

DIAGNÓSTICO SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
ENFOCADA EN EL CLIENTE INTERNO EN LA COMPAÑÍA DIABONOS S. A.  
*DIAGNOSIS ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FOCUSED ON THE  
INTERNAL CUSTOMER IN COMPAÑÍA DIABONOS S.A.*

CIRO ALBERTO ROJAS RUBIO<sup>1</sup>

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster  
en Administración (MBA)

Asesora temática: Gina María Giraldo Hernández, Ph. D.

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe Ochoa, M. Sc.

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
2022

---

<sup>1</sup> cirorojas@diabonos.com

## CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	4
LISTA DE TABLAS .....	5
LISTA DE GRÁFICOS .....	6
LISTA DE ANEXOS .....	7
RESUMEN .....	8
<i>ABSTRACT</i> .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	12
ANÁLISIS CONTEXTUAL .....	13
NORMATIVIDAD .....	14
ANÁLISIS DEMOGRÁFICO .....	17
ANÁLISIS DE ANTECEDENTES .....	19
JUSTIFICACIÓN .....	22
OBJETIVOS .....	24
GENERAL .....	24
ESPECÍFICOS .....	24
MARCO CONCEPTUAL .....	25
DISEÑO METODOLÓGICO .....	34
DESARROLLO DEL TRABAJO .....	37
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	38

1.	Necesidades fisiológicas .....	38
2.	Necesidades de autorrealización.....	39
3.	Necesidades de seguridad .....	40
4.	Necesidades de afiliación .....	43
5.	Salud ocupacional .....	44
6.	Necesidades de reconocimiento.....	45
	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	47
	PROPUESTA DEL MODELO DE RSE PARA DIABONOS S. A. ....	52
	CONCLUSIONES .....	58
	REFERENCIAS .....	60
	ANEXOS .....	63
	Anexo 1. Cuestionario de RSE de Diabonos S. A. ....	63
	Anexo 2. Matriz DOFA de Diabonos S. A.....	66

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gestion ISO 26000 .....	17
Figura 2. Cadena de valor de Michael Porter .....	30
Figura 3. Mapa de grupos de interés de Diabonos S. A. ....	32
Figura 4. Propuesta del modelo de RSE de Diabonos S. A.....	52

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ubicación de actividades .....	35
Tabla 2. Necesidades fisiológicas.....	38
Tabla 3. Necesidades de autorrealización.....	39
Tabla 4. Necesidades de seguridad.....	41
Tabla 5. Necesidades de afiliación.....	43
Tabla 6. Salud ocupacional.....	44
Tabla 7. Necesidades de reconocimiento.....	46

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Necesidades fisiológicas .....	39
Gráfico 2. Necesidades de autorrealización .....	40
Gráfico 3. Necesidades de seguridad .....	40
Gráfico 4. Necesidades de afiliación.....	41
Gráfico 5. Salud ocupacional .....	45
Gráfico 6. Necesidades de reconocimiento .....	45

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Cuestionario de RSE para Diabonos S. A. ....63  
Anexo 2. DOFA de Diabonos S. A. ....66

## RESUMEN

En la actualidad no existe un sistema de responsabilidad social empresarial (RSE) como tal en Diabonos S. A, de manera que el diagnóstico se hizo con la colaboración de los empleados con el objetivo de identificar las actividades que puede tener un modelo de RSE en el futuro, enfocado en el cliente interno.

La investigación se realizó a través de cuestionarios, la matriz DOFA y múltiples lecturas sobre RSE citadas y referenciadas en debida forma en el documento para saber cómo se encuentra la empresa en lo referente a RSE, cuál es la percepción acerca de ella de los empleados y si la empresa es responsable socialmente, de acuerdo con la pirámide de las necesidades básicas de los seres humanos planteada por Maslow.

Los resultados obtenidos permitieron conocer los aspectos que deben incluirse en un futuro modelo de responsabilidad social empresarial enfocado en el cliente interno para Diabonos S. A. que busque impactar cada una de las áreas de la empresa y se recomendaron algunas maneras de realizar ciertas actividades en el modelo.

**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial, sentido de pertenencia, medio ambiente, inclusión social, grupos de interés, pirámide de necesidades básicas de Maslow.

## **ABSTRACT**

*Currently there is no Corporate Social Responsibility (CSR) system as such in Diabonos S. A., so the diagnosis was made with the collaboration of employees in order to identify the activities that may have a CSR model in the future, focused on the internal customer.*

*The research was carried out through questionnaires, the DOFA matrix and multiple readings on CSR cited and referenced in due form in the document to find out how the company is doing in terms of CSR, what is the employees' perception of it and whether the company is socially responsible in accordance with the pyramid of basic human needs proposed by Maslow.*

*The results obtained allowed to know the aspects to be included in a future model of Corporate Social Responsibility focused on the Internal customer for Diabonos S. A., seeking to impact each of the areas of the company and some ways of carrying out certain activities in the Model were recommended.*

**Keywords:** *corporate social responsibility, sense of belonging, environment, social inclusion, stakeholders, Maslow's pyramid of basic needs.*

## INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social corporativa (RSC) o responsabilidad social empresarial (RSE) hoy por hoy es de suma importancia para la sostenibilidad de cada compañía en el mundo toma cada vez mayor relevancia debido a que si solo piensa en producir y en entregar utilidades y no miran hacia sus empleados, la sociedad y el medio ambiente, terminarán siendo castigadas por los consumidores, lo que podría ser su fin.

Diabonos S. A. es una organización que trabaja por el campo colombiano mediante la comercialización y la distribución productos de alta calidad y que se enfoca en la productividad a través del servicio, la agilidad y el acompañamiento excelentes que se le brindan al agricultor en todas las etapas del cultivo. Es una empresa distribuidora de insumos para el agro colombianos con 57 de años de historia en el país, de manera que si genera bienestar para sus empleados y la sociedad y es amigable con el medio ambiente garantiza su permanencia en el tiempo.

Después de localizar y asimilar las referencias bibliográficas para conocer en profundidad sobre la RSE se hizo trabajo de campo con cuestionarios que respondieron los empleados y el grupo gerencial para conocer su percepción frente a la RSE y saber cómo está la empresa frente a ella, más tarde se estudiaron los diferentes modelos pertinentes aplicados en otras compañías, se identificó la situación actual de las actividades de la organización en materia de responsabilidad social enfocada al cliente interno de acuerdo con las necesidades básicas de Maslow y, en último lugar, se sugirió para el futuro adoptar el modelo ISO 26000 para la firma analizada, enfocado a mejorar y a mantener las condiciones laborales, económicas y sociales de las personas vinculadas con ellas, es decir, con orientación al cliente interno.

En síntesis, conocer las expectativas y los aspectos que debe incluir un programa de RSE según el cliente interno de Diabonos S. A. es importante para la empresa

puesto que está en las manos de las personas vinculadas con la compañía generar un progreso significativo y continuo que impacte en todos los niveles de la organización, tanto gubernamentales como sociales y medioambientales.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El clima laboral es un factor determinante en el desempeño de los trabajadores y es una tarea de la alta dirección y la gerencia desarrollar estrategias que propicien un ambiente de seguridad y de respeto en el que haya cooperación entre todos. No contar con estrategias que ayuden al mejoramiento de dicho clima conlleva un ambiente tenso y, por consiguiente, una desmotivación grupal, que repercute en la sostenibilidad en el corto plazo y en la perdurabilidad de la empresa en el largo plazo.

Una compañía que se preocupa por los objetivos y las expectativas de sus empleados tiene alta probabilidad de éxito porque influye con tal proceder en la retención de su talento humano, que es un factor diferenciador que permite crear un ambiente laboral propicio para la innovación, la lealtad y la competitividad, además de que la hace sostenible en el tiempo, puesto que se sabe que para el consumidor de hoy las organizaciones que no adopten la RSE o las que tengan baja reputación no serán de su preferencia, lo que empeora la posición competitiva de la firma frente al mercado porque se preferirán las que sí la adopten.

Identificar los factores internos, de acuerdo con las necesidades básicas de Maslow, que determinan el estado actual del ambiente laboral como resultado de las directrices administrativas impartidas en la actualidad en la empresa, permitirá desarrollar en el futuro un modelo de RSE enfocado en el cliente interno.

Así, Diabonos S. A. podrá ser reconocida como una empresa con RSE, y qué mejor que se convierta ahora en un importante diferenciador puesto que luego podrá ser una estricta condición de mercado, que será posible siempre que se lleve a cabo una transformación cultural que involucre tanto al área directiva como a las demás

áreas porque las personas que laboran en la empresa son el único agente diferenciador realmente significativo que se tiene respecto a la competencia.

## **ANÁLISIS CONTEXTUAL**

Las empresas, además del compromiso con las utilidades y las ganancias económicas para sus socios y sus accionistas, tienen un compromiso social y ambiental con el entorno en el que se desarrollan puesto que se afecta, en sentido positivo o negativo, con su desempeño y de ahí que la expresión responsabilidad social en los últimos años haya tomado tanto renombre y fuerza.

Se han propuesto varias definiciones de RSE y una de ellas es: la integración voluntaria de asuntos sociales y ambientales, actividades comerciales y relaciones de una organización con todos sus grupos de interés (Flórez, 2020, párr. 1).

La RSE abarca diferentes ámbitos o dimensiones, a saber: laboral, económico, ambiental y social, de manera que no solo la conducta de la empresa sea la generación de utilidades, sino que incorpore dichos aspectos en la estrategia del negocio.

Según Castaño González (2011), la psicología organizacional plantea que la mejor manera de lograr el sentido de pertenencia y de compromiso de un empleado no es solo la retribución económica, sino que es más útil interesarse en sus sentimientos, sus pensamientos, sus opiniones y su participación, así que no es suficiente trabajar la RSE, sino que se necesita comunicarla, tanto en la compañía como fuera de ella, además de adoptarla con gusto, devolver a la comunidad lo recibido y tener la satisfacción del deber cumplido. En consecuencia, hacer bien las cosas no es suficiente y se debe comunicar para que impacte de modo positivo y exista un verdadero cambio o impacto social (p. 6).

De acuerdo con Flórez (2020, párr. 6),

En Colombia la evolución de la RSE se divide en tres grandes momentos, el primero sucede cuando la iglesia era el principal destino de las donaciones de los empresarios, luego viene la creación de grandes fundaciones que se encargaban de mejorar el ámbito social y finalmente se crea el Consejo Gremial Nacional, encargado de reorganizar y fortalecer los temas sociales de los gremios empresariales.

Según Enciso *et al.* (2020, p. 14), en sus decisiones de compra los consumidores preferirán las organizaciones que tengan una o más de las dimensiones o los ámbitos de la RSE y, a su vez, dichas compañías tendrán un desarrollo sostenible en el tiempo. Los consumidores están cambiando sus preferencias de compra hacia las firmas que estén implementando las prácticas de responsabilidad social y los citados autores también encontraron que para ellos son más fuertes o de mayor importancia los asuntos sociales y ambientales y no tanto los económicos.

En este sentido se vio la necesidad de conocer, informar y comunicar las actividades que hacen las empresas en materia de responsabilidad social, que muchas veces se realizan sin conocimiento de causa, de modo que las personas, los compradores potenciales y los consumidores del bien o del servicio tengan mayor afinidad con la marca o la empresa.

En cuanto al ordenamiento jurídico, según Flórez (2020), la RSE en Colombia está regulada en cuatro áreas fundamentales: los derechos humanos, los laborales y los ambientales y la lucha contra la corrupción (párr. 8).

## **NORMATIVIDAD**

La norma internacional ISO 26000 pretende ayudarles a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible y tiene como propósito fomentar que las

organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, es decir, que reconozcan que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier empresa y una parte esencial de su responsabilidad social.

De conformidad con ISO (2010a, p. 4),

Esta norma está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más (ISO, 2010a, p. 4).

Para aplicar la ISO 26000 se aconseja que la organización tenga presente la diversidad social, cultural, legal, ambiental, política y organizacional, así como las diferencias en las condiciones económicas.

Esta norma le ayuda a todo tipo de organizaciones –independientemente de su tamaño, actividad o ubicación– a operar de una manera socialmente responsable, al proporcionar una guía sobre:

- Conceptos, términos y definiciones relacionados con la responsabilidad social.
- Antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social.
- Principios y prácticas relativas a la responsabilidad social.
- Materias fundamentales y asuntos de la responsabilidad social.
- Integración, implementación y promoción de un comportamiento socialmente responsable a través de toda la organización y a través de sus políticas y prácticas dentro de su marco de acción.
- Identificación y compromiso con las partes interesadas.

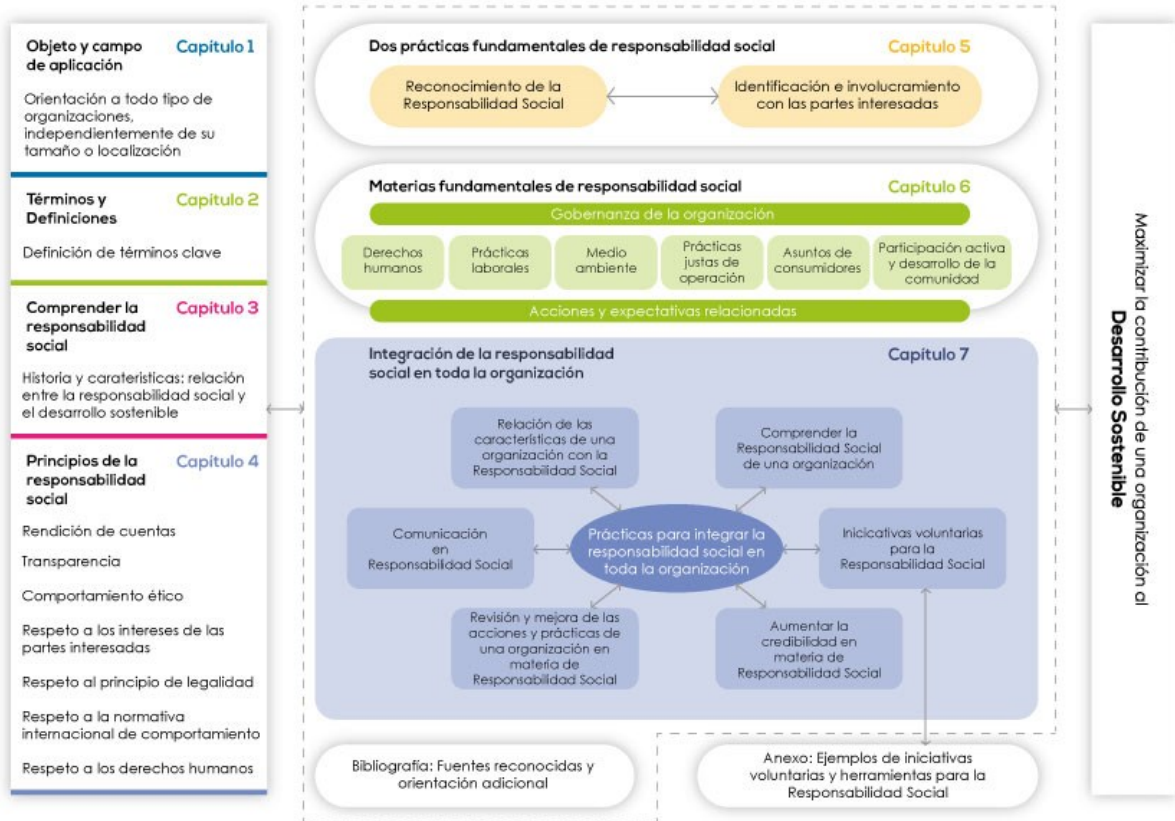
- Comunicación de compromisos, desempeño y otra información relacionada con la responsabilidad social. (ISO, 2010, p. 6).

La ISO 26000 aborda siete materias fundamentales de la RSE, entre las que se incluyen las acciones y las actividades que deben desarrollar las organizaciones para mitigar sus impactos de tipo económico, ambiental y social y lograr el cambio hacia una conducta socialmente más responsable:

1. Gobernanza de la organización.
2. Derechos humanos.
3. Prácticas laborales.
4. Medio ambiente.
5. Prácticas justas de operación.
6. Asuntos de consumidores.
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad (ISO, 2010a, p. 4).

En la figura 1 se presenta la explicación *grosso modo* de un modelo de gestión de la ISO aplicable a responsabilidad social en diferentes tipos de empresa.

Figura 1. Modelo de gestión ISO 26000



Fuente: ISO (2010b, p. 10)

## ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

No se identificaron estudios que demuestren que las variables demográficas afectan en forma directa sobre el consumo de las empresas que tienen RSE, pero sí hay una tendencia global de ser más amigables con todos, de no ser tan depredadores con el planeta y de preferir sellos o compañías que comuniquen qué hacen en cuestión de RSE. Existen sellos en Europa, como el *fairtrade* (comercio justo), por medio del que cual los consumidores de productos que tengan dicho sello pagan un valor mucho más elevado debido a que tienen conciencia social más elevada y mayores ingresos económicos, lo que permite conjeturar que en las zonas

demográficas de mayores ingresos o de estratos más altos podría ser más llamativo para los consumidores preferir las empresas con RSE.

En la actualidad, según López y Peñalosa (2021), se han desarrollado estudios acerca del análisis de las variables demográficas y su incidencia en la actitud de los consumidores sobre el consumo socialmente responsable; sin embargo, es incipiente la información sobre la influencia de las variables demográficas y la disposición de los consumidores a pagar más por productos socialmente responsables (p. 37).

Se creería que es fácil determinar la inclinación de los consumidores a pagar más si lo ofrecido (productos, valores o momentos) es socialmente responsable, pero

no se puede concluir si las variables demográficas realmente inciden en la actitud de los consumidores socialmente responsables, puesto que depende más del contexto donde interactúe el individuo. Teniendo en cuenta que existen diferentes variables que pueden afectar la medición del consumo socialmente responsable y las discrepancias que pueden existir, se hace difícil obtener a nivel global una estandarización para la segmentación del consumidor socialmente responsable en cuanto a variables sociodemográficas, de ahí la importancia de realizar estudios transculturales o multiculturales respecto al tema y la segmentación a nivel psicográfico. (López y Peñalosa, 2021, p. 37).

Lo que hay que tener en cuenta es que cada vez existen más indicios sobre la descripción del consumidor ecológico, como personas jóvenes, bien educadas y de alto nivel de ingresos, así como que la relación entre las variables demográficas y el consumo socialmente responsable no es lineal y que las variables demográficas de género, edad y nivel educativo no permiten identificar diferencias en la forma en que los clientes se forman imágenes de consumo socialmente responsable, de manera que se puede concluir que las variables demográficas no son

diferenciadoras en la segmentación de clientes para el diseño de mejores estrategias de RSE y de su comunicación.

## **ANÁLISIS DE ANTECEDENTES**

No se encontró en la bibliografía un inicio puntual o específico de la presencia del concepto de responsabilidad social, pero, puesto que ser socialmente responsable significa ir más allá del cumplimiento de las leyes y la normatividad, lo que requiere invertir en el talento humano y su entorno laboral y social, a fin de marcar algún antecedente,

se podría decir que hay documentos que datan del siglo XIX y a veces anteriores, que dan fe de acciones por parte de las organizaciones en favor de sus trabajadores. El nacimiento de la ONU y posteriormente el surgimiento de los Derechos Humanos sirvieron como una base sólida para que se generara una mayor conciencia social (Expoknews, 2021, párr. 5).

A pesar de no encontrar referencias de Modelos de RSE en empresas similares a Diabonos en Colombia, de manera más concreta en Antioquia, cuatro firmas de la región forman parte de la lista de las diez más destacadas por tener mayor responsabilidad social y sus compromisos éticos: Bancolombia, Nutresa, Sura y Grupo Éxito (López, 2021, párr. 2).

El Grupo Nutresa, en la gestión de la sostenibilidad, está comprometido a contribuir al desarrollo de un modelo económico, de la mano con el desarrollo social, y en tal sentido gestiona los riesgos, capitaliza las oportunidades, fortalece de manera permanente su cadena de valor, la calidad de los productos, las experiencias y los servicios y busca la excelencia en las prácticas de gobierno corporativo, lo que logra con

Actuar íntegro, lo cual es sinónimo de generación de confianza entre los grupos.

Impulsar el crecimiento rentable en los mercados y marcas confiables y la innovación efectiva.

Fomentar una vida saludable, a través de nutrición, vida saludable y mercadeo responsable y alimentos confiables.

Gestionar responsablemente la cadena de valor, con el desarrollo de su gente, mejorando la calidad de vida, abastecimiento y ventas responsables.

Construir una mejor sociedad con el desarrollo de capacidades y educación, derechos humanos y seguridad alimentaria y nutrición.

Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos con administración del recurso hídrico, cambio climático y calidad del aire, empaques y posconsumo y gestión de residuos (Grupo Nutresa, 2022).

Por otro lado, el Grupo Éxito es uno de los ejemplos colombianos de RSE por medio de diferentes cambios y mejoras durante más de 30 años; además, creó la Fundación Éxito, que es una entidad sin ánimo de lucro que focaliza la inversión social del grupo de manera estratégica, sostenible e inclusiva y a través de seis retos promueve la sostenibilidad con iniciativas que generan valor:

Cero desnutrición, erradicar la desnutrición crónica infantil en Colombia para el año 2030.

Comercio sostenible, genera relaciones de valor y confianza con los aliados y proveedores, a través de la promoción de prácticas sostenibles y programas de apoyo.

Mi planeta, maximiza el impacto positivo en el medio ambiente y trabaja para reducir, mitigar y compensar los impactos negativos de la operación en el mismo.

Vida sana, estilos de vida saludables y balanceados a través de un portafolio de productos y servicios.

El éxito del Grupo Éxito está en su gente, están orgullosos de sus empleados. Son atractivos, diversos e incluyentes promoviendo la diversidad e inclusión y el dialogo social.

Somos íntegros, construyen confianza con los grupos de interés en el marco de una actuación íntegra, bajo altos estándares de gobierno corporativo, ética, transparencia y respetando los derechos humanos (Grupo Éxito, s. f.).

Por todo lo expuesto, si una compañía no conoce en debida forma la actividad que desarrolla en pro del clima laboral y del talento humano y, por ende, de la RSE enfocada en el cliente interno, sus colaboradores no se esforzarán por marcar la diferencia con otras empresas del sector de modo que se posicione de mejor manera en el sector, por lo que se consideró necesario llevar a cabo el diagnóstico para la implementación futura del modelo correspondiente.

## JUSTIFICACIÓN

A partir de las situaciones conflictivas que hubo en el país en los últimos años, como los paros, se evidenció un descontento social. Un grano de arena que se puede aportar para el cambio es que las empresas, que son las que generan empleo y riqueza, sean más equilibradas y responsables, no solo con la sociedad y el medio ambiente, sino también con sus empleados.

Diabonos S. A. carece de una dirección de gestión del talento humano que se encargue de evaluar las necesidades básicas de su personal vinculado y la implementación de programas orientados a la motivación y al bienestar laboral y familiar que propician el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Es necesario que en la compañía se aseguren el bienestar del personal y del ambiente laboral (manejo del recurso humano, condiciones laborales, beneficios recibidos en la firma, consideración de la salud física y mental, aseguramiento del ambiente o el espacio de trabajo con las medidas de seguridad adecuadas y de modo que sea agradable para los trabajadores, salarios adecuados y políticas ambientales internas, entre otros aspectos). En cuanto a su entorno externo, la empresa tiene la responsabilidad con la sociedad de llevar a cabo sus operaciones de forma ética con el fin de tener el menor impacto negativo ambiental posible y de contribuir en sentido positivo en los tres sectores de la triple cuenta de resultados: personas, planeta y economía, de manera que al beneficiar al cliente interno se logre influir en forma adecuada sobre cliente externo porque, además, muchos consumidores consideran que las organizaciones proceden así solo para vender más; en otras palabras: la gente con frecuencia escucha promesas vacías, sin ejemplos de responsabilidad social empresarial concretos.

El diagnóstico de las actividades en materia de responsabilidad social es la base para desarrollar en el futuro un modelo de RSE puesto que es un compromiso voluntario que asume una compañía con la sociedad y en Diabonos S. A. produciría

beneficios, tanto empresariales como tributarios, que, además de aportar a su crecimiento, brindan grandes oportunidades sociales y medioambientales gracias a prácticas que se implementan de forma transparente y ética, sin dejar de lado las responsabilidades institucionales, laborales y legales. De esta manera también cumpliría las expectativas de los clientes y puede ser un ejemplo que podrían seguir otras compañías del sector.

En síntesis, está en manos de cada organización hacer lo necesario para que sus colaboradores marquen la diferencia con las otras del sector, lo que se logra con la implementación en el futuro del modelo de RSE enfocado en el cliente interno, que ha de construirse a partir del diagnóstico inicial de los aspectos que tiene en la actualidad porque si no se conocen, ni se comunican, ni se informan, ni se hacen visibles todas las actividades que se llevan a cabo en pro del clima laboral y del talento humano y, por ende, de la RSE enfocada en el cliente interno, no se estimula sentido de pertenencia en grado apreciable en los empleados ni se impacta en el sector.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Diagnosticar el cumplimiento de las expectativas del cliente interno en Diabonos S. A. con base en la pirámide de Maslow con el propósito de identificar los aspectos que deben incluirse en un futuro modelo de RSE y así contribuir a la sostenibilidad de la compañía.

### **ESPECÍFICOS**

Identificar el grado de cumplimiento en la empresa Diabonos S .A. en relación con cada una de las necesidades de la pirámide de Maslow.

Identificar los aspectos que deben tenerse en cuenta para cumplir las expectativas del cliente interno en Diabonos S. A.

## MARCO CONCEPTUAL

El concepto de RSE ha suscitado confusiones en cuanto a su definición y a sus alcances en la medida que a veces se entiende que consiste solamente en cumplir las obligaciones administrativas, ambientales y legales, como pagar a tiempo y en debida forma las prestaciones sociales de los empleados, los impuestos y los proveedores. Del mismo modo, no se puede considerar un factor externo de la razón social, sino un componente esencial para el logro de las estrategias de la compañía puesto que es una manera de gestionar los recursos en forma integral, transparente y sostenible.

En efecto, no busca que las empresas produzcan y guarden riqueza únicamente para su propio interés pues debe existir un equilibrio con los actores y el medio con los que interactúa. Ante esto es preciso enfatizar en que la RSE no es simplemente hacer donaciones o cumplir a cabalidad con todo lo estipulado en las normas porque

no debe confundirse con prácticas de filantropía, éticas o ambientales exclusivamente, ni con cualquier otra actividad adicional al propósito de la empresa. Su implementación conlleva actividades de medición y reporte de sus impactos y su relación con el desempeño de la organización, por lo que exige de la empresa rendición de cuentas y transparencia (Cajiga Calderón, s. f., p. 8).

¿Qué es un modelo? para tener clara la diferencia de lo antes descrito, es la forma o el ejemplo que alguien propone y sigue en su ejecución, que lo imita, copia o replica. Los modelos son construcciones mentales que permiten una aproximación a la realidad. El término modelo, en consecuencia, tiene una amplia gama de usos en las ciencias y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas.

Cuando las personas conciben en su mente la acción que van a ejecutar a continuación, la están planeando, preordenando, modelando. Por lo tanto, un

modelo es la imagen o la representación construida acerca de lo que podría ser y, más importante aún, un modelo tiene seguimiento porque si no se hace se incurriría en el error de simplemente hacer algo bien, algo filantrópico, y se obtendría lo que se quiere para la empresa, no se podría mostrar, no se aumentaría la reputación empresarial que se desea para que se la prefiera ante las que ofrezcan lo mismo y no tengan el modelo de RSE. Y, ¿cómo inicia un modelo?, ¿de dónde parte?: de un diagnóstico de las condiciones actuales.

Se han propuesto varios tipos o modelos de RSE, según el compromiso de la compañía, tales como los planteados por Medina (2019):

**AMBIENTAL:** las empresas que se comprometen con este modelo, tratan de utilizar materia prima que no contamine, usan material de reciclaje en sus procesos y se involucran con programas de Fundaciones que apoyan la recuperación del paisaje natural y la conservación de flora y fauna.

**SOCIAL:** las empresas que optan por este modelo, se enfocan en mejorar las condiciones laborales, económicas y sociales de las zonas donde operan sus plantas de producción y además establecen códigos de conducta entre todos los miembros de la organización con el objeto de mantener condiciones laborales justas y un entorno laboral favorable.

**ECONÓMICO:** este modelo se caracteriza por centrar valores económicos justos y equilibrados. Las empresas que lo implementan consiguen relaciones más justas entre todos los eslabones de la cadena del mercado: productores, proveedores y clientes, buscando el equilibrio entre los recursos empleados y la repartición de beneficios (párr. 5).

Como antes se expuso, la RSE no es algo adicionado o ajeno a la función original de la firma, sino que implica cumplir la misión de la empresa con la conciencia de que puede impactar, de forma positiva o negativa, directa o indirecta, interna o externa, a grupos y a comunidades vinculadas con su operación y su

funcionamiento. Es la capacidad de responder a estos desafíos con el propósito de maximizar los impactos positivos y de minimizar los negativos.

La RSE o RSC se refiere a los esfuerzos morales y éticos realizados por una organización para mejorar la sociedad de alguna manera (Máster Logística, 2021, párr. 3).

Las empresas, además de buscar altos márgenes de ganancias económicas, deben ser socialmente responsables, ya sea en alguno o algunos de los cuatro siguientes tipos:

### **1. Responsabilidad filantrópica:**

Significa servir a la humanidad. Este criterio presta atención al bienestar de las personas desfavorecidas o necesitadas que necesitan apoyo para mantenerse en este planeta.

Las empresas cumplen con su responsabilidad filantrópica al donar su tiempo, dinero o recursos a organizaciones benéficas y organizaciones en el país o fuera de él. Estas donaciones se otorgan principalmente a una variedad de causas: el socorro nacional en casos de desastre y los programas de agua limpia y educación en países subdesarrollados.

### **2. Responsabilidad ambiental:**

Las empresas están obligadas a cumplir con su responsabilidad económica porque la conciencia de los problemas ambientales está creciendo en gran medida entre los consumidores. Hoy se requiere que las empresas tomen las medidas necesarias para salvar el planeta y preservar todas las vidas en él.

Las empresas que están preocupadas por reducir la contaminación del aire, la tierra y el agua han aumentado su reputación como buenos ciudadanos corporativos al tiempo que benefician a la sociedad.

### **3. Responsabilidad ética o social:**

Las empresas que optan por este modelo de Responsabilidad Social se enfocan en mejorar las condiciones laborales, económicas y sociales de las zonas donde operan sus plantas de producción y además establecen códigos de conducta entre todos los miembros de la organización con el objeto de mantener condiciones laborales justas y un entorno laboral favorable.

#### **4. Responsabilidad económica:**

La responsabilidad económica es un campo interconectado que se enfoca en lograr un equilibrio entre las prácticas comerciales, ambientales y filantrópicas. La responsabilidad económica se rige por los estándares establecidos de las normas éticas y morales. Se caracteriza por centrar valores económicos justos y equilibrados. Las empresas que lo implementan consiguen relaciones más justas entre todos los eslabones de la cadena del mercado: productores, proveedores y clientes, buscando el equilibrio entre los recursos empleados y la repartición de beneficios. (Máster Logística, 2021, párr. 8).

La percepción de que los recursos naturales no son ilimitados y que no se pueden seguir consumiendo al ritmo actual ha influido en la resonancia de escuchar sobre medio ambiente, que es todo lo circundante y que incluye todos los seres vivos y no vivos y la interacción entre ellos, con cambio constante debido a la acción del ser humano y con interrelación entre elementos tanto naturales como artificiales.

No se trata solo del lugar físico en el que se vive, sino todo lo que rodea a cada ser como aire, tierra, agua y suelo y las relaciones entre ellos y la necesidad que tienen los seres humanos de cada uno de los citados elementos puesto que si falta uno no es posible vivir, es decir, todos influyen de manera directa en la vida en el presente y en el futuro.

Por lo tanto, el medio ambiente es el área condicionada para la vida de diferentes seres vivos y en él se incluyen elementos naturales y sociales.

Cuando se habla de inclusión social es preciso tener claro que se refiere al acceso a educación, servicios de salud, oportunidades de trabajo, vivienda, seguridad, etc., de cualquier persona en una sociedad, sin importar su religión, origen, etnia, capacidad intelectual, orientación sexual, género, situación financiera, etc., es decir, para que exista la inclusión social, es necesario el respeto de todos los individuos que conforman la sociedad y un entendimiento de los beneficios que conlleva, con apoyo en las leyes y en su acatamiento con mecanismos de supervisión eficaces (Ivette, 2020, párr. 1-6).

Para describir el desarrollo de las actividades en una empresa que le generan valor al producto o al servicio se habla de cadena de valor, concepto propuesto por Michael E. Porter; según el autor,

una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés. De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva y, en consecuencia, produce más rentabilidad para la empresa (Aiteco. Consultores. Desarrollo y Gestión, s. f., párr. 1).

La cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios (Porter y Kramer, 2006, p. 10).

En la figura 2 se presentan dos agrupaciones de actividades, denominadas por Porter primarias y de soporte.

Figura 2. Cadena de valor de Michael Porter



Fuente: Aiteco. Consultores. Desarrollo y Gestión (s. f., entre párr. 4 y 5)

Para Porter, dichos vínculos pueden ser: “Las actividades primarias o centrales (logística, compras, producción, marketing y ventas, distribución y servicio), están directamente relacionadas con el producto de la empresa. Son creadoras de valor y, por consiguiente, las que generan los resultados económicos” (Aiteco. Consultores. Desarrollo y Gestión (s. f., párr. 4).

Las actividades soporte (infraestructuras, recursos humanos, desarrollo de tecnología, finanzas, abastecimiento y administración y dirección) no tienen relación directa con el producto o servicio. No crean valor desde el punto de vista del cliente, pero son imprescindibles para que las actividades primarias se lleven a cabo (Aiteco. Consultores. Desarrollo y Gestión (s. f., párr. 14). 10).

En las empresas y las organizaciones hay conjuntos de personas y grupos que tienen intereses comunes, que se llaman participantes o grupos de interés; para Alpuche de la Cruz y Leines Cortez (2017, p. 22) los constituyen individuos o grupos de ellos que tienen interés particular en dichas entidades porque interactúan con

ellas de alguna manera, es decir, son los individuos o los grupos que tienen interés e impacto en las organización y en los resultados de sus acciones; por lo común se incluyen los siguientes: accionistas, trabajadores, inversionistas, proveedores, clientes, administradores, empleados, gobierno, comunidad y sociedad en general.

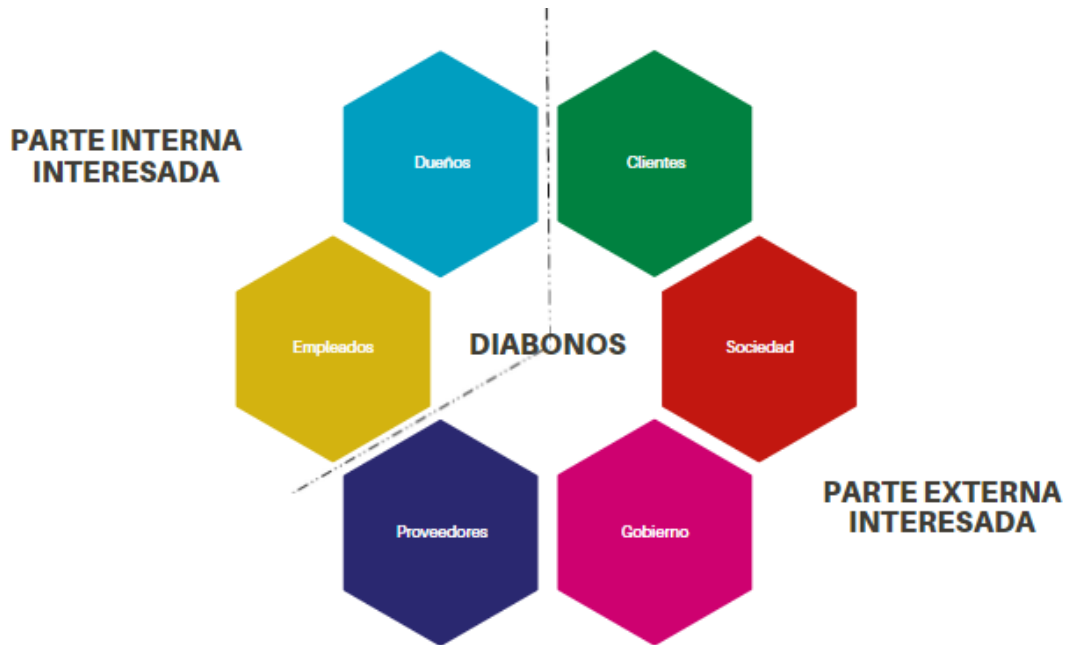
Según Freeman (s. f.), los grupos de interés son los grupos o los individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o que ella puede afectar (párr. 4).

Para entender de mejor manera el interés que tiene cada uno de los diferentes grupos y personas en el negocio o la empresa conviene elaborar una representación visual de la posición de los que se consideran clave en cada proyecto, que se denomina mapa de grupos de interés, y es una herramienta que ofrece información para gestionar la relación de la empresa con ellos. El mapa resultante sirve de base para las estrategias de relacionamiento.

Para Valda (2009), los grupos de interés que se incluyen en el mapa son los que se ven afectados en cualquier forma por la labor de la empresa, entre los que están los clientes, los trabajadores, los accionistas, los proveedores, los grupos financieros, el gobierno y la sociedad en general (párr. 4).

En Diabonos S. A. los grupos que tienen cierto grado de interés por la organización y que pueden tener repercusión en ella se presentan en la figura 3.

Figura 3. Mapa de grupos de interés de Diabonos S. A.



Fuente: elaboración propia con base en Freeman (s. f.)

Como se expuso, los grupos de interés y, en general, cualquier individuo o empresa, produce un impacto, que es la alteración o la modificación que causa una acción sobre algo; en otras palabras, es el estado resultante de una intervención la influencia o el efecto en alguien o en algo por causa de cualquier acción o actividad.

Así mismo, otras características que se deben tener en cuenta, de acuerdo con Tognola (s. f.), son que el impacto puede ser positivo o negativo o de ambos tipos y que puede ser intencional o no intencional, según se planeen o no las actividades o las estrategias (párr. 2).

En cuanto a la jerarquización de las necesidades humanas, Abraham Maslow, un psicólogo humanista, propuso una teoría acerca de la motivación y el cubrimiento de las necesidades del ser humano, que son las acciones que lo llevan a actuar tal como lo hace, y agrupó en una pirámide las necesidades de la siguiente manera: en la base están las que los seres humanos necesitan cubrir en primera instancia y

en forma ascendente están las que, una vez cubiertas las básicas, se satisfacen de modo gradual, así:

1. Necesidades fisiológicas o básicas: son la base de la pirámide y sobre ellas se construye el resto; son las inherentes a toda persona: respirar, vestirse, alimentarse, descansar, tener actividad sexual y refugiarse; cubren todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir.
2. Necesidades de autorrealización: son las que se sitúan cerca del vértice y que únicamente se satisfacen una vez se han alcanzado todas las anteriores; es el nivel más racional y el que diferencia a los humanos de los animales.
3. Necesidades de seguridad: son los aspectos que hacen sentirse seguro al ser humano y poder vivir sin miedo, es decir, tener seguridad física (salud), tener dinero (trabajo) y tener vivienda.
4. Necesidades de afiliación o sociales: son las que implican sentimientos de pertenencia; en otros términos: sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, grupo, recibir y dar afecto, etc.
5. Salud ocupacional: promueve y protege la salud de los empleados y, por otra parte, gestiona y disminuye los riesgos, a la vez que controla enfermedades y accidentes laborales.
6. Necesidades de reconocimiento: son las relacionadas con la confianza, la reputación, la autoestima, la independencia, la confianza en sí mismo, la dignidad, el logro y el respeto (García-Allen, 2015, párr. 1-22).

## DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación se presenta la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, que condujo a la consecución de cada uno de los objetivos planteados y al diagnóstico de los aspectos que deben incluirse en un futuro modelo de RSE enfocado al cliente interno de Diabonos S. A., compañía cuya sede está en la ciudad de Medellín.

Las fuentes primarias de información para el desarrollo del trabajo fueron:

- Cuestionarios aplicados a representantes de cada uno de los grupos internos de interés, basados en la pirámide de Maslow, que se fundamenta en la teoría del psicólogo humanista Abraham Maslow sobre la motivación, que trata de explicar qué impulsa la conducta humana o cuál sería la jerarquía de las necesidades y las motivaciones humanas. Por ello se agruparon las preguntas según dichas necesidades.
  
- Matriz DOFA, que es una herramienta que ayuda a identificar y a evaluar factores que intervienen en el desempeño de una empresa. Las variables internas son las debilidades y las fortalezas y las externas son las oportunidades y las amenazas de la organización.

En cuanto a las fuentes secundarias de información, que fueron las bibliográficas, se consultaron Google Academics, base de datos EBSCO de la biblioteca de la Universidad EAFIT y búsqueda por medio de Google mediante la utilización, en lo primordial, de la expresión responsabilidad social empresarial como término de búsqueda. Las fuentes consultadas de este tipo (monografías, trabajos de grado, páginas web, normas de la ISO, informes de investigación y empresariales y artículos de revistas y de periódicos) se incluyeron en la lista de referencias.

La información correspondiente permitió enmarcar y fortalecer el planteamiento del problema y el marco conceptual y se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 1. Ubicación de actividades

<b>Estudio del entorno y del sector</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Fuente</b>
Consulta programas de responsabilidad social empresarial en la ciudad	Grupo Éxito (s. f.) Grupo Nutresa (2022)
<b>Estudio de mercado</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Fuente</b>
Diagnóstico de la situación actual de la empresa Diabonos S. A.	Encuesta aplicada a los grupos de interés
<b>Estudio técnico</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Fuente</b>
Definición de RSE y del modelo de RSE que se implementaría en la empresa Diabonos S. A.	Enciso Alfaro <i>et al.</i> (2020) Medina (2019) Alpuche de la Cruz y Leines Cortez (2017)
<b>Estudio administrativo y legal</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Fuente</b>
Recolección de información sobre normas	Flórez (2020) ISO (2010a; 2010b)

Fuente: elaboración propia

Luego de conocer los aspectos y las actividades que, según los integrantes entrevistados de los grupos de interés de la parte interna interesada de Diabonos S. A. realiza, le gustaría incluir o no están desarrollando, se recomendó que la norma internacional ISO 26000 sea la metodología que debe usarse como punto de referencia para identificar las variables más importantes que deben incluirse en el futuro modelo de RSE que debe implementar la empresa puesto que ofrece una importante guía global pertinente para las organizaciones de los sectores público y privado de todo tipo porque se basó en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas, por lo que motiva la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo para lograr así el desarrollo sostenible y pasar de las buenas intenciones a las buenas acciones.

## **DESARROLLO DEL TRABAJO**

Para diagnosticar las actividades que se realizan en materia de responsabilidad social con énfasis en el cliente interno en la empresa Diabonos S. A. y que formarán parte de un futuro modelo de RSE cuya aplicación se sugiere con base en la norma ISO 26000, que si bien no es una certificable, sí orienta a las organizaciones a actuar de manera ética y a contribuir al desarrollo sostenible sin importar el tamaño ni el país en el que se encuentre la organización, es decir, es de alcance internacional; se diseñaron con base en la pirámide de Maslow unas encuestas y se llevó a cabo una lluvia de ideas con el comité primario.

En cuanto a las encuestas, se aplicaron 51 en total: una al gerente general, 30 en el área de ventas y 20 en el área administrativa, para conocer la percepción del cliente interno sobre la RSE que aplica en la actualidad la empresa Diabonos S. A. y sobre la que desearía tener.

En el anexo 1 se presentó el cuestionario que se aplicó de manera virtual a través de Google Forms de Office al personal sujeto de estudio con el fin de aprovechar las ventajas de la tecnología, lo que permitió recibir las respuestas en un período muy corto, de alrededor de siete días, y también tabular la información en forma automática.

La matriz DOFA, que en términos generales es el cuadro de las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades percibidas por los empleados en la empresa Diabonos S. A., se muestra en el anexo 2 y se elaboró con ayuda de una lluvia de ideas en una reunión del comité primario. Así mismo, este cuadro permitió conocer la percepción de la posición actual de la empresa en lo referente al sistema de RSE dedicada únicamente al cliente interno.

## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados de la encuesta por temas:

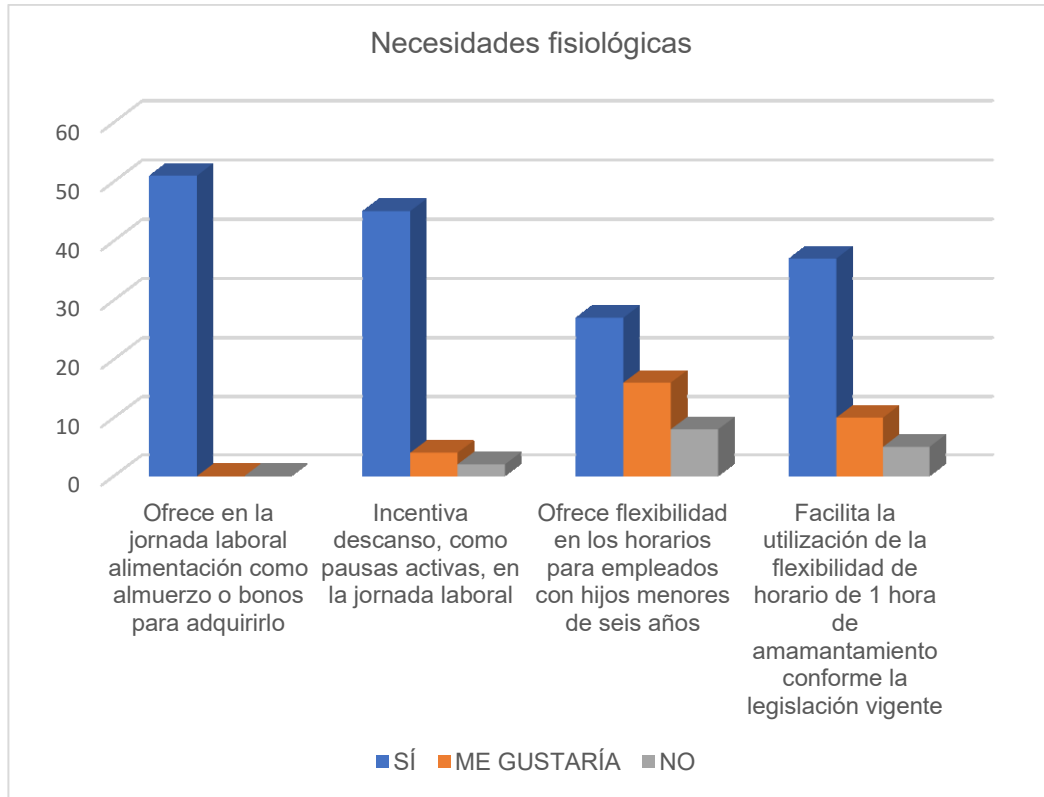
### 1. Necesidades fisiológicas

Tabla 2. Necesidades fisiológicas

<b>NECESIDADES FISIOLÓGICAS</b>	<b>SÍ</b>	<b>ME GUSTARÍA</b>	<b>NO</b>
Ofrece en la jornada laboral alimentación como almuerzo o bonos para adquirirlo	51	0	0
Incentiva descanso, como pausas activas, en la jornada laboral	45	4	2
Ofrece flexibilidad en los horarios para empleados con hijos menores de seis años	27	16	8
Facilita la utilización de la flexibilidad de horario de 1 hora de amamantamiento conforme la legislación vigente	37	10	5

Fuente: elaboración propia

Gráfico 1. Necesidades fisiológicas



Fuente: elaboración propia

## 2. Necesidades de autorrealización

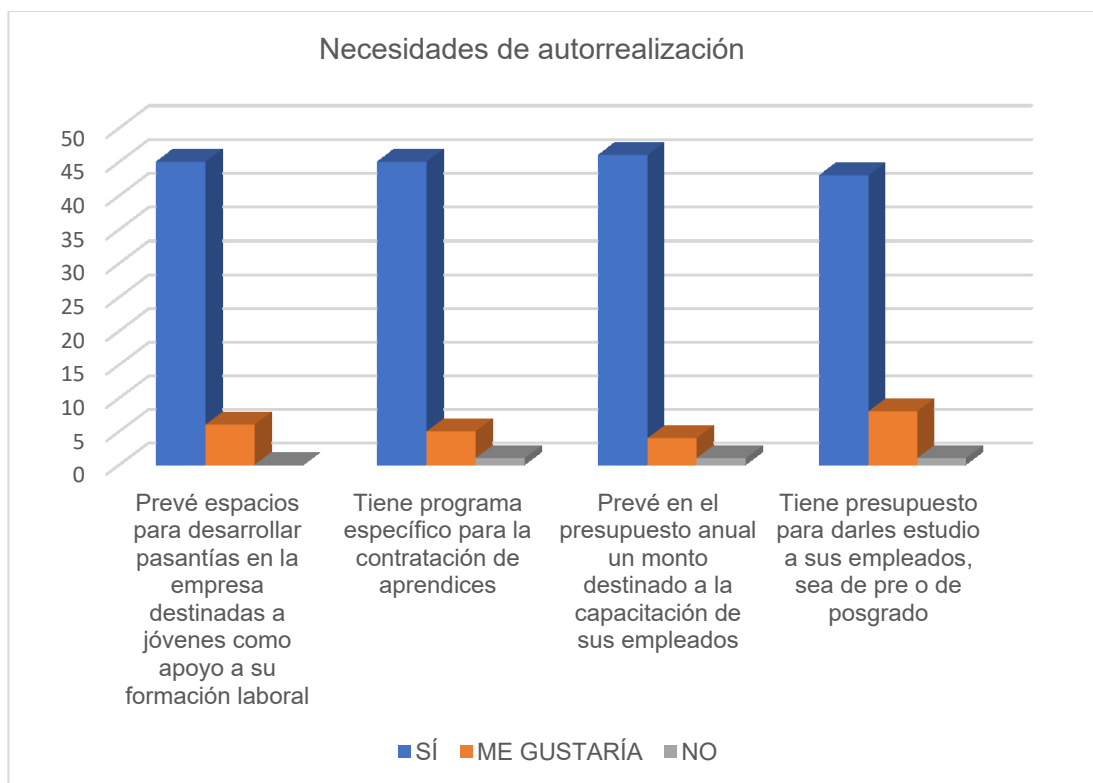
Tabla 3. Necesidades de autorrealización

<b>NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN</b>	<b>SÍ</b>	<b>ME GUSTARÍA</b>	<b>NO</b>
Prevé espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a su formación laboral	45	6	0

Tiene programa específico para la contratación de aprendices	45	5	1
Prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados	46	4	1
Tiene presupuesto para darles estudio a sus empleados, sea de pre o de posgrado	43	8	1

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2. Necesidades de autorrealización



Fuente: elaboración propia

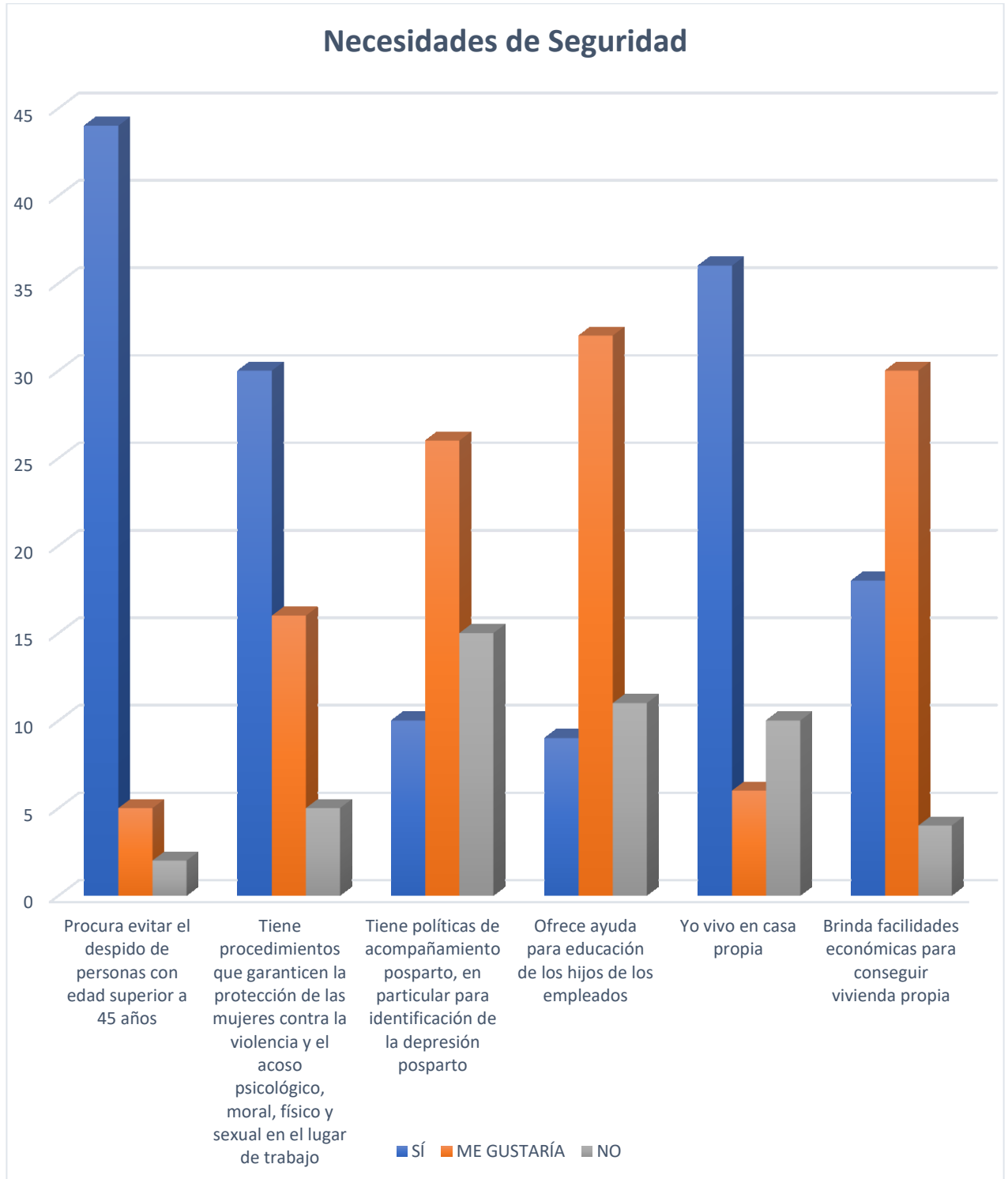
### 3. Necesidades de seguridad

Tabla 4. Necesidades de seguridad

<b>NECESIDADES DE SEGURIDAD</b>	<b>SÍ</b>	<b>ME GUSTARÍA</b>	<b>NO</b>
Procura evitar el despido de personas con edad superior a 45 años	44	5	2
Tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y el acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo	30	16	5
Tiene políticas de acompañamiento posparto, en particular para identificación de la depresión posparto	10	26	15
Ofrece ayuda para educación de los hijos de los empleados	9	32	11
Yo vivo en casa propia	36	6	10
Brinda facilidades económicas para conseguir vivienda propia	18	30	4

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3. Necesidades de seguridad



Fuente: elaboración propia

4. Necesidades de afiliación

Tabla 5. Necesidades de afiliación

<b>NECESIDADES DE AFILIACIÓN</b>	<b>SÍ</b>	<b>ME GUSTARÍA</b>	<b>NO</b>
Evalúa la satisfacción sobre el ambiente laboral entre los colaboradores	39	8	4
Los supervisores evalúan del desempeño de sus superiores	42	4	5
Involucra a los familiares de los empleados en el proceso de preparación para la jubilación	12	27	12
Promueve espacios no laborales para compartir entre colaboradores, como cenas, reuniones o celebraciones de días especiales	46	5	0

Fuente: elaboración propia

Gráfico 4. Necesidades de afiliación



Fuente: elaboración propia

## 5. Salud ocupacional

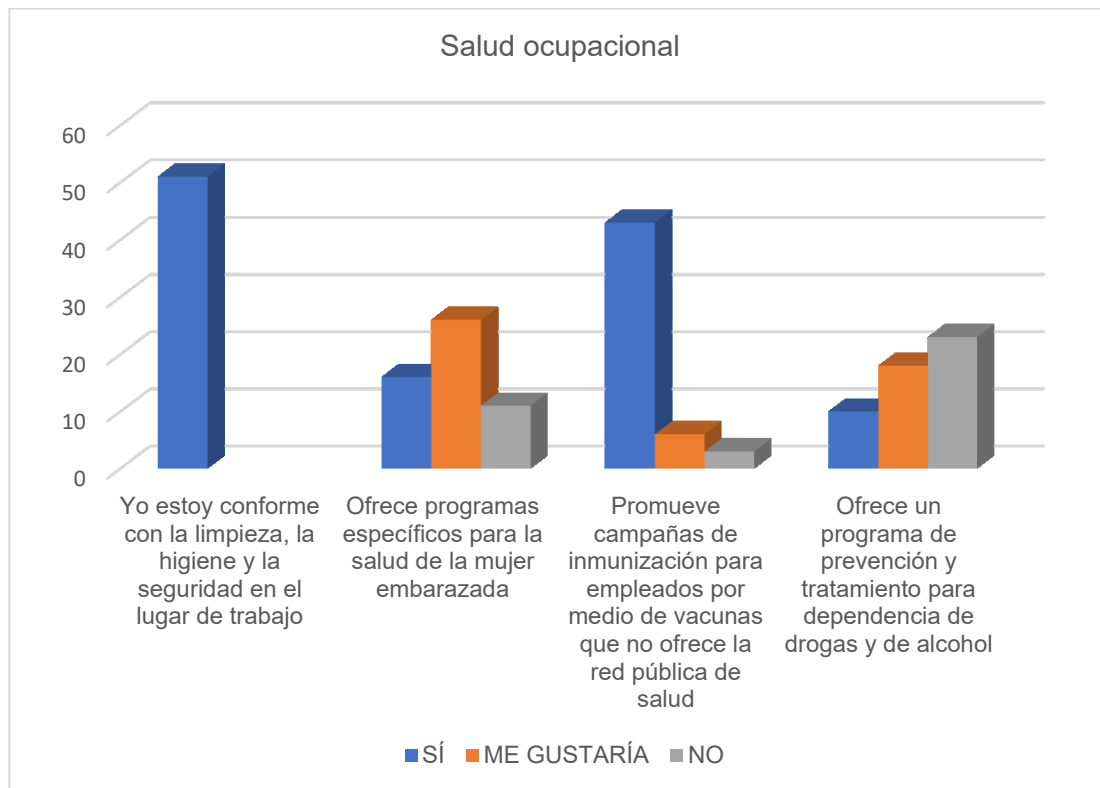
Tabla 6. Salud ocupacional

<b>SALUD OCUPACIONAL</b>	<b>SÍ</b>	<b>ME GUSTARÍA</b>	<b>NO</b>
Yo estoy conforme con la limpieza, la higiene y la seguridad en el lugar de trabajo	51		
Ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada	16	26	11
Promueve campañas de inmunización para empleados por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud	43	6	3

Ofrece un programa de prevención y tratamiento para dependencia de drogas y de alcohol	10	18	23
--	----	----	----

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5. Salud ocupacional



Fuente: elaboración propia

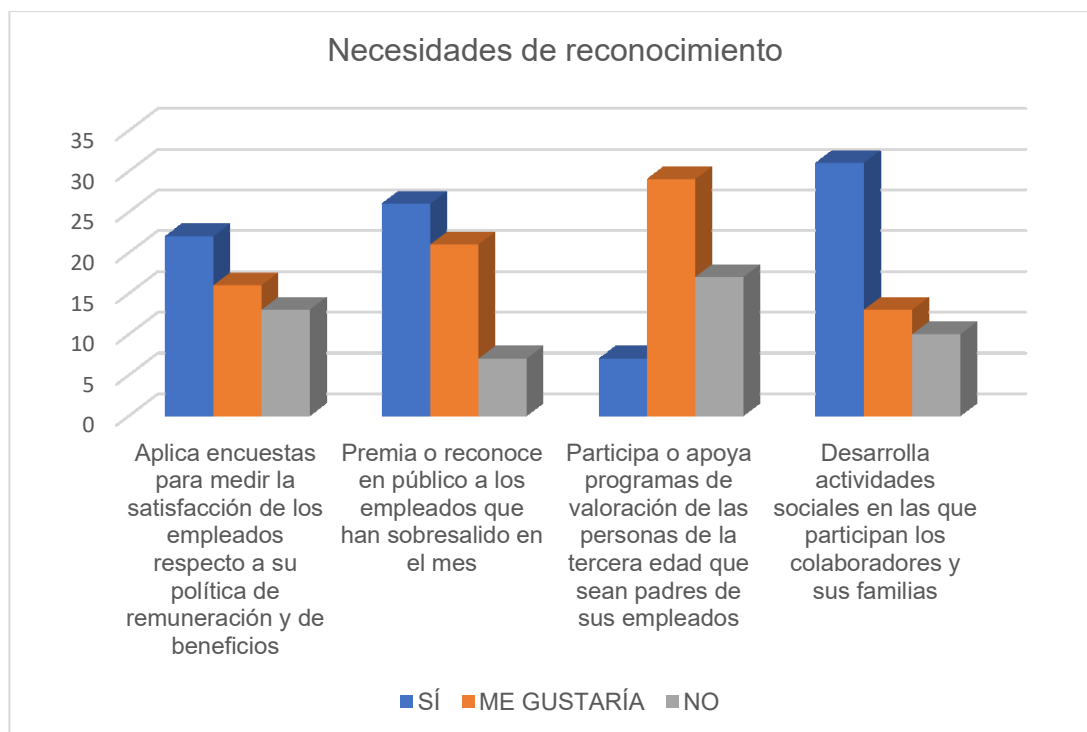
## 6. Necesidades de reconocimiento

Tabla 7. Necesidades de reconocimiento

<b>NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO</b>	<b>SÍ</b>	<b>ME GUSTARÍA</b>	<b>NO</b>
Aplica encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y de beneficios	22	16	13
Premia o reconoce en público a los empleados que han sobresalido en el mes	26	21	7
Participa o apoya programas de valoración de las personas de la tercera edad que sean padres de sus empleados	7	29	17
Desarrolla actividades sociales en las que participan los colaboradores y sus familias	31	13	10

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6. Necesidades de reconocimiento



Fuente: elaboración propia

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el diagnóstico se constató que la empresa realiza actividades relacionadas con RSE en pro del bienestar de sus empleados (cliente interno), pero sin seguir un modelo, por lo que se le sugiere a la compañía desarrollar uno para que les muestre a la sociedad y a los grupos de interés las actividades que lleva a cabo e introducir las nuevas necesidades expresadas por los empleados, de manera que mantenga una buena reputación empresarial.

### **Necesidades fisiológicas:**

- Como apenas el 12% de la población encuestada practica las pausas activas con la periodicidad debida, es necesario reforzarlas y comunicarlas de mejor manera.
- Todos los encuestados reconocieron que la empresa les ofrece a sus empleados alimentación, de modo que, como antes se manifestó, se necesita desarrollar un modelo para mostrarlo a la sociedad y llevar un seguimiento de la actividad en pro de mejorar la RSE.
- Quedó claro que sí ofrece horario flexible para empleados con hijos menores de seis años, aunque solo el 53% de los encuestados así lo reconoció, por lo que es indispensable mejorar este asunto de comunicación interna.

- En cuanto a la flexibilidad de horario para la lactancia, el 72% de los encuestados manifestó que sí la hay; al igual que el punto anterior, es un tema de comunicación interna.

#### **Necesidades de autorrealización:**

- La mayoría de los encuestados, el 88%, afirmó conocer el alcance del programa para la contratación de aprendices. En cuanto al presupuesto destinado a la capacitación de los empleados en programas de pre y de posgrado, se debe informar y comunicar acerca de esta opción en forma oportuna y periódica a la totalidad de los colaboradores porque todos deberían conocerla.

#### **Necesidades de seguridad:**

- La mayoría, el 86%, expresó conocer los compromisos para evitar el despido de las personas con edad superior a 45 años, aspecto que también debe comunicarse para llegar al total de la población.
- El 40% de los encuestados manifestó que la empresa no tiene protocolos de alerta para que la mujer pueda informar en el caso de sentirse vulnerada y que les gustaría que lo hubiera.
- Gran parte de los encuestados, el 80%, adujo no tener acompañamiento posparto y que les gustaría que la compañía lo tuviera para identificar y atender las depresiones que con frecuencia se presentan.

- Únicamente el 84% de los encuestados expresó conocer que la empresa ofrece educación para los hijos y el resto respondió en sentido negativo o que sería de su agrado dicha opción.
- Una de las bases de las necesidades de seguridad es adquirir casa propia y el 31% de los encuestados expresó que no hay, ni se percibe, una política de facilidades para conseguirla; por fortuna, por las buenas remuneraciones económicas de los empleados, la mayoría de los encuestados, el 70%, afirmó tener casa propia, que es un aspecto que se debería exponer y mostrar a la sociedad.

#### **Necesidades de afiliación:**

- El 76% de los encuestados afirmó que se evalúa el ambiente laboral, de modo que es importante que el 100% conozca acerca de este aspecto para conocer las falencias y trabajar en ellas.
- De manera similar, el 82% de los encuestados manifestó saber que los subordinados evalúan a sus superiores, pero los resultados no se dan a conocer.
- Aunque es un punto de mejora vincular a las familias de los empleados que estén en proceso de jubilación, solo el 24% manifestó que la empresa sí lo hace, lo que indicó con claridad que es un asunto que debe mejorarse e incluirse en el modelo que se proponga; además, las cajas de compensación tienen estos apoyos y se podrían vincular para evitar costos adicionales para la compañía.
- El 90% de los encuestados afirmó que la organización promueve espacios para compartir entre colaboradores, lo que los hace sentir que son parte de algo, por lo que es indispensable seguir haciéndolo.

### **Salud ocupacional:**

- Se verificó que la empresa se esfuerza por tener un buen punto de trabajo para sus empleados, limpio y seguro, y al respecto el 100% de los encuestados se mostraron satisfechos.
- La compañía tiene una falencia en cuanto a ofrecer programas específicos para la salud de la mujer embarazada porque solo el 31% expresó que sí los hay.
- El 84% manifestó conocer que la organización ofrece programas de vacunación, por lo que es indispensable informar al respecto para que la totalidad lo conozca.
- En lo referente a la prevención de las dependencias a las drogas y al alcohol, no se tiene ningún programa porque así lo expresó el 80% de los encuestados y manifestaron su interés por tenerlo.

### **Necesidades de reconocimiento:**

- Según las encuestas, no se percibió que la política de remuneración y de beneficios de la empresa tenga alcance general pues solo el 43% manifestó que sí lo tiene.
- El 51% de los encuestados expresó que la compañía premia y reconoce al empleado del mes, de modo que es indispensable que llegue al total de los

colaboradores (las áreas comercial, logística y administrativa) para que cada uno se esmere por lograr dichos estímulos.

- Solo el 13% de los encuestados reconoció que la empresa participa y apoya programas de valoración de las personas de la tercera edad.
- El 60% de los encuestados manifestó que se realizan actividades sociales en las que vinculan las familias de los colaboradores.

## PROPUESTA DEL MODELO DE RSE PARA DIABONOS S. A.

Los resultados del diagnóstico fueron el punto de partida de la propuesta para desarrollar en el futuro el modelo de RSE para Diabonos S. A. con el propósito de impactar de manera transversal cada una de las áreas de la compañía. Se tomó como referencia la norma ISO 26000 (ISO 2010a; 2010b) puesto que se reconoció que es el modelo más integrador, familiar y entendible y, además, porque se considera uno de los modelos con mayor proyección para su implementación en el mundo y que puede complementarse con otros, como el GRI (Global Reporting Initiative) y el Pacto Mundial. El modelo debe enfocarse a las necesidades expuestas antes en forma detallada.

Figura 4. Propuesta del modelo de RSE de Diabonos S. A.



Fuente: elaboración propia con base en ISO (2010a; 2010b)

En seguida se describe en forma breve cada una de las actividades mencionadas en la figura 4:

- Conocer: importancia y principios de la responsabilidad social.
- Definir: identificar, definir roles y priorizar los grupos de interés (cliente interno).
- Diagnosticar: identificar el estado actual, la calidad de vida, el respeto, la salud y la seguridad de los empleados (cliente interno) y los programas de bienestar.
- Integrar: los grupos de interés, las áreas funcionales y las políticas corporativas deberán formar una unidad en materia de RSE.
- Medir: para controlar y comunicar el estado de las variables críticas cuando el modelo esté en ejecución.

### **Necesidades fisiológicas:**

La empresa debe crear un grupo, cuyos integrantes se postulan por iniciativa propia para el ejercicio del cargo, que genere participación y apropiación de las actividades que trabajarán en pro de mejorar los procesos internos y a su vez, que propicie espacios que les permitan a los empleados exponer sus ideas, sus sugerencias y sus inquietudes al personal administrativo.

Dicho grupo se encargará de:

- Incentivar las pausas activas con un programa en la gestión de relacionamiento con el cliente o CRM (forma abreviada que proviene de la expresión en inglés *customer relationship management*) que obligue a las personas a detener su labor por tres minutos cada determinado tiempo, con intervención del responsable de sistemas y de la ARL.
- Aclarar, para poder mostrar a la sociedad y comunicar a sus empleados, las actividades que realiza la empresa en cuanto a:

- La alimentación que ofrece a sus empleados, para informarla a la sociedad y llevar su seguimiento en pro de la RSE.
- El horario flexible para los empleados con hijos menores de seis años.
- La flexibilidad de horario para la lactancia.

### **Necesidades de autorrealización:**

La empresa debe diseñar un programa evaluable que permita conocer si el aprendiz ha adquirido los conceptos y las destrezas del cargo para que al finalizar el período de práctica la compañía pueda certificar que la persona cuenta con las competencias necesarias para desempeñarse en posiciones relacionadas. Fuera de ello, debe extender el alcance del programa para la contratación de aprendices e informar el presupuesto destinado en capacitación de sus empleados y en estudios de pre y de posgrado.

### **Necesidades de seguridad:**

El área de recursos humanos, entre las normas de cumplimiento de las labores por parte del trabajador, debe comunicar los compromisos para evitar el despido de personas con edad superior a 45 años.

Además, vincular entidades como cajas de compensación con charlas de psicólogos expertas en el tema de la no violencia de la mujer y en protocolos de alerta para conocer dónde informar en el caso de sentirse vulnerada.

Al acompañamiento posparto es indispensable hacerle una medición para establecer e identificar las depresiones que pueden padecer las mujeres y también

puede apoyarse en las cajas de compensación, las EPS o la ARL (de las que se pueden obtener dichos beneficios sin ser una carga para la empresa).

Concertar con los directivos para ofrecerles educación a los hijos de los empleados cuya base salarial sea inferior a la media de la empresa para que los beneficiarios sean los empleados cuyos salarios sean de dos salarios mínimos hacia abajo.

Para conseguir que mayor cantidad de empleados adquieran casa propia, se puede negociar con la banca para adquirir créditos por libranza más asequibles para los empleados, aunque no estén necesariamente subsidiados.

### **Necesidades de afiliación:**

Concertar con las cajas de compensación que tienen apoyos para las personas en proceso de jubilación, lo que significa un cambio de vida y de rutina diaria que afecta a los empleados, desde el punto de vista emocional, para que se vinculen y se evite así un costo adicional para la empresa. Estos programas deben enfocarse a descubrir o a potencializar habilidades que le permitan a la persona aprender y transmitir su conocimiento una vez jubilada para que evite así sentimientos de depresión, ira o frustración.

EL área de recursos humanos se puede encargar de promover espacios para compartir entre colaboradores para que sientan que son parte de algo y, mejor aún, si vincula a las familias de los empleados.

Para los empleados que tienen hijos en edad escolar, la empresa debe crear un plan que subsidie y facilite el desarrollo de actividades extracurriculares. De igual manera, suscribir convenios con entidades que brinden servicios recreativos que puedan utilizar los colaboradores o la misma compañía para celebrar fechas que en la actualidad no festeja, como el día del niño.

**Salud ocupacional:**

El área de recursos humanos debe programar, junto con las EPS, actividades para la salud de la mujer embarazada y, en asocio con la ARL, ofrecer charlas virtuales y presenciales de prevención de dependencias a las drogas y al alcohol de manera que se alcance a todos los empleados y a sus familias.

La empresa ofrece programas de vacunación, que no son solo para sus colaboradores, y lo hizo en la pandemia con la compra de vacunas contra el covid-19 para ellos y sus familias.

**Necesidades de reconocimiento:**

La empresa debe construir una tabla en la que se defina con claridad cada uno de los cargos y la remuneración correspondiente, así como los incrementos salariales con base en la antigüedad y la formación académica. Esta información debe ser de conocimiento público con el fin de que todo trabajador tenga claridad y seguridad en el momento de solicitar un aumento salarial. En cuanto a la satisfacción en la remuneración y beneficios, se debe tener en cuenta el tiempo laborado por cada colaborador según su área de trabajo puesto que en la compañía hay personal que labora en condiciones de tiempo y espacio diferentes a las del área administrativa.

El área de recursos humanos puede gestionar a través de Forms una encuesta anual para conocer la satisfacción con la remuneración.

La gerencia debe establecer metas medibles en todas las áreas de la empresa (comercial, logística y administrativa) para a todo colaborador que las supere de la mejor manera se le reconozca por su logro y se le informe a todo el personal con el fin de mejorar así su autoestima y su compromiso con su labor.

Todos los colaboradores aceptan y aprecian en alto grado que se valore, se apoye y se vincule los padres de los empleados que estén en la tercera edad. Puesto que en la actualidad la empresa no hace, podría apoyarse en la caja de compensación.

Además, la compañía brinda apoyo económico a asilos que tienen personal capacitado para dictar charlas de acompañamiento a los adultos mayores.

El área de mercadeo puede encargarse de comunicar, a través de fotos, las actividades sociales en las que participan las familias de los colaboradores.

## CONCLUSIONES

Como las empresas están cada vez más convencidas de que el talento humano es de vital importancia para el logro de sus objetivos estratégicos, se requiere que dichas organizaciones establezcan políticas claras orientadas a mejorar y a mantener el buen clima laboral y que se las monitoree en forma permanente. Tales políticas pueden enfocarse hacia la formación y el desarrollo continuo del talento con el fin de buscar la apropiación de conocimientos, herramientas y técnicas para encontrar formas más productivas y eficaces de hacer las cosas, todo ello como parte de las necesidades y del desarrollo de competencias de los colaboradores.

En el desarrollo del trabajo se constató que la empresa sí pone en práctica muchas actividades relacionadas con la RSE o RSC enfocada al cliente interno, pero, dado que no hay modelo establecido al respecto, dichas acciones no se les muestran a los grupos de interés, no se les hace seguimiento, no se aprecia su evolución y no se hacen públicas en las redes sociales, por lo que, con base en el diagnóstico efectuado, se recomienda construir un modelo para ponerlo en práctica en el futuro.

La RSE no es nueva, pero ha tomado relevancia en los últimos años, debido a la conciencia creciente de la sociedad acerca del medio ambiente y también sobre el aporte a la sociedad que hacen las empresas que son las generadoras de riqueza, de modo que se propicie el beneficio compartido ente empresa, sociedad y medio ambiente.

El carácter voluntario de la implementación de la RSE en las compañías posibilita que el área administrativa desarrolle el compromiso necesario y suficiente para tomar con seriedad los asuntos que implican ser responsables con todos los actores. Si no se impone el marco legal que obliga a una organización a cumplir determinados parámetros que propenden por la sostenibilidad social, se daría la impresión de que la empresa no es socialmente responsable.

En consecuencia, es necesario atraer trabajadores calificados y lograr que permanezcan al servicio de la empresa, lo que incluye:

- Capacitaciones permanentes.
- Mejora en los procesos internos de información.
- Mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio.
- Mayor diversidad de recursos humanos.
- Equidad en la retribución.
- Participación en los beneficios de la compañía.
- Seguridad en el lugar de trabajo.

## REFERENCIAS

- Alpuche de la Cruz, E., y Leines Cortez, L. L. (2017). La teoría de los stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 4(6), 21-34. <https://bit.ly/3OUUgEJ>
- Aiteco Consultores. Desarrollo y Gestión (s. f.). *Cadena de valor de Michael Porter*. Aiteco Consultores. <https://www.aiteco.com/cadena-de-valor/>
- Cajiga Calderón, J. F. (s. f.). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Centro Mexicano para la Filantropía. [http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2011/07/Concepto\\_RSE\\_CEMEFI.pdf](http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2011/07/Concepto_RSE_CEMEFI.pdf)
- Castañó González, E. J. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista Lasallista de Investigación*, 8(2), 173-186. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69522607019.pdf>
- Enciso Alfaro, S. Y., Ruiz Acosta, L. E., y Camargo Mayorga, D. A. (2020). Responsabilidad social empresarial como determinante de la intención de compra del consumidor: un análisis mediante modelamiento con ecuaciones estructurales. *Tendencias*, 21(2), 1-18. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.138>
- Expoknews (2021, 29 de marzo). *Historia de la responsabilidad social* [infografía]. espok. [expoknews.com/historia-de-la-responsabilidad-social/](http://expoknews.com/historia-de-la-responsabilidad-social/)
- Flórez, M. (2020, 18 de agosto). *Marco legal de la responsabilidad social empresarial en Colombia*. Red de Árboles. <https://www.reddearboles.org/noticias/nwarticle/447/TODAS/Marco-legal-de-la-responsabilidad-social-empresarial-en-colombia>
- Freeman, R. E. (2011). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. En BBVA, *Valores y ética para el siglo XXI* (pp. 389-412).

<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-gestion-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacion/>

García-Allen, J. (2015, 30 de mayo). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. Analizando uno de los artefactos teóricos más famosos: la jerarquía de necesidades.* Psicología y Mente. <https://psicologiyamente.com/psicologia/piramide-de-maslow>

Grupo Nutresa (2022). *Sostenibilidad.* Grupo Nutresa. <https://gruponutresa.com/sostenibilidad/>

Grupo Éxito (s. f.). *Sostenibilidad.* Grupo Éxito. <https://www.grupoexito.com.co/es/estrategia-sostenibilidad>

Ivette, A. (2020, 4 de agosto). *Inclusión social.* Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/inclusion-social.html>

López Celis, D. M., y Peñalosa Otero, M. E. (2021). Influencia de las variables demográficas y la responsabilidad social empresarial en la compra de los colombianos. *Face*, 2(2), 34-45. [https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/FACE/article/view/4653/2698](https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/4653/2698)

López, C. (2021) Estas son las empresas con mayor responsabilidad social. *El Colombiano.* <https://www.elcolombiano.com/negocios/estas-son-las-empresas-con-mayor-responsabilidad-social-MH14759566>

Máster Logística (2021). *Importancia de los tipos de RSC.* Máster Logística. <https://www.masterlogistica.es/tipos-de-rsc/>

Medina, M. (2019, 13 de noviembre). Tres modelos de RSE, ¿con cuál se identifica tu empresa? *Red de Árboles.* <https://www.reddearboles.org/noticias/nwarticle/378/1/tres-modelos-de-rse-con-cual-se-identifica-tu-empresa>

- Organización Internacional de Normalización (ISO) (2010a). *ISO 26000. Responsabilidad social. Visión general del proyecto*. ISO. [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2010b). *ISO 26000:2010(es). Guía de responsabilidad social*. Recuperado el 23 de febrero de 2022 de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review America Latina*, diciembre (reimpresión RO612D-E). [https://www.iarse.org/uploads/Porter\\_y\\_Kramer\\_Estrategia\\_y\\_Sociedad\\_HBR\\_dic\\_2006.pdf](https://www.iarse.org/uploads/Porter_y_Kramer_Estrategia_y_Sociedad_HBR_dic_2006.pdf)
- Tognola, J. (s. f.). *¿Qué es impacto?* CISAI. Centro de Innovación Social de Alto Impacto. <https://cisai.iteso.mx/que-es-impacto/>
- Valda, J. C. (2009). *Análisis de los stakeholders*. Grandes Pymes. <https://www.grandespymes.com.ar/2021/04/10/analisis-de-los-stakeholders/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de RSE de Diabonos S. A.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	SÍ	ME GUSTARÍA	NO
<b>NECESIDADES FISIOLÓGICAS</b>			
Ofrece en la jornada laboral alimentación como almuerzo o bonos para adquirirlo			
Incentiva descanso, como pausas activas, en la jornada laboral			
Ofrece flexibilidad en los horarios para empleados con hijos menores de seis años			
Facilita la utilización de la flexibilidad de horario de una hora de lactancia de conformidad con la legislación vigente			
<b>NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN</b>			
Prevé espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a su formación laboral			
Tiene programa específico para la contratación de aprendices			
Prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados			
Tiene presupuesto para darles estudio a sus empleados, sea de pre o de posgrado			
<b>NECESIDADES DE SEGURIDAD</b>			
Procura evitar el despido de personas con edad superior a 45 años			

Tiene procedimientos que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y el acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo			
Tiene políticas de acompañamiento posparto, en particular para identificación de la depresión posparto			
Ofrece ayuda para educación de los hijos de los empleados			
Yo vivo en casa propia			
Brinda facilidades económicas para conseguir vivienda propia			
<b>NECESIDADES DE AFILIACIÓN</b>			
Evalúa la satisfacción sobre el ambiente laboral entre los colaboradores			
Los supervisores evalúan del desempeño de sus superiores			
Involucra a los familiares de los empleados en el proceso de preparación para la jubilación			
Promueve espacios no laborales para compartir entre colaboradores, como cenas, reuniones o celebraciones de días especiales			
<b>SALUD OCUPACIONAL</b>			
Yo estoy conforme con la limpieza, la higiene y la seguridad en el lugar de trabajo			
Ofrece programas específicos para la salud de la mujer embarazada			

Promueve campañas de inmunización para empleados por medio de vacunas que no ofrece la red pública de salud			
Ofrece un programa de prevención y tratamiento para dependencia de drogas y de alcohol			
<b>NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO</b>			
Aplica encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y de beneficios			
Premia o reconoce en público a los empleados que han sobresalido en el mes			
Participa o apoya programas de valoración de las personas de la tercera edad que sean padres de sus empleados			
Desarrolla actividades sociales en las que participan los colaboradores y sus familias			

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Matriz DOFA de Diabonos S. A.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El área directiva no informa de manera programada a sus trabajadores administrativos los objetivos semestral y anual de la empresa</li> <li>- No existe un área fortalecida de recursos humanos</li> <li>- No hay estrategias para crear sentido de pertenencia en los trabajadores</li> <li>- No hay indicadores de gestión que sean de conocimiento público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es necesario profundizar más en el portafolio en las zonas más nuevas en las que la empresa ha incursionado</li> <li>- Se debe crecer en el mercado colombiano con la marca propia, tanto en fertilizantes como en agroquímicos</li> <li>- Es preciso crear un programa de bienestar para los empleados</li> <li>- Es indispensable internacionalizar el modelo de la compañía y abrir el modelo en otro(s) país(es)</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene presencia nacional y conocimiento del mercado del agro en Colombia</li> <li>- Es una empresa muy horizontal y el gerente general está muy vinculado con todos los grupos de interés</li> <li>- La estructura es liviana, lo que le permite tomar rápidas decisiones en cuanto a cambios en el mercado</li> <li>- Se le reconoce como un buen aliado de los clientes</li> <li>- La compañía es puntual en el pago del salario</li> <li>- El personal es calificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las multinacionales cuyos productos distribuye la compañía quieren entrar en forma directa al mercado</li> <li>- Hay grandes grupos de inversión que están entrando al país y están comprando múltiples almacenes agrícolas con el fin de incrementar su participación en el mercado</li> <li>- La escasez mundial de insumos y de materias primas conduce al desabastecimiento</li> <li>- Cada vez entran más competidores al mercado en Colombia</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en la lluvia de ideas con el comité primario