

MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN UNA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO DEL DEPARTAMENTO DE CÓRDOBA, COLOMBIA, 2017

MODEL OF CORPORATE RESPONSIBILITY IN A STATE SOCIAL ENTERPRISE OF THE DEPARTMENT OF CORDOBA, COLOMBIA, 2017

Enalbis Esther Espitia Cabrales¹
Álvaro Antonio Sánchez Caraballo²
Amparo Pitalúa de Valle¹

RESUMEN

El objetivo fue diseñar un modelo de la responsabilidad empresarial en una empresa social del Estado (ESE) de primer nivel en el departamento de Córdoba, Colombia, en el año 2017. Estudio descriptivo transversal mixto, con aplicación del cuestionario como instrumento aplicado a grupos de interés, como fueron directivos, empleados, proveedores y usuarios determinados en la muestra. Una vez recolectada la información, se procedió al registro, procesamiento, análisis y discusión a través de cuadros estadísticos y técnicas gráficas en forma de radar. Se evaluaron 7 indicadores y 31 subindicadores, cuya evaluación permitió establecer que en la institución se evidencia en general el cumplimiento de acciones aisladas en materia de responsabilidad social empresarial, pero carece de acciones articuladas y dirigidas a minimizar los riesgos medioambientales, a interactuar en mejor forma con la comunidad. Presenta fortalezas en el indicador *junta directiva*, en los subindicadores *balance social*, *compromisos éticos*, *cultura organizacional* y *relaciones con la competencia*. En el indicador empleado se observan fortalezas en los subindicadores *gestión participativa*, *compromisos con el desarrollo profesional*, *valoración de la diversidad*, *salud*, *seguridad* y *condiciones laborales*, *balance social* y *clima laboral*, y tiene como oportunidad de mejora la política de remuneración y beneficios. Se observa cumplimiento total en el grupo de interés de proveedor, seguido por medio ambiente, y cumple en un nivel parcial con los requisitos establecidos en los indicadores percibidos por los empleados, usuarios y comunidad, con puntajes de 1,60; 1,90 y 1,96, respectivamente.

Palabras clave: responsabilidad social, gestión ambiental, gestión de calidad, calidad de vida, mejoramiento de la calidad

ABSTRACT

The objective was to design a model of corporate responsibility in a State social enterprise (ESE) of the first level in the Department of Córdoba, Colombia, in 2017. A cross-sectional descriptive study mixed with the application of the questionnaire as an instrument applied to interest groups as were managers, employees, suppliers and users determined in the sample. Once the information was collected, registration, processing,

analysis and discussion were processed through statistical tables and graphic techniques in the form of radar. Seven indicators and 31 sub-indicators were evaluated, whose evaluation was established in the institution. In general, compliance with isolated actions in the area of Corporate Social Responsibility was evaluated, but the objective of the actions articulated and aimed at minimizing environmental risks, an interaction best way with the community. We present the guidelines in the indicator, the board of directors, the sub-indicators in the social balance, the ethical commitments, the organizational culture and the relations with the competition. In the indicators employed, there is strength in indicators of participatory management, commitments to professional development, valuation of diversity, health, safety and working conditions, social balance, working environment and an opportunity to improve remuneration and benefits policy. Full compliance is observed in the supplier's interest group, followed by the environment, and meets at a partial level with requirements established in the indicators perceived by employees, users and community with scores of 1.60, 1.90 and 1.96, respectively.

Keywords: social responsibility, environmental management, quality management, quality of life, quality improvement, organizational diagnosis

INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un momento de la historia de la humanidad en el que nuestro comportamiento, los valores que llevamos a la práctica a través de las maneras que producimos y, en general, nuestra ética, adquieren un significado crucial. Vives plantea que no se puede ser socialmente responsable si no aspiramos a un desarrollo sostenible; es decir, si nuestra cultura, nuestras conductas diarias y nuestras lógicas económicas, ambientales y sociales, no se encuentran coherentemente alineadas. Nos enfrentamos al desafío de plasmar desde nuestras empresas y organizaciones una ética de responsabilidad social¹.

Así mismo, Morales establece que la responsabilidad

¹ Magister en Administración de Organizaciones, Docente del Departamento de Salud Pública, Universidad de Córdoba, Montería, Colombia

² Doctor en Salud Pública, Docente del Departamento de Salud Pública, Universidad de Córdoba, Montería, Colombia

Correspondencia:

MSc Enalbis Esther Espitia Cabrales
Calle 57 n° 11-120, Barrio La Castellana, Montería, Colombia
E-mail: enalbisespitia@correo.unicordoba.edu.co

Agradecimientos:

Se le agradece encarecidamente a la Universidad de Córdoba por la financiación total del proyecto, y a la empresa social del Estado hospital local de Montelíbano, por permitir los recursos humanos, físicos e informativos y apoyar la realización de la investigación.

social empresarial (RSE) es actualmente un tema que está presente en el marco de la sostenibilidad empresarial y su aporte al desarrollo sostenible; bajo este tema se dice que las empresas deben asumir una actitud responsable al ejercer sus funciones en la sociedad que represente una contribución activa y voluntaria al mejoramiento de la sociedad en sus dimensiones sociales, económicas y ambientales².

Según el Banco Interamericano de Desarrollo, la responsabilidad social empresarial ha tenido un acelerado desarrollo en las últimas décadas, como consecuencia de la intensificación de la globalización, la explosión de los medios informativos, las redes sociales y el surgimiento de las grandes economías emergentes, donde ha crecido significativamente la producción de bienes y servicios, que en ocasiones son producidos en condiciones de desatención a los derechos laborales y al medio ambiente, y que luego se consumen en países desarrollados. También ha influido la percepción de que los recursos naturales son limitados y que no se pueden seguir consumiendo al ritmo actual, mucho menos considerando los niveles de pobreza que prevalecen en muchos países en vía desarrollo. Adicionalmente, y de acuerdo con Vives¹, la crisis financiera de 2007-2010, atribuida a irresponsabilidades empresariales, codicias individuales y negligencia de los reguladores, afectó a gran parte de la población, lo que agudizó la sensibilidad general hacia el tema de la responsabilidad empresarial con la sociedad (p. 18).

Vives¹, además, argumenta que la empresa no aporta más que recursos financieros que en su mayoría apuntan a favorecer a algunas de las partes interesadas (*stakeholders*), pero que no son necesariamente las que tienen mayor incidencia en el negocio. Las consecuencias de estas actividades, por lo general, no repercuten más allá de adquirir cierta buena reputación e imagen siempre y cuando se logren comunicar convenientemente (p. 22).

El objetivo principal de este proyecto fue diseñar un modelo de gestión estratégica de la responsabilidad empresarial en las empresas sociales del Estado de primer nivel de un municipio del departamento de Córdoba. Se realizó un diagnóstico con el análisis de la información obtenida y se estableció un modelo estratégico de mejoramiento que le permita lograr la competitividad y responsabilidad social en su contexto. El proyecto propendió por servir de modelo para obtener a largo plazo un impacto ambiental, en la medida que la implementación de las estrategias propuestas disminuyan riesgos de contaminación en su contexto; impacto social, cuando se propician actividades de apoyo a la acción social de la empresa en las comunidades e impacto económico que se refleja en la responsabilidad que tiene la empresa de producir los bienes y los servicios que la sociedad necesite, de modo que pueda lograr maximizar

las ganancias para sus dueños y accionistas. El principio de sustentabilidad aparece y debe ser desarrollado bajo al menos tres ámbitos de desarrollo empresarial: económico, social y medioambiental, lo cual sustenta y se convierte en el último fin del proyecto.

Así, la presente investigación muestra un modelo conceptual para gestionar la responsabilidad empresarial, soportándose en los postulados de Prahalad y Ramaswamy (2002), quienes recomiendan a las organizaciones que aprendan a crear valor en sintonía con sus clientes; por ello, la importancia se basa en el diseño de un modelo conceptual que pretende responder a la solución de un problema en particular y a las recomendaciones que diferentes teóricos han hecho sobre este asunto. En los resultados se analiza, en primer lugar, el diagnóstico de la situación encontrada; en un segundo bloque se presentan los elementos fundamentales que hacen parte del modelo de implementación propuesto, al cual se le adjunta una serie de formatos y matrices que podrían usarse como guía en cada una de las fases del proyecto.

DESARROLLO

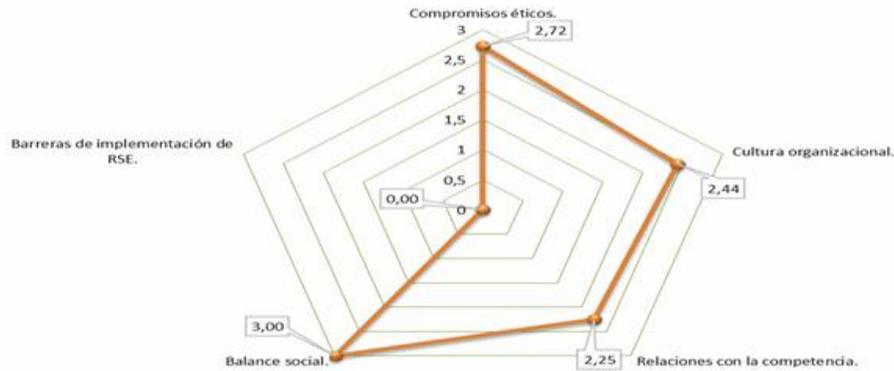
Se analizó la institución desde los diferentes grupos de interés que la constituyen, y el análisis se realizó de acuerdo con los objetivos planteados. Los resultados se presentarán en dos segmentos o bloques, en primer lugar el diagnóstico de la empresa, de acuerdo con la percepción de los grupos de interés frente a los indicadores los valores y principios éticos, condiciones de ambiente de trabajo y empleo, apoyo a la comunidad, protección del medio ambiente y marketing, responsable cada uno con los respectivos subindicadores que lo conforman; y por último, las fases, proceso y procedimientos seleccionados para conformar el modelo de implementación de RSE.

Diagnóstico de RSE en la institución

Indicador 1: Junta directiva

El indicador Junta directiva pretende determinar los lineamientos que desde esta unidad se hacen para la construcción de una institución sólida en valores y conducta éticos. La figura 1 muestra como fortaleza más representativa el puntaje obtenido por el balance social, el cual es evaluado con 3 puntos, del máximo de la evaluación. En ese orden de ideas, los subindicadores con buen desempeño son *los compromisos éticos, la cultura organizacional y las relaciones con la competencia*, los cuales obtuvieron puntuaciones de 2,72; 2,44 y 2,25, respectivamente.

Figura 1
Indicador 1: Compromisos éticos en la junta directiva



Fuente: Elaboración por los autores, 2017

Los resultados obtenidos son similares a los encontrados por López³ y Obando⁴ en su investigación RSE o corporativa en las IPS de la localidad de Engativá, caracterizadas por pertenecer al grupo de pequeñas o medianas empresas (Pymes), al encontrar que de 41 IPS de la localidad de Engativá, 31 dicen contar con un código de ética que regula sus acciones internas, y 10 dicen no poseerlo.

Indicador 2: Empleados

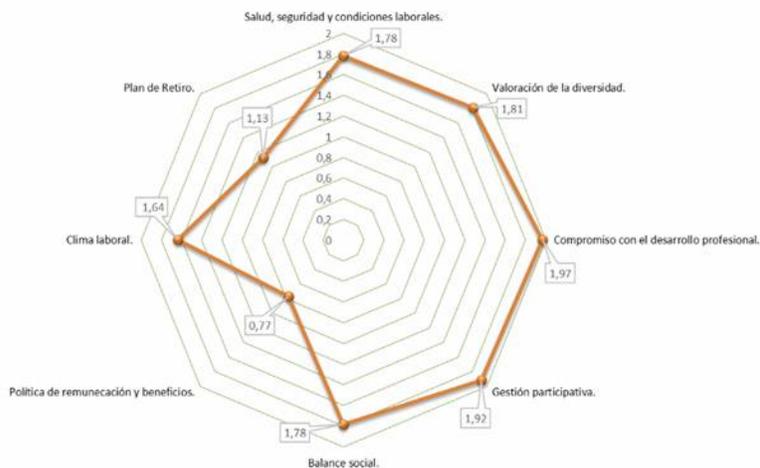
A modo general, el indicador recibió una calificación de 1,6 puntos en promedio. Ninguno de los criterios evaluados supera la apreciación de los dos puntos, denotando la baja valoración que los empleados tienen frente a la labor de la empresa para garantizarles espacios idóneos para el ejercicio de sus funciones. El su indica-

dor de *compromiso con el desarrollo profesional y gestión participativa*, son los que mejor desempeño registraron, con 1,97 y 1,92 puntos, respectivamente, muy seguidos por la *valoración de la diversidad, salud, seguridad y condiciones laborales* y *balance social*, con evaluaciones de 1,81 puntos para el primero y 1,78 puntos para los restantes.

Es preocupante la valoración que se obtuvo para la *política de remuneración y beneficios*, con 0,77 puntos, el *plan de retiro*, con 1,13 puntos, y sobre el *clima laboral*, con 1,64 puntos. Estas bajas calificaciones podrían denotar una falta de correlación entre el ambiente laboral y el grado de satisfacción en los empleados, resultado similar al obtenido por Morales⁵ y Solano⁶.

A modo de resumen ilustrativo de lo anterior mente expuesto, se evidencia en la figura 2.

Figura 2
Indicador 2: Empleados



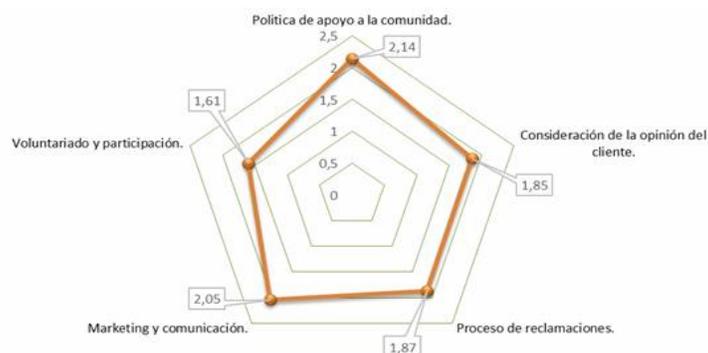
Indicador 3: Usuarios

Los usuarios, entendidos como el cliente externo, son la fuente más fiable para determinar si el curso de acción de la empresa frente a la responsabilidad social empresarial es el correcto.

Cabe resaltar que este indicador 3 se encuentra conformado por 5 subindicadores, los cuales son: política de apoyo a la comunidad; consideración de la opinión del cliente; proceso de reclamaciones; marketing y comunicación; voluntariado y participación.

Con respecto a los resultados del estudio, se puede concluir que el puntaje máximo obtenido en este indicador corresponde a 2,14 puntos de cumplimiento, considerando lo con un rendimiento aceptable (figura 3). De igual forma se concluye que el subindicador con mejor puntuación corresponde a la política de apoyo a la comunidad, con 2,14, convirtiéndolo en la principal fortaleza, contrario a lo ocurrido con el subindicador voluntariado y participación, puesto que este obtuvo 1,61 puntos, lo que se puede catalogar como una debilidad del indicador 3.

Figura 3
Indicador 3: Usuarios



Fuente: Elaboración por los autores, 2017

Los hallazgos del estudio contradicen los resultados de la investigación adelantada en la localidad de Engativá, en el año 2008 por Obando ⁴, donde este obtuvo como resultado que “40 IPS han estructurado una función de servicio al cliente, es decir, todo lo relacionado con atención, información, reclamos, sugerencias, etc., y solo 1 IPS no lo ha hecho”.

Indicador 4: Comunidad

El indicador 4 se encuentra conformado por 4 subindicadores, los cuales son: política de apoyo a la comunidad, estrategias de inversión social, financiación a acciones sociales y estrategias de inversión social.

financiación a acciones sociales y estrategias de inversión social.

Los resultados del estudio evidencian que el puntaje máximo obtenido en este indicador fue de 2,33 puntos de cumplimiento, el cual corresponde al subindicador *financiación de acciones sociales*; considerándolo como una fortaleza, cabe resaltar que ocurre todo lo contrario con el subindicador *estrategias de inversión social*, puesto que obtuvo un puntaje de 1,46, lo que se puede considerar como una debilidad del indicador 4, tal como se observa en la figura 4.

Figura 4
Indicador 4: Comunidad



Fuente: Elaboración por los autores, 2017

Indicador 5: Proveedores

El indicador 5 se encuentra conformado por 2 subindicadores, los cuales son: criterios de selección y evaluación de proveedores; relación con las cadenas de proveedores.

Con respecto al análisis de los resultados, se puede evidenciar que los 2 subindicadores evaluados obtuvieron 3 puntos de cumplimiento; es decir, el indicador *proveedores* representa una fortaleza para la institución, puesto que ha alcanzado el máximo de cumplimiento.

Indicador 6: Gobierno

El indicador 6 se encuentra conformado por 4 subindicadores, los cuales son: participación política, prácticas anticorrupción, construcción de la ciudadanía y *stakeholders*.

Teniendo en cuenta los resultados del estudio, se puede concluir que el mayor puntaje obtenido por este indicador es de 3, lo que se considera la puntuación máxima para este estudio. Cabe resaltar que los subindicadores con mejor puntuación corresponden a participación política y prácticas anticorrupción, con 3 puntos respectivamente, convirtiéndolos en una fortaleza para la institución, contrario a lo ocurrido con el subindicador *stakeholders* el cual obtuvo un puntaje de 1,50, lo que indica que la institución debe maximizar sus esfuerzos con sus *stakeholders*. Entre los criterios evaluados por este subindicador se encuentran los siguientes: la institución informa a sus empleados⁸, sobre la importancia de

participar en las administraciones gubernamentales y fiscales, con un cumplimiento del 100 %; la institución participa de organizaciones empresariales o utiliza este espacio para actualizarse y discutir la búsqueda de mejores condiciones para las empresas, con porcentaje de cumplimiento del 100 %.

De igual forma, los resultados del estudio no se acercan a la definición sobre *stakeholders* dada por la Norma ISO 26000¹⁰, la cual ha definido el respeto a los intereses de los *stakeholders* como uno de los principios de la responsabilidad social, el cual consiste en que “una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de los individuos o grupos que tienen interés en cualquier decisión o actividad de la organización”.

Indicador 7: Medio ambiente

La responsabilidad con el medio ambiente es un compromiso conjunto e indelegable de todas las personas de una organización^{11,12}. Su importancia también radica en la imperiosa necesidad de proteger y usar de modo racional los recursos naturales de modo tal que las generaciones futuras puedan disfrutarlos¹³. Las decisiones y actividades que se toman impactan el medio ambiente sin importar el área implicada. Estos impactos se asocian con el uso de recursos, el lugar donde se realizan las actividades, la generación de residuos (Hospital General de Medellín; Responsabilidad social empresarial).

Figura 5
Subindicador 4: Stakeholders



Fuente: Encuesta de RSE en ESE HL de Montelibano, 2017

La dimensión ambiental que se evalúa en el estudio de RSE busca determinar el grado de relación entre la actividad productiva de la institución y su actividad social, combinadas con el componente ambiental. Esta relación de las empresas y el medio ambiente ha tomado tal relevancia, que se hace necesaria la implementación

de políticas institucionales que apunten a lograr ejercer la actividad productiva de manera sostenible.

Con respecto a los resultados del estudio, se puede evidenciar que el puntaje máximo obtenido en este indicador corresponde a 1,50 puntos de cumplimiento. Cabe resaltar que la puntuación máxima para este estudio es de 3, lo que significa que este indicador muestra un rendimiento aceptable.

De igual forma, se concluye que el subindicador con mejor puntuación corresponde al de medio ambiente como compromiso empresarial, con 1,50 puntos, mientras que los subindicadores con menor puntuación fueron el impacto medioambiental y la minimización de residuos, con 0 % respectivamente, lo que se puede clasificar como la principal debilidad del indicador 7.

Resumen consolidado

En la investigación se obtuvo el resultado global representado en la tabla y en la figura 6.

Tabla
Resultado global de RSE

Indicador	Promedio
Indicador 1: Junta directiva	2,08
Indicador 2: Empleados	1,60
Indicador 3: Usuarios	1,90
Indicador 4: Comunidad	1,96
Indicador 5: Proveedores	3,00
Indicador 6: Gobierno	2,44
Indicador 7: Medio ambiente	0,96
Promedio	1,99

Fuente: Elaboración por los autores, 2017

Figura 6
Resumen total consolidado



Fuente: Elaboración por los autores, 2017

Se observa en la figura 3 que en esta organización la percepción en el indicador *proveedores*¹⁴ es el único que tiene un cumplimiento del 100 %. Las oportunidades de mejora se presentan inicialmente en el indicador *medio ambiente*, el cual recibió una puntuación del 0,96 puntos de 3 posibles, lo que indica que respecto a los parámetros que aplica la RSE en este ámbito, la empresa cumple en un nivel parcial con los requisitos.

Le siguen en su orden el cumplimiento en un nivel medio de los indicadores percibido por los *empleados*, *usuarios* y *comunidad*, con puntajes de 1,60; 1,90 y 1,96, respectivamente. Dado que el puntaje máximo es 3 y que estos tres indicadores superan la media (1,50 puntos), se infiere que hay un cumplimiento parcial en alguno de los criterios indagados. El resultado general es parecido al del estudio de Figueroa et al²⁴, en el cual se observó un mayor desarrollo de la RSE de la empresa en *marketing responsable*, *apoyo a la comunidad* y *valores y principios éticos*, con un menor puntaje en *protección al medio ambiente* y *condiciones de trabajo y empleo* (p. 4). De cumplimiento parcial, pero con mayor espectro de cumplimiento por criterio, se encuentran los indicadores *junta directiva* y *gobierno*, los cuales alcanzaron puntuación de 2,08 y 2,44 puntos de 3 puntos como máximo. Es de resaltar la

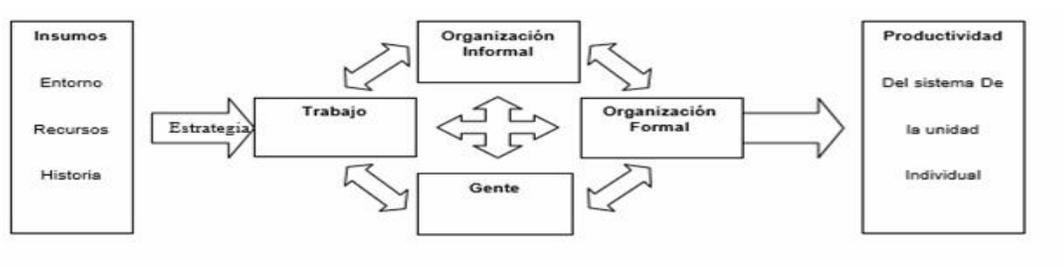
conciencia y formulación estratégica de política en aspectos medioambientales, de talento humano y transparencia en el manejo de recursos, resultados parecidos a los obtenidos por Espitia¹⁵.

Modelo de RSE en la ESE

El modelo diseñado está basado en la gestión por procesos, enfoque fundamental de la gestión de la calidad de las normas ISO 9001 e ISO 26.000¹⁰, círculo o ciclo de Deming, conocido también como ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y ajustar – actuar), es utilizado por cuanto provee un esquema para el mejoramiento continuo de procesos y, por tanto, de la organización con respecto a la implementación de estrategias de mejora susceptibles de ser implementadas en cualquier organización de salud para lograr constituirse en unas empresas socialmente responsables.

Como finalmente la innovación debe estructurarse mediante procesos que faciliten su correcta ejecución, dicho ciclo PHVA¹⁶ podría ser un buen elemento componente para la gestión de la innovación. Nadler y Tushman, en 1999, proponen un esquema llamado modelo de congruencia (figura 7), el cual sirve de base cuando se desea realizar un modelo organizacional.

Figura 7
Modelo de congruencia



Fuente: Nadler y Tushman, 1999 (p. 36)

Puesto que el modelo anterior contiene los elementos comunes utilizados por otros esquemas de diseño organizacional para la gestión y además por la pertinencia de dicho modelo, los componentes generales definidos como gestión, servirán de base para el análisis y diseño del modelo conceptual objeto de la investigación en su estructura, procesos y resultados (figura 8).

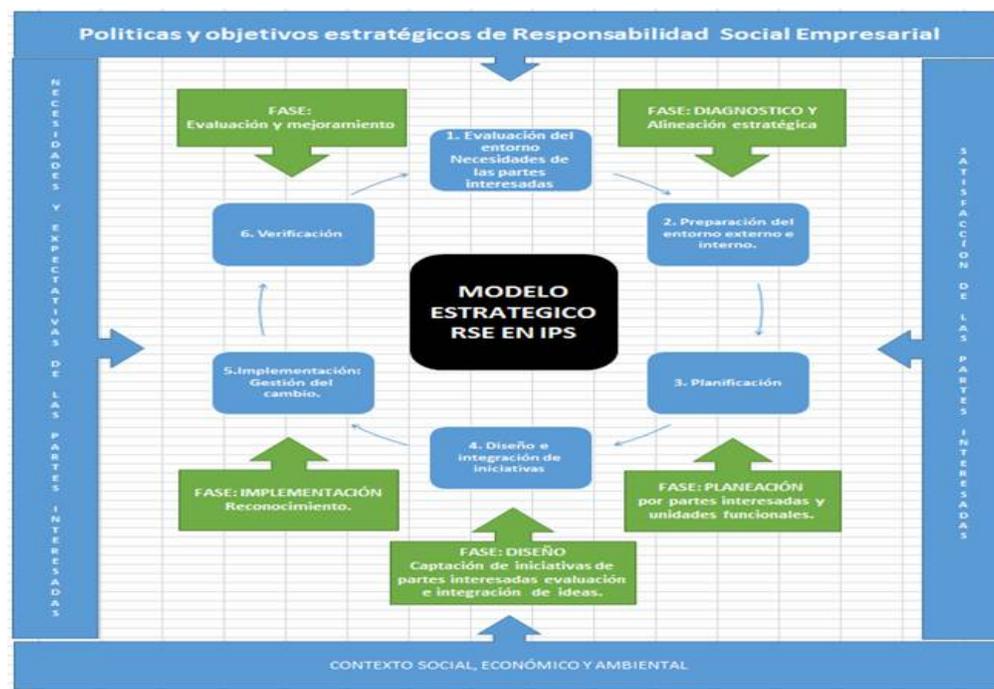
Para contextualizar este bloque de conocimiento, a continuación se describe cada componente a tener en cuenta en la gestión de RSE.

6.2.1. Alcance del modelo

El modelo de gestión incluye todas las fases necesar

rias para gestionar la implementación de la RSE en cualquier empresa del sector salud en Colombia que pueda mejorar el logro de los objetivos y procesos que tienen impacto en el logro de las estrategias de RSE en la organización. Inicia con el diagnóstico de las partes interesadas, sus necesidades y expectativas, y finaliza con la verificación y ajuste de las actividades programadas en cada fase. En la validación teórica del modelo no se hace distinción entre tipos de empresas de salud, por lo cual el modelo puede ser aplicado también a empresas privadas o de diferente nivel de atención; es decir, se puede utilizar la propuesta de gestión de implementación con enfoque sistémico y de gestión por procesos.

Figura 8
Modelo de gestión de RSE en una IPS



Fuente: Diseño propio

6.2.2. Objetivo general

Proporcionar un diseño estratégico de implementación de RSE para que sea utilizado por las instituciones prestadoras de salud en Colombia en la gestión de la responsabilidad social empresarial, con el fin de que esta potencie la gestión ética, laboral, económica y ambiental y de preservación del medio ambiente, que impacten positivamente el contexto y, por ende, su competitividad.

6.2.3. Objetivos específicos

- Mejorar la calidad de vida de los funcionarios y sus familias.
- Minimizar el impacto ambiental.
- Extender compromiso de RSE a proveedores y subcontratistas.
- Crear tejido social con la comunidad.

6.2.4. Descripción del modelo

El modelo conceptual (figura 8) se diseñó teniendo como base para su desarrollo los siguientes elementos encontrados y definidos en los diferentes bloques de conocimiento que se mencionan en el marco teórico del presente documento; así, tomando como referencia los fundamentos de gestión de calidad de las normas ISO 9001, específicamente la mejora continua de los procesos basada en el ciclo PHVA¹⁷, las diferentes etapas de la presente propuesta están diseñadas también para el cumplimiento de dicho ciclo o círculo de Deming, con el fin de facilitar la gestión y de propiciar el mejoramiento continuo del diseño conceptual:

- Planear. Las etapas del modelo encaminadas a cumplir con este fin son: necesidad de colaboración; mecanismo de vinculación, metodología y herramientas para la colaboración; mecanismos de motivación e incentivos; grado de participación de clientes; y recursos, estructuras y reglas para la colaboración.
- Hacer. La etapa del modelo que se enfoca en el hacer se denomina: ejecución del proyecto de colaboración.
- Verificar. La etapa de evaluación¹⁸ de resultados de los proyectos de colaboración es una etapa diseñada a la verificación de un proyecto en particular; sin embargo, lo que se ha denominado como *soporte y supervisión* es un mecanismo de verificación constante a los diferentes proyectos y al modelo como tal. La comunicación, aunque su objetivo no es la verificación como tal, tendría los suficientes elementos para retroalimentar el modelo y verificar el cumplimiento de los objetivos.
- Ajustar (actuar). El mejoramiento continuo del modelo se realiza a través de las correcciones que surjan del soporte y supervisión de cada una de sus etapas, del análisis de los resultados de la evaluación de cada pro-

yecto y de la documentación de las “lecciones” aprendidas que se realicen cuando se considere necesario.

Fases y elementos del modelo

A continuación se presenta una descripción de cada una de las fases y los elementos que componen el modelo.

6.2.5.1 Políticas y objetivos estratégicos

Las políticas y los objetivos estratégicos planteados en la organización y en especial en los procesos de RSE, son el punto de partida del presente modelo. Estas políticas y objetivos estratégicos reglan, entre otras cosas, las relaciones entre la organización y su entorno y analizan las fortalezas y debilidades de la organización para determinar las necesidades de innovación requeridas para responder a los clientes en las condiciones y con los servicios deseados.

Fase de diagnóstico

El diagnóstico de RSE es la fase inicial del proyecto, la cual se convierte en la radiografía de la entidad respecto al grado de cumplimiento de criterios de RSE en cada uno de sus grupos de interés, indicadores y subindicadores según requerimientos de las normas vigentes. Corresponde a una serie de actividades de recolección de información y su análisis sobre la entidad acerca del estado de RSE¹⁸.

Fase de planeación

En esta fase el equipo investigador propone que se describan los métodos, tareas, actividades, tiempos y formatos en el plan detallado. Además de definirse las normas y actividades, se asignan recursos y se diseña un cronograma de trabajo en el que se tienen en cuenta el orden cronológico de ejecución, que incluye fechas de inicio y finalización de cada actividad.

Fase de diseño

Corresponde a la definición de soluciones y puesta en marcha de metodologías para implementar RSE coherente con las oportunidades de mejora, normas vigentes y garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios propios de las entidades del Estado.

Fase de implementación

En esta fase se aplica el enfoque basado en procesos. Este es un principio rector del Sistema Integrado de Calidad que aplica efectivamente en la implementación de RSE, y consiste en la revisión sistemática y continua de todos los procesos de la organización, con el fin de

identificarlos, establecer objetivos, representarlos y hacerles seguimiento para la mejora continua. En esta fase se da a conocer la información de los componentes de RSE, la actualización de la política, objetivos y valores.

Fase de verificación

En esta última fase de cumplimiento del ciclo PHVA, se evalúa en forma permanente el cumplimiento de los planes, proyectos y programas planeados, y se realiza justo en el momento de la ejecución y desarrollo del proyecto. Básicamente propende por realizar seguimiento, medición y análisis en cada uno de los niveles de implementación, al garantizar que los recursos que intervienen en el desarrollo de cada proceso cumpla con las especificaciones orientadas ya que de no hacerse, los productos pueden ser diferentes a los solicitados o programados. Para realizar adecuadamente esta fase, se hace necesario programar el plan de auditoría.

Fase de mejoramiento o del actuar

Se trata en esta fase de mejorar las debilidades encontradas a través de acciones correctivas para eliminar las no conformidades, a fin de que evitar que se produzcan nuevamente. Se definen planes de mejora y mantenimiento y se realiza seguimiento para comprobar los objetivos y resultados alcanzados¹⁹.

A manera de síntesis, tenemos que el estudio realizado en la empresa social del Estado (ESE) hospital local de Montelíbano, evidencia en general el cumplimiento de acciones aisladas en materia de responsabilidad social empresarial, reconocida por la máxima autoridad de salud en el municipio, pero carece de acciones articuladas y dirigidas a minimizar los riesgos medioambientales, y a interactuar en mejor forma con la comunidad. Así se puede evidenciar en las siguientes conclusiones:

La empresa social del Estado presenta fortalezas en aspectos como el indicador *junta directiva*, el cual tiene como principal fortaleza el balance social, los compromisos éticos, la cultura organizacional y relaciones con la competencia, evidenciando como oportunidad de mejora el establecimiento de las barreras de la implementación de la RSE con el objeto de enfrentarlas. Según lo investigado, se evidencia el cumplimiento de compromisos éticos de la institución, se establecen, difunden y llevan a la práctica los valores y código de ética, plasmándolos en políticas y procedimientos de control para contrarrestar cualquier facilidad de corrupción interna o externa que se influya directa o indirectamente con la institución. Su principal oportunidad de mejoramiento se refleja en la ausencia de la política que direcciona con respecto a informar a los superiores sobre

toda comisión, obsequio, etc., recibido u ofrecido por parte de terceros en relación a la actividad empresarial.

En cuanto a las relaciones con la competencia, se evidencia como fortaleza el establecimiento de competencia en el código de conducta o en declaración de valores de la empresa; igualmente en el balance social es fortaleza para la institución divulgar su situación financiera-económica y que sus actividades sean auditadas de forma externa, ya que esto permite a la comunidad tener claridad y confiabilidad en la institución.

En el indicador empleado, la mayor fortaleza esta representada en los su indicadores *gestión participativa, compromisos con el desarrollo profesional, valoración de la diversidad, salud, seguridad y condiciones laborales, balance social, y clima laboral*, y tiene como oportunidad de mejora la política de remuneración y beneficios. Además, cuenta con programas de prevención de accidentes y enfermedades laborales, capacitación anual en salud y seguridad, destinación de presupuesto para capacitar a sus empleados; sin embargo, se carece de espacios de desarrollo personal de las madres que trabajan en la institución. En cuanto a la valoración de la diversidad, se evidencian fortalezas en la política de valoración de la diversidad y no discriminación, plasmado en un código de conducta de valores de la empresa, y la promoción de las mujeres a cargos gerenciales. Su debilidad y oportunidad de mejora se encuentra en la existencia de políticas concretas contra en trabajo infantil, aunque se evidencia que en la empresa se respeta esta condición.

Con respecto a los compromisos con el desarrollo profesional, la empresa prevé presupuesto para la capacitación de sus empleados, existe un copaso y el apoyo económico e iniciativas de capacitación para cada área. En la gestión participativa se les brinda a los trabajadores información financiera, la información brindada acerca de los objetivos estratégicos y la disposición de la institución para la integración y entrenamiento acerca de los nuevos productos. El balance social desde la perspectiva del empleado es percibido como fortaleza y se evidencia el uso de la web para publicar datos sobre aspectos económicos, financieros, sociales y ambientales de sus actividades. Se carece de la política de remuneración no salarial.

Se observa cumplimiento total en el grupo de interés de proveedor, seguido por medio ambiente y cumple en un nivel parcial con los requisitos establecidos en los indicadores percibidos por los empleados, usuarios y comunidad, con puntajes de 1,60; 1,90 y 1,96, respectivamente.

Se pudo establecer un modelo de implementación de RSE que contempla y describe cada una de sus fases de diagnóstico, diseño, planeación, verificación y ajuste con base a la gestión estratégica, gestión basada en procesos, ciclo PHVA y con enfoque sistémico. El modelo se basa en la implementación de sistemas integrados de

calidad, ajustado a los elementos que idealmente caracterizan la RSE de acuerdo con la normatividad vigente. En cada fase se documentan las actividades y formatos sugeridos como ejemplo para el correcto uso y que permita a las instituciones de salud una metodología clara que pueda ser adoptada, ajustada e implementada y que responda de forma pertinente a las partes interesadas para coadyuvar a un contexto local, regional y nacional socialmente responsable y más competitivo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Vives A, Peinado E. La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Fondo multilateral de inversiones; Banco Interamericano de Desarrollo; 2011. p. 9.
2. Morales J, Galeano C, Muñoz J. Perfil de responsabilidad social empresarial para las entidades promotoras de salud - régimen contributivo de Bucaramanga y su área metropolitana. *Rev Cuid.* 2014;5(1): 633-43.
3. López A, et al. La incorporación de la responsabilidad social corporativa en la gestión estratégica a través del balance de Corecard. Zaragoza, España.
4. Obando A. Responsabilidad social empresarial o corporativa en las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) de la localidad de Engativá, caracterizadas por pertenecer al grupo de pequeñas o medianas empresas (Pymes) [tesis de especialización]. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública; 2008.
5. Morales J, et al. Enfoque de la responsabilidad social empresarial (RSE) en las EPS del régimen contributivo e IPS de nivel III de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Manizales; 2013. p. 15.
6. Macías (2010). Citado por: Ramírez F. Caracterización de la responsabilidad social empresarial en el sector alimenticio de consumo masivo: caso grupo Nutresa: Bogotá; 2013. p. 10.
7. Solano A. Estudio de la responsabilidad social empresarial en Colombia, un compromiso de todos. Bogotá; 2014. p. 7.
8. Naciones Unidas; División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Santiago de Chile: ONU; 2004. p. 15.
9. Ramírez C, Fajardo P (2005). Citado por: Gestión, entorno y competitividad de las organizaciones. Universidad de la Salle; Vicerrectoría de Investigación y Transferencia [Internet]. Disponible en: <http://www.lasalle.edu.co/wps/wcm/connect/74c0e8b0-9430-466a-be3d-281b4bd787a6/Gestio%CC%81n+Entorno+y+Competitividad+de+las+Organizaciones.pdf?MOD=AJPERES>.
10. Organización Internacional de Normalización. Norma ISO 26000 [Internet]. Disponible en: <https://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf>.
11. Banco de la República, Subgerencia Cultural. 2015. El medio ambiente [Internet]. Disponible en: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/ciencias/medio_ambiente.
12. Asamblea General de las Naciones Unidas. Desarrollo sostenible [Internet]. Disponible en: <http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>.
13. Morgestein, W. El tema de la responsabilidad social de la empresa colombiana. Bogotá; 2013.
14. Fernández JL, Bajo A.. La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación.* 2012;6(6):134.
15. Espitia E, Alvarez L, Vasquez Y. Responsabilidad social empresarial: Modelo estregetico de mejoramiento en la ESE local de Montelibano. Universidad de Cordoba; 2015.
16. Universidad Tecvirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. El ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar. México; 2012.
17. Organización Internacional de Normalización. Norma ISO 9000:2015 [Internet]. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es:fig:1>.
18. Guía para la realización de diagnósticos RSE en Pymes de Navarra [Internet]. Disponible en: http://www.mas-business.com/docs/guia_diagnostico.pdf.
19. Lindsay G, Aguirre S, et al. Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial en una empresa de consultoría a través de la aplicación del mercadeo social; 2012. p. 4,5.

Recibido: 17 de diciembre de 2017

Aprobado: 2 de abril de 2018