

IMPACTO DE LAS PRACTICAS DE RSE EN RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACION HOGAR GERONTOLOGICO ADELITA.

Por:

**MARIA CARMENZA CARDOZO CHAPARRO
Cod.52.699.503**

**MARTHA ELENA OCHOA LOPEZ
Cód. 51.688.732**

**Presentado a:
ARIEL REYES**



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD –
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS – ECACEN
CURSO DE PROFUNDIZACIÓN GERENCIA ESTRATÉGICA
RESPONSABLE**

BOGOTÁ

2009

CONTENIDO

RESUMEN INTRODUCCIÓN JUSTIFICACION

1. Formulación del problema
 2. Objetivos
 - Generales
 - Específicos
 - Hipótesis
 3. Marco teórico
 - 4 Marco Conceptual
 - 4.1.1 Marco Metodológico
 - 4.1.2 Medición de Relación entre las Variables mediante Diagrama Pareto
Clima Organizacional. Stakeholder (Empleados)
 - 4.1.3 Calificación Laboral de la Gestión Responsable en Escala de 1 a 10
 5. Propuesta Modelo de Gestión
 - 5.1 Modelo Dennison de Cultura Organizacional
 - 5.2 Adaptación Modelo Dennison de Cultura Organizacional – Practicas Responsables RSE
 - 5.3 Ruta de Acción Priorizada
 6. Impacto de las prácticas responsables dirigidas al clima organizacional
 7. Propuesta de Implementación de la RSE en la Corporación Hogar Gerontológica Adelita
 8. Implementación de Prácticas Responsables en relación con el clima organizacional.
Anexo N. 1 Modelo Propuesto de seguimiento a la gestión de Implementación de Prácticas Responsables en relación al modelo Dennison en Clima Organizacional
- Anexo N. 2 Presupuesto de de Implementación
Anexo N.3 Código de Ética
Anexo N. 4 Principios de Responsabilidad Empresarial.

CONCLUSIONES RECOMENDACIONES BIBLIOGRAFIA

RESUMEN

Uno de los grandes retos de las organizaciones radica en formular herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con la organización.

El clima organizacional es un mecanismo para analizar la percepción, lealtad, sentido de pertenencia y vinculación que los trabajadores tienen con la organización, al lograr que los empleados se relacionen de manera más fuerte con la empresa, mayores serán las posibilidades de que permanezcan en ella, para lo cual se propone un modelo de gestión que integre la relación clima organizacional y prácticas responsables RSE enfocadas a la satisfacción laboral y empresarial de la Corporación Hogar Gerontológica Adelita en la ciudad de Bogotá.

La empresa en análisis se encuentra ubicada en el sector de servicios, esta iniciativa surge del Gerontólogo Oscar Quevedo y su esposa la Doctora Zuly Robayo, quienes después de trabajar por mucho tiempo con población adulto mayor en programas del Distrito de Bienestar Social en la ciudad de Bogotá, vieron la necesidad que presentan el adulto mayor, muchas veces porque no cuentan con recursos, tiempo o cuidados de la familia, deciden crear el Hogar Gerontológico y ofrecer un servicio que beneficiara a los familiares y adultos mayores.

La empresa lleva 6 años de trayectoria con resultados que sobresalen en su labor; cuenta con dos sedes sede 1 Prado Veraniego y sede 2 Niza en la ciudad de Bogotá, el cual cuenta con un equipo profesional en el área de la salud, Enfermería y Médico General 24 horas, Alimentación, Lavandería, Recreación Fisioterapeuta, Terapia Ocupacional, Terapia Respiratoria, Terapia Física y Nutrición.

La corporación cuenta con una planta de 4 directivos y 10 empleados por sede; mediante previo diagnóstico al ambiente laboral se pudo evidenciar y concluir que uno de los mayores problemas entre trabajadores, mandos medios y directivos es la comunicación, el tipo de liderazgo y la motivación, se determinó que carecen de canales de comunicación adecuados para transmitir la información de directivos hacia los trabajadores, no hay evidencia un liderazgo gerencial proactivo, participativo y motivador que promueva a la corporación a su desarrollo y clima laboral adecuado.

El objetivo del modelo es detectar el impacto que tendrían las prácticas de RSE en relación al clima organizacional percibido por los trabajadores. Es por ello que se plantea un modelo de gestión que integre la relación clima organizacional y practicas responsables RSE enfocadas a la satisfacción laboral y empresarial , en donde a mayor percepción positiva del clima habrá mayor compromiso del empleado hacia la organización.



INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años el éxito y la eficacia de las empresas se media únicamente por el beneficio y la rentabilidad obtenida, actualmente las empresas competitivas y con futuro son aquellas que hacen de la Responsabilidad Social Empresarial un factor clave de gestión.

Ello implica cambios en los modelos de gestión basados en nuevos principios y practicas empresariales, todo con el propósito de analizar el comportamiento socialmente responsable de las empresas identificando, valores y principios en ejercicio de la actividad. La importancia de los stakeholders donde no solo hay que satisfacer a propietarios, clientes, proveedores, instituciones, comunidad local, sino a otros colectivos como lo son los empleados.

Siendo una de las aproximaciones más acertadas al sentido que ha adquirido en nuestros días la RSE sobre las relaciones laborales en la empresa en torno a la función social, la RSE contempla medidas de incentivación de la empresa hacia la consecución de un adecuado clima laboral en la cual se pueda evaluar las condiciones laborales en salud, capacitación, bienestar, estabilidad laboral y niveles de satisfacción del empleado hacia la organización.

En el presente trabajo se propone un modelo de gestión que integre la relación clima organizacional y practicas responsables RSE enfocadas a la satisfacción laboral y empresarial en la Corporación Hogar Gerontológico Adelita, enfocada a evaluar el impacto de prácticas de RSE en torno al clima organizacional, con el fin de mejorar la percepción que tienen los miembros de la organización, mediante la implementación de instrumentos que conlleven al mejoramiento del clima organizacional.

JUSTIFICACION

Este tema se escogió debido a la necesidad de mejorar las condiciones en el clima organizacional en la Corporación Hogar Gerontológico Adelita relacionándolas con las prácticas de RSE hacia la satisfacción laboral; después de realizar el diagnóstico en el clima organizacional se evidenció que existe una problemática en variables como la comunicación, liderazgo y la motivación.

No hay canales de comunicación adecuados entre trabajadores, mandos medios y directivos, en cuanto al tipo de liderazgo y motivación, carecen de un liderazgo gerencial proactivo, participativo y motivador que promueva a la corporación a su desarrollo y clima laboral adecuado.

Por tal razón es necesario que la empresa establezca un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos en donde se encuentra el talento humano, directivos, clientes, proveedores, gobierno, y comunidad en general como elementos externos. Ambos elementos son relacionados en los factores descritos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la empresa.

Cabe mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, la investigación del clima organizacional debe ser una actividad más de los procesos administrativos rutinarios en las organizaciones, ya que a causa de dichos seguimientos se podrán examinar las diversas situaciones y a su vez proponer soluciones inmediatas que conlleven a provecho de la empresa y el trabajador, lo cual permitirá conocer las percepciones que poseen los colaboradores en relación a las diferentes características del entorno laboral.

Mediante el análisis de estas variables se podrá analizar, identificar, categorizar e implementar herramientas que permitan tener una visión rápida y eficaz de la percepción y sentimientos de los empleados con respecto a la Corporación.

El estudio que se propone a continuación consiste en establecer el impacto de las prácticas responsables de RSE en relación entre Clima Organizacional de la Corporación Hogar Gerontológico Adelita en la ciudad de Bogotá.

Es importante recordar que según la (CE, 2001) la RSE las empresas asumen voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones

reglamentarias y convencionales, que deberían cumplir en cualquier caso, con el fin de intentar elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos y adoptar un modo de administración abierto que reconcilie los intereses de las partes en un enfoque global de calidad y viabilidad; para lo cual se propone buscar una relación directa entre el clima organizacional y prácticas responsables de RSE al interior de la organización.

La importancia de la satisfacción laboral es obvia ya que existen evidencias de que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven en mejores condiciones de vida.

En tal sentido la gerencia actual debe conocer las necesidades que experimentan los trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción, para lo cual el enfoque de la RSE, argumenta los beneficios económicos de la aplicación de principios de RSE en la gestión empresarial gracias a la calidad de las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* -siendo uno de los grupos principales, *los empleados* lo que derivará en una posición de ventaja competitiva en el mercado.

Con ayuda de los lineamientos de de la Norma ¹ ISO 26000 Norma que guía para la gestión de responsabilidad social empresarial; que se puede aplica a cualquier entidad legalmente constituida.

Para demostrar la responsabilidad social requiere identificar, definir e implementar y mantener políticas que atiendan mínimo a:

Actividad Laboral en plenas condiciones
Labor forzada
Higiene y seguridad
Discriminación
Horario laboral
Remuneración y compensación.

¹ ICONTEC (Agosto 2008) Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social. Extraído de Agosto 2008 desde <http://www.icontec.org.co>. Artículos.

1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Los trabajadores son pieza clave para lograr el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones y de esta interacción depende que su paso por ellas sea satisfactoria y estimulante, o insatisfactoria y desagradable, de tal manera que la relación organización - trabajador conforma un sistema integrado y cualquier cambio que suceda en uno de ellos afectará inevitablemente al otro.

En este contexto se podría analizar el impacto del clima organizacional con relación a las prácticas de RSE de la gestión responsable de la Corporación Hogar Gerontológico Adelita, sobre los Stakeholders (empleados). Los empleados que laboran en la corporación expresan que les resulta difícil desarrollar un trabajo adecuado en el actual clima; debido a que existen varias situaciones tendientes por un lado a problemas en los canales de Comunicación, estilos de Liderazgo y la falta de beneficios en aspectos de reconocimiento y Motivación. Es por eso que en la actualidad la corporación deberá realizar esfuerzos para crear un ambiente caracterizado por una serie de aspectos que permitan mantener los niveles de productividad organizacional mínimos para mejorar la actual percepción de los empleados hacia la corporación.

Por lo cual surgen los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Existen canales de comunicación adecuados en los diversos mandos, que permitan desempeñarse con menor incertidumbre y poder rendir al máximo?
- ✓ ¿Realmente el empleado está comprometido con la empresa y el entorno de la organización?
- ✓ Existe alguna relación entre clima laboral y prácticas responsables RSE?
- ✓ ¿Las prácticas de RSE pueden aportar mecanismos e instrumentos para mejorar la Comunicación, el Liderazgo y la Motivación hacia la satisfacción del empleado?
- ✓ ¿Qué beneficios e impactos puede recibir la corporación con la implantación de prácticas de RSE dirigidas a mejorar el clima organizacional en pos de la satisfacción laboral?

2. OBJETIVOS

GENERALES

- Analizar el clima organizacional de la Corporación Hogar Gerontológico Adelita en la ciudad de Bogotá, con miras a mejorar el compromiso organizacional.

ESPECIFICOS

- Generar un modelo de impacto de la Gestión laboral responsable (RSE) para promover la satisfacción laboral y empresarial en la Corporación Hogar Gerontológico Adelita en la Ciudad de Bogotá.
- Establecer la relación entre el clima organizacional y el grado de compromiso organizacional que poseen los empleados hacia la corporación.
- Medir la percepción que tienen los empleados del clima organizacional.

HIPÓTESIS

A mayor percepción positiva del clima organizacional, mayor compromiso del empleado hacia la corporación y por ende mejores resultados empresariales.

3.1 MARCO TEORICO

Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quien es, que merece, y que es capaz de realizar; estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el ambiente laboral, tales como el estilo de liderazgo de las jefaturas, la rigidez de las estructuras organizacionales, las percepciones de los trabajadores hacia la organización.

En 1960 a 1970 aparece el desarrollo organizacional que básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario en donde conjuga elementos de varias ciencias en forma conjunta y estructural para buscar el desarrollo y consecución de objetivos generales de la organización con las metas particulares de los individuos que la integran.

²Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa. El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en estas reside el conocimiento y la creatividad.

Según LITWIN Y STINGER (1978) el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Por ello se puede comprobar que mientras un trabajador no está identificado con su organización puede ser perjudicial al grado de no importarle lo que pase en ella.

(Likert, 1968) Considera al clima organizacional más que un proceso, una conducta en general que viene por el comportamiento de los subordinados el cual es causado por el comportamiento administrativo, las condiciones

² COMFIA. (2007 Junio). La importancia de la motivación laboral. Extraído de junio de 2007.Desde <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/noticias-07/0560.html>

organizacionales que ellos perciben y por sus informaciones, capacidades, esperanzas, valores y percepciones.

Las personas no trabajan en las organizaciones, según Likert sino más bien las personas son la organización misma. Algunas de las características de la supervisión centrada en los empleados son:

1. Ejercen un tipo de control general y no tan específico
2. Ayudan a los subordinados para alcanzar mayor productividad
3. Toman en cuenta la opinión de los subordinados
4. Los involucran en los cambios
5. Se orientan más hacia los resultados que hacia los métodos y procedimientos

(Likert, 1961) Los directivos líderes más efectivos son aquellos que constituyen un función de conexión en el que mantiene a los empleados al día de lo que la alta dirección pretende y mantiene a la alta dirección al tanto de lo que está pasando con los empleados. Likert propone el principio de las relaciones de soporte en el que establece que los líderes deben asegurar que todas las interacciones en una organización sean consideradas como de apoyo y estén diseñadas para establecer y mantener un sentido del valor y la importancia personales.

Las percepciones a las cuales se refiere el clima son compartidas por los miembros de la organización respecto al trabajo, en aspectos de motivación.³ La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

(Victor Vroom, 1971) afirma que las personas optan por una u otra conducta en función de las expectativas que tiene acerca de si pueden lograr un eficaz desempeño y acerca de si merecerá la pena la recompensa que recibirán si lo logran. Vroom recalca la importancia de la percepción y la conducta organizacional por parte del individuo, no todos los trabajadores de una empresa atribuyen el mismo valor a factores asociados al desempeño laboral.

³ COMFIA. (2007 Junio). La importancia de la motivación laboral. Extraído de junio de 2007. Desde <http://www.comunicarseweb.com.ar/biblioteca/noticias-07/0560.html>

(Stacy Adams , 1963) El individuo sopesa el esfuerzo que realiza con lo que recibe a cambio, coparandolo con las recompensas que optienen otros, según la teoria si las personas estan satisfechas con esta compración esta motivada.

Teniendo en cuenta esta teoría se podria influir en la motivacion del equipo desde las recompensas y los argumentos.

Recompensas: Deben estar asociadas al rendimiento, en donde el que las recibe tiene que ser consciente de que las ha obtenido acambio de una labor notable, deben ser tanto grupales como individuales.

Argumentos: Serviran para justificar el porque de una politica o de una solicitud de desempeño, cuando se comprende los motivos y se conoce los objetivos se reduce la ansiedad y la incertidumbre.

(Daniel Denison, 1991)Daniel Denison ha realizado diversos aportes al estudio empírico de culturas corporativas. El más notorio es el contenido en su libro "Cultura corporativa y productividad organizacional, donde presenta una investigación para estudiar el impacto que la cultura organizacional tiene sobre el desempeño y la efectividad en el transcurso del tiempo.

En dichos trabajos Denison plantea una pregunta central: ¿Las organizaciones que tienen una buena organización del trabajo e involucran a sus empleados en el proceso de toma de decisiones, desarrollan mejores performances que las compañías que no lo hacen? De ser así, ¿cuánto mejor y bajo qué condiciones?

Por su parte establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores en un conjunto particular de características de las organizaciones .

El clima a ser construido por los miembros de la organización tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida se puede propiciar entre ellos la reflexión y la auto reflexión y como consecuencia de estas se podrán en conjunto diseñar acciones para mejorar esa construcción.

El clima organizacional consiste en reconocer la naturaleza tanto estructural como subjetiva percibida en los sistemas formales, diversas estrategias administrativas, junto con los factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores, motivaciones de las personas que trabajan en la organización; que se pueden integrar dentro del marco de referencia presentado por las prácticas de RSE; basados en los vínculos existentes o potenciales entre la calidad de las relaciones de la empresa con sus **stakeholders**.

En este caso los empleados en donde se evalúan los efectos intermedios de relación, analizando el efecto que produce la aplicación de diferentes prácticas laborales responsables en busca de la satisfacción laboral como variable organizacional, que empieza a ser analizada desde el ámbito de la Sociología y la Psicología del Trabajo considerada importancia por las múltiples repercusiones que ésta produce sobre los empleados y las organizaciones en la que éstos trabajan y sobre la sociedad en su conjunto. Estas repercusiones motivan el interés por el análisis también desde el ámbito de la gestión empresarial y más recientemente desde la perspectiva de la RSE.

Entre los compromisos a adquirir por parte de las empresas en sus actuaciones socialmente responsables, el “Libro Verde de la de la CE (2001) hace especial referencia a la dimensión interna, conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa de puertas hacia adentro y que tienen una repercusión directa sobre los grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización, principalmente sobre los empleados que constituyen uno de los principales **stakeholders** o grupos de interés de las empresas.”⁴

Aquí se incluyen medidas para el fomento del aprendizaje permanente durante toda la vida, establecimiento de condiciones que permitan el desarrollo personal en el trabajo, las garantías para la mejora de la información en la empresa o la consecución de un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, entre otras.

Trabajar en el clima organizacional permite generar procesos de mejorar orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales. No podrá darse un cambio en las organizaciones mientras no exista un clima que lo propicie.

Por esto es que el clima organizacional en relación a las prácticas de RSE pasa a ser uno de los aspectos con mayor frecuencia al hacer referencia a un

⁴ Libro Verde de la de la CE (2001)

diagnostico organizacional. Conocerlos permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.

El marco general de la gestión responsable se puede determinar mediante modelos de gestión enfocados en prácticas de RSE, y modelos teóricos administrativos teóricos como la propuesta de (Daniel R. Denison, 1990) en su obra Cultura Corporativa y productividad organizacional establece la importancia de la Cultura Organizacional de cara al logro de resultados superiores por parte de las organizaciones.

Denison parte de 4 dimensiones que utiliza para desarrollar su modelo de interacciones organizacionales:

La Misión: La capacidad de dar sentido y propósito compartidos a las acciones de una organización.

La Consistencia: Un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de una organización tiene un impacto positivo sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas.

La Participación: Altos niveles de participación y compromiso por parte de los integrantes de una organización generan un sentido de propiedad y responsabilidad que redundan en desempeños organizacionales superiores.

La Adaptabilidad: La habilidad para percibir y responder al ambiente externo, la habilidad para responder a los clientes internos de la organización y la capacidad de reestructurar y re institucionalizar comportamientos y procesos. Estos factores son los que facilitaran o entorpecerán la capacidad de adaptación de las organizaciones y por ende la relación con su capacidad de desempeño.

Al analizar variables se evaluara el impacto que puede generar un modelo de gestión dirigido al clima organizacional en relación con las prácticas responsables de RSE con la perspectiva hacia empleado, en donde se tendrá en cuenta además de las prácticas laborales aplicadas, las percepciones de estas prácticas por parte de los empleados y al mismo tiempo poder ofrecer instrumento como marco de acción que permita visualizar la aplicabilidad e importancia de las practicas de RSE hacia la satisfacción laboral y empresarial.

4. MARCO CONCEPTUAL

En los últimos años, el concepto de Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) ha adquirido un gran auge e importancia tanto en la sociedad en general como en el mundo empresarial. En Julio de 2001, la Comisión Europea presentó el Libro Verde *“Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, con el objetivo de promover un debate en el seno de la Unión Europea en torno al concepto de la Responsabilidad Social de las Empresas que desemboque en la construcción de un marco europeo para la RSC. En él se define la RSE como *la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus stakeholders”* ⁵(Comisión de las Comunidades Europeas , 2001).

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.

Se hará especial referencia a la dimensión interna, conformada por el conjunto de actividades responsables que realiza la empresa de puertas hacia adentro y que tienen repercusión directa sobre los grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización, en este caso sobre los empleados que constituyen uno de los principales **stakeholders** o grupos de interés.

Partiendo de la dimensión interna de la RSE se abre un campo para el estudio del clima organizacional desde la perspectiva de la RSE. Esta gestión se puede concretar en diferentes ámbitos de actuación que dan lugar a lo que se podrían denominar prácticas laborales responsables y que se proyectan en las condiciones laborales de los trabajadores y hacia la empresa.

La identificación de los elementos conceptuales facilita una definición más precisa de responsabilidad social corporativa. Dichos elementos son:

Norma ISO 26000: Norma que guía para la gestión de Responsabilidad Social Empresarial.

⁵ Libro Verde de la de la CE (2001)

Responsabilidad: capacidad para reconocer, aceptar y en su caso, plantear respuestas a las consecuencias de un comportamiento realizado consciente y libremente.

Social: cualidad de la persona como elemento integrante de un sistema social o colectivo de individuos.

Corporación: entidad de interés público, comúnmente asociada a un proyecto económico en particular la empresa.

Compromiso voluntario: obligación contraída por voluntad propia, sin que intermedie imperativo de clase alguna.

Organización: conjunto de personas estable, institucionalizado y estructurado adecuadamente dotado de medios para alcanzar determinados fines.

Sociedad: agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida.

Medio ambiente: entorno físico natural, incluidos el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna y los recursos no renovables, tales como los combustibles fósiles y los minerales.

Persona: individuo de la especie humana.

Grupos de interés, partes interesadas o stakeholders: grupos de personas o individuos afectados de una u otra forma por la existencia o acción de las organizaciones y con algún interés legítimo sobre las mismas.

Grupos de Interés Internos: Personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional, y una retribución dineraria y/o en especie. En función del tipo de trabajo realizado, el sector de actividad y las propias peculiaridades de la organización pueden distinguirse diversas categorías laborales. En términos generales, no obstante, los empleados podemos agruparlos en dos grandes grupos: directivos y no directivos. Los Consejeros y Alta Dirección se consideran incluidos en este grupo de interés.

La responsabilidad social corporativa: centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente.

Acción social: Ayuda voluntaria, expresada en recursos económicos o de otro tipo, otorgada por las empresas a proyectos externos de carácter filantrópico y desarrollo socioeconómico (asistencia social, salud, educación).

Auditoría social: evaluación sistemática del impacto social de una empresa en relación con ciertas normas y expectativas.

Código de conducta: Expresión formal de valores y buenas prácticas de la organización, enunciado con carácter orientador y normativo y con el rango de precepto a cumplir por todos los integrantes de la corporación.

Ética empresarial: Es el estudio y aplicación de la moral al mundo de la empresa. Comprende el conjunto de valores, normas y providencias que vinculan a sus miembros en forma de ideales compartidos y obligaciones, en torno a lo que es bueno y malo, a lo que es correcto e incorrecto.

Filantropía estratégica: ⁶Hace referencia a la ayuda a los demás, sin necesidad de un intercambio o interés de retribución. Por ejemplo: donativos a organizaciones humanitarias, personas, comunidades, o trabajando como voluntario para ayudar a los demás, directamente o a través de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro.

Clima Organizacional: Son las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral: estilo de liderazgo, estilos de supervisión, calidad de las capacitaciones, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, y ambiente laboral en general.

Método Correlacionar: análisis descriptivo tiene como finalidad determinar el grado de relación existente entre dos o más variables mediante pruebas de hipótesis y la aplicación de técnicas estadísticas.

Análisis de Pareto: Es una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores según su contribución a un determinado efecto.

⁶ ADRI.(2009 06 de septiembre) Los diez errores más comunes en las empresas sobre RSE. Extraído de septiembre 2009 desde <http://www.diarioresponsable.com/articulo/5751-los-10-errores-mas-comunes-en-las-empresas-sobre-rsc#ixzz0RNMqwoSM>

4.1.1 MARCO METODOLÓGICO

El análisis que se lleva a cabo es de tipo correlacional debido a que se busca medir el grado de relación que existe entre el comportamiento de las variables del clima organizacional y las variables de las prácticas responsables de RSE en la Corporación Hogar Gerontológica Adelita.

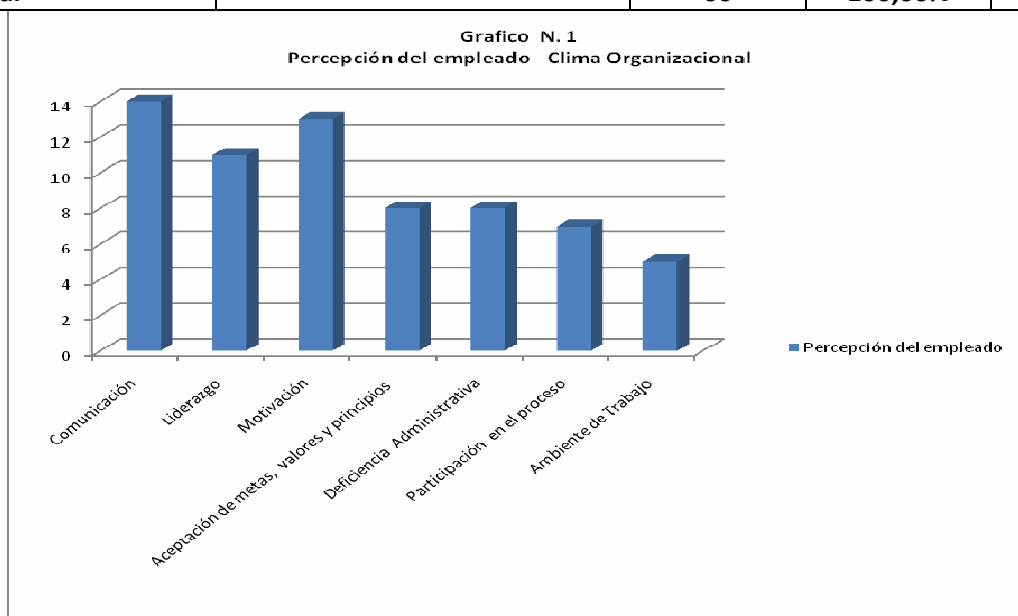
El presente análisis se hace como resultado del diagnóstico no experimental, ya que se analizara una situación ya existente, donde no se tiene el control de las variables como tampoco se puede influir en las mismas. Es decir los empleados ya tenían una percepción del clima organizacional que se presenta en la corporación.

4.1.2 Medición de Relación entre las Variables mediante Diagrama Pareto Clima Organizacional. Stakeholder (Empleados)

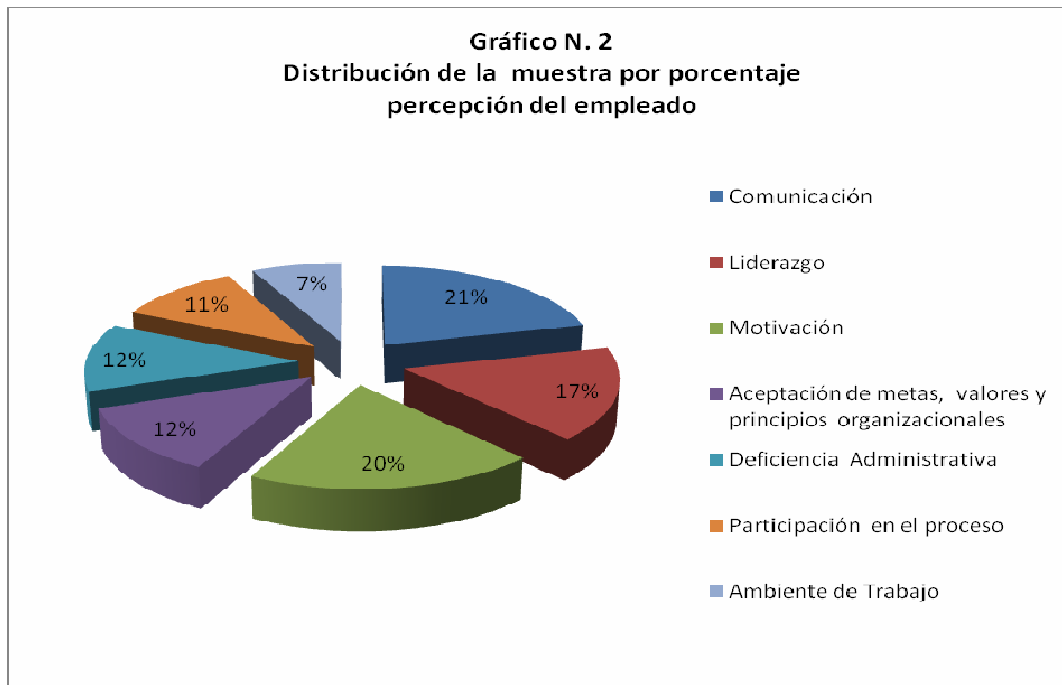
Problema	Detalle del Problema
Comunicación	Falla los canales de comunicación
Orientación al equipo	Coordinación de actividades
liderazgo	Deficiencia en el liderazgo organizacional
Aceptación de metas, valores y principios organizacionales	No cuentan con un código ético
Participación en el proceso	No hay trabajo en equipo, actividades individualistas
Motivación	Falta de incentivos hacia los trabajadores
Deficiencia Administrativa	Aunque cuenta con manual de procedimientos no hay seguimiento a los métodos y sistema de trabajo.
Ambiente de Trabajo	Falta distribución de espacio en puestos de trabajo

Se tomo la muestra de 14 empleados que integran la corporación Hogar Gerontológico Adelita para analizar la percepción hacia la organización.

Problema	Detalle del Problema	Percepción del empleado	%	% Acumulado
Comunicación	Falla los canales de comunicación	14	21,21%	42,42%
Liderazgo	Deficiencia en el liderazgo organizacional	11	16,67%	33,33%
Motivación	Falta de incentivos hacia los trabajadores	13	19,70%	39,39%
Aceptación de metas, valores y principios organizacionales	No cuentan con un código ético	8	12,12%	24,24%
Deficiencia Administrativa	Aunque cuenta con manual de procedimientos no hay seguimiento a los métodos y sistema de trabajo.	8	12,12%	24,24%
Participación en el proceso	No hay trabajo en equipo, actividades individualistas	7	10,61%	21,21%
Ambiente de Trabajo	Falta distribución de espacio en puestos de trabajo	5	7,58%	15,15%
Total		66	100,00%	



Fuente: Empleados Corporación Hogar Gerontológico Adelita



De acuerdo a la tabla presentada anteriormente aparecen las percepciones de los empleados de la Corporación Hogar Gerontológico Adelita con respecto a la variable del clima organizacional, en donde se puede observar que la mayoría de los empleados perciben deficiencias en los procesos gerenciales y administrativos pero ante todo sobresale una mayor percepción de insatisfacción en factores como:

Comunicación: Con una participación mayoritaria de opinión, 14 empleados lo cual indica que el 21% consideran que se presentan fallas en los canales de comunicación en los diferentes niveles de la corporación; 11 empleados equivalente al 16% manifiestan que no hay un liderazgo organizacional adecuado, que conlleve al logro de los objetivos; 13 empleados equivalente al 19% perciben que faltan estrategias de motivación e incentivos hacia los trabajadores; 8 empleados equivalentes al 12% opinan no conocer el código de ética ya que no se tienen acceso y puesta en práctica en la corporación; 8

empleados, un 12% percibe deficiencia administrativa dado que aunque cuenta con manuales y protocolos de procedimiento no hay supervisión adecuada y control de las actividades, razón ha generado fallas en los procedimientos realizados a los pacientes; 7 empleados un 10 % no siente que los hagan partícipes de la organización, solo en momentos de recibir órdenes; 4 empleados un 7 % percibe que cuentan con un ambiente laboral agradable.

Los resultados permiten identificar que la mayor problemática que se presenta se encuentran en las variables de Comunicación, Liderazgo y Motivación con un porcentaje alto de percepción negativa e insatisfacción por parte de los empleados hacia la corporación.

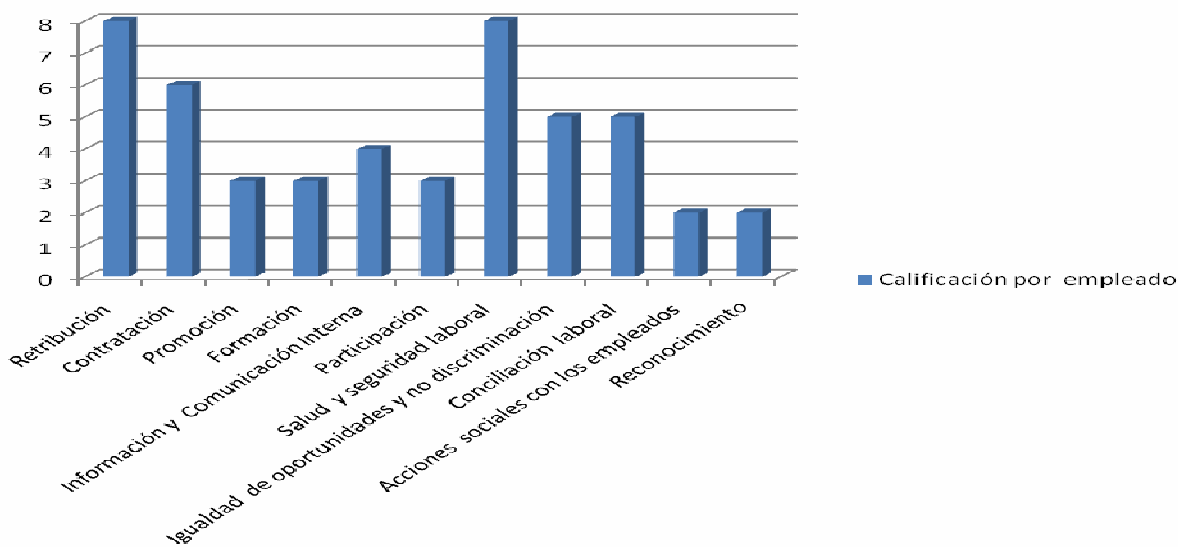
Se pudo observar que la influencia que ejerce las características del clima organizacional puede llegar a influir de manera negativa o positiva dependiendo del nivel de percepción que los empleados tengan hacia la organización y como estos al transcurrir el tiempo le puede conferir características en ambas dimensiones al interior de la organización.

Concluyendo que un elemento importante a la hora de motivar es una adecuada comunicación, aunque en numerosas ocasiones la empresa a incorporado programas de mejoras y ventajas para los empleados no ha tenido las repercusiones que se esperarían, debido a que no supieron transmitir adecuadamente. Es importante por parte de la gerencia el saber transmitir adecuadamente los objetivos organizacionales y hacer sentir a los empleados implicado en el mismo proceso.

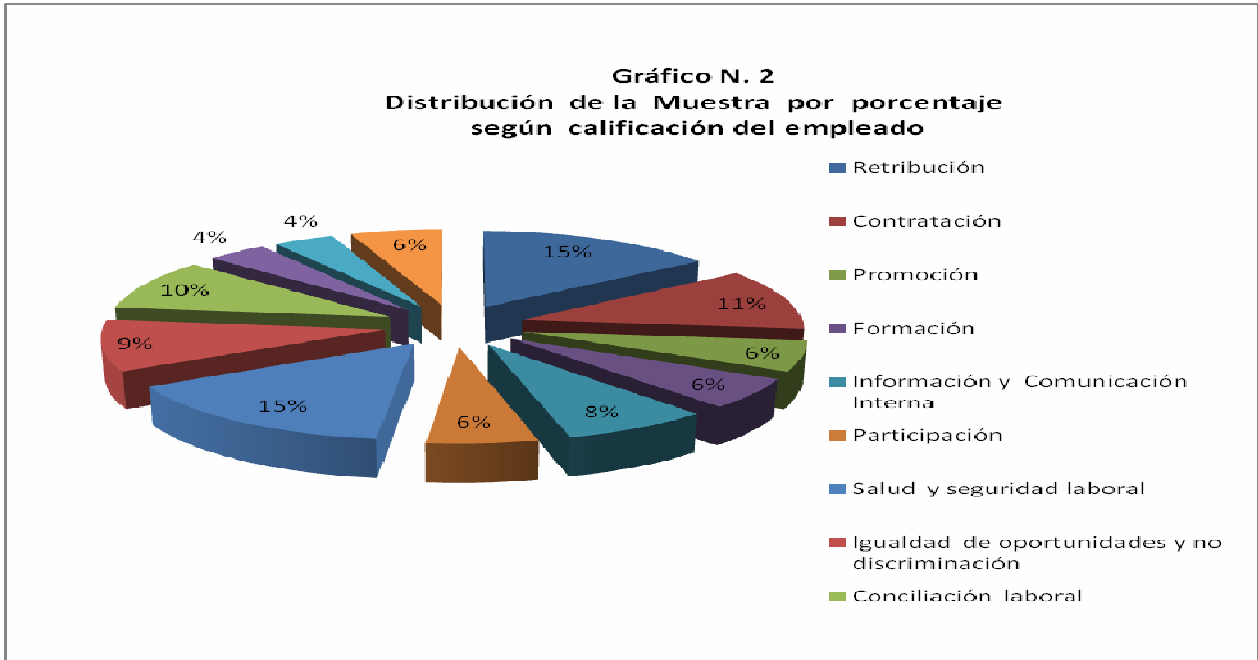
4.1.3 Calificación Laboral de la Gestión Responsable en Escala de 1 a 10

Compromiso Organizacional	Calificación por empleado	%
Retribución	8	15%
Contratación	6	12%
Promoción	3	6%
Formación	3	6%
Información y Comunicación Interna	4	8%
Participación	3	6%
Salud y seguridad laboral	8	15%
Igualdad de oportunidades y no discriminación	5	10%
Conciliación laboral	5	10%
Acciones sociales con los empleados	2	4%
Reconocimiento	2	4%
Incentivos Socio laborales	3	6%
Total	52	100%

Gráfico N. 3
Compromiso Organizacional - Prácticas Responsables



Fuente: Empleados Corporación Hogar Gerontológico Adelta



De acuerdo al resultado obtenido en la calificación generada por los trabajadores con respecto a la gestión responsable de la corporación hacia los stakeholders (empleados) se presentan las siguientes calificaciones, en una escala de de 1 a 10 donde la menor calificación en la escala significara insatisfacción con respecto al tipo de compromiso o gestión responsable asumido por la corporación y la mayor calificación en la escala representara mayor satisfacción de percepción por parte del empleado.

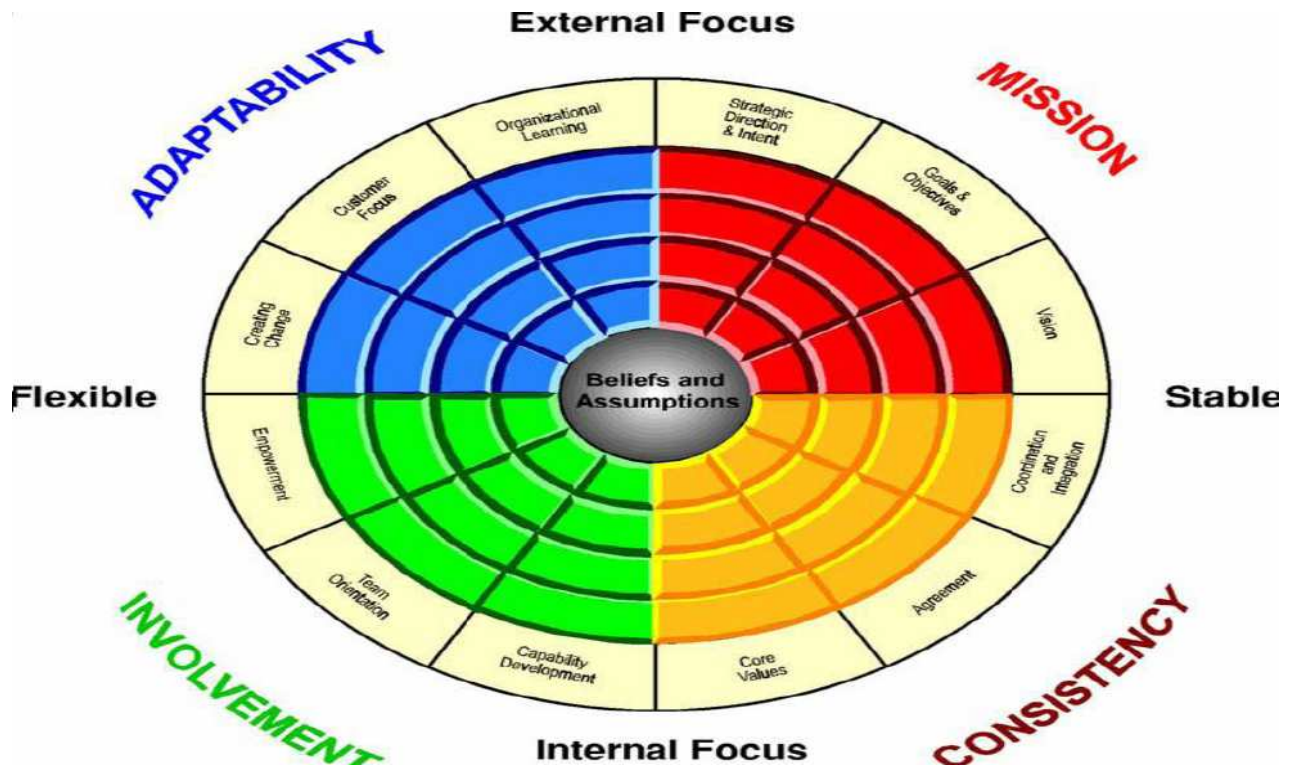
Encontramos que un 15% se encuentra satisfecho con los niveles de retribución ofrecidos, mientras que el 11 % manifiestas estar satisfechos con la conciliación laboral que se lleva a cabo por parte de la corporación, un 9 % asume que cuentan con oportunidades en la corporación ya que inician con una practica académica y la corporación los vincula laboralmente con sus respectivos beneficios.

Las menores porcentajes en calificación e insatisfacción, se evidencian en variables como: el reconocimiento, promoción, formación, participación, retribución y acciones sociales e incentivos socio laborales hacia los empleados por parte de la corporación.

5. Propuesta Modelo de Gestión

Nombre de la Empresa	Corporación Hogar Gerontológico Adelita
Número de Empleados	14
Enfoque de la RSE	Clima Organizacional en relación a Practicas Responsables RSE Stakeholders (Empleados)
Accionistas, Socios, Propietarios	Oscar Quevedo, Zuly Robayo
Empleados	Profesionales de la Salud
Clientes, Usuarios	Adulto Mayor

5.1 Modelo Dennison de Cultura Organizacional Grafico N. 4



Definición conceptual: Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal e informal de la corporación y las dimensiones mencionadas en el Modelo Denison (interacciones organizacionales).

Dimensiones: El clima organizacional puede explicarse mediante 4 dimensiones según el modelo (Daniel R. Denison, 1990).

Misión: La capacidad de dar sentido y propósito compartidos a las acciones de una organización.

Consistencia: Un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de una organización tiene un impacto positivo sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas.

Participación: Altos niveles de participación y compromiso por parte de los integrantes de la organización generan un sentido de propiedad y responsabilidad que redundan en desempeños organizacionales superiores.

La Adaptabilidad: La habilidad para percibir y responder al ambiente externo, la habilidad para responder a los clientes internos de la organización y la capacidad de reestructurar y re-institucionalizar comportamientos y procesos. Estos tres factores son los que facilitan o entorpecen la capacidad de adaptación de las organizaciones y por ende dicen relación con su capacidad de desempeño.

5.2 Adaptación Modelo Dennison de Cultura Organizacional – Practicas

Responsables RSE

Grafico N. 5



Misión:

- **Visión:** Practicar una gestión responsable que reconozca e incorpore relación de interdependencia que existe entre la empresa y sus stakeholder (empleados) e interlocutores cuyos intereses se a suman para el mutuo beneficio de la corporación.

Consistencia:

- **Valores y principios fundamentales:** Definición de políticas, valores, y normas de actuación interna, mediante la implementación del código de ética, aplicándolo en el día a día, con un respectivo seguimiento.
- **Acuerdos, Coordinación e Integración:** Definir plan de gestión humana, promoviendo sistemas de capacitación, desarrollo, participación, salud y seguridad en el trabajo enfocada a la satisfacción laboral y empresarial.
- Fortalecer la cultura corporativa basada en clima comunicacional elementos que relacionen incentivos y compensación con prácticas responsables de RSE.

Participación:

- **Empoderamiento:** Fortalecer los estilos de liderazgo. Transparencia y comunicación interna entre todos los niveles de la corporación. Apropiación y manejo de métodos e instrumentos organizacionales. Participación y Orientación de Equipo:
- Delegación y trabajo en equipo, buscando la motivación, integración, descubrimiento y reconocimiento de habilidades enfocada a la realización del empleado.
- Empleabilidad y perdurabilidad en el puesto de trabajo, buscando el desarrollo del puesto y la persona.

Adaptabilidad:

- **Creación de un Cambio:** Transformación del estado actual de la corporación hacia un estado previsto deseado. Buscando la distinción en: Reputación, Clima y cultura organizacional, Innovación, Liderazgo, Gestión del desempeño e Implementación y ejecución de estrategias gerenciales.

- **Enfoque en el cliente Interno:** Lo que tiene precio y valor en el mercado está sustentado por la cara del cliente interno.

Cliente Interno Satisfecho = Buen Servicio

Respetado = Cortesía

Motivado = Mejora Continua

Disciplinado = Puntualidad

Escuchado = Solución de problemas

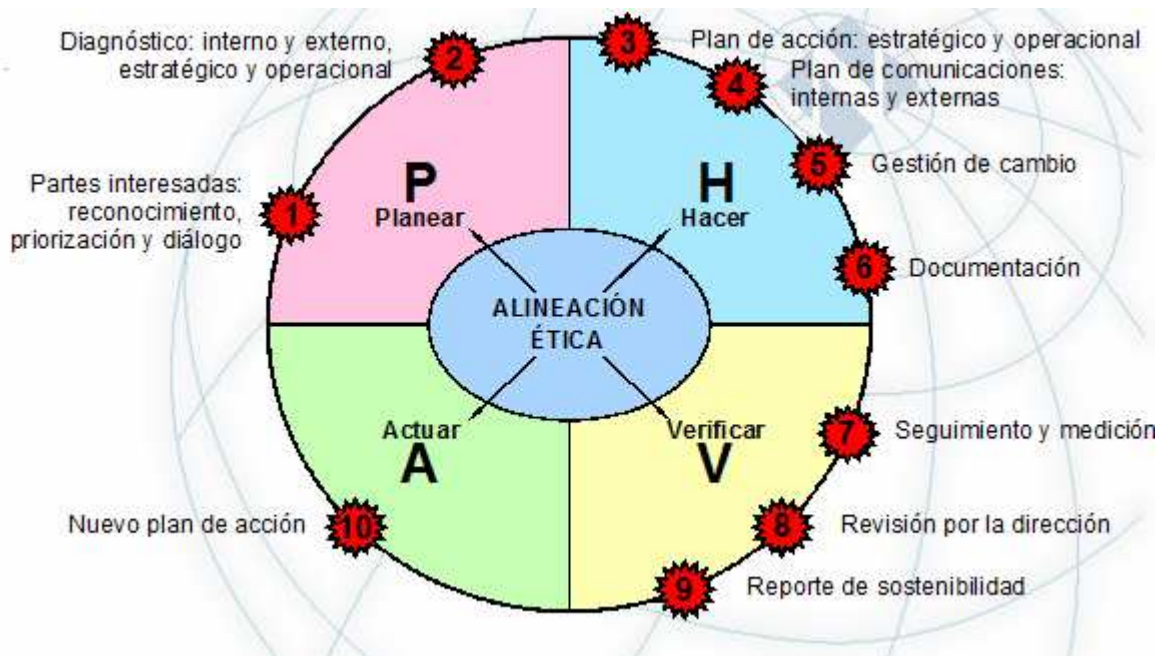
- **Direccionamiento Estratégico:** Desarrollar una estructura organizacional y de procesos definidos (PHVA) Desarrollo de habilidades gerenciales: Comunicación y empatía, Liderazgo y maestría personal, Manejo de conflictos, Manejo y control del estrés.

Mediante la implantación del modelo Dennison se busca que la corporación analice que acciones puede cambiar e innovar para mejorar el actual clima organizacional.

El modelo muestra unas pautas en las cuales se puede inferir que se puede adoptar y mejorar el proceso gerencial y administrativo, para lo cual recomendamos apoyarse del modelo (PHVA)(Planear ,Hacer, Verificar y Actuar) en cada una de las acciones encaminadas al mejoramiento del clima organizacional al interior de la corporación Hogar Gerontológico Adelita.

(Anexo N. 1)

Modelo Propuesto de seguimiento a la gestión de Implementación de Prácticas Responsables en relación al modelo Dennison en Clima Organizacional



5.3 RUTA DE ACCION PRIORIZADA

Nombre de la Empresa		Número de Empleados 14	
Corporación Hogar Gerontológico Adelita			
Impacto de las practica de RSE en relación con el clima organizacional			
María Carmenza Cardozo Chaparro/ Martha Elena Ochoa López			
Stakeholders (Empleados de la Corporación Hogar Gerontológico Adelita)			
¿Qué?		Cuando / Cronograma	
Percepción de la Iniciativa	Actividades	Metas	Indicadores
<p>Generar un modelo de gestión relacionado con las prácticas de RSE enfocadas al mejoramiento del clima organizacional en la Corporación Hogar Gerontológico Adelita.</p> <p>Al realizar el Diagnostico en la Corporación, los hallazgos permitieron determinar, la problemática en el clima organizacional en torno a variables como niveles de Comunicación, Liderazgo y Motivación e incentivos hacia empleados.</p> <p>Como resultado se encontró que existe una percepción negativa por parte de los empleados hacia la organización y falta de compromiso de la organización hacia los empleados en términos de prácticas responsables de RSE .</p> <p>Generado esto un clima organizacional inadecuada para cumplir las metas organizacionales y objetivos de la corporación.</p>	<p>1. Diagnostico en Clima Organizacional</p> <p>2. Priorización Stakeholders (Empleados)</p> <p>3. Encuesta de Clima Organizacional</p> <p>4. Análisis mediante Diagrama De Pareto.</p> <p>5. Análisis de Variables en torno al clima Laboral y compromiso organizacional.</p> <p>6. Adaptación del Modelo Dennison</p> <p>7. Identificación de rutas de acción.</p> <p>8. Impacto de las practicas responsables (RSE) dirigidas al clima organizacional.</p> <p>9. Propuesta de Implementación</p> <p>10. Prueba Piloto</p> <p>11. Seguimiento a la prueba</p> <p>12. Evaluación</p> <p>13. Implementación</p>	<p>1. Crear un instrumento que Permita medir el clima organizacional.</p> <p>2. Mejorar las condiciones en el clima organizacional en variables como: Liderazgo, Comunicación y Motivación en los empleados.</p> <p>3. Conocer el impacto de la aplicación de prácticas responsables (RSE)</p>	<p>1. Porcentaje de empleados satisfecho de trabajar en la corporación</p> <p>2. Porcentaje en percepción positiva del clima organizacional.</p> <p>3. Porcentaje de participación del empleado en la corporación.</p> <p>4. Porcentaje de horas destinadas a actividades de esparcimiento.</p> <p>5. Porcentaje en beneficios extralegales.</p> <p>6. Recursos destinados a la implantación de prácticas responsables enfocadas al bienestar del empleado.</p>
			<p>Fecha de Inicio</p> <p>15 de Octubre o de 2009</p>
			<p>Fecha Seguimiento Frecuencia</p> <p>Bimensual</p> <p>1 visitas por mes.</p>
			<p>Fecha de Terminación</p> <p>30 de Febrero de 2010</p>

6. Impacto de las practicas responsables dirigidas al clima organizacional

Desde los inicios de los planteamientos de la RSE se ha mencionado cual es el papel social de la empresa hacia la sociedad, se encuentran algunas posiciones que establecen que la RSE de la empresa es aumentar sus beneficios, autores como (Drucker, 1999) defiende que la empresa es una unidad economico – social que afecta y es afectda por la sociedad y en este sentido sus responsabilidades van más alla de las puramentes economicas.

Partiendo de la dimension interna de las practicas responsables RSE sobre el analisis del clima organizacional, en la cual la gestión concreta diferentes ambitos de acción que da lugar a lo que se puede denominar practicas laborales responsables y que se proyecten en las condiciones laborales de los trabajadores de la corporación.

El impacto de la gestión del clima organizacional puede analizarse en diferentes niveles, mediante la implementación de prácticas responsables con el fin de conseguir el compromiso, la calidad y la flexibilidad necesaria para incidir correctamente en los resultados de la empresa.

⁷ Cuando hay un clima de confianza, se fortalece el individuo que asume la responsabilidad de hacer su parte. La confianza despierta la creatividad, los talentos se hacen disponibles y surge la cooperación. Cuando la crítica es reemplazada por el respeto y el diálogo conduce a la unidad, esto le da fuerza a la organización, lo que trasmite una imagen sólida que da seguridad a sus clientes.

La consideración y respeto habilitan la participación, el aporte de las mejores ideas, lo que implica aceptar la autoridad de la experiencia de las partes. Se requiere humildad para escuchar, las personas que hacen la diferencia requieren espacio para experimentar y para crecer y si no lo encuentran en una empresa, seguramente lo buscarán en otra.

⁷ MOIRA LOVE (2008 Noviembre) Empresas que hacen la diferencia: ventaja competitiva de una gestión con valores. Extraído de 30 de Noviembre de 2008 desde http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=noticia_detalle&id_noticia=51

Uno puede retener a personas dependientes que representan manos, pero nunca retendrá a los líderes que generan los procesos de los que dependen las manos, pueden tener su propio vuelo.

Es importante analizar el impacto de la gestión de la implantación de prácticas responsables desde la perspectiva del empleado, estas percepciones permitirán a los empleados visualizar la importancia que significan para la organización; dependiendo del valor agregado que reciban por parte de la organización, a su vez la percepción por parte del empleado de una gestión laboral responsable incidirá favorablemente en su satisfacción laboral y por ende en la satisfacción empresarial.

Mediante la aplicación del modelo Denisson se analizaran variables y prácticas responsables para mejorar el clima organizacional de la corporación Hogar Gerontológico Adelita.

Uno de los principales puntos de análisis es el impacto de la relación del clima organizacional con las practicas responsables sobre la satisfacción laboral, siendo este el centro de análisis desde la perspectiva de la RSE, (Practicas Responsables) la cual proporcionara herramientas que permitan manejar las variables de clima organizacional que representaron un mayor porcentaje de insatisfacción por parte de la percepción de los empleados.

Es importante recordar que cuando se aumentan el nivel de motivación, beneficios, y compromiso de la empresa hacia los stakeholders (empleados) se puede afirmar que su bienestar viene influenciado en gran medida por los sentimientos y percepciones que reciben en su puesto de trabajo.

En donde a media que el empleado evalué más positivamente esos sentimientos y percepciones, se podrá decir que tendrá una mayor satisfacción laboral y por ende en las metas y objetivos organizacionales y empresariales se obtendrán los resultados proyectados.

Recordemos que uno de los aspectos más estudiados en el ámbito de la satisfacción laboral es el que hace referencia a las causas que originan que un empleado manifieste una mayor o menor satisfacción en el clima organizacional

Aunque muchas empresas consideran que con la crisis económica, la solución a los problemas era reducir los gastos y, por ende no hacer inversiones en responsabilidad social empresarial, sin embargo en este momento es cuando se pueden ejecutar las prácticas responsables de (RSE) que no tienen ningún costo, como por ejemplo la cortesía, el respeto, convenios para beneficio del empleado, motivación por concursos como empleados del mes, cambios de horarios, entre otros, son incentivos para que los empleados se sientan mejor y más a gusto y la empresa no tiene que hacer grandes inversiones.

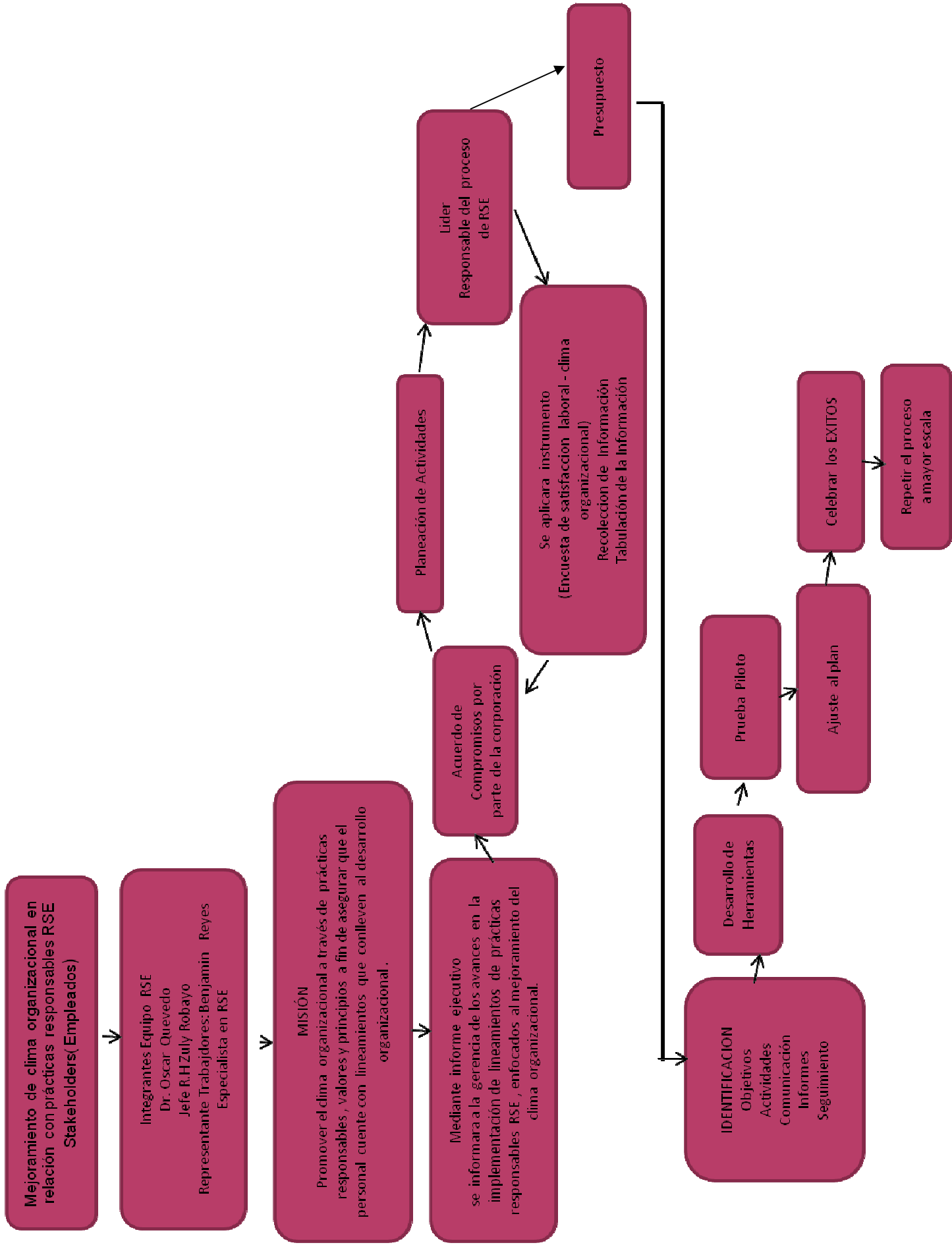
La transparencia en la comunicación con el empleado, permitirá solucionar más rápido las dificultades actuales. Ya que en la medida en que la comunicación fluya con transparencia, con ética esto permitirá contar con un mejor y más eficiente equipo de trabajo de donde podrá beneficiar en gran medida el clima organizacional de la empresa.

El análisis se centra en el impacto de las prácticas laborales relacionadas con el clima organizacional para lo cual el objetivo central del estudio fue contrastar el efecto positivo de la aplicación de prácticas responsables para la satisfacción laboral.

La hipótesis se sustentó en que a mayor percepción positiva del clima organizacional, mayor será el compromiso del empleado hacia la corporación y por ende mejores resultados empresariales, es de esperar que la implantación de prácticas responsables pueden marcar un efecto diferencial sobre la satisfacción del empleado.

Por otra parte la mejora en variables de motivación, liderazgo, información y comunicación interna, así como la participación de la corporación, se consideran vitales para el fomento de la calidad de vida del empleado apoyado de las prácticas laborales responsables de (RSE) el aplicar dichas prácticas permitirá a la corporación diferenciarse con respecto a la competencia pues estará desarrollando e implementado acciones y compromisos que van más allá de las obligaciones exigidas por la legislación colombiana.

7. Propuesta de Implementación de la RSE en la Corporación Hogar Gerontológica Adelita



Anexo N. 1 Presupuesto de de Implementación

Costo propuesta de implementación del Modelo Dennison de Gestión en Clima Organizacional en Relación con Practicas Responsables de RSE en la Corporación Hogar Gerontológico Adelita.

ITEM	MONTO	FLUJO DE CAJA					GASTO TOTAL
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	
Gastos Operacionales							
Gastos de Apoyo Administrativo - Líder Talento Humano	2 Horas	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 50.000,00
Asesor en RSE	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 1.500.000,00
Materiales de Oficina	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 250.000,00
Refrigerios	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00	\$ 105.000,00
Alquiler de Video Beam X Hora	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 130.000,00
Servicio de Transporte	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 20.000,00
Imprevistos	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 150.000,00
TOTAL							\$ 2.205.000,00

La implementación tendrá un presupuesto por un valor de \$2.205.000.00 m/cte., lo cual está sujeto a modificaciones por Parte de gerencia de la Corporación.

8. Implementación de Prácticas Responsables en relación con el clima organizacional

1. En el hogar Corporación Hogar Gerontológico Adelita, de acuerdo a la encuesta e investigación se evidencio que existe deficiencia en el clima organizacional, para lo cual se propone la implantación del modelo de gestión Dennison en relación con practicas responsables (RSE).
2. Se forma el equipo de de RSE: El equipo se conformara con la participación del Director de la Corporación, un representante de los empleados, Coordinador de talento humano.
3. Misión y estrategia del RSE: Promover el clima organizacional a través de prácticas responsables , valores y principios a fin de asegurar que el personal cuente con lineamientos que conlleven al desarrollo organizacional . Una de las estrategias es crear grupos de comité primario cada ocho día donde se analice la situación del clima organizacional, mediante acta de reunión se realizara el seguimiento a los temas tratados, compromisos.
4. Comunicar al equipo de gestión (Gerencia): El resultado del diagnostico e implementación se dará a conocer mediante informe ejecutivo.
5. Obtener Su compromiso: Se programara una reunión general con el personal, directivos y administrativos, en el cual se aplicara un instrumento (Acta de Reunión) donde se establezcan los compromisos de las partes interesadas en el proceso.
6. Recolección de información externa: Aplicación de un Instrumento (Encuesta de satisfacción laboral) y medición compromisos en relación a las variables de análisis Del clima organizacional en relación con practicas responsables de (RSE).
7. Elección del líder: Se sugiere al Director de la corporación que asuma el liderazgo como ente de control al interior de la corporación.

8. Crear un plan (Presupuesto): Ver Anexo N. 1

9. Identificación:

- Objetivos: Mejorar el clima organizacional en relación con practicas responsables de (RSE) de la corporación Hogar Gerontológico Adelita
- Actividades: Se procedió mediante etapas de Recolección de información, análisis, redacción, edición, diseño y publicación mediante informe (propuesta)
- Comunicación: Se llevara a cabo mediante reunión dos veces por mes, con el comité primario, en el que se informara el avance del proceso.
- Seguimiento: Se establecerá un plan de actividades en la cual el asesor de (RSE) visitara la corporación dos veces al mes para verificar el avance y resultados de la implementación y tomar correctivos al plan.

10. Desarrollar herramientas: Se propone hacer seguimiento mediante el ciclo (PHVA) de la gestión adelantada.

11. Prueba piloto: Se considera llevarlo a cabo en término de cinco meses.

12. Ajustar el plan: Se evaluara la gestión en términos de satisfacción laboral y empresarial del modelo.

13. Celebrar los éxitos: Mediante reunión se integrara el equipo de trabajo, para ofrecer un brindes y motivar a los empleados a seguir con la iniciativa que con grandes esfuerzos la corporación realizara.

14. Repetir el proceso a mayor escala.

(Anexo 2)

CODIGO DE ETICA

CORPORACION HOGAR GERONTOLOGICO ADELITA

El presente **Código de Ética** de la Corporación Hogar Gerontológico Adelita, ha sido construido como resultado de la participación de las directivas de la entidad, representante de los empleados, en la que se expresa el compromiso y el desempeño hacia la prestación del servicio enfocada en el logro de la gestión integral y eficiente, respetando las normas internas y externas, trabajando en transparencia en las diversas actuaciones administrativas, comportamientos éticos de los trabajadores hacia una clara orientación en el cumplimiento de los objetivos de la Corporación.

Se tomaron los aportes realizados en la construcción del Código de Ética de los directivos y servidores de la corporación y se espera que sea validado e interiorizado por cada uno de ellos, de manera que genere un ambiente propicio para que la orientación de acciones y funciones corporativas que sean coherentes con la responsabilidad social que los compromete.

MISION

Diseñar, implementar, y evaluar un direccionamiento estratégico, concertadas con los integrantes de la Corporación, que optimicen el logro de los objetivos y las metas establecidas en términos de medio ambiente y apoyo a la población vulnerable (adulto mayor) con el fin de propender en el bienestar social de los usuarios de la Corporación Hogar Gerontológico Adelita en la ciudad de Bogotá.

VISION

La Corporación Hogar Gerontológica Adelita, en el 2014 será una Corporación en la que todos sus clientes podrán disfrutar de un total cobertura en el servicio, basada en una administración de comportamiento ético y transparente en su Gestión.

¿PARA QUÉ UN CÓDIGO DE ÉTICA?

1. Para fortalecer una cultura ética y de servicio.
2. Para alimentar un dialogo reflexivo sobre unos ideales de convivencia, integración, participación, solidaridad y democracia.
3. Para priorizar los principios y valores que aplicados conllevan la humanización de la gestión.
4. Para que la función de los colaboradores no sólo se rija por las normas, también por las acciones y emociones de unos hombres y mujeres para quienes el servir a los clientes da sentido a sus vidas.

¿QUÉ BUSCA EL CÓDIGO DE ÉTICA?

1. Influir en la planificación, la gestión administrativa y servicio, atendiendo el marco legal que lo rige.
2. Responder a un proceso participativo que impulsa la Corporación Hogar Gerontológico Adelita a través de distintas actividades encaminadas a construir una cultura ética de servicio entre funcionarios.
3. Integrarse al ideario ético de la Corporación con el que se pretende estimular y promover conductas éticas entre los funcionarios de la Corporación.

¿A DÓNDE SE DEBE LLEGAR CON LA APLICACIÓN DEL CÓDIGO?

La motivación y la interiorización de cada uno de estos valores éticos en nuestras actividades diarias, nos debe llevar a la reflexión frente a su aplicación en nuestro comportamiento como colaboradores en una gestión transparente.

ANTECEDENTES DE LA CORPORACION HOGAR GERONTOLOGICO ADELITA.

El 22 de Agosto del año 2009, el equipo directivo de la Corporación Hogar Gerontológico Adelita mediante acta de reunión N. 1 estableció como prioridad generar un instrumento de principios éticos en donde la equidad,

responsabilidad y la honestidad fueran valores primordiales en su accionar organizacional con la prospectiva de ampliarlos con los aportes de los integrantes de la Corporación.

¿QUIENES PARTICIPARON EN LA CONSTRUCCIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA?

Los directivos y algunos funcionarios de la de Corporación Hogar Gerontológico Adelita, quienes de una manera conjunta y coordinada establecieron los siguientes valores éticos:

1. Respeto
2. Solidaridad
3. Integridad
4. Honestidad
5. Transparencia
6. Responsabilidad
7. Trabajo en equipo

RESPECTO

Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia, la mentira y repugna la calumnia y el engaño.

El respeto exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relación interpersonal. El respeto es garantía absoluta de transparencia. El respeto crea un ambiente de cordialidad y seguridad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás.

SOLIDARIDAD

Como valor ético, que entraña un proyecto de perfeccionamiento humano, la solidaridad surge, en primer lugar el reconocimiento de que todos los seres humanos estamos hechos de la misma sustancia.

Si estamos hechos de la misma sustancia y, por consiguiente, nada de lo humano nos es ajeno, todas las personas estamos en condiciones de comprender el dolor,

la pena y la desventura de los demás; capacitados para asumir, como propias las demandas de los otros. En este sentido, ser solidarios y solidarias es conocer en cada quien su dignidad humana, su valor intrínseco como persona y en consecuencia contribuir a la realización de sus proyectos de vida y a la satisfacción de sus necesidades.

INTEGRIDAD

Es una cualidad que nadie nos puede quitar, pero cualquiera puede perderla por hablar o actuar de manera insensata. En una sociedad donde se pierden los valores y crece la desconfianza, la integridad es un desafío impresionante en los negocios, la familia, el estado y la sociedad en general. La palabra “integridad” implica rectitud, bondad, honradez, intachabilidad; alguien en quien se puede confiar.

HONESTIDAD

Una de las cualidades que más se busca y se exige de las personas es la honestidad, este valor es indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo seguridad y credibilidad en las personas.

TRANSPARENCIA

Base fundamental para el desarrollo claro, oportuno, eficaz y eficiente de los y las Funcionarios de la Corporación, con el fin de reconocer y asumir las funciones encomendadas para hacer una excelente gestión y obtener un resultado positivo.

RESPONSABILIDAD

Es hacernos cargo de las consecuencias de las palabras, las decisiones y los compromisos, y en general, de los actos libres y voluntariamente realizados, no sólo cuando sus resultados son buenos y gratificantes, sino también cuando nos son adversos.

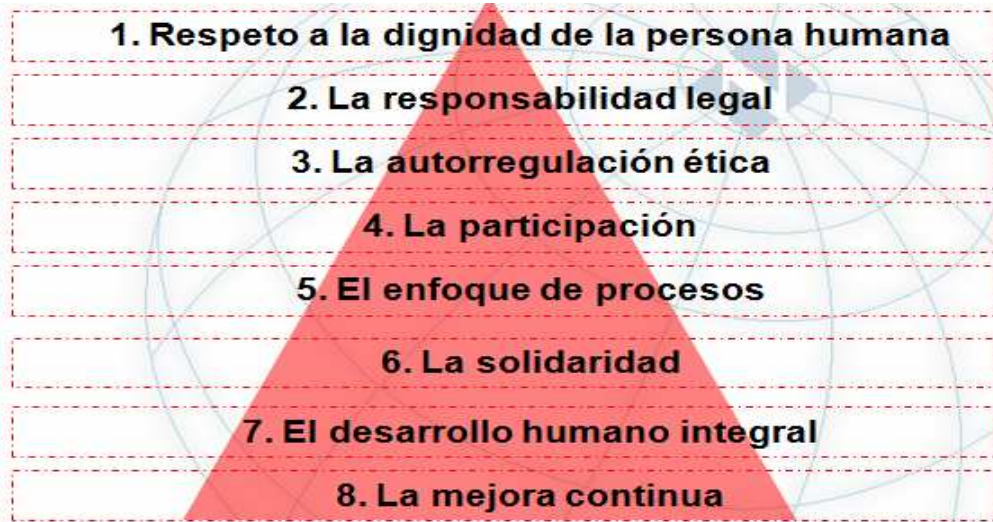
Responsabilidad es también hacer de la mejor manera lo que nos corresponde, con efectividad, calidad y compromiso, sin perder de vista el beneficio colectivo. Implica asumir las consecuencias sociales de nuestros actos y responder por las decisiones que se toman.

TRABAJO EN EQUIPO

Es coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas para lograr un resultado; El trabajo en equipo necesariamente exige solidaridad, vocación de servicio, equidad, autonomía, respeto, responsabilidad, participación, diálogo, concertación y autodesarrollo. El trabajo en equipo fomenta la creatividad, la motivación y el liderazgo colectivo. En él, la responsabilidad personal se transforma en responsabilidad compartida.

(Anexo N. 3)

PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL



CONCLUSIONES

El presente trabajo ha analizado el impacto de las prácticas laborales responsables en relación con el clima organizacional. Dicho análisis se enmarcó en el modelo Denisson de cultura organizacional analizados desde la perspectiva de las prácticas responsables de la RSE.

En el cual se analizó el clima laboral de la Corporación Hogar Gerontológico Adelita en la ciudad de Bogotá, evaluando el impacto de las prácticas laborales responsables sobre la satisfacción laboral y empresarial.

Los resultados obtenidos del análisis de la percepción para el caso de los stakeholders (empleados) en la cual se evidencia que desde la percepción de los empleados hacia el clima organizacional la corporación presenta fallas en variables como el liderazgo, Comunicación, motivación y condiciones de ambiente de trabajo adecuadas para el logro de las metas empresariales.

En cuanto a la calificación del nivel de compromiso en prácticas responsables de la corporación hacia los empleados, sobre sale que los empleados se sienten satisfechos en cuanto el cumplimiento de las obligaciones legales que la corporación tiene para con sus empleados, mientras que en acciones y compromisos de van más allá de lo expuesto por la legislación laboral, se percibe insatisfacción, pues la percepción del empleado es que carecen de estrategias de promoción, formación, participación, reconocimiento y acciones sociales hacia los empleados como un valor agregado.

Lo cual permite confirmar la hipótesis que a mayor percepción positiva del clima organizacional, mayor compromiso del empleado hacia la corporación y por ende mejores resultados empresariales.

Como se menciona el clima organizacional es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización que incluye en la estructura, el estilo de estilo de liderazgo ejercido, los canales de comunicación, los incentivos, recompensas y motivación, todo ello ejerce influencia directa en la satisfacción, comportamiento, actitudes y desempeño de los empleado hacia la corporación.

Se concluye que un elemento importante a la hora de motivar es la Comunicación, en numerosas ocasiones la corporación ha desarrollado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante también por parte de la gerencia el saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados su implicación en el proceso.

⁸Tiene poco sentido intentar que una empresa sea responsable si quienes la dirigen y trabajan en ella no se identifican con las actitudes que hacen posible la responsabilidad. Difícilmente será viable que una empresa proclame la RSE si, simultáneamente, no lleva a cabo un trabajo mínimamente consciente sobre los valores en que se basa su gestión y el reconocimiento hacia recurso más importante los stakeholders (empleados).

Las acciones de RSE deben enfocarse en primera instancia hacia los clientes internos, una empresa es socialmente responsable cuando se integra al desarrollo social y cultural de la comunidad, pero también cuando potencia la relación con sus propios empleados, ya sea a través de mejoras en el ambiente laboral o permitiendo el entrenamiento, desarrollo, participación, y formación entre otras acciones.

El clima organizacional favorable, genera mayor productividad del personal, cosecha la fidelidad hacia la empresa y propicia la formación de círculos virtuosos que motivan a los empleados a superar las metas de trabajo. Mediante la aplicación de las prácticas responsables de RSE enfocadas a los Stakeholders (empleados) se podrá fortalecer los lazos con los integrantes de la corporación y así mejorar la reputación e imagen como un factor diferenciador con respecto a la de la competencia.

Mediante los resultados obtenidos de la corporación se pudo conocer la situación que se está presentando y comprender la necesidad de implementar un modelo de gestión de clima organizacional en relación con las prácticas responsables de (RSE) para mejorar el clima organizacional, incentivando y motivando a los empleados, para que se sientan parte del equipo de trabajo, fomentando un clima agradable que incite al trabajador a comprometerse con las metas y objetivos de la corporación.

⁸ Josep María Lozano (2009 07 de septiembre).Empresas y Personas. Extraído desde. <http://www.diarioresponsable.com/articulo/9593-empresa-y-personas>.

RECOMENDACIONES

Para lograr un adecuado funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos se deberá aplicar criterios técnicos para prever problemas en torno al clima organizacional.

La corporación debe establecer estrategias que beneficien el clima organizacional, teniendo en cuenta las practicas responsables de RSE dirigidos hacia la satisfacción laboral y empresarial.

Practicas que garanticen aumentar la calidad del vida del empleado enfocadas en prácticas laborales de de RSE.

Crear guía de referencia del empleado: Esta guía servirá como herramienta para comunicar las prácticas de la organización, mediante esta se dará a conocer a los empleados la cultura, valores, y principios éticos (Código de Ética) . Incentivando la participación de los empleados, con aportes de nuevas ideas para mejorar el ambiente laboral.

Prever capacitación diversa: Promover el dialogo al interior de la corporación, mediante comités primarios.

Promover y premiar el desarrollo de las habilidades: Considerar ofrecer tiempo libre para participar en cursos durante las horas laborales o reembolso parte del costo del curso, motivara al empleado a estar siempre actualizado y así poder ofrecer un excelente servicio.

Reconocimientos: Planes basados en mediciones especificas del desempeño y premios e incentivos por resultados obtenidos.

Balance entre trabajo y vida personal: Valorar las necesidades del los trabajadores, conociendo sus preocupaciones y limitaciones, apoyándolos mediante beneficios para el trabajador y su familia. (Compensatorios).

Salud y seguridad y bienestar: Generar cultura en donde el cuidado de la salud, la seguridad y el bienestar sean totalmente valoradas. Considerarlo hacerlo parte de la misión de la empresa.(Actividades Deportivas, estrategias en manejo de estrés laboral.).

Implantar estrategias de motivación: Debe ser considerada como una de las labores más importantes de la dirección en el cual se debe trabajar e implementar, ya que a través de ella se logra la ejecución eficiente de trabajo facilitando el logro de los objetivos.

Por donde lo miremos, donde hay problemas no hay valores, desde ya habrá desafíos que pondrán a prueba los valores de la organización; lo más importante es la motivación, el clima laboral, la comunicación y el estado de las relaciones humanas.

Una de las claves en la gestión responsable del negocio, **es lograr un fuerte vínculo con los grupos de interés de la corporación stakeholders (empleados)**, principalmente a través del diálogo y la comunicación transparente con cada uno de ellos.⁹ El reporte de RSE es una herramienta vital para cumplir con este objetivo porque permite armar y monitorear una estrategia y plan de acción de prácticas responsables de (RSE), abrir un canal de diálogo con los grupos de interés, y sistematizar la rendición de cuentas sobre el desempeño de la empresa.

Es fundamental que se involucre toda la empresa en la elaboración de este documento. Ya no se trata solamente de una tarea a cargo de los responsables de Talento Humano, sino que requiere del trabajo de todas las áreas que se relacionan con los diferentes grupos de interés, este compromiso de parte de toda la organización debe iniciarse en los altos mandos – el Director de la corporación, representante de los trabajadores, de manera que se involucre a toda la corporación, y los resultados obtenidos sean considerados dentro de las decisiones estratégicas de la organización.

⁹ María Eugenia Bellazzi. (2009 28 de Agosto) La memoria de RSE como herramienta de gestión. Extraído el 15 de septiembre de 2009 desde <http://www.diarioresponsable.com/articulo/9575-lamemeoria-de-rse-como-herramienta-de-gestion#ixzz0ROT8cg4g>

BIBLIOGRAFIA

DENNISON Daniel. Cultura corporativa y productividad organizacional, Editorial Legis, Colombia. (1991).

COMISIÓN EUROPEA. Libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas. COM (2001)

DESSLER Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. México: Ed. Prentice Hall. (1979).

LIKER. Rensis. La Organización Humana. Mc Graw Hill (1968)

LIKER. Rensis. Nuevos Esquemas de Dirección. Mc Graw Hill (1961)

DRUCKER Peter. Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Bogotá Norma. (1999).

DRUCKER Peter. John Flaherty. La Esencia de la Administración Moderna. México. Ed. Prentice Hall (2001).

GEORGE H. Litwin y Robert A. Motivación y Clima Organizacional. Universidad de Harvard (1968)

CHIAVENATO Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Quinta Edición, Bogotá Colombia (2001).

MOIRA LOVE (2008 Noviembre) Empresas que hacen la diferencia: ventaja competitiva de una gestión con valores. Extraído de 30 de Noviembre de 2008 desde http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=noticia_detalle&id_noticia.

MARIA EUGENIA BELLAZZI (2009 de Agosto) La memoria de RSE como herramienta de gestión. Extraído el 15 de septiembre de 2009 desde; <http://www.diarioresponsable.com/articulo/9575-lamemeoria-de-rse-como-herramienta-de-gestion#ixzz0ROT8cg4g>

JOSEP MARIA LOZANO (2009 de septiembre).Empresas y Personas. Extraído desde. <http://www.diarioresponsable.com/articulo/9593-empresa-y-personas>.