, como forma de compensación a la sociedad por los daños que la organización puede causar. |
| Fernández (1999) | Ser socialmente responsable debe ir más allá de cumplir con la ley, es necesario hacer inversiones en capital humano y en proteger al medio ambiente. |
| McWilliams y Siegel (2001) | Busca promover el bien social más que cumplir solo con la ley. |
| Marín, Rubio y | Forma en que la empresa cumple con sus obligaciones económicas, legales |

| | |
|-------------------------------|--|
| Aragón (2003) | y éticas en beneficio de sus grupos de interés. |
| Nieto (2004) | Incluir a la sociedad y el medio ambiente en actividades económicas y con sus grupos de interés. |
| Fernández de Gatta (2004) | Es la forma como las empresas deciden contribuir positivamente en la sociedad y el medio ambiente. |
| Castellano y Chércoles (2005) | Relacionada con el ser humano y su dignidad y libertad. |
| Martén (2005) | Como forma ética de la empresa de actuar de acuerdo a los intereses sociales. |
| Gallizo (2006) | Se refiere a la puesta en práctica de políticas formales y de sistemas de gestión en el campo social y medioambiental. |
| Frederick (2006) | Implica una postura pública hacia la economía de la sociedad, a los recursos humanos y a la voluntad de ver a estos recursos que son utilizados para fines sociales. |
| Castellanos et al. (2007) | Es una integración de las operaciones de la empresa, los aspectos sociales, laborales y de medio ambiente. |
| Cajiga (2009) | Es el compromiso ético que tiene la empresa para cumplir con sus objetivos. |

| | |
|--------------------------------|--|
| Huerta, Rivera y Torres (2010) | Una forma de las empresas cumplir con las obligaciones que tienen con sus accionistas y grupos de interés. |
| ISO 26000 (2010) | Siete elementos de la responsabilidad social: gobernabilidad, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asunto de los consumidores y desarrollo e involucramiento de la comunidad. |
| Comisión Europea (2011) | Nuevo concepto de responsabilidad social: “Un proceso de integración social, medio ambiente, ética, derechos humanos y conciencia de los consumidores dentro de la operación del negocio y estrategia central que vincula a la corporación con los stakeholder”. |

Fuente: Huerta, Rivera y Torres (2010) y Accinelli y De la Fuente (2013), citados en Ojeda & Lira. (2014).

1.6. Consecuencias

Por medio de esta investigación, será posible conocer los aportes de las estrategias de gestión humana de Sayonara enfocadas a la responsabilidad social empresarial, dejando un antecedente investigativo de los procesos estratégicos abordados por la empresa.

1.7. Delimitación del problema

Esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Pereira, Risaralda, teniendo como objeto de estudio la empresa Sayonara con el fin de identificar sus estrategias de gestión humana y sus efectos enfocados a la responsabilidad social empresarial.

1.8. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las estrategias de gestión humana aplicadas por la empresa Sayonara que contribuyen a la Responsabilidad Social?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Determinar las estrategias de gestión humanas aplicadas por la empresa Sayonara que contribuyen a la responsabilidad social a partir del modelo ETHOS.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las estrategias de gestión humana de Sayonara.
- Describir las estrategias y las prácticas de gestión humana que contribuyen a la RSE de los trabajadores de Sayonara.
- Analizar comparativamente las prácticas de RSE de Sayonara con respecto al modelo ETHOS.

3. Justificación

La gestión humana es uno de los conceptos que más cambios ha tenido en el campo administrativo, pues pasó de ser una visión operativa encargada de la administración del personal, a convertirse en uno de los departamentos fundamentales para lograr los objetivos de la empresa de forma diferenciadora y estratégica frente a las demás organizaciones.

Actualmente, el reto de las organizaciones es adaptar el área de gestión humana a las tendencias globales para que sea generadora de valor dentro de la empresa, de tal manera que se orienten a las personas a cumplir lo planteado por la organización en términos de productividad, calidad y competitividad.

Según Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) se debe entender a la gestión humana:

Más allá de una labor administrativa de cumplir con unos procesos y procedimientos de administración de personal y permite visualizar el papel del área de talento humano en relación con la responsabilidad social de la organización, la responsabilidad con los diversos grupos de interés (accionistas, empleados, directivos y clientes), pero sobre todo con una gran responsabilidad hacia la persona como ser humano. (p. 231)

Por esto, el propósito del proyecto investigativo es determinar las estrategias de gestión humana enfocadas al desarrollo de la responsabilidad social empresarial de Sayonara, con el fin de conocer sus prácticas y el impacto de éstas.

La investigación es de gran valor para los estudiantes debido a que se ponen en práctica todos los conocimientos y las capacidades adquiridas a lo largo de la carrera en áreas como la investigación, sostenibilidad y gestión humana. Para la Universidad Católica de Pereira debido a su interés de conocer, entender y comprender el impacto de las empresas en la sociedad, desde las prácticas de gestión humana, y poder evaluar el conocimiento investigativo de los estudiantes por medio de los elementos obtenidos para dicho ejercicio.

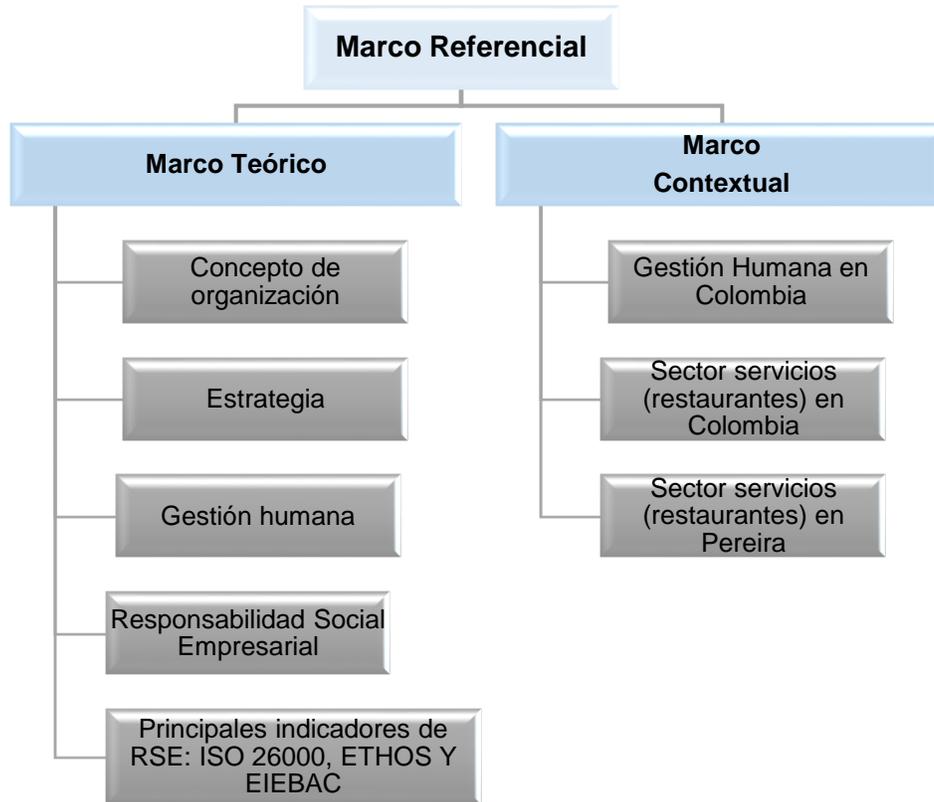
Es novedosa y pertinente pues el tema de Responsabilidad Social Empresarial entendida desde la gestión humana en las organizaciones está en tendencia y demanda la atención de la disciplina administrativa y, desde la academia se pueden generar aportes significativos desde lo conceptual, metodológico e instrumental, que permite mejorar la gestión en las empresas con el fin de crear mejor ambiente laboral, fidelización del personal y por consiguiente continuidad en el posicionamiento en el mercado.

Finalmente, es importante para la empresa Sayonara debido a que la investigación aporta elementos valiosos que pueden implementar y generar para mejorar su responsabilidad social a partir de buenas prácticas en gestión humana. Es un tema de gran importancia y congruencia para el desarrollo del sector pues se realizan aportes a la construcción de conocimiento en un área clave de la gestión gerencial.

4. Marco Conceptual

4.1. Hilo Conductor

Ilustración 1. Hilo Conductor



Fuente: creación propia

4.2. Marco Teórico

En este apartado se estudiará la evolución y las estrategias de gestión humana como punto de partida, así como estrategias empresariales que permiten la aproximación al concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), con el fin de conocer su interrelación la creación de ventajas competitivas y competitividad empresarial.

En administración, según Mintzberg y Quinn (1993), estrategia se entiende como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.” (p. 5)

Por otro lado, desde un enfoque empresarial, Denning citado en Chiavenato (2001), define estrategia como “la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas”. (p. 116)

Continuando con Chiavenato (2001), esta posición debe ser entendida mediante la planeación estratégica la cual se compone de tres actividades básicas (p. 116):

1. Análisis ambiental: análisis de las condiciones y variables ambientales, sus perspectivas actuales y futuras, las coacciones, contingencias, desafíos y oportunidades percibidos desde un contexto ambiental.
2. Formulación de estrategias: toma de decisiones globales y amplias que producirán efectos en el futuro de la empresa, en un determinado horizonte estratégico, es decir, en un determinado horizonte temporal a largo plazo.
3. Análisis organizacional: análisis de condiciones actuales y futuras de la empresa, recursos disponibles y recursos necesarios (incluida la tecnología), potencialidades, fortalezas y debilidades de la empresa, estructura organizacional, capacidad y competencia.

Tabla 2. Evolución de los factores que determinan la gestión humana

| Factores \ Periodos | 1870-1900 | 1901-1930 | 1931-1960 | 1961-1990 | 1991 en adelante |
|--|--|---|--|--|---------------------------------|
| Concepción ser humano | ... | Hombre económico racional | Hombre social | Hombre organizacional | Hombre psicológico |
| Concepción trabajo | Creador de valor por excelencia | Mercancía regulada por el mercado | Mercancía regulada | Mercancía regulada | Mercancía libre mercado |
| Características del momento histórico | Mejoramiento industrial | Movimiento obrero | Institucionalización | Globalización | Neoliberalismo |
| Relaciones laborales (factor determinante) | Huelgas | Salarios | Negociación colectiva | Negociación colectiva | Flexibilización y desregulación |
| Teorías aplicadas a la gestión | Economía clásica, administración sistemática | Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial | Modernismo sistémico, relaciones Humanas | Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional | Confluencia teórica |

Fuente: Calderón, Naranjo & Álvarez (2006. pp. 231)

Tabla 3. Evolución del que hacer de la gestión humana

| Factores | | Períodos | 1870-1900 | 1901-1930 | 1931-1960 | 1961-1990 | 1991 en adelante |
|----------------|-------------------------|----------|---|---------------------------------------|--|--|--|
| Gestión humana | Problema central | | Comportamiento del trabajador en el taller | Eficiencia del taller | Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo | Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural | Respuesta a problemas críticos del negocio |
| | Objetivo básico | | Alinear valores e intereses de los trabajadores con los de propietarios | Organizar el trabajo y la supervisión | Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad | Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales | Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales |
| | Acciones principales | | Bienestar físico y mental del trabajador | Administración del personal | Negociación colectiva, participación, enriquecimiento tarea | Prácticas de alto rendimiento | Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área |
| | Identificación del área | | Secretarías de bienestar | Departamento de Personal | Departamento de Relaciones Industriales | Departamento de Recursos Humanos | Dirección de Talento Humano |

Fuente: Calderón, Naranjo & Álvarez (2006. pp. 232)

La gestión humana es uno de los campos de la administración que más cambios ha tenido durante los últimos años, pasó de ser una oficina en donde se cumplían todos los requisitos del personal de la empresa, a convertirse en una de las áreas fundamentales para “lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida”. (Beer, 1997, citado en Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010, p.15)

Según Calderón, Naranjo & Álvarez (2010), durante muchos años, la gestión humana estuvo anclada en las denominadas prácticas de administración de personal — reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, remuneración, evaluación y desvinculación, (p.18) al encargarse de solo estos aspectos, la contribución hacia el logro de los objetivos organizacionales era muy limitada.

Sabiendo esto, el concepto de gestión humana moderna:

se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. (p.17)

De acuerdo con Daft & Marcic (2005), “la administración de los recursos humanos se refiere al diseño y a la aplicación de los sistemas formales de una organización para asegurar el uso eficaz y eficiente del talento humano con miras al logro de las metas organizacionales”. (p. 306)

La administración de los recursos humanos tiene como propósito fundamental apoyar y mejorar todos los aportes que hace el personal a la empresa de tal forma que sea ético, social y estratégico para la organización.

Por esta razón, en la mayoría de las empresas a excepción de las pequeñas, existe exclusivamente un departamento encargado de manejar los recursos humanos, pues el capital humano es uno de los elementos claves que determinan el éxito de una organización, en otras palabras, “el departamento de administración del capital humano existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos”. (Werther & Davis, 2008 p. 10)

Teniendo como referencia a Werther (p. 10), existen cuatro objetivos fundamentales que se deben tener claros para el buen funcionamiento de esta área con el fin de medir todas las actividades que se lleven a cabo y cómo se comportan frente a los desafíos que presenta la organización.

1. Objetivos corporativos: contribuir al éxito de la empresa, por medio del impulso óptimo del talento humano y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.
2. Objetivos funcionales: mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad.
3. Objetivos sociales: debe ser responsable a nivel ético y social frente a los desafíos que presenta la sociedad y reducir la presión negativa que pueden ejercer sobre la organización.
4. Objetivos personales: se debe tener en cuenta que es importante reconocer las aspiraciones personales de quienes componen la empresa pues una vez logrado

esto, es muy posible que la productividad aumente y la rotación de empleados disminuya.

Ahora bien, las tendencias o estrategias más utilizadas actualmente por las empresas colombianas son: gestión del conocimiento, gestión por competencias, cambio organizacional, desarrollo humano, tercerización (outsourcing), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, marketing relacional, gestión internacional del talento humano, responsabilidad social y construcción de nuevo contrato psicológico. (Saldarriaga, 2013, p. 114)

“Las actuales tendencias de gestión humana, la responsabilidad social y la gestión del conocimiento [sic] se perfilan como estrategias posibilitadoras del desarrollo humano”. (p.112)

Por esto, según el autor, “se requiere incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio y ello tiene la doble función de servir como catalizador de las demandas sociales y ayudar a realizar los procesos de gestión humana en las organizaciones” (p. 111). En esto, radica la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, para abarcar el concepto de RSE desde una perspectiva más amplia, es necesario considerar su evolución como se muestra en la tabla cuatro (4).

Para Vergara (2017), la RSE:

Primero fue considerada un acto de filantropía, caridad, y por esta razón era un acto realizado por organizaciones o personas con excedentes monetarios, por intereses de cualquier tipo, pero en su mayoría filantrópicos. Más adelante se transformó en una obligación impuesta por ley, que había o hay que cumplir para ganar deducción de impuestos entre otros beneficios, o simplemente para obtener reglamentaciones y seguir normas. Como último estadio de su concepción se encuentra la voluntad moral de realizar

prácticas de Responsabilidad Social y diseñar la estrategia organizacional en torno a ellas por convicciones éticas personales (p.17).

Tabla 4. Desarrollo del concepto de responsabilidad

| Periodo | Autor | Descripción | Concepto |
|-------------------|---------------------------|--|--|
| Década de 1950 | Bowen (1953) | Las obligaciones de los empresarios para que establezcan políticas, tomar decisiones o para seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad. | Responsabilidad social del empresario |
| | Davis (1960) | Algunas decisiones empresariales socialmente responsables pueden justificarse por el beneficio económico a largo plazo de la empresa, pagando de nuevo por su comportamiento socialmente responsable. | |
| | Frederick (1960) | La aportación privada a los recursos económicos y humanos de la sociedad y una voluntad por parte de las empresas para ver que esos recursos fueron utilizados para fines sociales en general. | |
| Décadas 1960-1970 | Johnson (1971) | En lugar de esforzarse por conseguir mayores rendimientos para sus accionistas, una empresa responsable tiene en cuenta los intereses de los empleados, proveedores, distribuidores, comunidades locales y la nación en su conjunto. | Enfoque del stakeholder |
| | Carroll (1979) | El concepto consiste en responsabilidades corporativas (es decir, económica, legal, ética y filantrópica), las cuestiones sociales de la empresa (por ejemplo, las normas laborales, derechos humanos, protección del medio ambiente y lucha contra la corrupción) y acciones corporativas (por ejemplo, reactiva, defensiva, acomodaticia y proactiva). | Modelo de tres dimensiones |
| Décadas 1980-1990 | Wartick y Cochran (1985) | Integración de los principios de la responsabilidad empresarial, las políticas de gestión de cuestiones sociales y el proceso de la acción en un sistema en evolución. | Modelo tridimensional (principios, políticas y procesos) |
| | Wood (1991) | Hay cuatro tipos de responsabilidades corporativas (es decir, económica, legal, ética y filantrópica) que estaban relacionadas con tres niveles institucionales (es decir, legal, organizacional e individual), mientras que las acciones corporativas se extienden a la evaluación, la gestión contable y la gestión de la aplicación. | Marco institucional y extensión de las acciones corporativas |
| Década 2000 | Schwartz y Carroll (2003) | Tres dominios de la responsabilidad social corporativa: económica, legal y ética. | Enfoque de los tres dominios |
| Década 2010 | ISO 26000 | Seven core de la responsabilidad social: gobernabilidad, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asunto de los consumidores y desarrollo e involucramiento de la comunidad. | Partes interesadas |
| Año 2011 | Comisión Europea | Un proceso de integración social, medio ambiente, ética, derechos humanos y conciencia de los consumidores dentro de la operación del negocio y estrategia central que vincula a la corporación con los stakeholder. | Nuevo concepto |

Fuente: adecuación de las autoras a partir de Proksch, Abe, Svedova y Wokeck (2013), y la norma ISO 26000 (2010 citado en Ojeda & Lira (2014), p. 32)

La línea del tiempo resaltada anteriormente da a conocer que existen muchos autores que desde su perspectiva plantean diferentes definiciones importantes.

Según Bowen, citado en Duque, Cardona & Rendón (2013), la RSE se refiere “a las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (p.197).

Por tal motivo, las organizaciones no tienen como único objetivo generar rentabilidad sino contribuir con el desarrollo de la sociedad, pues como menciona Barrera citado en Betancur, Giraldo, Londoño y Velásquez (2010), “no hay forma de esconderse de la realidad, en vez de reaccionar contra la responsabilidad social o de permitir simplemente que los cambios sociales golpeen las empresas al azar, los dirigentes deberán certificar este concepto como un componente fundamental de su estrategia corporativa”. (p.109)

Las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, a largo plazo, serán generadoras de grandes beneficios para las empresas, debido a que:

El valor agregado resultante de la práctica de la responsabilidad social, se traduce en beneficios internos y externos para las empresas: la reducción de costos de operación de las empresas, que contribuyen a solucionar problemas sociales y a aliviar la tensión ocasionada por las condiciones de pobreza e inequidad social, genera sentido de pertenencia y lealtad entre sus empleados, propicia una actitud interna favorable al cambio y al aprendizaje, y, representa un descuento tributario importante para los contribuyentes del impuesto a la renta. (Betancur, Giraldo, Londoño, & Velásquez, 2010, p.112).

Según Carroll citado en Duque, Cardona & Rendón (2013) la RSE “abarca las expectativas económicas, legales, éticas, y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo” (p. 198)

Ilustración 2. Pirámide de la RSE



Fuente: Carroll (1999), citado en Castillo (2015), p.31

Además de los autores que han realizado aportes sobre RSE, el Instituto ETHOS Brasil (2006) plantea que “La RSE abarca temas que van desde Códigos de Ética, prácticas de buena gobernanza corporativa, compromisos públicos asumidos por la empresa, gestión y prevención de riesgos, hasta mecanismos anticorrupción, diversidad, apoyo a las mujeres y grupos minoritarios, así como la extensión de estos compromisos a toda la cadena productiva que tiene relación con los proveedores” (p.8)

Por otro lado, según la Universidad ESAN (2016), “los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial constituyen, en conjunto, una herramienta para la evaluación y la planificación de los procesos de responsabilidad social en las organizaciones. Dichos indicadores reflejan diferentes etapas de avance en la aplicación de la responsabilidad social, de manera que la evolución de una etapa a otra exige compromiso, planificación e inversiones”.

Estos indicadores, se clasifican en los siguientes:

- **Indicadores de profundidad:** permiten evaluar la etapa en que se encuentra la gestión de RSE de una empresa.
- **Indicadores binarios (informaciones adicionales):** están compuestos por preguntas de respuesta binaria (sí o no) y cualifican el estadio seleccionado en los indicadores de profundidad. Sirven para validar y profundizar la etapa de responsabilidad social identificada por la empresa y contribuyen a la comprensión de las prácticas que pueden incorporarse a la gestión de los negocios.
- **Indicadores cuantitativos:** proponen el relevamiento sistemático de datos, con los cuales se puede elaborar series anuales para cruzar con otros datos relevantes para la empresa. Estos datos serán de utilidad para el monitoreo interno de la empresa y sirven para la planificación de nuevos objetivos y metas en materia de RSE.

Así mismo, según la Universidad ESAN (2016), los temas abarcados por los indicadores, son los siguientes:

- **Valores, transparencia y gobernabilidad:** este tema contiene aspectos como los compromisos éticos, el arraigo en la cultura organizacional, la gobernabilidad corporativa, el diálogo con las partes interesadas (stakeholders), las relaciones con la competencia y el balance social.
- **Público interno:** aquí son evaluados temas como las relaciones con los sindicatos, la gestión participativa, el compromiso con el futuro de los niños, la valoración de la diversidad, la política de remuneración, beneficios y carrera, la atención a la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo, el compromiso con el desarrollo profesional y el empleo, el comportamiento frente a las desincorporaciones y la preparación para la jubilación.
- **Medio ambiente:** los temas evaluados son el compromiso de la empresa con la causa ambiental, educación y creación de conciencia ambiental, la gerencia del impacto sobre el medio ambiente y del ciclo de vida de productos y servicios y el control de entradas y salidas de materiales en la empresa.
- **Proveedores:** los temas materia de análisis son: los criterios de selección y evaluación de proveedores, el trabajo infantil en la cadena productiva, el trabajo

forzado o análogo al esclavo en la cadena productiva, las relaciones con trabajadores (servicios de terceros) y el apoyo al desarrollo de los proveedores.

- **Consumidores y clientes:** en este tema son sometidos a evaluación la política de comunicación comercial, la excelencia en la atención y el conocimiento y administración de los daños potenciales de los productos y servicios.
- **Comunidad:** los indicadores tratan acerca de: la administración del impacto de la empresa en la comunidad de entorno inmediato, las relaciones con organizaciones locales, el financiamiento de la acción social, la compenetración de la empresa con la acción social, las estrategias de actuación en el área social y el reconocimiento y apoyo al trabajo voluntario de los empleados.
- **Gobierno y sociedad:** son evaluados los siguientes temas: contribuciones para campañas políticas, prácticas anticorrupción y soborno, liderazgo e influencia social y participación en proyectos sociales gubernamentales.

La RSE es una actividad que las empresas adoptan de forma voluntaria, sin embargo, está apoyada por la norma ISO 26000, la cual, dice que la RSE, citado en Ocampo, García, Ciro y Forero (2015):

Es la responsabilidad ante los impactos de las decisiones y actividades en la sociedad y medio ambiente, considerando el comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible; las expectativas de las partes interesadas; el cumplimiento de la legislación y la integración en la organización. (p. 77)

Adicionalmente, la Organización Mundial de Normalización (2010), dice que la norma:

ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más". (p. 4)

Esta norma es muy importante debido a que certifica que una empresa cumple con todos los requisitos para determinar que es Responsable no solo con el ambiente sino con la sociedad que la rodea.

La presión para hacerlo proviene de los clientes, consumidores, gobiernos, asociaciones y el público en general. Al mismo tiempo, líderes organizacionales con visión de futuro reconocen que el éxito duradero debe basarse en prácticas de negocio creíbles y en la prevención de actividades, tales como la contabilidad fraudulenta y la explotación laboral. (ISO 26000 visión general del proyecto, 2010, p.5).

Ilustración 3. Responsabilidad Social: 7 materias fundamentales



Fuente: ISO 26000 visión general del proyecto, 2010, p.4

Finalmente, otro instrumento muy importante para la medición de la RSE en las empresas son las Estrategias Institucionales en la Economía Basada en el Conocimiento (EIEBAC), el cual Según Martínez y Arellano (2006), citado en Ojeda, Chávez & Álvarez, (2015), mide las dimensiones de aspectos generales de la empresa, redes de colaboración, capacidades tecnológicas, organización del trabajo, relaciones laborales, empleo, rotación de personal, evaluación y sistema de incentivos, identidad, integración laboral y valores, responsabilidad social corporativa y relaciones de gobierno.

El módulo diez correspondiente a responsabilidad social se midió con base en 10 indicadores, la conveniencia de implementar una estrategia de responsabilidad social, importancia en el logro de objetivos, grupos de interés que impactan en la definición de la responsabilidad social, elementos con influencia en la estrategia de responsabilidad social, principal responsable del desempeño en responsabilidad social en la organización, beneficios esperados por adoptar prácticas en responsabilidad social, expectativa de impacto en las utilidades por la adopción de prácticas en la responsabilidad social, principales barreras para lograr los objetivos de la responsabilidad social, relación de la empresa con sus partes interesadas y comportamiento socialmente responsable (p. 98).

4.3. Marco Contextual

4.3.1. Gestión humana en Colombia.

Según la revista El Nuevo Siglo (2019), basado en un estudio realizado por Global Talent Monitor De Gartner donde se entrevistan a más de 800 líderes de gestión humana a nivel mundial se encuentran tres iniciativas que deben priorizar las empresas para adaptarse a los cambios del mundo globalizado. Para el 85% de los encuestados, la iniciativa más importante es el desarrollo de habilidades y competencias críticas, seguido con un 78% está la construcción de un equipo de liderazgo, por último, más de la mitad de los líderes afirman que se debe mejorar la experiencia de trabajo de los empleados teniendo en cuenta factores claves como el clima laboral, cultura organizacional y el conocimiento del talento humano.

Teniendo en cuenta lo anterior, la gestión humana es un pilar fundamental dentro de las organizaciones y con estrategias alineadas a los objetivos de la organización pueden generar un valor agregado que mejora la competitividad y el posicionamiento en un mercado laboral globalizado.

Según el Periódico El Espectador “Adeco, firma multinacional en gestión de talento humano, elaboró para el año 2018 una nueva versión del Global Talent Competitiveness Index, (GTCI), un ranking anual por países y ciudades, diseñado para medir su capacidad de desarrollar, atraer y retener el talento humano”. De acuerdo a este informe, la medición de este aspecto, estuvo basado en seis categorías: promoción, atracción,

crecimiento, retención, habilidades técnicas y vocacionales y habilidades de conocimiento global, Colombia ocupó el puesto 67 entre 118 países evaluados.

Si bien, Colombia obtuvo un posicionamiento favorable, debe mejorar en inversión en innovación y desarrollo, utilización de tecnologías, relación pago-productividad, corrupción, atracción de estudiantes internacionales y desarrollo del empleado, para así subir de escalafón y quedar más cerca de los países mejores calificados como Suiza, Singapur, Estados Unidos, Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Reino Unido, entre otros. (2018)

A pesar de esto, la gestión humana se ha convertido en un factor clave para el crecimiento empresarial y social del país, teniendo en cuenta que los empresarios han descubierto el impacto positivo que esta genera dentro de la organización. En la ilustración cuatro (4) se evidencia las empresas con mejores prácticas de gestión humana del sector alimentos en Colombia.

Ilustración 4. Empresas que mejor atraen y retienen el talento personal

ALIMENTOS

| Posición | Empresa |
|----------|-----------------|
| 1 | GRUPO NUTRESA |
| 2 | ALPINA |
| 3 | NESTLÉ |
| 4 | COLOMBINA |
| 5 | PEPSICO |
| 6 | COLANTA |
| 7 | TEAM |
| 8 | RAMO |
| 9 | ALQUERÍA |
| 10 | QUALA |
| 11 | BIMBO |
| 12 | ALIMENTOS POLAR |
| 13 | CASA LUKER |
| 14 | GRASCO |
| 15 | KELLOGG'S |

Fuente: www.merco.info/co/ranking-merco-talento

Demostrando la importancia que el país le ha dado a la gestión humana, se creó la Federación Colombiana de Gestión Humana con el fin de reunir organizaciones de gestión humana para alinear esfuerzos, gestionar recursos y servir de enlace entre los diferentes actores (Gobierno, empresas, academia), a través de la generación de espacios de opinión, reflexión, formación e investigación que contribuyan al desarrollo de las personas, empresas y el país. A partir de esto, se unieron con el centro de Responsabilidad Social (RS) de Colombia para reconocer a las empresas que tienen como objetivo estratégico la Sostenibilidad Laboral.

Este reconocimiento es un modelo de excelencia orientado a los impactos que fomenten la adopción de buenas prácticas laborales con enfoque de sostenibilidad en el marco del desarrollo del talento humano y el tejido social corporativo. En la ilustración cinco (5) se evidencian los principales factores evaluados para brindar el reconocimiento.

Ilustración 5. Fundamentos del Reconocimiento



Fuente: www.acripnacional.org/premio-gh-2/

5.3.2. Sector servicios (restaurantes) en Colombia.

Si bien, el mercado de las comidas rápidas en Colombia es pequeño si se compara con las grandes economías mundiales, es un sector que ha presentado crecimiento en los últimos años, pues según Euromonitor “generan más de un millón de empleos en Colombia y como sector esperan ventas de unos \$38 billones de pesos para 2021” (Revista La Barra, 2019)

Una encuesta realizada por Nielsen, muestra que “Colombia ocupa el cuarto lugar entre los países en los que se aplicó la encuesta. Los brasileños son los consumidores que más comen por fuera de su casa durante la semana (51% de los participantes), seguido de Perú 42% y México 40%.” (Revista PYM, 2016)

De acuerdo a la Revista PYM, el 72% de colombianos toma el almuerzo en algún establecimiento de comida fuera del hogar, seguido por la cena con el 47% y, por último, el desayuno con un 6%.

“Según la consultora de estudios de mercado Euromonitor, la comida rápida viene aumentando su consumo y popularidad especialmente entre los jóvenes colombianos; el crecimiento en la importancia de los millennials como consumidores asegura que el segmento se desarrolle positivamente”. (Unipymes, 2017)

Para que el sector siga creciendo, es importante que las empresas pertenecientes desarrollen elementos que les generen valor agregado para ser competitivos en el mercado, para esto, Euromonitor subraya en la Revista Dinero (2016), que:

Ofrecer los mejores menús y un servicio diferenciado son los grandes retos en un mercado complejísimo que pide, además de calidad y atención, precios muy competitivos y tiempos de espera cada vez menores. Por eso los desafíos van más allá de la manipulación de alimentos e incluyen, además, reclutar el mejor talento humano, comprar o arrendar los mejores sitios del mercado inmobiliario, lograr negociaciones óptimas con los proveedores nacionales o extranjeros y establecer la más sólida cadena de suministros para ser eficientes en este sofisticado mundo.

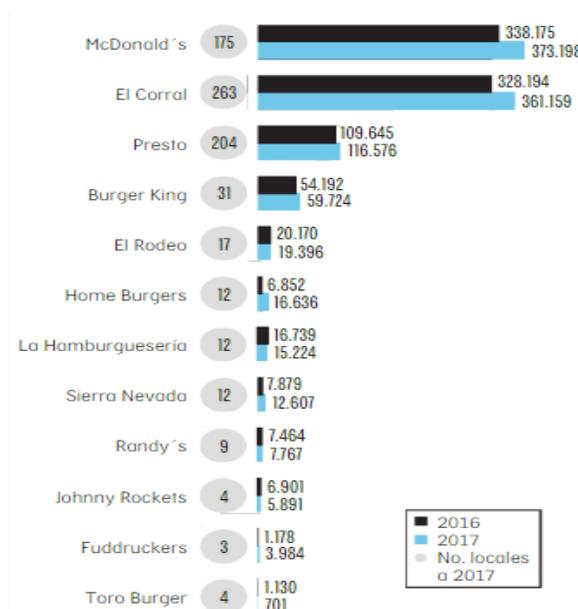
Otro aspecto que se debe tener en cuenta es lo que buscan los colombianos a la hora de elegir en donde comer, los resultados que arrojó la encuesta tienen en cuenta los precios razonables (49%), la calidad de la comida (45%), el buen servicio (30%), los buenos estándares de higiene (14%) y el tipo de comida (11%); además de la agilidad y la cercanía. (Revista Dinero, 2016)

Adicional a esto, los datos de la firma Raddar, establecen que “en 2015 esta industria representó para el país un consumo per cápita de \$646.000, ventas por \$30 billones y un crecimiento superior a 15%” (Revista Dinero, 2016).

Raddar afirma que 40% de los más de \$3 billones que recibe el sector lo generan únicamente las cadenas que venden hamburguesas, seguido por las que comercializan pollo (26%) y, en tercer lugar, las pizzas (11%). (Recuperado de <http://www.franquiciascolombia.co/685-el-sector-de-comida-rapida-aumenta-su-fracturacion-en-colombia>).

Como se evidencia en la ilustración seis (6) Mc Donald’s, El Corral, Presto, Burger King y El rodeo son las principales cadenas de hamburguesas en Colombia.

Ilustración 6. Comportamiento de las 12 primeras cadenas de hamburguesas en el país.



Fuente: www.losdatos.com, referenciado en Periódico El Tiempo (2018)

5.3.3. Sector servicios (restaurantes) en Pereira.

Es claro que las ciudades grandes tales como Bogotá, Medellín y Cali tienden a tener mayor participación en el mercado de las comidas rápidas en Colombia, sin embargo, Pereira aporta positivamente al fortalecimiento del sector.

De acuerdo con el Informe coyuntura económica, realizado por la Cámara de Comercio de Pereira, Risaralda contribuye con el 2,9% al PIB Nacional, dentro del cual el sector comercio, restaurantes y hoteles tiene una participación del 0,66%. Este sector tuvo un crecimiento en la región del 3%.

Actualmente en la ciudad de Pereira, se consolidó ACODRES Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica y Restaurantes, el cual reúne a los empresarios de la gastronomía, debido a que, en el departamento hay una oferta de restaurantes de alta calidad que le han apostado a la innovación, variedad, servicio y hoy son referentes en el ámbito nacional, pero es necesario que se agremien para contar con voceros que participen en el diseño de los planes a ofrecer para los grandes eventos para los que se está preparando la región. (Vega, s.f)

El sector de restaurantes encabeza la lista de los que más aportan al PIB de la ciudad, de lo que se puede concluir que la demanda para este tipo de establecimientos está creciendo cada vez más y esto se evidencia de manera abrumadora en la ciudad, debido a que actualmente existen muchos establecimientos de comida que manejan diferentes conceptos. (Aristizábal & Hurtado, 2016, p.42)

Esto evidenciado en lo presentado por la Revista Dinero, donde expresa que “algunas de las más representativas de Pereira y el departamento son el Ingenio Risaralda, Frisby, Sayonara, Incoco, Busscar de Colombia, Susuki, Papeles Nacionales, Crisalltex, Eve Distribuciones, Audifarma, Chevrolet Caminos, etc”. (2014).

Sayonara (s.f) nació en Pereira hace más de 40 años en el garaje de una casa en la avenida 30 de agosto con 41, donde actualmente conserva un punto de venta. Su producto estrella en aquel momento eran las fresas con crema batida y barquillos que aún son famosos en la ciudad.

Gracias al sabor de sus productos y al reconocimiento a nivel regional, ya cuenta hoy con 9 puntos de venta ubicados en las plazuelas de comida de los principales centros comerciales de Pereira y Manizales: Victoria, Pereira Plaza, Unicentro, Arboleda, Portal Cerritos y Mall Plaza, 3 puntos de venta sobre la calle, en la avenida 30 de agosto donde nació y en la dirección calle 7 No 14 - 43 circunvalar y en la Calle 66 carrera 23-06 Local 15.

El crecimiento y posicionamiento local de la marca no han pasado desapercibidos a nivel nacional, Sayonara estuvo recientemente nominado en los premios la Barra, como restaurante favorito del público, ganadores al premio Gacela 2012 y hoy está dentro del top 100 de los mejores restaurantes a nivel nacional.

Los Premios La Barra “es el escenario más importante de la gastronomía colombiana, donde se reconoce a los mejores restaurantes, personalidades y proveedores de las regiones Bogotá, Antioquia, Eje cafetero, Santanderes, Pacífico, Caribe, San Andrés y providencia, Centro (Cundinamarca, Boyacá, Tolima y Huila); que durante el año se destacaron por su excelente gestión y desempeño” y se hace con el fin de “generar un espacio de reconocimiento y networking (Relaciones públicas) para los actores más importantes (Gerencia alta y media, propietarios, supervisores y chefs) de la gastronomía en Colombia” (Premios La Barra, sf)

Por otro lado, los premios Gacela según la Revista Misión Pyme (s.f) premia a “las empresas que crecen a doble dígito en sus ventas, generando gran impacto en la generación de empleo e impulsando el desarrollo económico del país”

Por lo mencionado anteriormente, la empresa Sayonara se encuentra dentro de las 500 empresas que hacen grande a Risaralda, según una publicación realizada por el Periódico el Diario del Otún (2018), esto debido a que su aporte al fortalecimiento empresarial de Risaralda ha sido determinante gracias no sólo a la generación de empleo y al mejoramiento de condiciones económicas de nuestro territorio sino también por convertir a Pereira y el Eje Cafetero en referente nacional de calidad y excelencia en el servicio (Cámara de Comercio de Pereira, 2018).

5. Diseño metodológico

El presente trabajo investigativo se encuentra enfocado en determinar las estrategias de gestión humana aplicadas por la empresa Sayonara que contribuyen a la responsabilidad social.

En primer lugar, para la investigación se realiza una revisión bibliográfica puesto que es necesario profundizar en conceptos tales como organización, estrategia, gestión humana y responsabilidad social empresarial, y, en segundo lugar, implementando el modelo de recolección ETHOS, se pretende identificar de qué forma las prácticas de gestión humana de la organización Sayonara impactan en su responsabilidad social empresarial.

5.1. Tipo de investigación

Esta investigación es aplicada, debido a que “se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación”. (Murillo, 2008, citado en Vargas, Z. p. 159).

Se inicia haciendo una descripción de la situación a investigar, seguido por una explicación teórica en la cual se tienen en cuenta los conceptos más importantes que enmarcan la investigación, posteriormente se hace una contextualización del sector en el que se encuentra ubicado el objeto de estudio, y finalmente, se establece un paralelo entre los conocimientos teóricos sobre gestión humana y RSE y la realidad práctica de la organización, demostrando la manera en que estos conceptos se relacionan e influyen positivamente a la empresa.

Por otro lado, se considera una investigación tipo análisis documental, el cual según Alfonso (1995), es un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Esto, lleva a revisar documentos de otros autores que son resultado de trabajos de investigación, y así poder hacer un análisis e interpretación propia de la información. (Morales, 2013, pp. 20)

Finalmente, es descriptiva ya que se propone describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés (Tamayo, 1999, p.44), permitiendo identificar las estrategias de gestión humana aplicadas por la empresa Sayonara que contribuyen a la responsabilidad social empresarial.

5.2. Método de la investigación

El método utilizado es el estudio de caso, el cual se define como “una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado”. (Martínez, 2006, p. 189).

Por esta razón, este método es útil para el desarrollo de la investigación, debido a que permite indagar y fortalecer las teorías de un campo de investigación determinado el cual, en este trabajo son las estrategias de gestión humana que son aplicadas por la empresa Sayonara que contribuyen a la responsabilidad social. En este orden de ideas, el trabajo investigativo se llevó a cabo con la “selección del tema y problema de investigación, y luego se ha presentado la manera de selección del caso(s), de la(s) unidad(es) de análisis, de la recolección y análisis de los datos, basados en una replicación teórica y literal, para la construcción del reporte final”. (Martínez, 2006, p. 191), dando paso a obtener resultados válidos que garantizan la calidad de la investigación.

5.3. Naturaleza del fenómeno

La naturaleza del fenómeno es cualitativa porque “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 358)

En esta investigación se pretende identificar las estrategias de gestión humana que contribuyen a la RSE por medio del modelo “Indicadores ETHOS”, los cuales arrojarán datos no numéricos que serán interpretados para dar respuesta a la pregunta de investigación.

5.4. Herramientas de recolección de datos

Las herramientas primarias para obtener la información son la entrevista y la observación, pues son éstas las que brindan los datos principales para dar respuesta a los objetivos de la investigación y, por otro lado, las herramientas secundarias son los documentos y artículos que se tienen en cuenta para sustentar la base teórica del trabajo investigativo.

En esta investigación, las técnicas de recolección que se utilizan son documentos de la organización, entrevista estructurada y una encuesta a partir del modelo de indicadores ETHOS, la cual es modificada de acuerdo a las necesidades que se deben cumplir para llevar a cabo la investigación. El indicador ETHOS, “busca apoyar a las empresas en la incorporación de la sustentabilidad y responsabilidad social empresarial (RSE) en sus estrategias de negocio, de modo que este sea sustentable y responsable” (Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, 2002, p.10), a través de unas variables que permiten determinar el desarrollo de la RSE en la organización.

A continuación, se definen según el Instituto ETHOS (2002), los temas, subtemas e indicadores más importantes para elaborar el trabajo de campo en la empresa Sayonara:

1. Dimensión Visión y Estrategia: la visión y la estrategia de una empresa constituyen las bases para la definición de sus acciones, motivo por el cual deben ser claramente validadas por la organización. Dentro de esta dimensión se encuentran 3 indicadores:
 - Estrategias para la sustentabilidad: incorporación de aspectos relacionados a la RSE.
 - Propuesta de valor: incorporar la RSE como diferencial competitivo de la organización.
 - Modelo de negocios: Se trata de la integración de los atributos de sustentabilidad en los procesos de gestión de la empresa y en su modelo de negocios.
2. Dimensión Social: teniendo como tema principal las Prácticas Laborales, en las cuales se tiene en cuenta que la generación de empleo e igualmente, el pago de

salarios y otras remuneraciones relacionadas con su ejecución son contribuciones económicas y sociales muy importantes de toda organización. El primer subtema correspondiente a esta dimensión, es el de Relaciones Laborales, el cual está vinculado a las personas, principalmente al respeto de los empleados y a la legislación que los beneficia. Sus indicadores son:

- Relación con empleados: La empresa debe adoptar criterios que orienten la relación de la empresa con empleados de diferentes tipos de vínculos laborales.
- Relaciones con sindicatos: la empresa debe asegurar la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva, teniendo en cuenta que los sindicatos constituyen un derecho fundamental de los trabajadores.

El subtema correspondiente a Desarrollo humano, beneficios y entrenamiento se refiere a la participación significativa que debe tener la empresa en el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. La dimensión cuenta con tres indicadores que facilitan su medición:

- Remuneración y beneficios: políticas de remuneración y beneficios que valorizan las competencias de todos los colaboradores de la organización.
- Compromiso con el desarrollo profesional: inversión en capacitaciones y desarrollo profesional de los colaboradores de la organización.
- Comportamiento frente a desvinculaciones y jubilación: medidas que ayuden a garantizar el futuro de sus empleados luego de su desvinculación.

Finalmente, el subtema relacionado con Salud y seguridad en el trabajo y calidad de vida se refiere a la importancia que la empresa le da al bienestar de sus empleados y sus familiares. En este punto se presentan los siguientes indicadores:

- Salud y seguridad de los empleados: teniendo en cuenta las condiciones laborales de los empleados que garantizan la salud y seguridad de los mismos.

- Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada laboral: condiciones de trabajo que aseguran calidad de vida a sus colaboradores.

5.5. Unidad de análisis

Para el desarrollo de la investigación, se tuvo como unidad de análisis la Empresa Sayonara, y como muestra representativa los diferentes niveles jerárquicos de la organización que brinden la información necesaria para dar solución a la pregunta de investigación.

6. Hallazgos

Para la obtención de los resultados se aplicó el instrumento ETHOS con algunas modificaciones ajustadas a las necesidades del contexto de la investigación, por tal motivo, fue necesario encuestar a cuatro colaboradores de diferentes niveles jerárquicos de Sayonara: coordinador de operaciones, auxiliar de gestión humana, administrador de punto de venta y auxiliar de producción.

En cuanto a las estrategias para la sustentabilidad, el estadio 1 y 4 se cumplen en totalidad lo que indica que la empresa tiene en cuenta en su planeación estratégica los aspectos sociales y ambientales e identifica dichos impactos en su cadena de valor incluyendo estos en las inversiones o decisiones de financiamiento que correspondan. Sin embargo, en el estadio 2 se identifica que la empresa no realiza estudios del impacto socioambiental lo que afecta directamente el estadio 3, pues por no ser estudiados no se puede realizar un monitoreo de éstos y finalmente se ve reflejado en el estadio 5 el cual hace referencia a la inversión en investigación y desarrollo para innovación en sustentabilidad relacionada a cuestiones socioambientales.

De acuerdo al indicador relacionado con la propuesta de valor, todos los estadios se cumplen en su totalidad lo que demuestra que la empresa al incorporar la responsabilidad social empresarial crea una ventaja competitiva frente a sus principales competidores debido a que sus productos tienen un factor diferenciador en el mercado.

Frente al modelo de negocio, se da cumplimiento completo al estadio 1, lo que significa la importancia que da la empresa a la compra de insumos y servicios socialmente responsables, sin embargo, en los estadios 2, 3, 4 y 5 no se cumplen algunos de sus ítems debido a que la organización no genera nuevos modelos de negocios en busca de una sinergia entre el lucro y la inclusión social, por lo tanto, no se tienen en cuenta dichos costos.

Ahora bien, en el tema de dimensión social se evidencia cumplimiento en la mayoría de los indicadores que lo mide, presentando como resultado, niveles satisfactorios de relación con empleados ya sean propios o tercerizados, en cuanto a

aspectos legales y beneficios, buscando oportunidades de mejora continua en su cadena de valor.

Otro de los subtemas evaluados, fue el desarrollo humano, beneficios y entrenamiento que tienen los colaboradores de la empresa, del cual se obtienen resultados positivos en la mayoría de sus estadios.

Estos resultados demuestran el compromiso que la empresa tiene con sus colaboradores en cada uno de los momentos de su vida profesional, ofreciéndoles seguridad en cuanto a remuneración digna y requisitos legales de acuerdo al salario mínimo legal, costo de vida de la ciudad, verificación de criterios especiales que atienden a las necesidades del colaborador y su familia, cumple con la legislación vigente relacionada con despidos y pensiones y además, ofrece capacitaciones en pro del desarrollo profesional; catalogando a la empresa como un lugar de trabajo buscado y deseado por muchos profesionales.

En lo que respecta al punto 26.1.2, los colaboradores manifiestan que no existen convenciones colectivas por lo que la empresa no tiene sindicato ni asuntos legales que cumplir con respecto a este tema. Además, no se realizó un aumento del menor salario de la empresa en relación con el SMLVV en los últimos años.

Finalmente, el último subtema evaluado fue el de salud y seguridad en el trabajo y calidad de vida. El primer punto, arroja como resultado principal que la empresa no cuenta con sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo adoptado por medio de procedimientos formales de certificación, sin embargo, desarrolla programas de monitoreo y capacitación acerca del desempeño en salud y seguridad para sus colaboradores internos y tercerizados.

Y en segunda instancia, para la organización, la calidad de vida de sus colaboradores es de gran importancia, se preocupa por desarrollar campañas y programas que busquen medir la satisfacción laboral y logren mantener el equilibrio emocional con el fin de obtener siempre buenos resultados. Dentro de este ítem, es importante tener en cuenta que la empresa cumple con sus obligaciones legales en lo que respecta a horas extras, compensándolas de manera justa y realizando

planteamientos con el fin de evitar o reducir las horas extras de trabajo y así lograr mantener equilibrado la calidad de vida de sus colaboradores.

Para la administradora de uno de los puntos de venta y una auxiliar de producción las estrategias para la sustentabilidad de la empresa se cumplen los 5 estadios planteados en su totalidad.

En cuanto al indicador correspondiente a la propuesta de valor de la empresa, se cumplen totalmente los estadios 1, 3, 4 y 5; en el estadio 2 se evidencia que la empresa no posee productos para personas de menor poder adquisitivo y en el punto 2.4.2 correspondiente al estadio 4 se realiza una observación en cuanto a que la mayoría de veces en las que son utilizadas las encuestas de satisfacción los clientes lo hacen para presentar alguna inconformidad sobre el producto o el servicio prestado.

El modelo de negocios que va ligado directamente con la integración de los atributos de sustentabilidad en los procesos de gestión de la empresa y en su modelo de negocios en toda la cadena de valor y su contribución con la comunidad se cumple en un 100%.

Con relación a las prácticas laborales de la organización que se divide en tres subtemas: relaciones de trabajo, desarrollo humano, beneficios y entrenamiento y seguridad y salud en el trabajo y calidad de vida, se demuestra que la colaboradora encuestada no tiene conocimiento sobre algunos temas allí relacionados como el porcentaje de empleados tercerizados en la empresa, a los entrenamientos específicos que realiza la empresa a sus trabajadores y a factores correspondientes a la desvinculación o despido de empleados, así como algunos asuntos relacionados con la jubilación de los empleados.

En cuanto al tema de remuneración y beneficios, en la empresa no se realizó un aumento del menor salario en relación con el SMLVV en los últimos años, así mismo según la encuesta aplicada, los resultados o bonificaciones no fueron establecidos por medio de negociación con una comisión de empleados debido al crecimiento socioeconómico de la compañía y, adicionalmente, no tiene en cuenta el costo de vida

de la ciudad para establecer sus salarios, sino que se basan estrictamente en lo decretado por la ley.

Adicionalmente, en cuanto al desarrollo profesional de los colaboradores la empresa cumple con los estadios 1, 2, 4 y 5; en el estadio 3 no se cumple el numeral correspondiente a que la empresa posee una política transparente y consolidada de becas de estudios para sus empleados.

Lo que corresponde al tema de comportamientos frente a los despidos y la jubilación se muestra que la empresa no ofrece programas de capacitación y desarrollo para las personas desvinculadas, tampoco involucra a las familias de los colaboradores en su proceso de jubilación.

Referente al tema de seguridad y salud en el trabajo y calidad de vida, se cumplen en un 100% todos los estadios, solo se realiza una observación en cuanto a los programas de prevención de estrés, orientación sobre alimentación y nutrición, equilibrio trabajo-familia y límites con relación a las comunicaciones telefónicas y e-mails fuera del horario de trabajo que se refiere a que se está realizando un proceso de mejoramiento relacionado con los temas anteriormente mencionados.

Otra encuesta fue realizada a una auxiliar de producción para la cual la dimensión visión y estrategia conformada por tres indicadores: estrategias para la sustentabilidad, propuesta de valor y modelo de negocios se cumplen completamente.

En cuanto al tema de relaciones de trabajo se cumplen 13 de sus 16 numerales, de los cuales los 3 restantes relacionados con el porcentaje de empleados tercerizados por la compañía y el rol de esta en dichos procesos de tercerización la encuestada no tiene conocimiento sobre ellos.

En relación a la remuneración y beneficios no se tiene conocimiento sobre el estadio 5 que se basa en que la empresa está considerada polo de atracción de talentos, constituyéndose referencia para el mercado por sus políticas de remuneración y beneficios, estimulando el avance del mercado en esa práctica. Además de eso, la empresa cuenta con instancias que permiten la participación de los empleados de

diversas categorías en las discusiones sobre remuneración y beneficios. En cuanto a numerales relacionados con el plan de cargos y salarios transparentes de la empresa, se encontró que no se realizó un aumento del menor salario de la empresa en relación con el SMLVV en los últimos años.

Referente al compromiso con el desarrollo profesional se evidencia que se cumplen 11 numerales, uno no se cumple el cual se relaciona con las políticas transparente y consolidado de becas de estudios a los trabajadores y de 7 no se tiene conocimiento principalmente perteneciente al tema de entrenamiento y capacitación de los empleados y de su desarrollo profesional.

El tema de despidos y jubilaciones posee 15 numerales repartidos en 5 estadios, de los cuales solo se cumple el estadio 1 en su totalidad el cual se basa en el cumplimiento de la legislación relacionada con despidos y jubilaciones. Para los demás estadios se cumplen 2 numerales que tienen que ver con las buenas prácticas en el momento de jubilación de algún empleado y la evaluación y mejoramiento del indicador de rotación sus empleados; uno de los numerales no se cumple relacionado con los programas de capacitación y desarrollo para las personas desvinculadas y para los restantes no hay información.

Referente al tema de seguridad y salud en el trabajo y calidad de vida el cual se basa en la importancia que la empresa le brinda a la salud, la seguridad y la calidad de vida de sus empleados y familiares, se cumplen en un 100% todos los estadios.

7. Conclusiones

A partir del objetivo general y específicos planteados para el desarrollo del presente estudio, se procede a resaltar los siguientes aspectos:

La filosofía empresarial de Sayonara está fundamentada en el capitalismo consciente, el cual busca impactar de manera positiva a los grupos de interés por medio del desarrollo de programas de bienestar laboral que permitan que ellos encuentren en la organización las mejores condiciones para realizar sus labores, esto con el fin de a largo plazo, convertirse en una de las mejores empresas para trabajar en el Eje Cafetero, a partir de unas estrategias que permitan generar un factor diferenciador frente a otras empresas de la región.

Teniendo en cuenta su filosofía empresarial, una de las estrategias de Sayonara está fundamentada en un programa de diferenciación entre sus colaboradores llamado Cinturones Negros, basado en el ideal de “hacer lo mejor si vale”, pues se reconocen a los más destacados en sus funciones y los que se identifican con el ADN de la compañía que se enfoca en el escuadrón de valores: amor, felicidad, integridad, excelencia y servicio; su elección se realiza por medio de una evaluación que le realizan sus compañeros y el líder de calidad. Los beneficios que obtienen son: salario diferencial que se recibe dos veces en el año, oportunidad de participación en rifas de viajes y capacitaciones con certificación diferentes a las de sus compañeros.

Otra de las estrategias de la empresa son las bonificaciones especiales cuando se cumplen las metas establecidas en los puntos de venta, los indicadores de excelencia y los indicadores de gestión por cada área de la organización.

Quien elabora cada producto debe responsabilizarse del proceso, pues así se asegura que el cliente obtenga un producto y servicio de calidad, y finalmente se logra motivar a los colaboradores a estar en un proceso de mejora continua. Para esto, la gerencia, como estrategia de motivación está comprometida a realizar constantemente capacitaciones en pro de potencializar las habilidades y competencias tanto del ser como del hacer.

Adicionalmente, considerando a los colaboradores como el actor fundamental de la cadena de valor, la empresa cuenta con varias estrategias que demuestran su compromiso con la calidad de vida de sus trabajadores.

En primer lugar, cuando cumplen años, les dan como beneficio el día libre adicional al día de descanso para que lo puedan compartir con sus familias y amigos. En segundo lugar, está el programa llamado “un día por ti, un día por mí” el cual consiste en donar un día de trabajo cuando algún integrante de la empresa sufra una calamidad y así poder reunir los recursos necesarios para solidarizarse con lo sucedido. Otro, denominado Plan Padrino, el cual consiste en que el integrante nuevo es apadrinado por un colaborador antiguo con el fin de presentarle a detalle todo el proceso y empoderarlo desde el principio de su rol en la organización. Y, por último, está “Café con la gerencia” en el cual las personas que llevan hasta tres (3) meses laborando en la compañía, reciben cartas de bienvenida hechas a mano por sus compañeros, en donde les hacen saber la filosofía empresarial, su ADN y sus políticas para que así conozcan el funcionamiento de la compañía y estén comprometidos con el cumplimiento de los objetivos.

Es importante tener en cuenta que, aunque la empresa se preocupa por la RSE desde la gestión humana, su proceso no está bien consolidado, pues solo hay una persona en el área de gestión humana y, además, la gerente es quien siempre se empodera de los procesos, concluyendo que las decisiones con respecto a esta área están centralizadas.

Por otro lado, la empresa no cuenta con una política salarial establecida ni considera el costo de vida local para establecer sus salarios, esto lo hacen estrictamente por lo que establece la ley a nivel nacional en cuanto a remuneraciones y seguridad social.

La empresa tiene un gran compromiso con el desarrollo laboral, por eso como una estrategia está brindar constantemente actividades de capacitación y formación a sus colaboradores relacionadas con las operaciones de la empresa, buscando mejorar la productividad e incentivándolos a perfeccionar sus funciones. Sin embargo, no cuenta

con políticas ni becas de estudio que incentiven el desarrollo profesional de ellos, pues los horarios laborales no permiten flexibilidad en cuanto a esto.

El proceso de selección de personal y de desvinculación se rige bajo la legislación correspondiente y se tiene una sistematización para cumplirlo.

En cuanto a la contratación, la empresa busca estrategias para llegarle a las personas de una manera diferenciadora debido a que lo hacen con campañas publicitarias en redes sociales que logran captar la atención del público. El proceso de selección tiene una duración aproximada de dos (2) semanas en la cual se realizan entrevistas con la coordinadora de talento humano y luego con la gerencia, seguido de pruebas psicotécnicas y exámenes médicos. Posteriormente, de acuerdo al cargo que vayan a ocupar se hace un “rol play” para acercarlos a la realidad empresarial. Y finalmente le hacen seguimiento para identificar que cumplan con la filosofía, que sigan las instrucciones de calidad y conozcan el departamento de felicidad del cliente.

Y con respecto a la desvinculación nunca han tenido procesos de jubilación. Según la gerente de Sayonara, la empresa tiene un nivel de rotación muy bajo en comparación a su competencia, siendo este inferior al 15% anual, lo que demuestra que la empresa está comprometida con incentivar la permanencia de sus colaboradores. Es importante resaltar que siendo una empresa que cuenta con ciento sesenta y cinco (165) trabajadores, nunca ha tenido sindicatos ni demandas laborales, evidenciando la calidad de vida laboral que brinda la compañía.

Sayonara terceriza algunos procesos de producción, de selección (psicología y medicina ocupacional) y contrata consultores externos que apoyan el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Como otra estrategia, la empresa posee un compromiso con la política de seguridad y salud de sus colaboradores orientada como una práctica corporativa en busca del bienestar laboral y la seguridad en todos los procesos, teniendo en cuenta que sus puntos críticos en cuanto a esto son la seguridad vial por los domicilios y los accidentes en cocina por el uso de utensilios cortopunzantes.

Además, la empresa promueve las pausas activas, su jornada laboral no supera las ocho horas diarias y remunera según lo establecido por la ley las horas extras, dominicales y festivos. Está en un proceso de mejoramiento en relación a los programas de prevención de estrés, orientación sobre alimentación y nutrición, y el equilibrio trabajo-familia.

Aunque no se realiza un mapeo de los impactos socio ambientales de la compañía ni se tienen plenamente identificados, la empresa participa en proyectos sociales como son: campañas ambientales (acuavida y megasiembra), llevan un plan para lograr ser lo más ecológico dentro de las posibilidades sin afectar a los consumidores (cambiar el uso del plástico por los materiales de caña), teniendo en cuenta que nuevos materiales pueden significar un sobre costo que finalmente se refleja en el precio final que se le ofrece al cliente.

En cuanto a impactos sociales, se manifiesta que la empresa tiene un compromiso con el deporte, apoyan a niños que habitan zonas de invasión para que practiquen tenis en las principales academias de la ciudad.

Finalmente, se hizo la comparación de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con los indicadores ETHOS en el cual se evaluaron dos dimensiones.

En primera instancia se evidencia que la dimensión visión y estrategia se midió de acuerdo a tres (3) indicadores: estrategias para la sustentabilidad, propuesta de valor y modelo de negocio, los cuales se cumplen en el 100% debido a que la empresa constituye su planeación estratégica de acuerdo a los aspectos relacionados con la RSE, involucrando todos los procesos de gestión, para así crear un diferencial competitivo en toda la organización.

En segunda instancia, la dimensión social, fue evaluada de acuerdo a las prácticas laborales, en las cuales se evidencia cumplimiento en la mayoría de sus indicadores. Esto demuestra que la generación de empleo e igualmente, el pago de salarios y otras remuneraciones relacionadas con su ejecución son contribuciones económicas y sociales muy importantes para la organización. El trabajo significativo y productivo constituye un elemento esencial para el desarrollo humano. Y, por último, la organización

apunta a mejorar la calidad de vida de sus colaboradores mediante el trabajo seguro y digno.

8. Recomendaciones

En términos generales la empresa presenta resultados muy positivos en todos los aspectos evaluados, lo que significa que deben seguir en el proceso de mejora continua para alcanzar sus objetivos y mantener su posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, a partir de las conclusiones mencionadas anteriormente, se recomienda a la empresa elaborar una propuesta integral en los procesos de gestión humana para seguir con la mejora continua de dichos procesos, pues es importante que se establezcan con mayor claridad las funciones de cada uno de los departamentos, teniendo en cuenta que la departamentalización de la empresa es el medio para coordinar y organizar las actividades específicas con el fin de lograr los objetivos de forma más precisa y formal.

Asimismo, se recomienda a la empresa constituir una política salarial que permita distribuir de forma equitativa la remuneración que cada colaborador merece de acuerdo a su habilidad, responsabilidad, méritos, eficacia y educación requerida para el desarrollo eficiente que exige el puesto a ocupar dentro de la organización.

9. Referencias

Acrip. Premio Colombiano de Sostenibilidad a las Buenas Prácticas Laborales.

Recuperado de <https://www.acripnacional.org/premio-gh-2/>

Aristizábal, V. & Hurtado, N. (2016). Viabilidad de crear un restaurante de comida rápida gourmet en la ciudad de Pereira. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Pereira.

Bedoya, J; Londoño, N; Ospina. (2017) Marco referencial. UCP. Pereira

Betancur, L. Giraldo, M. Londoño, N. & Velásquez, J. (2010). Responsabilidad social empresarial (caso de las grandes superficies en el Área Metropolitana Centro-Occidente). *Gestión y Región*. (105-115).

Bitar, D. (2016, 10 de octubre) Las comidas rápidas son las que más consumen los colombianos. *Revista P&M*. Recupero de <https://www.revistapym.com.co/las-comidas-rapidas-las-mas-consumen-los-colombianos>

Blake, R. & Srygley, J. (1973). El modelo de cuadro organizacional. Fondo educativo interamericano S.A, México.

Calderón, G; Naranjo, J. C; & Álvarez, C. M. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno completo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de administración*. (225-254).

Calderón, G; Naranjo, J. C; & Álvarez, C. M. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integra. *Cuadernos de Administración*. (13-36).

Cámara de Comercio de Pereira. (2018, 9 de mayo). Elegidos ciudadanos ilustres que serán exaltados con medalla de honor al mérito cívico y empresarial. Recuperado de <https://www.camarapereira.org.co/es/ieventos/ver/2220/elegidos-ciudadanos-ilustres-que-seran-exaltados-con-medalla-honor--al-merito-civico-y-empresarial/>

Campos, B. (1996). organización de empresas. Vasco: Universidad de Deusto.

Castillo, R. (2015). La adaptación de la responsabilidad social empresarial de empresas multinacionales en México: Caso General Motors México. Cuadernos de Administración. (28-38).

Chiavenato, I. (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica. Editorial McGraw Hill, Colombia.

Daft, R. & Marcic, D. (2005). Introducción a la Administración. Cuarta edición. Editorial Thompson.

Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional. Editorial Thomson. México.

Dávila, C. (2011). Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. 2 ed. McGraw Hill. Bogotá.

Diario del Otún. (2018, octubre). 500 empresas que hacen grande a Risaralda. Recuperado de <http://www.eldiario.com.co/seccion/REVISTAS/500-empresas-que-hacen-grande-a-risaralda1712.html>

Duque, Y. Cardona, M. & Rendón, J. (2013). Responsabilidad social empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. Cuadernos de Administración. (196-206).

Dussan, S. (2014). Responsabilidad Social Empresarial en Gestión del Talento Humano como estrategia para la productividad de la empresa Integra S.A. Trabajo de grado.

El Espectador (2018, julio). Colombia mejora en ranking internacional de talento humano. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/colombia-mejora-en-ranking-internacional-de-talento-humano-articulo-800980>

El Nuevo Siglo (2019, marzo). Tres iniciativas que los líderes de Recursos Humanos deben priorizar en 2019. Recuperado de

<https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/03-2019-tres-iniciativas-que-los-lideres-de-recursos-humanos-deben-priorizar-en-2019>

Fundación Unipymes. (2017, febrero). Aumenta el consumo per cápita de comida rápida en Colombia. Recuperado de <https://www.unipymes.com/aumenta-el-consumo-per-capita-de-comida-rapida-en-colombia/>

Goya, N. & Rivera, O. (2007) Organización de empresas. Vasco: publicación de la universidad de Deusto.

Guizar, R (2013). Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill, México.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación, sexta edición. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. (2002). Indicadores Ethos-larse para negocios responsables y sustentables. Brasil.

Instituto ETHOS, Fundación EMPRENDER & Redes. (2006). Conceptos básicos e indicadores de responsabilidad social empresarial. División imprenta El Deber. Santa Cruz de la Sierra.

López, A. Contreras, R. & Molina, R. (2011). La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad en el sector alimentario. Cuadernos de Administración.

Lozano, R. (2018). Lo que facturan las 12 cadenas más grandes de hamburguesas del país. Periódico El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/ganancias-de-las-cadenas-de-hamburguesas-en-colombia-202438>

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & Gestión. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>

Minzberg, H. & Quinn, J. (1993). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall Latinoamericana S.A.

Misión Pyme (s.f) Recuperado de <https://www.misionpyme.com/213-gacela/gacela-2018/6024-que-es-una-gacela>.

Morales, O. (2003). Fundamentos de la investigación documental y la monografía. Mérida, Venezuela: Grupo Multidisciplinario de Investigación en Odontología, Facultad de Odontología, Universidad de Los Andes. pp.20.

Ocampo, O. García, J. Ciro, L. & Forero, Y. (2015). Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector Alimentos y Bebidas de Caldas. Entramado. (72-90).

Ojeda, J. F. & Lira, G. (2014). Estrategias de sustentabilidad de multinacionales extranjeras. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/273764058/download>

Ojeda, J. Chávez, Y. & Álvarez, D. (2015). Responsabilidad social: estandarización y economía basada en el conocimientos. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/274896552_Responsabilidad_social_EIEBAC_vs_ISO_26000

Organización Mundial de Normalización. (2010). ISO 26000 visión general del proyecto. Recuperado de https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf

Premios La Barra (S.F). Recuperado de <https://premioslabarra.com/>

Revista Dinero. (2014, 27 de agosto). Pereira, la capital comercial del Eje Cafetero. Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/comercio-principal-actividad-economica-pereira/200284>

Revista Dinero. (2016, 15 de diciembre). La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>

Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. Estudios gerenciales.

Saldarriaga, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Estudios gerenciales. (110-117).

Sayonara. Momentos simplemente deliciosos. Recuperado de <https://www.sayonara.co/#!/-quienes-somos/>

Tamayo y Tamayo, M. (1999). *El proyecto de investigación*. Serie aprender a investigar. ICFES. Santa fe de Bogotá

Universidad ESAN. (23 de agosto de 2016). Los indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/los-indicadores-ethos-de-responsabilidad-social-empresarial/>

Universidad ICESI. (2008). El método de casos. Recuperado de <http://www.icesi.edu.co/blogs/metododecaso/files/2008/12/elmetododecasos11.pdf>

Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. Revista educación 33. (155-165).

Vega, M. (s.f). ¿Y el gremio de los restaurantes? Cámara de Comercio de Pereira. Recuperado de <https://www.camarapereira.org.co/es/ieventos/ver/1779/y-el-gremio-de-los-restaurantes/>

Vergara, M. A. (2017). Responsabilidad Social Empresarial y Competitividad: Estado del arte sobre su relación. Trabajo de grado. (1-79).

Volpentesta, J. R. (2016). Tendencia y perspectiva de la responsabilidad social empresarial. *Visión de Futuro*, 20(2), 193+. Recuperado de <http://basesdedatos.ucp.edu.co:2264/apps/doc/A529356558/GPS?u=ucpr&sid=GPS&xid=44babfb4>

Werther, W & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. Mc Graw Hill.

10. Anexos

Anexo A. Indicadores ETHOS

| DIMENSIÓN VISIÓN Y ESTRATEGIA | | | |
|--|--|-----------|-----------|
| ESTRATEGIAS PARA LA SUSTENTABILIDAD | | | |
| ESTADIO 1 | CUMPLIMIENTO Y/O TRATAMIENTO INICIAL | SI | NO |
| La empresa incluye aspectos sociales y cuestiones ambientales en sus estrategias. | 1.1.1 La empresa incluye aspectos sociales y cuestiones ambientales en sus estrategias. | | |
| ESTADIO 2 | INICIATIVAS Y PRÁCTICAS | SI | NO |
| La empresa incluye en su planeamiento estratégico aspectos sociales y cuestiones ambientales, así como intereses de otros públicos no solo los de sus accionistas y clientes; y también considera - en ese plan - los estudios de impactos socioambientales que elabora, formulando estrategias de sustentabilidad que tienen como objetivo aumentar su eficiencia en el uso de recursos naturales y reducir los impactos socio ambientales negativos. | 1.2.1 La empresa incluye en su planeamiento estratégico aspectos sociales y cuestiones ambientales, así como intereses de otros públicos no solo los de sus accionistas y clientes; y también considera - en ese plan - los estudios de impactos socioambientales que elabora, formulando estrategias de sustentabilidad que tienen como objetivo aumentar su eficiencia en el uso de recursos naturales y reducir los impactos socio ambientales negativos. | | |
| | 1.2.2 La empresa realiza estudios de impacto socioambiental y los considera en su planeamiento estratégico. | | |
| | 1.2.3 Las estrategias de sustentabilidad de la empresa tienen como objetivo aumentar la eficiencia en el uso de recursos naturales y reducir impactos socioambientales. | | |
| ESTADIO 3 | POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMA DE GESTIÓN | SI | NO |
| La empresa implementa políticas, procedimientos y sistemas de gestión, en | 1.3.1 La empresa incluye RSE/ sustentabilidad como elemento esencial en su estrategia por medio de su integración en los procesos decisorios. | | |

| | | | |
|--|---|-----------|-----------|
| <p>primer lugar, al integrar la RSE/sustentabilidad en sus procesos decisorios tomándolos como elemento esencial de su estrategia; en segundo lugar al identificar los riesgos relacionados con los impactos socioambientales de corto y mediano plazo; en tercer lugar, al implementar procedimientos de gestión de esos riesgos y monitorearlos periódicamente; en cuarto lugar, al identificar las oportunidades relacionadas con esos impactos de corto, mediano y largo plazo; y, en quinto y último lugar, al implementar procedimientos de gestión de las oportunidades relacionadas a sus impactos socioambientales de corto, medio y largo plazo, y los monitorea periódicamente.</p> | | | |
| | 1.3.2 La empresa identifica riesgos estratégicos, financieros, regulatorios y reputacionales u operacionales relacionados a sus impactos socioambientales de corto y mediano plazo. | | |
| | 1.3.3 La empresa tiene procedimientos de gestión de esos riesgos que son monitoreados periódicamente. | | |
| | 1.3.4 La empresa identifica las oportunidades relacionadas a los impactos socioambientales de corto mediano y largo plazo. | | |
| | 1.3.5 La empresa tiene procedimientos de gestión de esas oportunidades que son monitoreadas periódicamente. | | |
| ESTADIO 4 | EFICIENCIA | SI | NO |
| <p>La empresa, en un primer momento, incluyó aspectos socioambientales en las decisiones de financiamiento, inversiones u operación y en las proyecciones de valor. En un segundo momento, elaboró un planeamiento estratégico que contempló escenarios de largo plazo relacionados a cuestiones socioambientales, identificando los impactos en su cadena de valor. En un tercer momento, identificados esos impactos, adopta procedimientos de gestión de impactos socioambientales en su cadena de valor.</p> | 1.4.1 Los aspectos socioambientales se incluyen en las decisiones de operación, inversiones o financiamiento. | | |
| | 1.4.2 Los aspectos socioambientales se incluyen en las proyecciones de valor económico. | | |
| | 1.4.3 La empresa considera escenarios de largo plazo relacionados a las cuestiones socioambientales en su planeamiento estratégico. | | |
| | 1.4.4 Identifica impactos socioambientales en su cadena de valor. | | |
| | 1.4.5 Tiene procedimientos de gestión de impactos socioambientales en su cadena de valor. | | |

| ESTADIO 5 | PROTAGONISMO | SI | NO |
|---|--|-----------|-----------|
| La empresa invierte en investigación y desarrollo para innovación en sustentabilidad y establece metas de generación de nuevos modelos de negocios, considerando potenciales cambios de mercado en relación al tratamiento de las cuestiones socioambientales. | 1.5.1 La empresa invierte en investigación y desarrollo para la innovación en sustentabilidad. | | |
| | 1.5.2 La empresa genera nuevos modelos de negocios debido a potenciales cambios de mercado en razón a impactos socioambientales. | | |
| PROPUESTA DE VALOR | | | |
| ESTADIO 1 | CUMPLIMIENTO Y/O TRATAMIENTO INICIAL | SI | NO |
| La propuesta de valor de la empresa considera principios de RSE/Sustentabilidad. | 2.1.1 La propuesta de valor de la empresa considera principios de RSE y sustentabilidad. | | |
| ESTADIO 2 | INICIATIVAS Y PRÁCTICAS | SI | NO |
| La empresa diversifica su portafolio, desarrollando nuevos productos o servicios con insumos o atributos de sustentabilidad, y también, adecua productos y servicios para públicos de menor poder adquisitivo. | 2.2.1 La empresa diversifica su portafolio de productos y servicios con una o más líneas de productos y servicios que tienen atributos de sustentabilidad. | | |
| | 2.2.2 La empresa posee productos y servicios adecuados para públicos de menor poder adquisitivo, como micro seguros o microcréditos. | | |
| ESTADIO 3 | POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMA DE GESTIÓN | SI | NO |
| La empresa identifica las necesidades de sus consumidores y clientes, y, para satisfacerlas, incorpora características y aspectos socioambientales a sus productos o servicios. El reposicionamiento y promoción de los nuevos productos y servicios, a su vez, contempla los atributos de sustentabilidad, además de destacar la búsqueda de | 2.3.1 La empresa identifica las necesidades de sus consumidores/ clientes con relación a aspectos socioambientales en sus productos o servicios. | | |
| | 2.3.2 El reposicionamiento y promoción de nuevos productos y servicios incluye las necesidades de sus consumidores/ clientes con relación a aspectos socioambientales cuestiones ambientales como eco eficiencia, o aspectos sociales como valoración de la diversidad). | | |
| | | | |

| | | | |
|---|--|-----------|-----------|
| satisfacción de las necesidades de su público objetivo. | 2.3.3 El reposicionamiento y promoción de nuevos productos incluye otros atributos de sustentabilidad. | | |
| ESTADIO 4 | EFICIENCIA | SI | NO |
| La empresa busca la mejora continua diseñando métodos ambientales o sociales más eficientes para ofrecer sus productos y servicios, y lo hace de modo de contribuir a la solución de problemas sociales, ambientales o éticos. Obtiene con esto, resultados tangibles, como indica una buena evaluación por parte de sus clientes/consumidores. | 2.4.1 La empresa desarrolla productos y servicios direccionados a solucionar problemas sociales, ambientales o éticos. | | |
| | 2.4.2 Las encuestas de satisfacción indican una buena evaluación por parte de los consumidores/clientes de esos servicios o productos. | | |
| | 2.4.3 Estos productos y servicios, además de atender a un objetivo social, ambiental o ético y dar satisfacción a los consumidores/ clientes, son rentables. | | |
| | 2.4.4 La empresa busca el mejoramiento continuo diseñando métodos más eficientes ambientales o sociales para ofrecer sus productos y servicios. | | |
| ESTADIO 5 | PROTAGONISMO | SI | NO |
| La empresa implementa mecanismos de participación para incluir partes interesadas en la definición de nuevas líneas de productos o servicios que generen valor para la sociedad. Procediendo de esta forma, ella implementa, en su sector de la sociedad, cambios favorables en la implantación de una economía verde, inclusiva y responsable. | 2.5.1 La empresa dispone de mecanismos de participación de partes interesadas en el diseño de nuevos productos y servicios ("innovación abierta"). | | |
| | 2.5.2 La empresa participa en las políticas públicas que favorecen la promoción de una economía, verde, inclusiva y responsable en su sector de actuación. | | |
| | 2.5.3 La empresa participa en políticas públicas que favorecen un modelo sustentable de producción y consumo. | | |
| MODELO DE NEGOCIOS | | | |
| ESTADIO 1 | CUMPLIMIENTO Y/O TRATAMIENTO INICIAL | SI | NO |
| La empresa da preferencia a la compra de insumos y/o servicios ambientalmente | 3.1.1 La empresa da preferencia a la compra de insumos y/o servicios ambientalmente legales. | | |

| | | | |
|---|---|-----------|-----------|
| legales y socialmente responsables. | 3.1.2 La empresa da preferencia a la compra de insumos y/o servicios socialmente responsables | | |
| ESTADIO 2 | INICIATIVAS Y PRÁCTICAS | SI | NO |
| La empresa realiza análisis de ciclo de vida de sus productos y servicios y mapea los impactos socioambientales que causa en la cadena de aprovisionamiento. | 3.2.1 La empresa realiza análisis del ciclo de vida de sus productos y servicios. | | |
| | 3.2.2 La empresa posee un mapeo de sus impactos socioambientales considerando su cadena de aprovisionamiento. | | |
| ESTADIO 3 | POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMA DE GESTIÓN | SI | NO |
| La empresa está atenta a las tendencias relacionadas a la sustentabilidad que pueden redefinir su mercado o modelo de negocios y entiende RSE/ sustentabilidad como factores condicionantes para su crecimiento económico. Además de esto, cuantifica la reducción de costos obtenida por medio de iniciativas de mitigación de los impactos negativos de productos y servicios; desarrollando acuerdos con proveedores, buscando la mejora de sus procesos de gestión; y participando de la disposición final de productos post-consumo. | 3.3.1 La empresa considera de manera sistemática las tendencias vinculadas a la sustentabilidad que pueden redefinir su mercado o modelo de negocios. | | |
| | 3.3.2 RSE/ sustentabilidad son factores condicionantes para el crecimiento económico de la empresa. | | |
| | 3.3.3 La empresa cuantifica la reducción de costos obtenida por medio de las iniciativas de mitigación de impactos de productos y servicios. | | |
| | 3.3.4 La empresa desarrolla acuerdos con proveedores, buscando la mejora de sus procesos de gestión. | | |
| | 3.3.5 La empresa participa de la disposición final de sus productos post-consumo. | | |
| ESTADIO 4 | EFICIENCIA | SI | NO |
| La empresa incorpora, en el cálculo de costos de la producción, las externalidades socioambientales. Además de esto, generó un nuevo modelo de negocio que busca conciliar lucro e inclusión social y | 3.4.1 La empresa incorpora el costo de externalidades socioambientales en el cálculo de costos de producción. | | |
| | 3.4.2 La empresa generó un nuevo modelo de negocios que busca conciliar el lucro y la inclusión social. | | |

| | | | |
|--|--|-----------|-----------|
| demuestra resultados gana-gana obtenidos con esta nueva forma de hacer negocios. Tal estrategia, por un lado, contribuye a mitigar el riesgo ambiental o social, y por otro implanta en la empresa un modelo financiero que facilita decisiones de sustentabilidad al largo plazo. | | | |
| | 3.4.3 La empresa demuestra resultados gana-gana obtenidos en esa nueva forma de hacer negocios. | | |
| | 3.4.4 Las nuevas actividades contribuyen a la mitigación de un riesgo ambiental o social. | | |
| | 3.4.5 El modelo financiero de la empresa facilita decisiones de sustentabilidad en el largo plazo. | | |
| ESTADIO 5 | PROTAGONISMO | SI | NO |
| La empresa, al generar un nuevo modelo de negocios que busca conciliar lucro, inclusión social e impacto ambiental decreciente, cambió, de forma significativa, su modelo de negocios, incluyendo objetivos sociales y ambientales en su contrato social o estatuto. | 3.5.1 La empresa generó un nuevo modelo de negocios que busca conciliar lucro, inclusión social e impacto ambiental decreciente. | | |
| | 3.5.2 La empresa cambió de forma significativa su modelo de negocios, incluyendo objetivos sociales y ambientales en su contrato social o estatuto. | | |
| <i>DIMENSIÓN SOCIAL</i> | | | |
| RELACIONES DE TRABAJO | | | |
| RELACIÓN CON EMPLEADOS (EFECTIVOS, TERCERIZADOS, TEMPORARIOS A TIEMPO PARCIAL) | | | |
| ESTADIO 1 | CUMPLIMIENTO Y/O TRATAMIENTO INICIAL | SI | NO |
| La empresa celebra contratos formales de trabajo que están alineados al pleno cumplimiento de la legislación laboral. | 24.1.1 La empresa cuenta con comisiones internas de participación de empleados, y cumple con la legislación vigente para su tamaño de empresa y ramo de actividad. | | |
| | 24.1.2 La empresa posee un número de empleados tercerizados inferior al 20% del total de los contratados. | | |
| | 24.1.3 En el caso que la empresa tenga conocimiento de faltas en relación a la legislación laboral en | | |

| ESTADIO 2 | INICIATIVAS Y PRÁCTICAS | SI | NO |
|---|--|-----------|-----------|
| <p>La empresa monitorea periódicamente el cumplimiento de los requisitos establecidos para la contratación de empleados tercerizados, exigiendo que sean realizados todos los ajustes que garantizan el correcto cumplimiento de la legislación. La empresa ofrece un canal de denuncias internas y externas.</p> | <p>24.2.1 La empresa ofrece un canal de fácil acceso, con mecanismos para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamaciones relativas a condiciones de trabajo.</p> | | |
| | <p>24.2.2 La empresa exige a sus contratistas que demuestren la existencia de contratos de trabajo y condiciones laborales la legislación vigente.</p> | | |
| | <p>24.2.3 La empresa asiste a sus tercerizados en el reconocimiento de las obligaciones laborales por parte de sus contratantes.</p> | | |
| ESTADIO 3 | POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMA DE GESTIÓN | SI | NO |
| <p>Los valores de la empresa realzan el compromiso con el trabajo decente: Para garantizar su cumplimiento adopta procedimientos formales y evalúa la gestión de sus contratistas.</p> | <p>24.3.1 La empresa resalta entre sus valores el compromiso con relaciones de trabajo decente y justas.</p> | | |
| | <p>24.3.2 La empresa cuenta con políticas y procedimientos formales que regulan su sistema de gestión de las relaciones laborales.</p> | | |
| | <p>24.3.3 La empresa realiza auditorías internas del sistema de gestión y realiza un análisis crítico para mejorar eventuales fallas.</p> | | |
| | <p>24.3.4 La empresa exige documentación comprobatoria del cumplimiento de las leyes laborales de su cadena de valor.</p> | | |
| ESTADIO 4 | EFICIENCIA | SI | NO |
| <p>La empresa evalúa los resultados de su sistema de gestión en lo que concierne a las relaciones laborales, buscando oportunidades de mejora continua internamente y en su cadena de abastecimiento.</p> | <p>24.4.1 La empresa desarrolla programas que buscan mejoras en las condiciones de trabajo de sus empleados.</p> | | |
| | <p>24.4.2 La empresa se asegura en la contratación que sus empleados tercerizados tengan las mismas condiciones de salud, seguridad y acceso a beneficios básicos que gozan los empleados regulares, tales como transporte, alimentación, uso de comedor, etc.</p> | | |
| | <p>24.4.3 La empresa tiene un sistema de gestión de las relaciones laborales certificado por tercera parte.</p> | | |
| | | | |

| | | | |
|---|---|-----------|-----------|
| | 24.4.4 La empresa participa de programas de evaluación o premiación de sus prácticas laborales, con el propósito de realizar un benchmarking y adaptarse a las mejores prácticas del mercado. | | |
| ESTADIO 5 | PROTAGONISMO | SI | NO |
| La empresa es reconocida por sus buenas prácticas de relacionamiento con los empleados, ha recibido premios que aseguran que es uno de los mejores lugares para trabajar. También desarrolla iniciativas e implementa programas que permiten que su cadena de valor replique sus prácticas. | 24.5.1 La empresa es reconocida en el mercado por sus buenas prácticas en la gestión laboral, y ha recibido premios que atestiguan que es uno de los mejores lugares para trabajar. | | |
| | 24.5.2 La empresa cuenta con iniciativas e implementa programas que permiten que su cadena de valor replique sus prácticas. | | |
| RELACIONES CON SINDICATOS | | | |
| ESTADIO 1 | CUMPLIMIENTO Y/O TRATAMIENTO INICIAL | SI | NO |
| La empresa cumple las convenciones colectivas de las actividades a las cuales pertenecen sus empleados y permite la afiliación y la participación de ellos en los sindicatos sin ejercer presión o represalias. | 25.1.1 La empresa permite que sus empleados se afilien a sindicatos sin restricciones. | | |
| | 25.1.2 La empresa ha adherido a las convenciones colectivas y respeta todas las relaciones de trabajo y categorías laborales en ellas comprendidas. | | |
| | 25.1.3 La empresa monitorea que sus obligaciones con el sindicato estén siempre al día y sean respetadas. | | |
| ESTADIO 2 | INICIATIVAS Y PRÁCTICAS | SI | NO |
| La empresa permite la actuación de los sindicatos en el lugar de trabajo y ha designado a un responsable de la relación con el sindicato, siendo el gestor del manteniendo de los canales de comunicación entre ellos. | 25.2.1 La empresa permite que se realicen reuniones sindicales en el lugar de trabajo. | | |
| | 25.2.2 La empresa no interfiere en las reuniones sindicales realizadas en el lugar de trabajo. | | |
| | 25.2.3 La empresa mantiene canales de comunicación con los sindicatos. | | |
| ESTADIO 3 | POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMA DE GESTIÓN | SI | NO |
| La empresa no solamente permite la actuación de los sindicatos en el lugar de | 25.3.1 La empresa posee procedimientos que garantizan la atención de los pedidos de los sindicatos. | | |

| | | | |
|--|--|-----------|-----------|
| trabajo, sino que también proporciona información sobre las condiciones de trabajo y se reúne periódicamente con sus representantes para escuchar sugerencias o negociar reivindicaciones. | 25.3.2 La empresa responde a los requerimientos de los sindicatos en tiempo hábil. | | |
| | 25.3.3 La empresa cuenta con acuerdos colectivos negociados periódicamente con los sindicatos. | | |
| ESTADIO 4 | EFICIENCIA | SI | NO |
| La empresa incorpora a sus decisiones estratégicas asuntos relevantes para los sindicatos y los participa en decisiones que tratan de la reestructuración, expansión o reducción de sus actividades. | 25.4.1 La empresa incorpora asuntos relacionados a los sindicatos al trazar su estrategia. | | |
| | 25.4.2 La empresa informa a los sindicatos con antelación sobre proyectos atinentes a la estructura o a los empleados de la empresa. | | |
| | 25.4.3 La empresa cuenta acuerdos para capacitación y finalización de la escolarización junto a los sindicatos. | | |
| ESTADIO 5 | PROTAGONISMO | SI | NO |
| La empresa cuenta con mecanismos que permiten que los asuntos tratados con los sindicatos ejerzan influencia en la toma de decisión. También ejerce influencia en su cadena de valor y es reconocida por los sindicatos como referencia. | 25.5.1 La empresa es reconocida por el mercado por su relación con sindicatos. | | |
| | 25.5.2 La empresa ejerce influencia en su cadena de valor en lo que hace al relacionamiento con | | |
| | 25.5.3 Antes de iniciar la implantación de un nuevo proyecto, la empresa siempre busca el acuerdo con el sindicato local. | | |
| DESARROLLO HUMANO, BENEFICIOS Y ENTRENAMIENTO | | | |
| REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS | | | |
| ESTADIO 1 | CUMPLIMIENTO Y/O TRATAMIENTO INICIAL | SI | NO |
| La empresa remunera a sus empleados de acuerdo con el salario mínimo legal establecido para la categoría | 26.1.1 La empresa cumple con todas las obligaciones legales labores en lo que se refiere al pago de salarios y beneficios | | |
| | 26.1.2 La empresa respeta y cumple las convenciones colectivas en que sus empleados están encuadrados. | | |

| ESTADIO 2 | INICIATIVAS Y PRÁCTICAS | SI | NO |
|---|---|-----------|-----------|
| La empresa además de la remuneración mínima legal, ofrece beneficios sociales como salud y seguro de vida, etc. a los empleados y los extiende a sus familiares. | 26.2.1 En los últimos años, la empresa aumentó el menor salario de la empresa en relación con el salario mínimo vigente. | | |
| | 26.2.2 La empresa ofrece seguro de vida, plan de salud y otros beneficios de seguridad social a sus empleados. | | |
| | 26.2.3 La empresa respeta las necesidades personales de sus empleados en el planteamiento del trabajo. | | |
| ESTADIO 3 | POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMA DE GESTIÓN | SI | NO |
| La empresa cuenta con un plan de cargos y salarios transparente y procedimientos claros de gestión de carrera de los empleados. | 26.3.1 La empresa cuenta con política de remuneración | | |
| | 26.3.2 La empresa cuenta con procedimientos formales y claros de promoción e incremento salarial. | | |
| | 26.3.3 La empresa evalúa el desempeño de los empleados de manera sistemática por menos una vez al año. | | |
| | 26.3.4 La empresa tiene metas para disminuir la variación proporcional entre el mayor y menos salario. | | |
| | 26.3.5 El programa de participación en los resultados o bonificación, en caso que posea, fue establecido por medio de negociación con una comisión de empleados o con el sindicato y en conformidad con la legislación aplicable. | | |
| ESTADIO 4 | EFICIENCIA | SI | NO |
| La empresa atiende a la satisfacción de los empleados en lo que atañe a su remuneración. Considera, para su composición, el salario medio del país, el costo de vida local, y verifica los criterios de remuneración que atienden a las necesidades del empleado y de su familia. | 26.4.1 La empresa verifica la satisfacción de sus empleados con relación a la remuneración y los beneficios. | | |
| | 26.4.2 La empresa considera el costo de vida local para la definición de la base salarial. | | |
| | 26.4.3 El programa de bonificación de la empresa, en caso de que lo posea, ofrece a los empleados un bono adicional que contempla elementos de sustentabilidad, como éxitos a mediano y largo plazo o el alcance de metas relacionadas con el desempeño social y ambiental. | | |

| ESTADIO 5 | PROTAGONISMO | SI | NO |
|--|---|-----------|-----------|
| La empresa está considerada polo de atracción de talentos, constituyéndose referencia para el mercado por sus políticas de remuneración y beneficios, estimulando el avance del mercado en esa práctica. Además de eso, la empresa cuenta con instancias que permiten la participación de los empleados de diversas categorías en las discusiones sobre remuneración y beneficios. | 26.5.1 Es reconocida por el mercado por sus prácticas de remuneración. | | |
| | 26.5.2 La empresa estimula al mercado a mejorar la distribución de la riqueza generada. | | |
| | 26.5.3 La empresa estimula a su cadena de abastecimiento a elevar el nivel de su práctica de remuneración. | | |
| | 26.5.4 La empresa atrae talentos y es buscada como lugar de trabajo por muchos profesionales. | | |
| COMPROMISO CON EL DESARROLLO PROFESIONAL | | | |
| ESTADIO 1 | CUMPLIMIENTO Y/O TRATAMIENTO INICIAL | SI | NO |
| La empresa ofrece a los empleados actividades de capacitación y formación puntual, relacionadas con las operaciones de la empresa. | 27.1.1 La empresa ofrece a sus empleados entrenamiento básico para la realización de sus operaciones. | | |
| | 27.1.2 La empresa capacita a sus empleados para el ejercicio de la función asignada. | | |
| | 27.1.3 La empresa contrata aprendices siguiendo la legislación específica para ello. | | |
| ESTADIO 2 | INICIATIVAS Y PRÁCTICAS | SI | NO |
| La empresa cuenta con una rutina de entrenamiento/capacitación que busca la mejora de la productividad e incentiva a los empleados a perfeccionar su capacitación. | 27.2.1 La empresa mantiene entrenamientos regulares buscando mejorar el desempeño en las funciones actuales. | | |
| | 27.2.2 La empresa favorece la realización de cursos externos por medio de compensación del tiempo de trabajo. | | |
| | 27.2.3 La empresa ofrece programas que contribuyen a la erradicación del analfabetismo. | | |
| ESTADIO 3 | POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMA DE GESTIÓN | SI | NO |
| La empresa adopta políticas que incentivan al desarrollo profesional y ofrece becas de estudio, | 27.3.1 La empresa cuenta con una política transparente y consolidado de becas de estudios. | | |

| | | | |
|--|--|-----------|-----------|
| promoviendo, así, un impacto positivo en la vida del trabajador. Además de eso, promueve la capacitación continua en todos los niveles. | 27.3.2 La empresa provee entrenamientos específicos pasantes. | | |
| | 27.3.3 La empresa ofrece entrenamientos para todos los niveles jerárquicos. | | |
| | 27.3.4 La empresa cuenta con diagnóstico de las competencias desarrolladas por sus empleados y ofrece formación relacionada a la necesidad de desarrollo de cada uno. | | |
| ESTADIO 4 | EFICIENCIA | SI | NO |
| La empresa ofrece incentivos a los empleados para que adquieran más conocimientos, aumentando, así, su potencial de empleabilidad independientemente de la aplicación que puedan dar a ese conocimiento con su función actual. Además de eso, estimula la cadena de abastecimiento que ofrezca entrenamientos o incentivos | 26.4.1 La empresa ofrece entrenamiento a los empleados que estimulan su desarrollo profesional, además de las actividades actuales. | | |
| | 26.4.2 La empresa ofrece entrenamiento que busca el desarrollo personal de los empleados. | | |
| | 26.4.3 La empresa ofrece los beneficios de capacitación para los temporales tercerizados. | | |
| | 26.4.4 La empresa ofrece entrenamiento para el desarrollo de liderazgos para la sustentabilidad. | | |
| | 26.4.5 La empresa estimula su cadena de abastecimiento al ofrecer entrenamientos a los empleados | | |
| | 26.4.6 Al finalizar el periodo referente al programa de pasantías o de aprendizaje, procura emplear a los pasantes o aprendices en la propia empresa, cuando eso no es posible, busca empleo para ellos en el mercado trabajo. | | |
| ESTADIO 5 | PROTAGONISMO | SI | NO |
| La empresa es un referente en el mercado por sus buenas prácticas de desarrollo profesional, además de promover y motivar el tratamiento de estas cuestiones en la cadena de abastecimiento | 27.5.1 La empresa estimula al sector a involucrarse en el tema. | | |
| | 27.5.2 La empresa estimula su cadena de abastecimiento a participar e involucrarse en el desarrollo de programas de perfeccionamiento profesional. | | |

| | | | |
|--|--|-----------|-----------|
| | 27.5.3 La empresa atrae talentos y a los mejores profesionales debido a las oportunidades en término de desarrollo profesional. | | |
| COMPORTAMIENTO FRENTE A LOS DESPIDOS Y LA JUBILACIÓN | | | |
| ESTADIO 1 | CUMPLIMIENTO Y/O TRATAMIENTO INICIAL | SI | NO |
| La empresa cumple la legislación local vigente relacionada con los despidos y los procesos jubilatorios. | 28.1.1 La empresa cumple la legislación local vigente relacionada con los despidos y procesos jubilatorios. | | |
| ESTADIO 2 | INICIATIVAS Y PRÁCTICAS | SI | NO |
| La empresa adopta con los empleados prácticas de desvinculación transparentes y de apoyo al trabajador próximo a jubilarse. | 28.2.1 La empresa busca alternativas a las desvinculaciones en masa como disminución de la carga horaria, restricción de gastos, etc.), en los casos en que sea una medida necesaria. | | |
| | 28.2.2 En el caso que sea necesario una desvinculación masiva, tiene en cuenta indicadores socioeconómicos para definir prioridades: edad, estado civil, número de dependientes entre otros. | | |
| | 28.2.3 La empresa tiene buenas prácticas para tratar con empleados en proceso de jubilarse | | |
| ESTADIO 3 | POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMA DE GESTIÓN | SI | NO |
| La empresa implementa también políticas de desvinculación basadas en evaluaciones por competencias técnicas y comportamentales. Garantizando la impersonalidad de la decisión. | 28.3.1 La empresa cuenta con políticas sobre desvinculación claras. | | |
| | 28.3.2 La empresa utiliza evaluaciones basadas en competencias técnicas para tomar decisiones sobre desvinculaciones. | | |
| | 28.3.3 La empresa da acceso a los empleados a informaciones que validan el proceso de desvinculación, como forma de propiciar el desarrollo profesional de la(s) persona(s) desvinculada(s). | | |
| | 28.3.4 La empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo para los empleados desvinculados. | | |

| | | | |
|--|--|-----------|-----------|
| | 28.3.5 En el caso que haya necesidad de desvinculación en masa, realiza previamente un programa de desvinculación voluntaria, ofreciendo el mantenimiento de beneficios por tiempo determinado, salarios extras, entre otros. | | |
| | 28.3.6 La empresa evalúa, considerando su ramo de actividad, la rotación de sus empleados, y cuenta con una política para mejorar ese indicador. | | |
| ESTADIO 4 | EFICIENCIA | SI | NO |
| La empresa ofrece servicios de apoyo (recolocación, extensión de beneficios, etc.) al trabajador desvinculado. La empresa igualmente ofrece beneficios que van más allá de la legislación, para amparar al trabajador desvinculado o jubilado. | 28.4.1 La empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo para los empleados desvinculados. | | |
| | 28.4.2 La empresa involucra a los familiares en el proceso de preparación para la Jubilación. | | |
| ESTADIO 5 | PROTAGONISMO | SI | NO |
| La empresa es referente por sus prácticas de mercado referidas al tratamiento de las desvinculaciones y jubilaciones e impulsa al sector a desarrollar buenas prácticas. | 28.5.1 La empresa influencia al mercado en el desarrollo de buenas prácticas relacionadas a desvinculaciones y procesos jubilatorios. | | |
| | 28.5.2 La empresa busca establecer diálogo estructurado con instancias de gobierno local, especialistas, ONGs y sindicatos para conocer, entender, prevenir y reducir el impacto de un posible cierre de las unidades de negocios o plantas o de una eventual necesidad de disminución del personal. | | |
| SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO Y CALIDAD DE VIDA | | | |
| SALUD Y SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS | | | |
| ESTADIO 1 | CUMPLIMIENTO Y/O TRATAMIENTO INICIAL | SI | NO |
| La empresa cumple rigurosamente sus obligaciones legales y cuenta con la documentación actualizada que da cuenta de ello. | 29.1.1 La empresa mantiene todos los documentos legales relativos a la Salud y Seguridad del Trabajo (SST) actualizados y completos (como Reportes de Salud Ocupacional, Análisis de Riesgos Ambientales, Reportes de Incidentes de Accidentes, etc.) | | |

| | | | |
|---|--|-----------|-----------|
| | 29.1.2 La empresa atiende a las exigencias de las Normas Regulatorias y tiene un plan de actuación para garantizar su cumplimiento, especialmente en lo que se refiere a emergencias y riesgos. | | |
| | 29.1.3 La empresa cuenta con un responsable para gerenciar el asunto, o si es aplicable cuenta con un comité de prevención de accidentes dentro de las exigencias del marco regulatorio. | | |
| ESTADIO 2 | INICIATIVAS Y PRÁCTICAS | SI | NO |
| La empresa desarrolla campañas de concientización de los empleados y posee un compromiso formal de considerar los temas de salud y seguridad como prioritarios. | 29.2.1 La empresa posee un compromiso o una política de salud y seguridad que integra el tema como práctica corporativa y monitorea los indicadores y tasas referentes al tema. | | |
| | 29.2.2 La empresa realiza regularmente entrenamientos en salud y seguridad con los empleados. | | |
| | 29.2.3 La empresa realiza campañas regulares de sensibilización para el tema y/o campañas que buscan el bienestar de los empleados. | | |
| ESTADIO 3 | POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMA DE GESTIÓN | SI | NO |
| La empresa adopta procedimientos formales de certificación y de acompañamiento a los indicadores claves de desempeño (KPIs) y metas, incluyendo programas de entrenamiento. | 29.3.1 La empresa dispone de un sistema de gestión de SST y de un sistema de gestión de SST moldeado según OHSAS18001, SA8000 u BS8800 o basado en otros modelos, que permiten monitorear los indicadores y la implementación de planes de acción. | | |
| | 29.3.2 Los indicadores del sistema de gestión de SST forman parte de los indicadores claves de desempeño. | | |
| | 29.3.3 La empresa tiene un sistema de gestión de SST certificado por tercera parte (Ej.: OHSAS18001, ISO 45001:2018). | | |
| | 29.3.4 La empresa ofrece un programa de prevención y tratamiento para la dependencia de alcohol o drogas. | | |

| | | | |
|---|--|-----------|-----------|
| | 29.3.5 La empresa realiza análisis de riesgo referentes a la salud y seguridad para todos los nuevos procesos y proyectos. | | |
| ESTADIO 4 | EFICIENCIA | SI | NO |
| La empresa realiza evaluaciones de resultados, identificando mejoras en el ambiente de trabajo, como reducción de accidentes, absentismo, aumento de la satisfacción de los empleados, y también monitorea el desempeño en salud y seguridad en el trabajo de los tercerizados. | 29.4.1 La empresa desarrolla programas que tienen como objetivo la reducción de riesgos y mejoras en el ambiente de trabajo que benefician a empleados y prestadores de servicios. | | |
| | 29.4.2 La empresa monitorea el desempeño en salud y seguridad en el trabajo de los tercerizados | | |
| ESTADIO 5 | PROTAGONISMO | SI | NO |
| La empresa implementa programa de monitoreo y capacitación de la cadena de valor con indicadores y metas y ejerce influencia en la discusión sectorial y/o en la sociedad. | 29.5.1 La empresa es reconocida por sus buenas prácticas en salud y seguridad. | | |
| | 29.5.2 La empresa cuenta con un programa de acompañamiento a su cadena de valor y desarrolla iniciativas para apoyar la mejora de las condiciones de salud y seguridad. | | |
| | 29.5.3 La empresa organiza campañas que buscan la mejora de la salud no solamente de los empleados y sus familiares, sino también de la sociedad en general, como patrocinador o agente activo de una campaña. | | |
| | 29.5.4 La empresa estimula al sector para mejorar el nivel de gestión de la salud y seguridad e involucra además de empresas, a organismos gubernamentales en ese objetivo, cuando es posible. | | |
| CONDICIONES DE TRABAJO, CALIDAD DE VIDA Y JORNADA DE TRABAJO | | | |
| ESTADIO 1 | CUMPLIMIENTO Y/O TRATAMIENTO INICIAL | SI | NO |
| La empresa cumple sus obligaciones legales y emprende iniciativas con los objetivos de mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los empleados. | 30.1.1 La empresa respeta las horas de la jornada de trabajo de los empleados. | | |
| | 30.1.2 La empresa compensa las horas extras de todos los empleados, incluyendo gerentes y ejecutivos, de forma regular y registrada. | | |

| | | | |
|---|---|-----------|-----------|
| | 30.1.3 La empresa realiza un planeamiento, evitando horas extras frecuentes. | | |
| ESTADIO 2 | INICIATIVAS Y PRÁCTICAS | SI | NO |
| La empresa invierte en prácticas continuadas de incentivo de la calidad de vida de los empleados y les ofrece entrenamientos profesionales. | 30.2.1 La empresa posee iniciativas de combate del estrés de los empleados. | | |
| | 30.2.2 La empresa promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo. | | |
| ESTADIO 3 | POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMA DE GESTIÓN | SI | NO |
| La empresa desarrolla programas o campañas regulares de concientización sobre la calidad de vida y realiza investigaciones para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores. | 30.3.1 La empresa cuenta con políticas establecidas y divulgadas para la realización de horas extras o aplicación a un banco de horas. | | |
| | 30.3.2 La empresa comunica la necesidad de realización de horas extras con antelación y respeta la disponibilidad del funcionario. | | |
| | 30.3.3 La empresa realiza investigaciones buscando medir el nivel de satisfacción de los empleados. | | |
| | 30.3.4 La empresa cuenta con normas para combatir situaciones de acoso moral o sexual, las cuales son divulgadas y debidamente tratadas por la estructura formal, denuncia anónima y pronta resolución. | | |
| ESTADIO 4 | EFICIENCIA | SI | NO |
| La empresa desarrolla programas buscando mejoras en el ambiente de trabajo que beneficien a los empleados y prestadores de servicios; invierte en programas de combate al estrés; ofrece orientación nutricional. Realiza investigaciones de clima para mejorar en la atención de las necesidades de los empleados y monitorea las cuestiones relacionadas a la calidad de vida de su cadena de abastecimiento. | 30.4.1 La empresa desarrolla programas que tienen como objetivo, mejoras en el ambiente de trabajo que benefician a empleados y prestadores de servicios. | | |
| | 30.4.2 La empresa mantiene programas de combate al estrés, orientación sobre alimentación y nutrición, equilibrio trabajo-familia, incluyendo el respeto a los límites con relación al teletrabajo, como por ejemplo comunicaciones telefónicas e e-mails fuera del horario de trabajo. | | |
| | 30.4.3 La empresa monitorea los resultados de la calidad de vida de su cadena de abastecimientos. | | |

| | | | |
|---|---|-----------|-----------|
| Además de eso, hace extensivos los programas de calidad de vida a los familiares de los empleados. | 30.4.4 La empresa cuenta con programas y canales para que los temas de calidad de vida lleguen a la familia de los empleados. | | |
| ESTADIO 5 | PROTAGONISMO | SI | NO |
| La empresa es referente de buenas prácticas relacionadas a la calidad de vida y jornada de trabajo equilibrada, pues, además de implementar programa de acompañamiento de su cadena de abastecimiento, organiza campañas que buscan la mejora de la calidad de vida no solamente de los empleados y de sus familiares, sino también de la sociedad en general, siendo patrocinador o agente activo de campañas sobre el tema. | 30.5.1 La empresa es reconocida por sus buenas prácticas en calidad de vida y jornada de trabajo equilibrada | | |
| | 30.5.2 La empresa cuenta con un programa de acompañamiento de su cadena de abastecimiento y desarrolla iniciativas para apoyar la mejora de las condiciones de calidad de vida. | | |
| | 30.5.3 La empresa organiza campañas que buscan la mejora de la calidad de vida no solamente de los empleados y sus familiares, sino de la sociedad en general, siendo patrocinador o agente activo de campañas sobre el tema. | | |
| | 30.5.4 Las prácticas de la empresa sirven frecuentemente de benchmarking para otras empresas. | | |

Anexo B. Entrevista estructurada

Sustentabilidad:

- ¿Cómo es el manejo de la RSE de la empresa?
- ¿Cuáles son las políticas de sostenibilidad de la empresa?

Propuesta de Valor

- ¿Cuál es el factor diferenciador que hace mejor a la empresa frente a su competencia?
- ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la empresa para lograr posicionamiento y permanencia en el mercado?

Modelo de negocios

- ¿Cuál es el proceso que la empresa sigue para hacer compras de los insumos?
- ¿Cómo determina la empresa el impacto que tienen sus productos en la sociedad?
- ¿De qué manera la empresa contribuye al crecimiento de la región?

Relación con empleados

- ¿Cuál es el nivel de rotación de empleados en la empresa?
- ¿Qué estrategias utiliza la empresa para fidelizar a los colaboradores?
- ¿Qué tipos de contrato maneja la empresa?
- ¿Tienen tercerizado algún proceso? ¿Cuál?
- ¿Qué actividades realiza la empresa en pro del bienestar laboral?

Relaciones con sindicatos

- ¿Alguna vez se ha formado sindicato en la empresa?
- ¿Qué estrategias utiliza la empresa para responder a las inconformidades de los empleados?

Remuneración:

- ¿Cómo es la política de remuneración de la empresa?
- ¿La empresa ofrece beneficios sociales para sus empleados? ¿Cuáles?
- ¿La empresa cuenta con una política de remuneración? ¿En qué consiste?

- ¿Se realiza evaluación de los empleados, teniendo en cuenta su desempeño?
¿Cómo lo realizan?
- ¿Se cuenta con procesos de promoción e incremento salarial? ¿Cuáles?
- ¿Cuál es el rango salarial de la empresa? ¿Han pensado disminuir dicho rango entre el mayor y menor salario?
- ¿Hay bonificaciones por buen desempeño? ¿Cómo las establecieron? ¿Los empleados participaron? y ¿En qué consisten?
- ¿Se realiza evaluación de satisfacción de los empleados sobre bonificaciones y remuneraciones?
- ¿La empresa considera el costo de vida local para la definición de la base salarial?
- ¿Cómo es considera la empresa en el mercado laboral en cuanto a sus remuneraciones?

Desarrollo profesional:

- ¿Cómo es el entrenamiento de un nuevo colaborador?
- ¿Se realiza inducción? ¿En qué consiste?
- ¿Cada cuánto se realizan capacitaciones a los empleados? ¿Se realizan a todos los niveles jerárquicos? ¿Son diferentes según su labor en la organización? ¿De qué se tratan?
- ¿Cuántos aprendices tiene la empresa actualmente?
- ¿Qué cursos o programas hay en la empresa para sus colaboradores? ¿Se tiene en cuenta el desarrollo personal de los empleados u otros temas como liderazgo, manejo del estrés?
- ¿La empresa entrega becas de estudio a sus trabajadores? ¿En dónde?
¿Según qué criterios se realiza la entrega de becas?
- ¿Cuántos aprendices ha empleado la organización al terminar la práctica académica? De no ser así, ¿se realiza acompañamiento y apoyo para encontrar trabajo en otra empresa?
- ¿Cómo es considera la empresa en el mercado laboral en cuanto al desarrollo profesional de los trabajadores?

Despido o jubilación:

- ¿La empresa tiene protocolos de desvinculación de sus empleados? ¿En qué consiste?
- ¿Cuáles son los factores que se tienen en cuenta al momento de realizar un despido masivo? Al hacerlo, ¿se ofrece algún tipo beneficios por desvinculación voluntaria?
- ¿Cuáles son los factores que se tienen en cuenta al momento de realizar un despido masivo?
- ¿Cómo es el proceso al momento de jubilación de un empleado? ¿Se tienen en cuenta sus familiares? ¿Cómo?
- ¿Cómo es la rotación de los empleados? ¿Existen políticas para mejorar dicho indicador?
- ¿Cómo es considera la empresa en el mercado laboral en cuanto a la desvinculación o jubilación de los empleados?

Salud y seguridad de los empleados:

- ¿La empresa mantiene todos los documentos legales relativos a la Salud y Seguridad del Trabajo (SST) actualizados y completos (como Reportes de Salud Ocupacional, Análisis de Riesgos Ambientales, Reportes de Incidentes de Accidentes, etc.)?
- ¿Cada cuánto se capacitan a los empleados sobre el SGSST para garantizar su cumplimiento y sensibilizar a los empleados sobre el tema
- ¿Quién es el encargado del SGSST en la empresa?
- ¿Hay brigadistas dentro de la organización?
- ¿Cuáles son los riesgos laborales más significativos en la empresa?
- ¿Cuáles son las enfermedades laborales más frecuentes en los empleados?
- ¿Cuáles son los accidentes laborales más frecuentes?
- ¿Cuál es el plan de acción para disminuir y/o evitar los riesgos, enfermedades y accidentes laborales?
- ¿El SGSST de la empresa se encuentra actualmente certificado?
- ¿Cómo es considera la empresa en el mercado laboral en cuanto a Seguridad y Salud en el trabajo?

Condiciones de trabajo, calidad de vida y jornada de trabajo:

- ¿Cuáles son los horarios de trabajo?
- ¿Cómo se compensan las horas extras? ¿Aplica para todos los niveles jerárquicos?
- ¿Se implementan planes para que los empleados no realicen horas extras? ¿Cuáles? ¿Se respeta la disponibilidad del funcionario para realizar las horas extras y es comunicado con antelación cuando es necesario realizar horas extras?
- ¿Se realizan pausas activas en el horario de trabajo? ¿Cada cuánto se realizan? ¿Quiénes son los encargados de su ejecución? ¿Las personas encargadas están capacitadas en pausas activas?
- ¿La empresa cuenta con normas para combatir situaciones de acoso moral o sexual, las cuales son divulgadas y debidamente tratadas por la estructura formal, denuncia anónima y pronta resolución? ¿Cuáles son?
- ¿Existen programas para la mejora del clima laboral o de promoción y prevención? ¿Cuáles son?
- ¿Cada cuánto realizan medición del clima laboral? ¿Sus resultados son socializados con los empleados de la empresa?
- ¿Cómo se considera la empresa en el mercado laboral en cuanto a la calidad de vida de sus trabajadores?