



# Repertorio de Medicina y Cirugía

[www.elsevier.es/repertorio](http://www.elsevier.es/repertorio)



## Artículo de investigación

# Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano en el Hospital de San José, Bogotá D.C., Colombia



Erika Emilcen Buchelli Aguirre<sup>a,\*</sup>, Yury Katherine Yara Rodríguez<sup>a,b</sup>  
y Edward Alexander Africano Martínez<sup>a,b</sup>

<sup>a</sup> Facultad de Ciencias Sociales, Administrativas y Económicas, Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud, Bogotá D.C., Colombia

<sup>b</sup> Programa de Administración de Empresas del Semillero Zamná, Bogotá D.C., Colombia

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

#### Historia del artículo:

Recibido el 15 de mayo de 2015

Aceptado el 28 de marzo de 2016

On-line el 9 de mayo de 2016

#### Palabras clave:

Responsabilidad social empresarial

Gobierno corporativo

Código de buen gobierno

Transparencia

Gestión de recursos humanos

### R E S U M E N

La responsabilidad social empresarial entendida como las acciones hacia el interior y el exterior de la organización encaminadas a la búsqueda de operaciones sustentables en lo económico, social y ambiental, adquiere gran importancia en las instituciones de salud. Las prácticas internas de responsabilidad social son positivas, aumentan el compromiso y la productividad disminuyendo los índices de rotación del personal.

**Objetivo:** Caracterizar las prácticas de responsabilidad social empresarial relacionadas con la gestión del talento humano.

**Metodología:** Estudio exploratorio descriptivo con un cuestionario de caracterización de prácticas responsables desarrollado por Confecámaras. La muestra fue de 174 empleados del Hospital de San José, Bogotá D.C., Colombia.

**Resultados:** Se observó un conocimiento diferenciado de las prácticas de responsabilidad social empresarial de acuerdo con el tipo de contratación y algunas debilidades frente a la comunicación brindada a los empleados acerca de las prácticas responsables que desarrolla el hospital.

**Conclusiones:** Desarrollo de canales llamativos de comunicación masiva frente a las prácticas de responsabilidad social de la institución, involucramiento activo de empleados con contrato diferente al directo y seguimiento y control mediante indicadores de gestión.

© 2016 Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud-FUCS. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/s/by-nc-nd/4.0/>).

## Characterisation of social responsibility practices associated with human resource management in San José Hospital, Bogota D.C., Colombia

### A B S T R A C T

#### Keywords:

Corporate social responsibility

Corporate social responsibility, understood as actions from within and outside the organisation directed at searching for sustainable economic, social, and environmental operations,

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [eebuchelli@fucsalud.edu.co](mailto:eebuchelli@fucsalud.edu.co) (E.E. Buchelli Aguirre).

<http://dx.doi.org/10.1016/j.reper.2016.03.005>

0121-7372/© 2016 Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud-FUCS. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/s/by-nc-nd/4.0/>).

Corporate government  
 Good government code  
 Transparency  
 Human resource management

has become very important in health service institutions. The internal social responsibility practices are positive. They increase commitment and productivity, with a decrease in the rates of staff rotation.

**Objective:** To characterise corporate social responsibility practices associated with human resource management.

**Methodology:** An exploratory, descriptive study was performed using a questionnaire on the characterisation of responsible practices developed by Confecámaras. The sample consisted of 174 employees of the Hospital de San José, Bogotá D.C., Colombia.

**Results:** It was observed that knowledge of corporate social responsibility practises was associated with the type of contract, and some weaknesses as regards communication to the staff on social responsibility practices that take place in the hospital.

**Conclusions:** Better mass communication channels, as regards the social responsibility practices of the institution, should be developed, with the direct active involvement of employees with different contracts in their follow-up and control using management indicators.

© 2016 Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud-FUCS. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

## Introducción

Desde la década de los ochenta la responsabilidad social empresarial (RSE) ha tenido gran protagonismo, debido a las evidencias del impacto que la actividad humana ha tenido sobre el planeta en nombre del progreso. El Informe Brundtland<sup>1</sup>, publicado en 1987 por la Comisión mundial sobre medio ambiente y desarrollo, definió desarrollo sostenible como un punto determinante dentro del actuar de las organizaciones de cara a las prácticas de responsabilidad social, menciona, además, el alcance del bienestar de las generaciones presentes para garantizar la satisfacción de sus propias necesidades sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras.

Sin embargo, dentro de las prácticas de responsabilidad social se consideran más las orientadas al impacto externo, que las enfocadas al interior de las organizaciones, aunque estas últimas son igualmente valiosas. Es por esto que la RSE no se debe limitar a simples acciones filantrópicas aisladas, sino que esta debe hacer parte de toda una estrategia organizacional que deberá partir desde las políticas institucionales hasta llegar a hacer parte del actuar y pensar de cada uno de los miembros de la organización.

La responsabilidad social posee diversas definiciones, por ejemplo en el contexto colombiano Hernán Cárdenas, director ejecutivo de la Fundación Corona, mencionó en el *Primer Foro de Responsabilidad Social para presidentes y líderes empresariales* (2005), unas características clave de lo que se comprende por RSE en cuatro campos, a saber:

- Con el gobierno y con la ética: rendición de cuentas y transparencia.
- Con las personas: seguridad y salud para los trabajadores.
- Con el planeta: evaluar el impacto y adoptar la ecoeficiencia como propósito.
- Con la prosperidad: ganancias, desarrollo empresarial y mejoramiento de la comunidad<sup>2</sup>.

En esta aproximación al concepto de responsabilidad social empresarial, se observa con claridad los campos que le dan soporte: gobierno, personas, planeta y empresa. La relación armoniosa entre estas constituye la RSE.

A mediados de los noventa, las Naciones Unidas, la Unión Europea y algunos Estados acompañaron a la sociedad en un llamamiento al sector privado para la adopción de un nuevo modelo de convivencia y gestión que permitiera dar respuesta a una nueva realidad globalizada y cambiante. Desde este momento se volvió más intensa la búsqueda de generar conciencia en las organizaciones por su responsabilidad frente al entorno y la sociedad.

Así las cosas, la adopción de prácticas socialmente responsables en el interior de las empresas plantea un conjunto de procesos, procedimientos, herramientas e instrumentos diseñados para que el área de gestión de recursos humanos los desarrollen, evalúen y retribuyan al capital humano, respetando temas tan trascendentales como son los derechos humanos, el fomento de la igualdad, la seguridad en el trabajo y la eliminación de la discriminación, entre otros.

En la actualidad es importante trabajar la gobernabilidad empresarial, por tal razón, los nuevos sistemas de gestión velan no solo por la aplicación correcta de las normas y políticas que exige el Estado, sino que se esfuerzan por crear un marco normativo desde el cual se fomente, entre otros aspectos, el control interno y se permita garantizar la transparencia ante la sociedad.

Por tanto, el área de recursos humanos se convierte hoy en un agente importante de difusión, colaboración y evaluación del cumplimiento de las prácticas de responsabilidad social empresarial, que terminan definiendo no solo una cultura organizacional particular sino también el perfil para provisionar candidatos idóneos a cargos tanto directivos como medios, que ejecuten el mejor gobierno corporativo y estén alineados con el alcance de las metas organizacionales.

En consecuencia, los beneficios de adoptar los principios y prácticas asociados con la responsabilidad social empresarial son visibles, mientras las comunidades del entorno inmediato

o de influencia de las organizaciones se ven favorecidas por programas de largo alcance. Además, el control y disminución de impactos negativos al medio ambiente reduce los efectos de contaminación en otros aspectos; en lo referente a las prácticas orientadas al interior de la organización, estas permiten que se mejore el clima laboral, que aumente el compromiso organizacional y se disminuya la rotación de personal. Todo lo anterior influye en forma directa en el incremento de la productividad, y por tanto, en los resultados financieros y económicos de la empresa.

## Marco teórico

### Definición de la responsabilidad social empresarial

El concepto de responsabilidad social empresarial ha generado grandes debates, que han terminado en múltiples definiciones que convergen en la exigencia de reconocer y mitigar los impactos negativos que pueden generar en el desarrollo de las actividades económicas. Así la RSE se convierte en una herramienta de gestión cuando se implementan actividades encaminadas a disminuir dichos impactos<sup>3</sup>.

Dentro de algunas de las principales aproximaciones a la definición de RSE se menciona lo consignado en el libro verde de la Comisión Europea, que la define como la que «designa a las empresas a integrar su preocupación social y medioambiental en sus operaciones de negocios y en su interacción con los grupos de interés de un modo voluntario»<sup>4</sup>. Otra aproximación es la desarrollada por Cox, presidente de acción empresarial, que la define como una herramienta de gestión empresarial, una nueva misión de negocios que incorpora la preocupación por el desempeño económico de la empresa y su impacto en los grupos de interés<sup>5</sup>. Por otro lado, en 2008 la Organización Internacional del Trabajo, definió la RSE como la adopción voluntaria de unos comportamientos socialmente responsables que van más allá de las obligaciones que impone la ley<sup>6</sup>. La última definición, generada por el Dr. Fernández, menciona que la RSE es una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en la gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (*stakeholders*), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca entonces el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente<sup>7</sup>.

La RSE como concepto, ha progresado junto a otras transiciones sociales, políticas y económicas dadas por los avances de la sociedad representados en la globalización. Se ha adoptado de manera voluntaria en diferentes organizaciones como una herramienta de gestión que permite generar no solo desarrollo organizacional sino también competitividad; impulsa la creación de estrategias que responden a necesidades propias de la sociedad, además de potencializar los resultados económicos aunque las operaciones productivas se alinean al cumplimiento de las leyes y normas. En consecuencia, se emprenden actividades de tipo ambiental, de desarrollo sostenible y filantrópico, y logra que los grupos de interés interactúen y mejoren su calidad de vida<sup>8</sup>.

### Desarrollo de la responsabilidad social empresarial en el área de gestión humana

Para incluir dentro de sus procesos el modelo de RSE la nueva gestión empresarial debe enfocarse en la creación de nuevas herramientas que proporcionen mayor conocimiento sobre esta, para así desarrollar estrategias que den paso a la evaluación y control de la gestión<sup>9</sup>.

Después de reconocer la implementación de los nuevos métodos de gestión, las organizaciones deben abrir ambientes participativos, estimulantes y no discriminatorios que ayuden a mejorar la calidad de vida laboral. Esto se logra a través de la generación de incentivos o beneficios que se convierten, a su vez, en un tipo de estrategia de motivación que promueve y aprovecha las características de liderazgo que se presenten en la ejecución de diferentes actividades<sup>10</sup>. Es por esto que el área de Recursos Humanos (RR. HH.) toma importancia ya que ejecuta actividades que tienen como objeto incrementar las capacidades del equipo humano empresarial por medio de acciones como la formación permanente de los colaboradores, la ampliación y mejoras en los canales de información, actividades que mejoran la relación familia, trabajo y ocio, creación de guarderías para los hijos de los funcionarios y una contratación responsable y que no presente ningún tipo de discriminación<sup>11</sup>. Todo ello sumado lleva al equilibrio entre la vida personal y el trabajo e impacta en forma positiva en la calidad de vida del colaborador<sup>4</sup>.

En consecuencia de lo anterior, dentro del desarrollo de procesos y procedimientos del área de RR. HH., se integran e implementan diferentes herramientas e instrumentos diseñados bajo las necesidades de la dirección, que deben ser ejecutados por un responsable asignado por el área con el fin de desarrollar y evaluar las acciones de manera ordenada y sistematizada, pues proveen información clave para la toma de decisiones.

En definitiva, la RSE se dinamiza a través del área de RR. HH. por medio de estrategias de participación que involucren los colaboradores y normas que protegen al trabajador en la ejecución de su labor, partiendo en esencia del acatamiento de las leyes<sup>5</sup> que en Colombia se rigen por la Constitución Política y que se enfocan en prevenir la violación de los derechos humanos y que crean justicia en cuanto a la relación empleador/trabajador manifestado en el Código Sustantivo del Trabajo donde se satisfacen necesidades tanto particulares como personales<sup>12</sup>. De este modo se generan normas propias para organización que se reflejan dentro la planeación estratégica, como es el caso del código de buen gobierno corporativo<sup>5</sup>.

### Prácticas de gobierno corporativo y su relación con la responsabilidad social empresarial

El buen gobierno corporativo se fundamenta en el derecho a la ejecución de las buenas prácticas que tienen las organizaciones y sus funcionarios lo que permite el logro de los resultados. Como se habló en el apartado anterior, el departamento de RR. HH. vela porque quien asume un cargo directivo fomente criterios éticos, denominados por algunos autores como «capital moral», lo que implica, entre otras cosas, fidelidad y lealtad en

el desarrollo de todo compromiso adquirido con los diferentes grupos de interés de la organización<sup>13</sup>.

El planteamiento de dicha RSE interna se apoya en dos herramientas específicas; la primera es la creación de comités de ética, conformados por grupos de personas multidisciplinares e integrales que buscan, en principio, garantizar una gestión transparente; lo que de hecho lleva a:

- Identificar temas éticos que son relevantes para el crecimiento y sostenimiento de la organización y de sus colaboradores.
- Plantear y definir códigos éticos y de conducta que garanticen la fidelización del colaborador y las buenas prácticas ante temas de orden ético.
- Evaluar y controlar los compromisos éticos por medio de la creación de un proceso claro de auditoría ética, que garantizará la mejora continua de los mismos y reducirá los impactos negativos que se puedan estar generando.
- Establecer mediaciones sobre resolución de conflictos<sup>14</sup>.

La segunda corresponde a la publicación, divulgación e implementación de los códigos de ética o códigos de conducta nombrados antes, que delimitan las responsabilidades directivas y garantizan a propietarios, colaboradores y accionistas que las decisiones tomadas estén en función de demarcaciones legales y del objeto al que se dedica la organización<sup>11</sup>.

Es por estas herramientas, y por el principio de transparencia por el cual se rigen, que por lo menos una vez al año, las organizaciones que asumen la RSE en su gestión del conocimiento organizacional deben exponer en forma concreta los resultados financieros y económicos de la organización, así como también los proyectos que permitieron reducir los impactos generados en la comunidad y en el ambiente<sup>15</sup>.

## Metodología

El proyecto corresponde a un estudio descriptivo exploratorio; para la aplicación de las encuestas se tomó como referencia una muestra total de 174 empleados que contaban con más de un año de antigüedad y diferentes tipos de vinculación al Hospital de San José de Bogotá D.C. Para el estudio se empleó la encuesta de *Directivos y Empleados* que hace parte del «Manual para la consultoría de la Responsabilidad Social Empresarial», que surgió dentro de la iniciativa denominada Compromete RSE, desarrollada por las Cámaras de Comercio mediante convenio firmado con el Banco Interamericano de Desarrollo en el año 2005<sup>16</sup>.

El instrumento consiste en seis grandes categorías a evaluar: dirección y gobierno corporativo; organización interna; medio ambiente; bienes y servicios; consumidores y clientes; y comunidad. Para cada una de estas grandes categorías existe un grupo de preguntas orientadas a indagar sobre las prácticas de RSE, a las que el encuestado deberá contestar según su conocimiento y visión sobre lo preguntado, así: no existe, existe la práctica, está documentada o difundida, está implementada y es medida para su mejora continua. Para efectos del estudio solo se tomaron las categorías relacionadas con la RSE interna, que son: dirección y gobierno corporativo, organización interna.

## Resultados

A continuación se presentan los resultados relacionados con información sociodemográfica y con las dos grandes categorías de análisis: gobierno y dirección corporativa y organización interna. Según los datos obtenidos, la gran mayoría de los encuestados (67,8%) posee una antigüedad laboral de entre uno y cinco años, mientras que el 17,24% de los encuestados llevan laborando entre 16 y 34 años y el 14,9% restante han laborado entre 6 y 15 años. Estos resultados denotan una importante dificultad frente a la retención del personal, por lo que es necesario emplear estrategias que minimicen la rotación del personal (fig. 1). La gran mayoría de los encuestados, en un porcentaje del 67,2%, refiere que posee otro tipo de contrato diferente a la vinculación directa con el Hospital de San José, mientras que el 32,8% de los encuestados menciona contar con un contrato directo (fig. 2).

### Resultados: encuesta para directivos y empleados construida por Confecámaras

#### A. Dirección y gobierno corporativo

El 33,3% de los encuestados que posee contrato directo con la institución refiere que no existen espacios o mecanismos donde los empleados puedan dialogar sobre responsabilidad

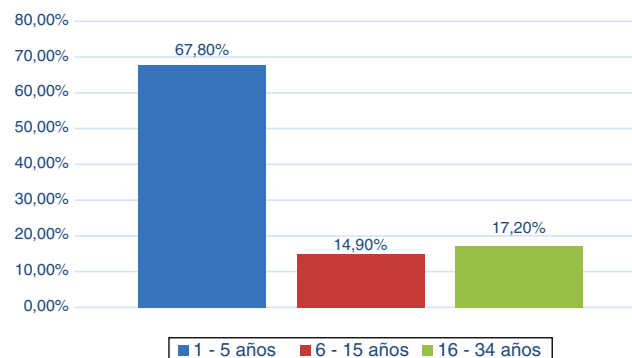


Figura 1 – Antigüedad.

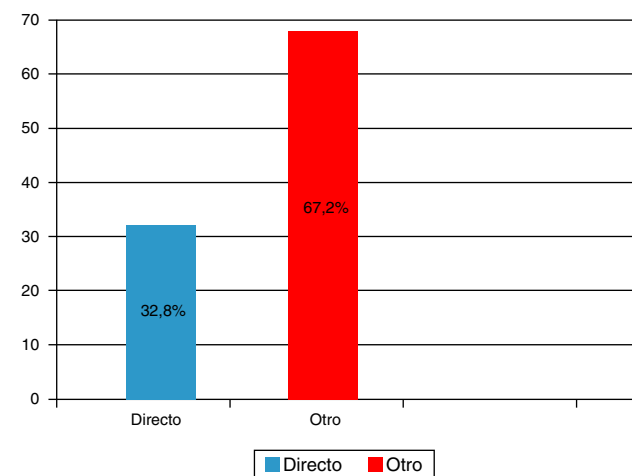


Figura 2 – Tipo de contrato.

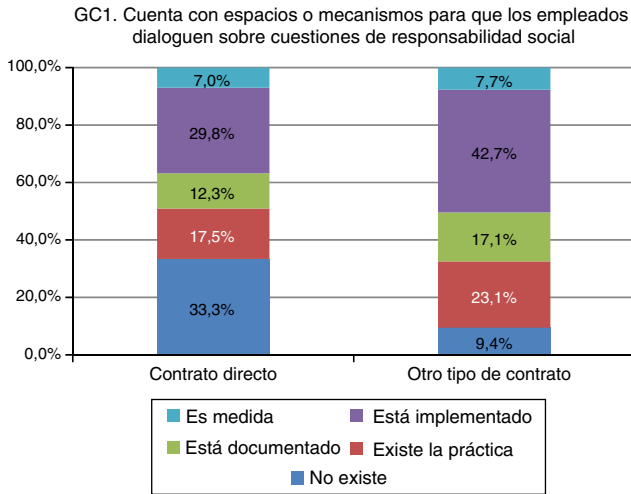


Figura 3 – Espacios o mecanismos sobre el diálogo.

social empresarial. Por otro lado, el 42,7% de los encuestados que tiene otro tipo de contrato con la institución refiere que esta práctica hace parte del funcionamiento cotidiano de la organización y se encuentra documentada. Lo anterior demuestra un fuerte desconocimiento de la práctica por parte de los funcionarios con contrato directo, de modo que se hace necesario que los líderes de los diferentes servicios difundan y socialicen información sobre los espacios o mecanismos para el diálogo de responsabilidad social (fig. 3).

El 47,4% de los encuestados que tienen contrato directo refieren que las relaciones internas y externas de la institución se manejan con criterios éticos. El 41,9% que tiene otro tipo de contrato con la institución refiere que la práctica, además de implementarse, se encuentra documentada para conocimiento general de los funcionarios. De lo anterior, se puede decir que la mayoría de los funcionarios de la institución reconocen que la práctica está implementada y documentada, lo que hace necesario fortalecer los canales de información para que sea conocida por la totalidad de los funcionarios (fig. 4).

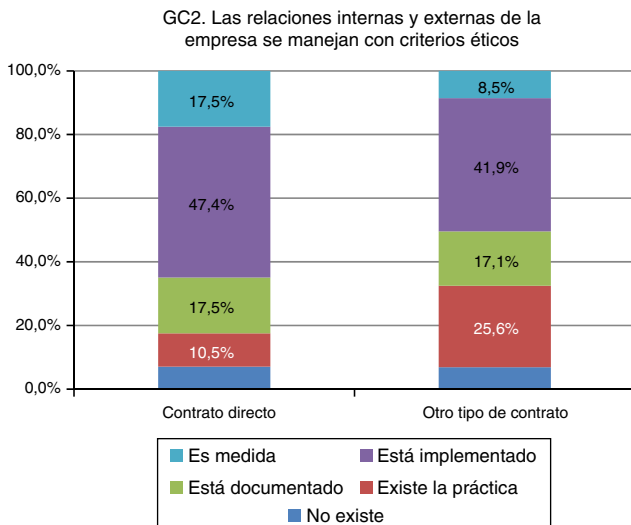


Figura 4 – Relaciones internas y externas, criterios éticos.

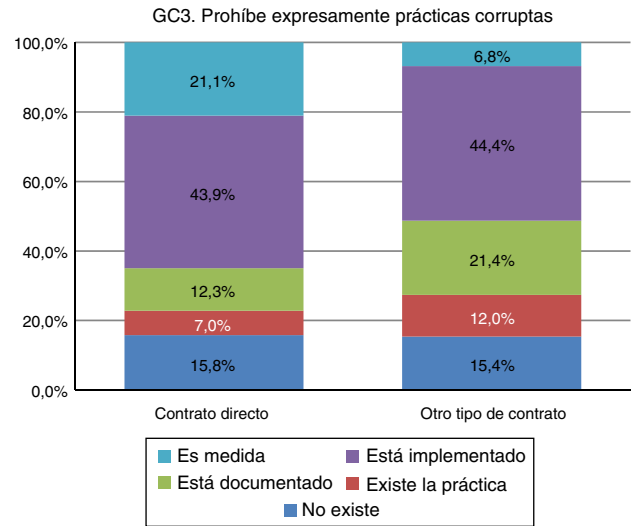


Figura 5 – Prohibición prácticas corruptas.

El 43,9% de los encuestados que tienen contrato directo con la institución refiere que se prohíben las prácticas corruptas. El 44,4% de los encuestados que tienen otro tipo de contrato con la institución refiere que la práctica, además de estar implementada, se encuentra documentada para el conocimiento general de los funcionarios. Por lo tanto, se puede afirmar que la mayoría de los funcionarios reconoce que la institución difunde la prohibición de prácticas corruptas y que adicionalmente lo hace de manera explícita en un documento (fig. 5).

El 40,4% de los encuestados que tienen contrato directo reconoce que dentro de la institución están implementadas normas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias. De igual manera, el 36,8% de los encuestados que tienen otro tipo de contrato con la institución refiere dicha implementación. Si bien la gran mayoría de los funcionarios tiene contacto directo con documentos que definen normas de prohibición y sanción de prácticas discriminatorias, es necesario ampliar la difusión de dichos documentos con los funcionarios pertenecientes a otro tipo de contratación, ya que un porcentaje considerable refiere no conocer o que no existen tales normas (fig. 6).

### B. Organización interna

El 47,4% de los encuestados que tienen contrato directo con la institución refiere que al momento de participar en diferentes procesos laborales se aplican criterios de imparcialidad con todos los funcionarios de la institución. De igual manera, el 36,8% que tienen otro tipo de contrato con la institución conoce dichos criterios de imparcialidad (fig. 7).

El 40,4% de los encuestados que tienen contrato directo con la institución considera que se les garantizan condiciones de excelencia en salud y seguridad a todos sus funcionarios. De igual manera, el 37,6% de ellos que tienen otro tipo de contrato refiere que la institución ofrece dichas condiciones. Sin embargo, es necesario reconocer que un porcentaje considerable de los encuestados (22,8% de contrato directo y el 30,8% con otro tipo de contrato), refiere que no solo se implementan estas condiciones sino que además existen indicadores de evaluación. Por tal razón, es necesario controlar los indicadores con el

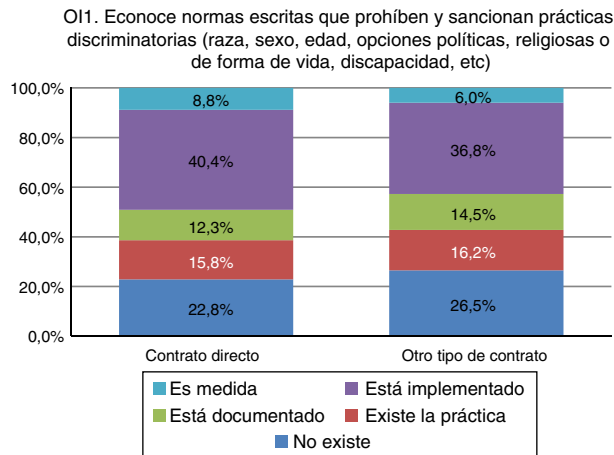


Figura 6 – Normas de prohibición de prácticas discriminatorias.

fin de garantizar las condiciones de excelencia en salud y que sean reconocidas por la totalidad de sus funcionarios (fig. 8).

El 45,6% de los encuestados que tienen contrato directo con la institución considera que la institución no otorga a sus empleados beneficios adicionales a los exigidos por la ley. De igual manera, el 79,5% que tienen otro tipo de contrato refiere que no existe dicha práctica. Por tanto, es importante que la institución contemple otro tipo de beneficios a los ya existentes, que involucren y fidelicen a los funcionarios de la institución (fig. 9).

El 40,4% de los encuestados que tienen contrato directo refiere que desde el punto de vista cultural se impulsa el desarrollo personal por medio de capacitación y oportunidad de crecimiento dentro de la institución. De igual manera, el 29,1% de los encuestados que tienen otro tipo de contrato refiere gozar de oportunidades de crecimiento y capacitación. Lo anterior sugiere que estos últimos no perciben oportunidades de desarrollo en el interior de la organización (fig. 10).

El 38,6% de los encuestados que tienen contrato directo con la institución refieren que no existe la cultura de impulsar

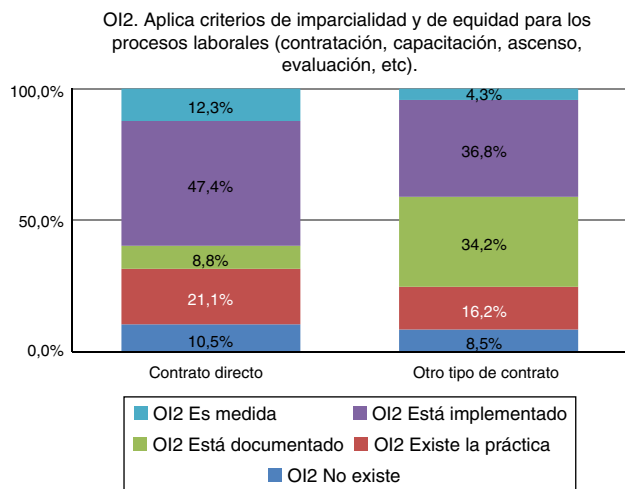


Figura 7 – Imparcialidad y de equidad para los procesos laborales.

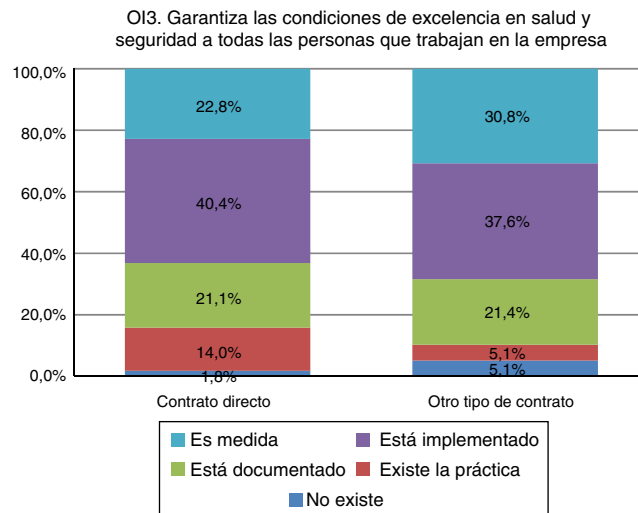


Figura 8 – Condiciones de excelencia y seguridad para los empleados.

el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar. De igual manera, el 55,6% que tienen otro tipo de contrato refiere que no existen actividades que impulsen la práctica. Por lo anterior, es necesario que la institución reconozca la importancia de generar espacios que permitan a todos los empleados cumplir con sus roles en el interior del sistema familiar, ya que de este modo también se impacta en forma positiva en la percepción de calidad de vida laboral, al notar que el empleador tiene en cuenta otro tipo de necesidades en sus colaboradores (fig. 11).

El 78,9% de los encuestados que tienen contrato directo refiere que la institución no promueve prácticas de ahorro programado para vivienda, educación o jubilación. De igual manera, el 62,4% que tienen otro tipo de contrato, refiere que no hace parte de la cultura institucional promover dentro de los funcionarios estrategias de ahorro que apoyen la adquisición de vivienda, educación o seguridad financiera en la jubilación. Por lo anterior, es necesario generar estrategias que permitan a los funcionarios de la institución una cultura de

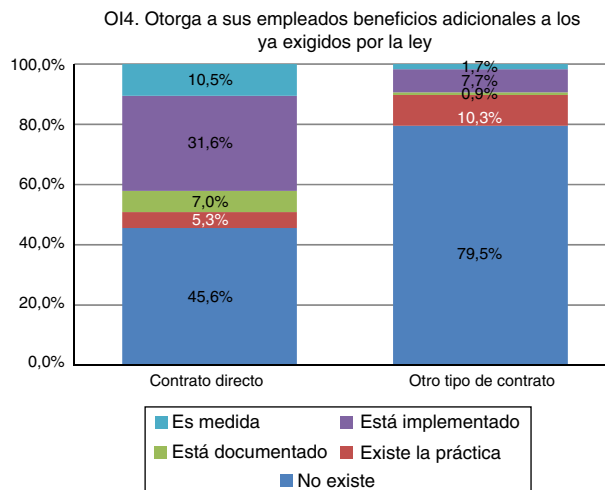


Figura 9 – Beneficios adicionales a la ley.

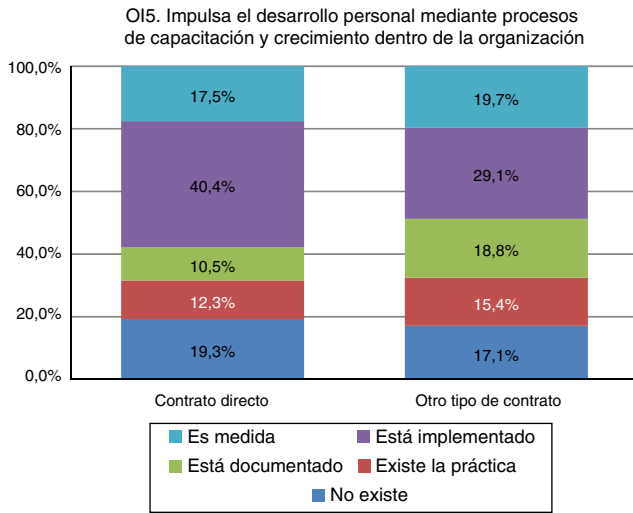


Figura 10 – Procesos de capacitación y crecimiento dentro de la institución.

ahorro programado que les provea seguridad en el momento de adquirir una vivienda, continuar con desarrollo profesional o generar tranquilidad en el momento de la jubilación (fig. 12).

El 29,8% de los encuestados que tienen contrato directo refiere que la institución no tiene como cultura dar a conocer a sus funcionarios la situación económica y financiera de la misma, sin embargo un porcentaje similar (24,6%) refiere que no solo está documentado sino que también cuenta con indicadores para su evaluación y mejora continua. El 46,2% de los encuestados que tienen otro tipo de contrato refiere no haber participado o escuchado que exista un espacio donde se informe la situación económica y financiera de la institución. Por lo anterior, se considera necesario ampliar los canales de comunicación con los terceros, reconociendo la importancia que tienen estos en el desarrollo económico y financiero de la institución (fig. 13).

El 35,1% de los encuestados con contrato directo refiere que la institución ha implementado y difundido por medio de algún documento la importancia de que los líderes de los

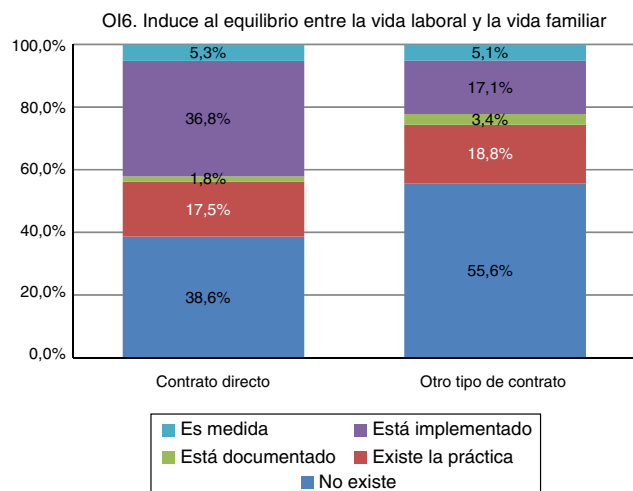


Figura 11 – Equilibrio entre la vida laboral-vida familiar.

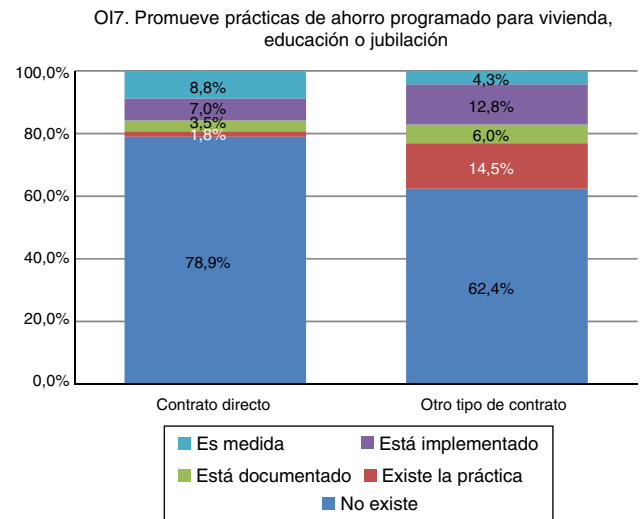


Figura 12 – Prácticas de ahorro programado.

servicios conozcan la opinión de sus funcionarios sobre el desempeño de la empresa y sobre cómo mejorarlo. El 30,8% de los encuestados que tienen otro tipo de contrato refiere no haber participado o escuchado que exista un espacio para mejorar el desempeño de la institución de acuerdo con su vivencia en la ejecución de su labor. Por lo anterior, se hace necesario que los funcionarios con otro tipo de contrato sean involucrados dentro de las sugerencias y comentarios que puedan ayudar a mejorar el desempeño de la institución (fig. 14).

## Discusión

De manera global se puede observar cómo la gran mayoría de las prácticas de responsabilidad social que deben contemplarse a nivel interno en las organizaciones son llevadas a cabo por la institución; sin embargo, se está fallando en la comunicación con todos los empleados o colaboradores sobre aquellas

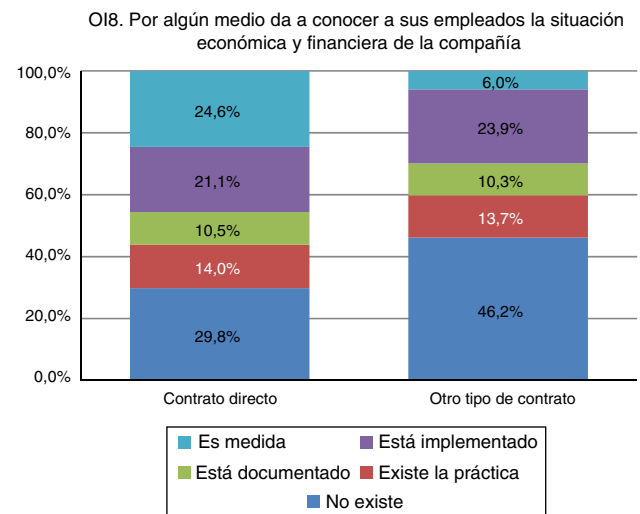
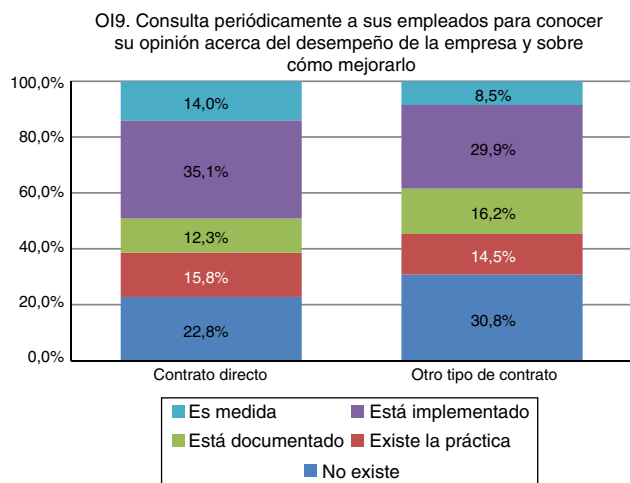


Figura 13 – Difusión situación económica y financiera en la institución.



**Figura 14 – Consulta al empleado sobre la opinión de la empresa.**

prácticas. Es así como se evidencia un fuerte desconocimiento de los mecanismos para el diálogo de responsabilidad social (fig. 3), como también deficientes canales de difusión que den cuenta de prácticas relacionadas con el manejo ético de relaciones externas e internas de la institución y de las prohibiciones sobre prácticas corruptas (figs. 4 y 5).

Frente a la categoría de organización interna, en cuanto a las normas discriminatorias respecto a raza, género, religión, edad y discapacidad, los resultados reflejaron un porcentaje alto de total desconocimiento de dicha práctica, por lo que es necesario recalcar la existencia de dichas normas de prohibición y sanción de prácticas discriminatorias y ampliar la difusión de los documentos relacionados (fig. 6).

De igual modo, con respecto a otros tipos de beneficios diferentes a los exigidos por la ley (fig. 9), un porcentaje bastante alto y representativo de empleados (79,5%) que no poseen contrato directo, mencionó que no existe dicha práctica, por lo que se evidencia una diferencia relacionada con el tipo de contratación que incide en algunos aspectos puntuales, como el de los beneficios o incentivos, que pueden afectar de manera negativa la satisfacción laboral de los empleados y disparar otras variables relacionadas, como la rotación de personal.

Un aspecto importante en el interior de las organizaciones lo representa el desarrollo de los colaboradores, el instrumento aplicado revela que un porcentaje considerable (29,1%) de empleados con contrato diferente al directo con la institución, percibe que no existen oportunidades de desarrollo, elemento que puede afectar directamente la motivación de los empleados al no vislumbrar posibilidades de crecimiento en el interior de la organización (fig. 10).

Además, en lo que respecta al equilibrio de la vida laboral y familiar, se observó un porcentaje alto de encuestados (contrato directo 38,6% y otro tipo de contrato 55,6%) que refiere que las acciones encaminadas a esta práctica no se evidencian o no existen, por lo que se percibe que la institución puede estar fallando a nivel de reconocimiento de espacios para que los empleados puedan atender actividades importantes con sus familias (fig. 11).

Por último, un aspecto que llama la atención frente a los resultados obtenidos, hace referencia a la existencia de prácticas de ahorro programado para vivienda, educación o jubilación (fig. 12), ya que en un porcentaje bastante alto los encuestados tanto con contrato directo (78,9%) como con otro tipo de contrato (62,4%), mencionó que dicha práctica no existe en la institución, por lo que se hace importante y necesario desarrollar estrategias encaminadas a solventar este vacío.

Es importante indicar que para la realización de la investigación se presentaron diversas dificultades, una de ellas se relacionó con el alto índice de rotación de los empleados del hospital, lo que influyó en la consecución de la muestra, por lo que el total de la población varió notablemente de una semana a otra. Queda abierta la posibilidad de una segunda fase en la que se apliquen algunas estrategias encaminadas a resolver las falencias que a nivel de prácticas de responsabilidad social relacionadas con talento humano se hayan evidenciado.

## Conclusiones

Un medio efectivo que demuestra transparencia y control interno es la realización de auditorías a nivel interno y externo. Estas proveen información al público en general sobre las prácticas o el ejercicio de la organización, permitiéndole desarrollar publicaciones que expresan el grado de cumplimiento y lealtad con los principios y valores corporativos, y sometiendo a comparabilidad con la competencia, de modo que sus resultados se conviertan en aliados para mejorar siempre su imagen corporativa.

Para el desarrollo de los códigos de buen gobierno corporativo es necesario responsabilizar a diferentes actores colaboradores de los grupos de interés involucrados, con el fin de que las decisiones tomadas desde la dirección lleguen transparentes a todos los funcionarios de la institución, además de que se conviertan a su vez, en puente de comunicación para la identificación de factores que puedan poner en riesgo la ejecución de la responsabilidad social empresarial.

Es importante estandarizar las políticas y directrices relacionadas con la RSE para desarrollar estrategias innovadoras dentro de la gestión de recursos humanos y enfocadas en los diferentes tipos de contratación laboral (directos o por terceros) con el fin de que el conocimiento de las prácticas y desarrollo de las capacidades organizacionales vayan en un mismo sentido y faciliten el alcance de logros y objetivos.

La adopción de prácticas socialmente responsables dentro de las directrices del área de recursos humanos genera un impacto muy positivo, ya que aumentan el compromiso organizacional, reduce el nivel de rotación y aumenta la calidad de vida laboral percibida. Lo anterior es debido a que dichas prácticas promueven aspectos como el desarrollo del personal, el equilibrio vida familiar-laboral, planes de carrera y oportunidades de ahorro, entre otras. También exige a los directivos de la organización revisar en forma detenida cada uno de los mecanismos y herramientas utilizadas en la actualidad, que promuevan la planificación de elementos culturales que se integren y socialicen en todos los funcionarios de la institución, sin importar su proveniencia en cuanto a su tipo de contratación, con el fin de que el logro de los objetivos estratégicos de planeación de responsabilidad social alcance una



mejor y mayor participación de los actores interesados, de modo que se genere mayor lealtad, valor agregado en cuanto a productividad, calidad en la prestación de los servicios y competitividad. De ahí la importancia de que la institución revise en qué prácticas se está fallando y genere un plan de mejora.

## Sugerencias

- Desarrollar canales llamativos de comunicación masiva frente a las diferentes prácticas de responsabilidad social que se desarrollan en la institución, como boletines informativos en Intranet, comunicados en carteleras ubicadas en sitios visibles y de alto tránsito.
- Desarrollar campañas de información sobre la importancia de la responsabilidad social y jornadas de capacitación sobre este tema.
- Involucrar de manera mucho más activa y constante a los empleados con contrato diferente al directo en los comités de responsabilidad social y en las diferentes actividades relacionadas.
- Generar incentivos que contemplen la familia del empleado; así como flexibilidad frente a situaciones familiares que requieran de especial atención.
- Revisar los planes de desarrollo del personal y los planes de carrera de manera que sean accesibles a todos los colaboradores.
- Realizar seguimiento y control por medio del empleo de indicadores de gestión que den cuenta de las prácticas relacionadas con responsabilidad social.
- Crear una fundación que permita integrar los servicios que se pueden prestar desde el Hospital de San José, en convenio con la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud para las poblaciones más vulnerables y cercanas al entorno inmediato.
- Construir un centro de responsabilidad social en donde converjan los proyectos para y con la comunidad del entorno de influencia inmediato del Hospital de San José, así como también las prácticas sociales, las fundaciones y las investigaciones para la transformación social.

## Responsabilidades éticas

**Protección de personas y animales.** Los autores declaran que los procedimientos seguidos se conformaron a las normas éticas del comité de experimentación humana responsable y de acuerdo con la Asociación Médica Mundial y la Declaración de Helsinki.

**Confidencialidad de los datos.** Los autores declaran que han seguido los protocolos de su centro de trabajo sobre la publicación de datos de pacientes.

**Derecho a la privacidad y consentimiento informado.** No se empleó consentimiento informado, ya que las encuesta se contestaron de manera anónima y no existieron datos o información sensible para emplear, adicionalmente el comité de ética del Hospital no nos lo exigió por no requerirse.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## BIBLIOGRAFÍA

1. United Nations (1983) Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. [consultado 6 Mar 2015]. Disponible en: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
2. Giraldo M. Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial, Compartamos con Colombia, Fundación Codespa, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. La Responsabilidad Social Empresarial como generadora de valor. Bogotá: Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial, Memorias Primer foro de responsabilidad social para presidentes y líderes empresariales; 2005.
3. Correa ME. Responsabilidad social empresarial: una nueva forma de hacer negocios. *Revista Futuros*. 2004;2:3.
4. Elozegui M. El Libro Verde de la RSC de la Comisión Europea y la Teoría de los Stakeholders desde una perspectiva de género. *CEFD*. 2010;1:5-33.
5. Cox J. El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y el mundo. *Acción Empresarial*. 2003:7-70.
6. Oficina Internacional del Trabajo, OIT. Panorama Laboral Oficina Regional para América Latina y el Caribe. [internet]. 2007 [consultado 1 Jul 2014]. 102p. Disponible en: [http://www.oei.es/pdfs/panorama\\_laboral.07.pdf](http://www.oei.es/pdfs/panorama_laboral.07.pdf)
7. Fernández R. Responsabilidad Social Corporativa. Alicante: Club Universitario; 2009. p. 10-24.
8. Naranjo R, González M. Responsabilidad social empresarial (RSE): Un concepto en evolución en la era de la globalización. [Internet]. s.f. [consultado 1 Jul 2014]. 7 p. Disponible en: <http://www.rodrigonaranjo.com/archives/RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPRESARIAL%20UN%20CONCEPTO%20EN%20EVOLUCI%C3%93N%20EN%20LA%20ERA%20DE%20LA%20GLOBALIZACI%C3%93N.pdf>
9. Fernández R. Administración de la Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: Editorial Thomson Colección Negocios; 2005.
10. Calderón G, Álvarez C, Naranjo C. Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios gerenciales*. 2011;27:163-8, [http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70151-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70151-6).
11. Morros J, Vidal I. Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: FC Editorial; 2005. p. 210.
12. Cejas M, Camejo A. La dimensión estratégica de la gestión de los recursos humanos en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. 2009;2:3-9.
13. Argandoña A, Fontrudona J, Pin J, García P. El perfil emergente del Directivo de RSC. [Internet]. Barcelona, España: IESE Business School-Universidad de Navarra; 2008 [consultado 7 Mar 2015]. 17 p. Disponible en: <http://82.223.242.55/I/lists/Informes/Attachments/357/EL%20perfil%20emergente%20del%20Directivo%20de%20RSC.pdf>
14. Melé D. Políticas de ética empresarial: Posibilidades y limitaciones. *Revista Papeles de Ética, Economía y Dirección*. 2000;5:2-7.
15. Ganga F, Vera J. El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de administración*. 2008;21:93-126.
16. Confecámaras Manual para la Consultoría de la Responsabilidad Social Empresarial. Bogotá: Confecámaras; 2005. p. 108.