

**MODELO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA ACTUACIÓN  
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA  
EMPANADAS TÍPICAS ALICRIO S.A.**



**CURSO DE PROFUNDIZACIÓN EN  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Presentado Por:

Álvaro Ariel Mantilla Gómez  
Código: 91351921  
Carlos Fernando Venegas Duarte  
Código: 79893428  
Héctor Deyby Arenas Echeverry  
Código 86014491  
Oscar Javier Hernández  
Código 80.280.629  
Oscar Mauricio Robayo  
Código 80153879

Presentado a:

Ariel Alfonso Reyes Castro  
Sandra Yaneth Guerrero  
Tutores

Colombia

2013

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo

Abstract

Introducción

1. Justificación
  - 1.1 Justificación teórica
  - 1.2 Justificación practica
  - 1.3 Justificación metodológica
2. Formulación del problema
3. Sistematización del problema
4. Formulación de hipótesis del trabajo
5. Formulación del objetivo general
6. Formulación de objetivos específicos
7. Marcos de investigación
  - 7.1 Marco teórico
  - 7.2 Marco conceptual
  - 7.3 Marco metodológico
8. Análisis de la información

Resultados (conclusiones y recomendaciones)

Referencias bibliográficas

Anexos

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En los últimos años el comercio ha sido considerado, cada vez en mayor medida, como la causa de problemas sociales, ambientales y económicos. Y gran parte de la población cree que las empresas han prosperado a expensas de la comunidad.

Las empresas están enfocadas hacia la Responsabilidad Social Empresarial, desde hace más diez años, y es un tema incluido como parte de su estrategia para alcanzar crecimiento, tomado como un valor agregado a la gestión frente a sus GIs, las compañías de mayor tamaño son las que más han implantado esta práctica, por el contrario la empresa mediana y la pequeña tímidamente lo han ido implantando.

El presente trabajo de investigación se fundamenta en desarrollar un modelo de gestión a raíz de una auditoría en Responsabilidad social en la empresa EMPANADAS TIPICAS ALICRIO S.A. Como respuesta de la norma SA8000 aplicado en un grupo de interés o stakeholder específico. Según el trabajo colaborativo sobre resultados de auditoría los empleados o colaboradores de la compañía es el grupo de interés que vamos a tener en cuenta en este proyecto.

## **ABSTRACT**

In last years, trading has been considered, increasingly, as the principal cause of social, environmental and economic problems. And most of the people think that industries have thrived at expense of the community.

Enterprises have been more focused on the CSR (Corporate Social Responsibility) since around 10 years ago, and is a subject included as part of their growing strategy, assumed as a value added to the management facing their IGs, bigger companies are those who have mostly implemented this practice, while small and medium companies have been implanting it more shyly.

The present work of investigation is based in a model of management develops immediately after an audit in social Responsibility in the company "EMPANADAS TIPICAS"ALICRIO S.A. as response of the norm SA8000 applied in a group of interest or stakeholder specify. According to the collaborative work on results of audit the employees or collaborators of the company it is the group of interest that we are going to bear in mind in this project.

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo, de diseño de un modelo de gestión estratégica responsable, aplicado a una empresa real, dedicada a la elaboración de alimentos, como son empanadas utilizando insumos naturales y frescos. Se hace un estudio de investigación con respecto a una problemática existente dentro de la organización, en cuanto a la mejora de las relaciones laborales con los empleados y colaboradores, factor fundamental en toda organización.

Pues una empresa está conformada por varios elementos que juntos trabajan y se relacionan persiguiendo un mismo objetivo. Ésta se encuentra formada por distintos departamentos como: finanzas, administración, ventas, mercadotecnia, recursos humanos, tecnologías de información, operaciones y mantenimiento, etc. El recurso humano debe formar parte importante de la empresa, debido a que él es quien se encarga de mostrar una cara amable de la organización a sus clientes. El empleador debe entender que los empleados son seres humanos no robots, el generar motivación y confianza en cada uno de ellos hace que se sientan valorados y ese sentimiento produce un impacto positivo inmediato, que fluye del empleado hacia el cliente.

## **1. JUSTIFICACIÓN**

### **1.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

- ✓ Norma SA 8000:2001
- ✓ SAI - Social Accountability International (Responsabilidad Social Internacional)
- ✓ Libro: Guía de Implementación de RSE para PYMES
- ✓ Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC)
- ✓ Libro: La Elección de Estrategias para el Cambio
- ✓ John P. Kotter. Y Leonard A. Schlesinger

### **1.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

En la actualidad las grandes empresas se hacen más competitivas, por la adopción de estrategias con el fin de garantizar el éxito en el cumplimiento de los objetivos corporativos.

La empresa EMPANADAS TIPICAS ALICRIO S.A no es la excepción por ello trabaja sobre los lineamientos estratégico reflejados en la misión, visión y valores corporativos.

La motivación para realizar el presente trabajo de investigación se fundamenta en tener la oportunidad de ofrecer un aporte desde la academia a la empresa EMPANADAS TIPICAS ALICRIO S.A en un tema tan importante como la Responsabilidad Social basado en la Norma SA 8000:2008, numeral.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

La metodología de investigación que se utilizará en el desarrollo del presente trabajo es la comparativa que tendrá como objetivo lograr la identificación de diferencias o semejanzas entre los requisitos de la norma SA8000:2008 en su criterio.

Esta metodología de investigación comparativa tendrá como objeto el mejoramiento y a su vez el cumplimiento de los requisitos de la norma para hacer de la empresa empanadas típicas ALICRIO S.A una organización socialmente responsable.

## **2. FORMULACION DEL PROBLEMA**

En el contexto empresarial de hoy en día, una compañía que marque diferencia es aquella que comercialice los mejores productos, las más apetecida para trabajar, y la que este mejor posicionada en temas ambientales y de alguna forma responsable con la sociedad, muy especialmente en un país como Colombia, el cual se encuentra en potencial crecimiento y desarrollo.

En Colombia se han evidenciado unos factores muy desfavorables en la competitividad y crecimiento empresarial, como son la carencia de un sentido de responsabilidad social en la gran mayoría de empresas, y a su vez la falta de involucrar al crecimiento y desarrollo del talento humano, como capital mas importante de la compañía, en algunos sectores este factor se sigue viendo desde el punto de vista como maquina. Es imperante desarrollar un compromiso desde la alta gerencia y que involucre a empresas, empresarios, colaboradores, gobierno, comunidad, proveedores y clientes en un proceso fuerte de recuperación de elementos vitales como el desarrollo la competitividad y la paz.

Uno de los motivos más destacados por los cuales la responsabilidad social empresarial RSE, está tomando demasiada importancia en América Latina, es el hecho que un comportamiento responsable se convierte en un instrumento de competitividad en el corto y mediano plazo, que le permite a la organización diferenciarse de sus competidores y acceder a mercados emergentes y de alguna manera migrar a un océano azul, y especialmente en esos mercados destacados con el apalancamiento de proveedores, comunidad, estado, colaboradores internos y sus clientes.

Hace algunos años se hablaba del que el rol principal de las organizaciones era generar valor para sus dueños o accionistas y maximizar las utilidades sin medir el cómo en aspectos sociales y medio ambientales. En la actualidad las expectativas sobre el papel de las empresas dentro de la sociedad están cambiando y es donde Típicas Empanadas ha encontrado una oportunidad de agregar valor a su gestión y diferenciarse de sus competidores al involucrar de manera directa a sus stakeholders (grupos de interés) en los temas de fortalecimiento y direccionamiento estratégico de la compañía.

Los consumidores cada día son más exigentes y solicitan nuevas cualidades, los inversionistas, accionistas consideran las prácticas sociales y medioambientales como un indicador de buen gobierno, la sociedad en general apoyados de las redes sociales ejerce escrutinios sobre sus actividades y las entidades de vigilancia y control crean ciertos marcos legislativos que incentivan la responsabilidad social empresarial.

Esto genera para las compañías un reto y es obtener beneficios creando valor económico, medioambiental y social para los accionistas, pero también para la sociedad en conjunto.

En este orden de ideas y frente a un contexto cada vez más competitivo y a una creciente presión de los nuevos actores que impactan en los objetivos empresariales, se hace necesario y prioritario la incorporación de un modelo de negocio más sensible a los requerimientos de este nuevo rumbo empresarial, es decir un compromiso que permita establecer valor para todos los grupos de interés de la compañía, escuchando e involucrando sus intereses, necesidades y demandas través de un dialogo estratégico fluido, permanente y constante. En este esquema de responsabilidad social empresarial RSE, la inclusión de dicha metodología constituye un factor determinante en el crecimiento económico y de sostenibilidad para la compañía, ya que

las que al ser socialmente responsables pueden gozar de una posición más sólida en la economía global respecto a sus principales competidores y poseer una serie de ventajas que redunde en un mejor posicionamiento de la compañía.

En el trabajo colaborativo 2 se evidencio el planteamiento del problema: ¿Qué medidas debe realizar TIPICAS EMPANADAS (ALICRIO S.A.) Para alcanzar un nivel de cumplimiento aceptable en el desarrollo de los requisitos de “Sistema de gestión” de las norma SA 8000:2008?

Luego con los resultados de la auditoria se concluyó que se debe mejorar las relaciones con los empleados o colaboradores de la compañía.

En conclusión el planteamiento del problema es el siguiente:

**¿Qué medidas debe realizar TIPICAS EMPANADAS (ALICRIO S.A.) Para alcanzar un nivel de cumplimiento aceptable en el desarrollo de los requisitos de “Sistema de gestión” de las norma SA 8000:2008 ¿que mejore las relaciones con los empleados o colaboradores de la compañía?**

### **3. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

Desde una manejo de relaciones laborales y prácticas gerenciales, se observa claramente al interior de la compañía fortalecer todo lo que tiene que ver con el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa con todos los colaboradores y más aun, con todo el esfuerzo que han dedicado, el recurso humano más importante que es la gente.

En este aspecto la responsabilidad social empresarial, para típicas empanadas le apunta a favorecer todos aquellos aspectos de crecimiento, desarrollo, motivación y orgullo profesional de ser colaboradores de esta compañía; dice igual forma posibilitar el acceso a la información y a muchas decisiones de tipo estratégico en las cuales los colaboradores encuentren reconocimiento y en la cual los involucren de manera directa con el fin de mejorar las condiciones de trabajo tanto físicas, emociones y contractuales.

La empresa socialmente responsable no se limita a cumplir con los derechos laborales internacionales o del CST, sino que se esfuerza por ir más allá, como puede ser en invertir en el desarrollo profesional de sus colaboradores más estratégicos, y el perfeccionamiento de las labores de todos sus trabajadores en zonas más seguras e higiénicas. También la RSE se puede relacionar con los colaboradores por el respeto a la condición de las personas y establecer relaciones éticas y responsables con sus intereses e instituciones que los representan.

En términos generales para típicas empanadas es perentorio favorecer la condición de sus trabajadores y apoyados en el programa de RSE buscar la armonía de intereses y establece una relación y comunicación transparente con todos los colaboradores en torno a los objetivos comunes. Así mismo dar la oportunidad a todos sus trabajadores para que compartan los

desafíos de la empresa, se involucren en la solución de los problemas, el logro de las metas establecidas en conjunto y el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus colaboradores. Del mismo modo no permitir bajo ninguna circunstancia permitir ni ejercer actos de discriminación, y su política de remuneraciones, beneficios y planes de carrera, estén directamente relacionados con el valor de las competencias y potenciales de los trabajadores para un mejor desarrollo profesional; y bajo este contexto la empresa ha definido el siguiente cuestionamiento:

¿En qué medida la propuesta de un modelo de responsabilidad social empresarial RSE, podría convertirse en una herramienta para mejorar la competitividad y el posicionamiento de la empresa “TÍPICAS EMPANADAS” en el cual sus grupos de interés como los colaboradores perciban un beneficio, y de las actividades que allí se desarrollen sus clientes perciban un valor adicional que seguramente le traiga a la compañía un mejor porvenir en beneficio de todos los que se rodean de la compañía.

### **FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DEL TRABAJO**

**¿El sector de comidas rápidas del país implementaría un “Sistema de gestión” para aumentar su productividad que afecten positivamente a sus empleados?**

¿Con la implementación de este modelo, realmente mejoraría la imagen y reputación de “Típicos Empanadas” en el mercado actual con sentido de pertenencia para sus empleados?

¿La compañía estaría dispuesta a capacitar al personal para que entiendan la importancia del sistema?

¿Qué debe trabajar realmente el sistema que mejore la comunicación y grado de interés de la compañía con sus empleados?

### **FORMULACION DE OBJETIVO GENERAL**

Definir un modelo de gestión aplicando Responsabilidad Social Empresarial que genere beneficios a los empleados o colaboradores de “Típicas Empanadas” y el sector de comidas rápidas del país en tres años comenzando a implementar el sistema el próximo año.

### **FORMULACION DE OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Recopilar la información necesaria para definir un sistema de gestión apropiado de Responsabilidad Social Corporativa con un alto grado de interés en los empleados durante los próximos 5 meses.
- Analizar la implementación del sistema buscando una buena aceptación por parte de los empleados al implementarla el próximo año con seguimiento de su aceptación cada mes en los empleados.
- Seleccionar aspectos claves que se tengan en cuenta para mejorar las relaciones con los empleados por medio de encuestas en los próximos ocho meses explicándoles su importancia para mejorar las relaciones.
- Evaluar los puntos críticos que se presenten con la implementación del sistema de gestión RSE cada año.

- Proponer una fórmula gana-gana donde los empleados obtengan beneficios pero al mismo tiempo que la compañía aumente su productividad, imagen y reputación en los primeros dos meses.
- Aplicar la norma SA8000 al nuevo sistema de gestión RSE desde el primer año de implementación.

## **MARCOS DE INVESTIGACION**

### **Marco teórico**

La SGE 21 es el primer sistema europeo de gestión de la responsabilidad social que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en gestión ética y socialmente responsable. Esto constituye una respuesta de las organizaciones a los retos de transparencia, integridad y sostenibilidad, entendida esta última en materia económica, ambiental y social.

El Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE 21 puede aplicarse tanto a la organización en general como a determinadas unidades de negocio y debe ser contemplado como una parte del sistema de gestión de la organización y por tanto, compatible e integrable con los sistemas de gestión de calidad (ISO 9001), medio ambiente (ISO 14001), prevención de riesgos laborales (OHSAS 18001), entre otros.

La certificación del sistema de gestión de la RSE según la norma SGE 21 le ofrece las siguientes ventajas:

- ✓ La certificación ayuda a demostrar a los diferentes grupos de interés el compromiso real de la organización con la gestión de la RSE.

- ✓ El mantenimiento de la certificación, superando anualmente las auditorías externas, contribuye a la mejora continua de los procesos y actividades de la organización así como de la responsabilidad, compromiso y motivación de los equipos.
- ✓ La certificación puede mejorar el rendimiento global, reducir la desconfianza y ampliar las oportunidades de mercado.
- ✓ Disminución de riesgos en las operaciones y actividades de la organización.
- ✓ Formar parte de un grupo de organizaciones pionero en la integración de la RSE en la estrategia y gestión de la organización, favoreciendo el liderazgo y reputación en RSE.
- ✓ Atracción, Fidelización y retención de clientes, proveedores, empleados e inversores.
- ✓ Fortalecimiento de la imagen de la organización, contribuyendo a la vinculación de la marca con la gestión ética y la RSE.

### **Credibilidad**

La certificación bajo la Norma SGE 21, implica poner en valor una gestión ética y socialmente responsable ante todos nuestros grupos de interés. De esta manera, la organización pone de manifiesto haber superado una auditoría independiente y un comité de certificación para las nueve áreas de gestión.

Es de notar que La responsabilidad social corporativa (RSC) también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación

laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Bajo este concepto de administración y de management se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de Economía social, por definición Empresas Socialmente Responsables.

### **Ética y Transparencia - Responsabilidad Social, (Llamas, 2009)**

Si trasladamos estos principios a la realidad social de la empresa, a su relación con su entorno e incluso con sus propios accionistas, empleados, clientes y proveedores, vemos cómo la ética en la empresa se traduce en una práctica de transparencia.

La transparencia no significa por supuesto revelar secretos industriales o información sensible, de carácter competitivo, sino la disposición efectiva a mostrar los principios de acción y las decisiones para su adecuado control social. Implica generar confianza entre todos los stakeholders, colaboración activa y proactiva con la autoridad, educar a quienes colaboran en

ella sobre la práctica de la ética y colaborar con otras empresas, en la misma industria, para que todos adopten la ética y las buenas prácticas y se cumplan de manera efectiva.

La última relación conceptual es la que se establece entre la ética y la responsabilidad social. Hablar de responsabilidad, primero que nada, es hablar de capacidad para responder. Por eso se puede afirmar que nadie puede ser responsable de aquello de lo que no es capaz. Pero ser capaz no significa estar obligado. Se es responsable de aquello de lo que se es capaz, y que además queda dentro de la esfera específica de actividad y control en la que uno se mueve.

## **MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se presenta un listado de términos (glosario), utilizados para el desarrollo de este documento:

**Canales de comunicación:** es el medio de transmisión por el que se transmite cualquier información, pueden ser personales o masivos: los canales personales son aquellos en donde la comunicación es directa. Voz a voz. Puede darse de uno a uno o de uno a varios. Los canales masivos pueden ser escritos, radiales, televisivos e informáticos.

**Comunidad:** Conjunto de personas que viven juntas bajo ciertas reglas o que tienen los mismos intereses o características.

**Comunicación interna y participación de las personas:** es el punto más negativo según la auditoría realizada lo que concluye que los empleados no saben realmente lo que ocurre o planea realizar la compañía. La Junta Directiva toma decisiones pero es difícil que los colaboradores entiendan realmente estas decisiones.

**Cliente Interno:** El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

**Clima laboral:** tiene una calificación regular porque el empleado, en general, siente que tiene un trabajo relativamente seguro pero no se siente realmente comprometido con la compañía.

**Desarrollo personal:** aunque el sistema de promociones o ascensos es importante para la compañía sería bueno revisar como se planea este sistema, si los empleados sienten o no que sea un sistema justo y efectivo.

**Diagnosticar:** Examinar un hecho o una situación, determinar sus causas para buscar solución a sus problemas.

**Diversidad e igualdad de oportunidades:** las personas con discapacidad deben tener más oportunidades en esta compañía.

**Entorno social:** son una serie de variables que generan condiciones de vida, de trabajo, de estudios, nivel de ingresos de una comunidad.

**Estabilidad laboral, remuneración, incentivos y sanciones:** es buena, sin embargo puede mejorar ya que un buen porcentaje de los empleados no tiene un contrato directo con la empresa. Sería bueno definir contratos indefinidos y directos para que el colaborador se sienta con mayor relación con la empresa lo que se tendría en cuenta en el sistema de gestión. También se debe examinar si la remuneración básica de los colaboradores es justa con el desarrollo del mercado de comidas rápidas. Revisar si los premios o incentivos satisfacen verdaderamente al empleado para animarlo a mejorar su desempeño y al mismo tiempo revisar

el plan de convivencia si las sanciones son acordes con el proceso de trabajo llevado en la fábrica y puntos de venta.

**Ética:** tiene como objeto los actos que el ser humano realiza de modo consciente y libre (es decir, aquellos actos sobre los que ejerce de algún modo un control racional). No se limita sólo a ver cómo se realizan esos actos, sino que busca emitir un juicio sobre estos, que permite determinar si un acto ha sido éticamente bueno o éticamente malo.

**Facilitar:** Hacer fácil o posible la ejecución de algo, proporcionando mecanismos o información para la consecución de un fin.

**Formular:** Expresar una tema con palabras o por escrito, generalmente con claridad y exactitud

**Grupos de interés:** todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman, 1983).

**Indicador:** Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

**Norma SEG21:** Es la primera norma que establece los requisitos que se deben cumplir para integrar la Responsabilidad Social en la estrategia y gestión de las organizaciones.

**OHSAS 18001:** Seguridad y Salud Laboral; es la especificación de evaluación reconocida internacionalmente para sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo; OHSAS 18001 se ha concebido para ser compatible con ISO 9001 e ISO 14001 a fin de ayudar a las organizaciones a cumplir de forma eficaz con sus obligaciones relativas a la salud y la seguridad.

**Plan de comunicación:** El plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto interna como externa, que se propone realizar una organización.

**Principios:** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una Organización o área. Son el soporte de la cultura organizacional. Son la definición de la filosofía empresarial

**Reclutamiento y desvinculaciones:** Es buena pero puede mejorar al definir un sistema más efectivo para vincular el personal teniendo en cuenta sus capacidades. Las desvinculaciones deben ser justificadas y con acompañamiento psicológico si es necesario.

**Relación con la representación de los trabajadores:** es nula ya que no existe una representación directa de este grupo con la Junta Directiva, un sistema de gestión es clave para mejorar esta relación con la Junta y otros grupos de interés.

**Responsabilidad social:** Es una inspiración voluntaria, consiente y sensible de las organizaciones a los problemas una sociedad, es una actitud pro activa para adoptar hábitos, estrategias y procesos que ayuden a minimizar los impactos negativos que se generen al medio ambiente y a la sociedad.

**Salud y seguridad laboral:** con calificación regular ya que por la misma falta de comunicación con los empleados aunque en teoría se defina lo que se aplica en este asunto no existe una información clara para el empleado al momento de una emergencia.

**Sostenible y Sustentable:** Un proceso sustentable o sostenible es aquel que puede mantenerse en el tiempo por sí mismo, sin ayuda exterior y sin que se produzca la escasez de los recursos existentes.

**Stakeholders:** es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”* (Pitman, 1984), para referirse a «*quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa*». Estos grupos o individuos son los públicos interesados o el entorno interesado ("stakeholders"), que según Freeman deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.

**Transparencia:** Es un término que se aplica en el mercado empresarial respecto al acceso a la información de los grupos de interés que no tiene partes ocultas que limiten su ejercicio.

**Valores:** Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, pero lo que más apreciamos es el comportamiento, lo que hacen las organizaciones. Una empresa valiosa es la que crece y se desarrolla de acuerdo con los valores en los que cree.

### **Marco geográfico**

El trabajo se realiza en la empresa **EMPANADAS TIPICAS ALICRIO S.A** La sede y planta de producción principal se ubica en la **Calle 75 A #27-15**, en la localidad de Barrios Unidos, en el barrio Alcázares Norte.

### **MARCO INSTITUCIONAL Y LEGAL**

Dentro del marco legal, para construir un mejor clima organizacional, se requiere de cumplimiento de la siguiente normatividad:

- Norma SA 8000: Norma Internacional de Responsabilidad Social Empresarial, norma auditable para sistema de verificación
- Norma SGE 21: Requisitos que se deben cumplir para integrar la RSE la estrategia y gestión de toda la empresa
- Norma OHSAS 18001: es la especificación de evaluación reconocida internacionalmente para sistemas de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo
- Código de ética: es el código que fija las normas tendientes a regular el comportamiento de las personas dentro de un determinado contexto, como ser el de una profesión, una empresa u organización, entre otros.

#### **ANALISIS DE LA INFORMACION:**

En la empresa Típicas Empanadas, se ha evidenciado un problema enfocado en la parte de relación con los empleados y un adecuado comportamiento de la organización hacia ellos, tomando en cuenta el factor de RSE como principal motivo generador de una mejora continua y comprometida con el bienestar del recurso humano.

Si tenemos en cuenta que la organización cada día quiere crecer más, en términos económicos también hay que resaltar paralelo a ello la importancia de generar un crecimiento integro, completo y aplicable, a cada una de las partes que en ella intervienen.

El mejoramiento continuo que se busca ha sido generado por indicadores de desempeño, que muestra la realidad interna de la organización en términos de motivación y buen clima laboral.

Evidenciando unos niveles bajos de motivación por parte de los empleados en sus puestos de trabajo, situación que afecta notoriamente el buen funcionamiento de la empresa y su proyección de crecimiento. El recurso humano es vital en toda organización, es quien genera la reputación e imagen de la empresa externamente. Por tanto en la empresa, típicas empanadas se muestra este concepto de falta de una mejor y adecuada relación donde se evidencie un mayor sentido de pertenencia del personal hacia la organización donde los empleados sientan ese cariño y compromiso emocional más que económico con la organización, que sientan y estén seguros que son parte vital en el funcionamiento y desarrollo de la organización en el ámbito social, económico y ambiental.



### **DERECHOS HUMANOS:**

ALICRIO S.A. Invita a sus trabajadores y contratistas un compromiso con los derechos humanos, la no explotación infantil y el rechazo al trabajo forzado no consentido, a través de varios medios. El Código de Ética, el cual es un referente formal e institucional de la conducta personal y profesional; este contiene estipulaciones claras en materia de derechos humanos, especialmente en lo que respecta a los derechos a la libertad, igualdad y solidaridad.

ALICRIO S.A. es una empresa que en los últimos tres años ha tenido un gran crecimiento gracias a sus productos y calidad en el servicio al cliente. No obstante, el recurso humano cada vez se encuentra más reacio a la hora de combinar sus valores con los objetivos empresariales debido a que la organización no refleja interés por las necesidades de los trabajadores.

¿Cómo puede construirse dentro de la organización una cultura organizacional fuerte?

Entre las situaciones previas que han determinado los momentos problemáticos se encuentran:

- Falta de mayor compromiso por parte de los directivos para conseguir una cultura organizacional fuerte.
- Los logros obtenidos por la Compañía, no son comunicados a la totalidad de sus integrantes.
- El crecimiento de la empresa no va de la mano con el crecimiento del personal que en la organización labora.

Conociendo los conceptos esenciales de cultura organizacional, esta indagación pretende que los miembros de la empresa se comprometan en fortalecer el sistema actual de valores y creencias, se construya y adapte un Código de ética.

Fortalecer la cultura organizacional en la empresa, traerá consigo cambios positivos en el comportamiento de sus empleados, consiguiendo de ellos un mayor compromiso para lograr un crecimiento integral de la empresa.

Dentro de los objetivos principales a trabajar son:

- Realizar encuestas para identificar los valores con los que más se sienten identificados los empleados de la empresa.
- Identificar cuáles son las necesidades y requerimientos de los empleados frente a la política organizacional de la empresa.
- Diseñar estrategias que se ajusten tanto a las necesidades anteriormente identificadas como a la política organizacional de la empresa.
- Consultar a través de contacto directo las expectativas que tienen los integrantes de la empresa.
- Identificar qué acciones lleva a cabo la empresa para conseguir una cultura organizacional fuerte.
- Expresar a los empleados la importancia de mantener un sistema de valores inquebrantable, como fuente para alcanzar metas y expectativas propias.
- Expresar la importancia de unificar los objetivos de los trabajadores con los objetivos de la empresa

Es de gran importancia tener claro que ALICRIO S.A. se fundamenta en los valores profesionales de:

- **Liderazgo:** Dirección basada en la motivación, la delegación, la responsabilidad, la participación y el trabajo en equipo que impulse a la organización hacia la nueva Visión.
- **Orientación a resultados:** Gestión más flexible, ágil y con procesos eficientes.

## VALORES ÉTICOS

■ **Lealtad:** Correspondencia de los ideales e intereses individuales e intereses individuales con los colectivos.

■ **Transparencia:** Actuar con claridad y hacer utilización óptima de todos los recursos generando confianza en la comunidad.

■ **Responsabilidad:** capacidad para asumir las funciones encomendadas y responder a las consecuencias de los propios actos.

■ **Honestidad:** honradez y rectitud en el actuar.

■ **Servicio:** actitud y ejercicio que busca responder a la satisfacción de necesidades colectivas.

■ **Solidaridad:** apoyo a las causas, propósitos y fines de otros; cuando dos o más personas se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común.

■ **Eficiencia:** optimizar los recursos para alcanzar propósitos y objetivos institucionales.



## **ANTECEDENTES. EMPRESA**

Típicas empanadas tiene sus inicios en el año 1991 y con su planta de producción en el sector de Paloquemao en Bogotá D.C, con cuatro locales ubicados en la Calle 67, Carrera 18 con Calle 19, Subazar y Calle 63.

En 1992 se abrió el local en el Centro Comercial Ciudad Tunal y Calle 73 con 9a, contando con 10 operarias mujeres cabeza de familia.

En 2005 inicio las alianzas comerciales con grandes superficies y almacenes especializados. Nos consolidamos en el mercado manteniendo nuestro concepto único de empanadas frescas y freídas al instante. En 2009 se hizo efectiva la alianza comercial con el parque temático Salitre Mágico.

En nuestras nuevas instalaciones ubicadas en el sector de Los Alcázares en Bogotá D.C, hemos logrado un proceso tecnificado, el cual sumado a normas de calidad, insumos y capital humano logran producir y comercializar los productos que nos caracterizan.

Bajo la razón social Alicrio S.A. contamos actualmente con 31 locales en la ciudad de Bogotá y 20 locales en el resto del país en ciudades como: Barranquilla, Cartagena, Medellín, Pereira, Bucaramanga, Cúcuta, Villavicencio, Ibagué, Neiva y próximamente Cali y Manizales.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:



Ilustración No. 1 - Organigrama

## DIMENSIONES DE PERSONAL:

➤ NUMERO TOTAL DE EMPLEADOS	180
➤ SECRETARIAS Y ASISTENTES	19
➤ PROFESIONALES	49
➤ OPERARIOS	95
➤ DIRECTIVOS	17

Ilustración No.2 – Distribución Recurso Humano

## MODELO DE RSE

GRUPOS DE INTERÉS	COMPROMISO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p><b>Accionistas e inversionistas</b></p>	<p>Asegurar la sostenibilidad del negocio a través de una gestión ética, transparente y responsable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar de manera sostenida el valor para los accionistas.</li> <li>• Asegurar la gobernabilidad corporativa y promover comportamientos éticos y transparentes.</li> <li>• Fortalecer relaciones con accionistas e inversionistas.</li> </ul>
<p><b>Empleados y sus familiares</b></p>	<p>Construir un gran lugar para trabajar en un marco de relaciones de confianza, transparencia y productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar una compensación equitativa en un marco de competitividad empresarial</li> <li>• Contar con un liderazgo que apalanque el desarrollo de los empleados y el ambiente laboral de la empresa</li> <li>• Asegurar estándares internacionales de HSE1 para los empleados</li> <li>• Actuar en un marco de respeto y promoción de los derechos laborales y sindicales</li> <li>• Contribuir a la calidad de vida de los empleados, pensionados y familiares</li> </ul>

Ilustración No. 3 – Modelo de RSE

<sup>1</sup> Estándares de clase mundial en materia de Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Seguridad Industrial

## PUNTOS CRITICOS EN LA RELACION CON LOS EMPLEADOS

<b>3A</b>	<b>Reclutamiento y Desvinculaciones</b>	
	Creación de empleo	10
	Selección personal	8
	Desvinculaciones	5
	PROMEDIO	7,67
<b>3B</b>	<b>Estabilidad laboral, remuneración, incentivos y sanciones</b>	
	Estabilidad laboral	9
	Remuneración	7
	Beneficios extra salariales	9
	Sanciones y medidas disciplinarias	8
	PROMEDIO	8,25
<b>3C</b>	<b>Desarrollo personal</b>	
	Desarrollo de competencias	7
	Desarrollo profesional	7
	PROMEDIO	7
<b>3D</b>	<b>Comunicación interna y participación de las personas</b>	
	Comunicación interna	5
	Participación en mejora e innovación	2
	Participación en toma de decisiones	3
	Participación en capital	1
	PROMEDIO	2,75
<b>3E</b>	<b>Clima laboral</b>	
	Jornada laboral	10
	Distribución de carga de trabajo	10
	Conciliación de vida personal y laboral	6
	Quejas y conflictos	4
	Reconocimiento	6
	Relaciones interpersonales	3
	PROMEDIO	6,5
<b>3F</b>	<b>Salud y seguridad laboral</b>	
	Prevención de Riesgos Laborales en la organización	8
	Mejora del entorno de trabajo	5
	Extensión de la Prevención de Riesgos Laborales	9
	Planes de respuesta a emergencias	4
	PROMEDIO	6,5
<b>3G</b>	<b>Relaciones con la representación de los/las trabajadores/as</b>	NA
<b>3H</b>	<b>Diversidad e igualdad de oportunidades</b>	

	Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres	8
	Personas con discapacidad	1
	Personas inmigrantes	8
	Colectivos desfavorecidos	8
	PROMEDIO	6,25
<b>31</b>	<b>Derechos humanos</b>	10
	PROMEDIO	10

Ilustración No. 4 – Puntos Críticos de Personal

## BIENESTAR INTEGRAL

ALICRIO S.A. tiene previsto implementar y desarrollar dos planes dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores: Plan de Bienestar Nacional, Plan de Salud Ocupacional



## PROGRAMAS EN DISEÑO Y PROXIMOS A EJECUTAR:

### Programa en Familia ALICRIO S.A.

Con el objeto de promover los valores corporativos en la familia de los empleados, anualmente y bajo el nombre de Compartir un día especial, se programaron visitas mensuales a las instalaciones y jornadas recreativas en asesoramiento de la Caja de Compensación Familiar, donde por áreas se organizó grupos de 15 empleados para que cada último viernes del mes puedan ir a esta actividad de esparcimiento y desestres laboral.



## CAPACITACIÓN

*ALICRIO S.A.* es consciente de la importancia de su equipo humano, por lo tanto se marcó como objetivo la capacitación y desarrollo de sus aptitudes y actitudes con el fin de asegurar la adecuada formación de su personal para garantizar la calidad del servicio prestado, cumplir con los compromisos medioambientales y sociales establecidos y avanzar hacia la mejora continua.

Anualmente, en el Plan Anual de Capacitación, se define las necesidades de formación para el ejercicio siguiente dependiendo de la evolución de la aptitud y actitud del personal, y los perfiles de cada puesto.

## CONCLUSIONES

- ✓ Con la información obtenida se puede evidenciar una falla o deficiencia es la no comunicación interna y participación de las personas “empleados” en la toma de decisiones y opinión con respecto al fortalecimiento de la organización.
- ✓ No se está dando una verdadera importancia a los empleados de la organización, ni aprovechando todas y cada unas de sus habilidades en beneficio de un mayor crecimiento social de la empresa.
- ✓ Falta notoria en el manejo de información con respecto a procesos de RSE en la organización.
- ✓ El mercado mundial cada vez es más exigente, con respecto a la calidad y beneficios que tienen los productos ofertados por parte de las organizaciones, esto también encierra un mayor compromiso y beneficio con la sociedad.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- <http://www.monografias.com/trabajos89/el-marco-teorico/el-marco-teorico.shtml>
- [http://www.usc.es/cpca/WebReacciona/ficheros/rsc/SGyCRSC/rsc\\_sgcrsc\\_docu6.pdf](http://www.usc.es/cpca/WebReacciona/ficheros/rsc/SGyCRSC/rsc_sgcrsc_docu6.pdf)
- <http://www.definicionabc.com/social/codigo-de-etica.php#ixzz2TVztIpV0>

## **ANEXOS**

- Ilustración No 01. Organigrama
- Ilustración No 02. Distribución Recurso Humano
- Ilustración No 03. Modelo de RSE
- Ilustración No. 4 – Puntos Críticos de Personal