

**ESTRATEGIAS DE DESARROLLO HUMANO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR
TEXTIL Y CONFECCIONES COLOMBIANA ADHERIDA A LA RED DE PACTO
GLOBAL**

CESAR CAMILO CHAVES TRIANA

SERGIO ALEXANDER MONDRAGON BRAVO

UNIVERSIDAD EL BOSQUE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2018

Resumen

El Pacto Global como compromiso voluntario de las empresas, promueve la articulación con las externalidades de los mercados y la sociedad, lo cual deriva en desafíos en torno al desarrollo humano en el sentido en que las organizaciones contemporáneas tienen el reto de considerar a sus colaboradores como un factor determinante de productividad y fuente de progreso económico y social. Es por eso que con el objetivo de analizar las estrategias de desarrollo humano implementadas en una empresa manufacturera colombiana adherida al pacto global de la Organización de Naciones Unidas, se desarrolló una investigación cualitativa, de carácter descriptivo. Permitiendo así identificar que las prácticas promovidas por la empresa estudiada, pueden llevarse al sector manufacturero como aprendizajes validados que permitan garantizar el cumplimiento óptimo de las consideraciones de los derechos humanos en las operaciones de la empresa y de sus proveedores a lo largo de la cadena de valor, buscar la productividad basada en la satisfacción del trabajador con su puesto de trabajo, garantizando acceso a salud, seguridad y educación y propender por un desarrollo humano integral, no solo basado en el mejoramiento de la calidad de vida desde un aspecto económico sino desde su desarrollo cultural, educativo e inclusive relacional, fomentar ciudadanos comprometidos no solo con la organización en donde laboran, sino con la sociedad en donde viven.

Palabras clave

Desarrollo humano, responsabilidad social empresarial, sector manufacturero

Tabla de contenido

1. Planteamiento del problema y pregunta de investigación.....	1
1.1. Objetivos	6
1.1.1. General	6
1.1.2. Específicos	6
1.2 Justificación	6
2. Estado del arte	8
3. Marco teórico	12
3.1. Desarrollo humano	12
3.2. Perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial -RSE.....	15
3.3. Contexto del sector manufacturero en textil y confecciones en Colombia.....	21
3.4. Contexto de la responsabilidad social empresarial en el sector manufacturero en textil y confecciones	23
3.5. Condiciones de desarrollo humano en el sector manufacturero.....	26
3.6. Marco referencial de la empresa de estudio.....	28
4. Metodología	30
5. Resultados.....	31
5.1. Análisis de los 'Comunicados de Progreso– CoP' de la empresa manufacturera seleccionada en el aspecto de recurso humano.....	31
5.1.1 Estándares de seguridad.....	31
5.1.2 Compromiso con la salud del colaborador	32
5.1.3 Desarrollo educativo del colaborador	32
5.1.4 Programas de desarrollo para el desempeño del colaborador	34
5.1.5 Bienestar del colaborador.....	36
5.1.6 Manual de Responsabilidad Social para Contratistas y Proveedores	37
5.1.7 Programas de desarrollo social (proveeduría social)	37
6. Discusión	38
7. Conclusiones	44
8. Glosario	47
Bibliografía.....	48

Listado de tablas

<i>Tabla 1. Contexto mundial del desarrollo humano</i>	13
<i>Tabla 2. Empresas reconocidas por su responsabilidad social</i>	24
<i>Tabla 3. Prácticas de RSE en empresas del sector manufacturero</i>	24
<i>Tabla 4. Principios del WRAP</i>	25
<i>Tabla 5. Accidentalidad 2013-2017</i>	31
<i>Tabla 6. Beneficios para colaboradores</i>	33
<i>Tabla 7. Educación virtual</i>	33
<i>Tabla 8. Procesos de formación</i>	34
<i>Tabla 9. Entrenamientos</i>	34
<i>Tabla 10. Indicadores de resultados</i>	35
<i>Tabla 11. Beneficios en vivienda</i>	36
<i>Tabla 12. Voluntariado</i>	36

Listado de Figura

<i>Figura 1. Población ocupada por ramas de actividad</i>	2
<i>Figura 2. Empresas adheridas al pacto global en Colombia</i>	5
<i>Figura 3. Contenido memorias de sostenibilidad GRI</i>	25
<i>Figura 4. Ocupación en el sector manufacturero 2015-2018</i>	26
<i>Figura 5. Factores críticos de éxito en las políticas de desarrollo humano con base en el caso de una empresa manufacturera</i>	41

1. Planteamiento del problema y pregunta de investigación

Las organizaciones operan en dinámicas competitivas, que las hacen sensibles a las operaciones empresariales que afecten a sus grupos de interés, e inciden en la productividad. En este sentido, el Pacto Global (2017) indica que las empresas deben estar articuladas y comprometidas con las externalidades de los mercados y la sociedad, desde cuatro perspectivas: (1) orientadas al respaldo y el respeto por los derechos humanos, (2) las condiciones equitativas para el desempeño laboral de los colaboradores, (3) el compromiso constante con acciones que mitiguen efectos contraproducentes en su operación contra el medio ambiente, y finalmente (4) el trabajo conjunto en erradicar diversas formas de corrupción como los sobornos y la extorsión.

Estos compromisos, derivan en desafíos en torno al desarrollo humano; las organizaciones contemporáneas tienen el reto de considerar esta característica como un factor determinante de productividad y fuente de progreso económico y social caracterizado por su independencia, su asimetría, su regionalización y la creciente diversificación dentro de cada región.

Dentro de la teoría de la organización, Fuentes (1999) resalta tres etapas que clasifican los enfoques del desarrollo humano dentro de la empresa:

1. Inicialmente se dio un enfoque hacia la producción serial, en donde la tarea cumplida es la principal preocupación, y el empleado es el medio para conseguir dicho cumplimiento.
2. Seguidamente, se plasmó el desarrollo humano desde la perspectiva de las relaciones entre trabajadores, generando así jerarquías de supervisión y equipos de trabajo. Los incentivos hacen parte de una recompensa por la productividad, y son o no merecidos al cumplir las metas.
3. En la tercera etapa, se considera a la persona integralmente, no solo desde la visión empresarial de 'mano de obra', aquí se desarrollan orientaciones para generar ambientes de trabajo que permitan desarrollar capacidades y habilidades no solo en función de la tarea a elaborar.

De manera que Fuentes (1999) reflexiona en torno a las condiciones de las organizaciones latinoamericanas. Para el autor, los esquemas empresariales del continente siguen en la primera etapa, en la cual, se tienen esquemas rígidos para la compensación y beneficios del empleado, con un imperativo en el cumplimiento.

Teniendo en cuenta que la industria manufacturera es una de las principales empleadoras a nivel nacional, de acuerdo a los datos del mercado laboral colombiano provistos por el DANE (2018), ocupando el tercer lugar después del sector de comercio, hoteles y restaurantes y el sector de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, en ocupación laboral en el país (ver figura 1).

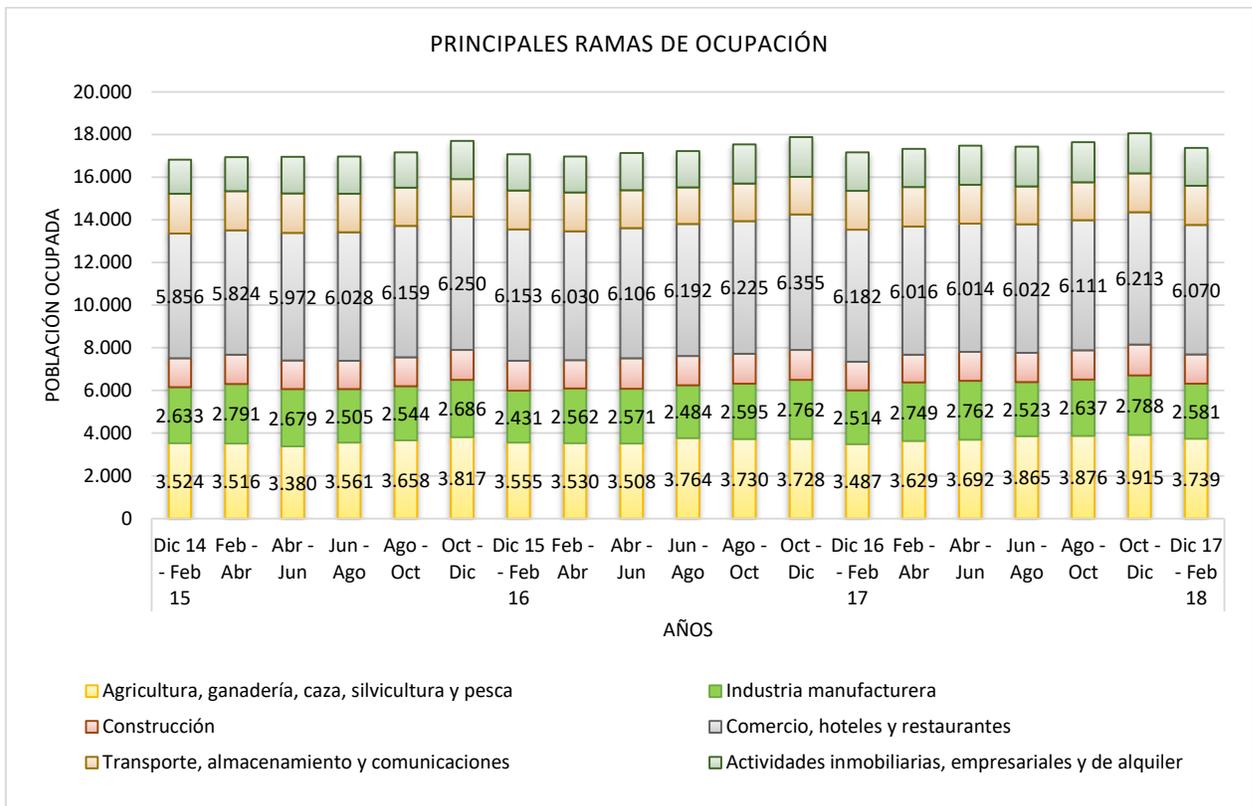


Figura 1. Población ocupada por ramas de actividad
Fuente: DANE, 2018.

Lo que confirma la relevancia del sector en ocupación de mano de obra, y la necesidad de identificar cómo en Colombia las empresas de manufactura implementan estrategias de desarrollo humano en sus organizaciones.

En esta misma línea, el Programa de Transformación Productiva –PTP, como lineamiento estratégico para los sectores relevantes de Colombia por parte del Ministerio de Industria Comercio y Turismo –MINCIT, revaluó en el 2016 el plan de negocios y la hoja de ruta para desarrollar el sector textil y confecciones, y llevarlo a estándares internacionales de competitividad. En este plan de negocio el capital humano cumple una función vital para la competitividad del sector, siendo los principales problemas: la escasez de mano de obra, las oportunidades para vinculación y retención, la estandarización de la oferta formativa y el desarrollo de competencias técnicas en las tendencias tecnológicas para el sector (PTP, 2016).

Es decir que el sector manufacturero, en especial en el área textil y de confecciones, tiene grandes apremiantes en lo que refiere a sus personal vinculado, si bien un gran porcentaje de las personas ocupadas se encuentran en este sector, un reto se encuentra también el lograr la retención de este personal y dotarlo de las habilidades necesarias para aumentar la competitividad en general. Estos dos retos: 1) vinculación y retención y 2) aumento de capacidades, hace necesaria la consideración de las estrategias de desarrollo humano que permitan lograr la estructuración del sector con estándares internacionales de producción conservando o incrementando el bienestar para el empleado en términos de su función dentro de la cadena productiva.

Un lineamiento a nivel internacional para garantizar que las empresas desarrollen su actividad en el marco de principios fundamentales es el Pacto Global, que surge con el fin de promover actividades socialmente responsables desde la operatividad de la empresa desde cuatro principios: cumplir a cabalidad con los derechos humanos, garantizar el cumplimiento de las normas laborales, velar por la protección del medio ambiente y propender por la constante lucha contra la corrupción (Gómez-Patiño, 2011, Bitanga y Bridwell, 2010).

El Pacto Global desde su creación, en 2010 por las Naciones Unidas, ha reunido iniciativas de buenas prácticas en desarrollo humano de más de 4000 organizaciones en 150 países, de las cuales el 79% de las organizaciones que pertenecen han aumentado su confianza en la empresa a través del compromiso con la sostenibilidad, el 59% de las

organizaciones son coherentes en su filosofía empresarial con la naturaleza de los principios promovidos por esta iniciativa y finalmente el 56% promueve acciones de sostenibilidad dentro de la empresa. Y es así que las organizaciones que implementan las guías y buenas prácticas recomendadas por esta iniciativa han visto un crecimiento del 15% en mecanismo de verificación y reconocimiento del capital humano, un 8% de incremento en el monitoreo y evaluación del desempeño en torno a las capacidades de desarrollo humano y un 6% en el entrenamiento y capacitación a los colaboradores empresariales (Pacto Global, 2017).

Actualmente al Pacto Global se han afiliado 587 organizaciones entre instituciones públicas, alcaldías municipales, organizaciones no gubernamentales, empresas, asociaciones y cooperativas en Colombia. Principalmente, se encuentran empresas en el área de servicios (89 empresas) como Comfacesar, Servientrega, Securitas, Emtelco; industria general (34 empresas) en donde se encuentran empresas como Grupo Argos, Riopaila, Industrias Haceb; construcción y materiales (23 empresas) en donde se encuentran empresas como Eternit, Holcim, Cemex, Grupo Alfa; productores de comida (14 empresas); servicios financieros (12 empresas), sin embargo, se evidencia que empresas de manufactura de bienes personales, es decir, la categoría en donde se encontrarían empresas de manufacturas en textil y confecciones, solo se encuentran dos: Plasticaucho Colombia y Nalsani S.A, como se evidencia en figura 2.

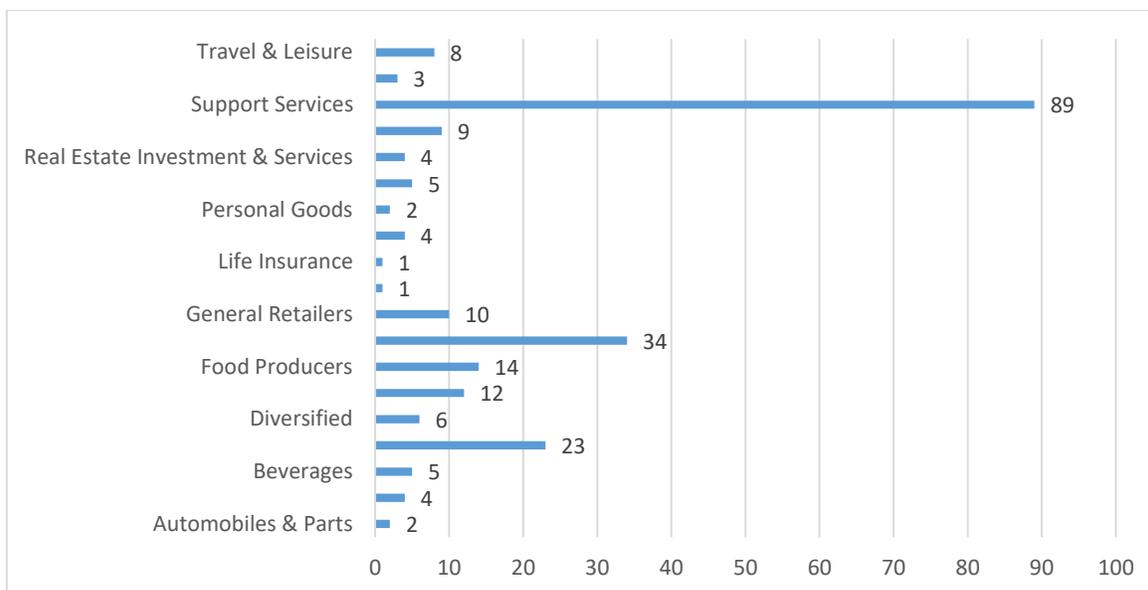


Figura 2. Empresas adheridas al pacto global en Colombia.

Fuente: Pacto Global (2018).

En este sentido, para las organizaciones manufactureras colombianas es importante indagar sobre factores de éxito que han permitido establecer un camino para desarrollar ventajas diferenciadoras en la implementación de programas de desarrollo humano, teniendo en cuenta que en el país la industria manufacturera se ubica en el cuarto lugar de aporte a la economía nacional, representado en un aporte al Producto Interno Bruto de US\$32.612 Millones (12,2% del PIB total 2015) (DANE, 2016). Y que por su incidencia en la ocupación laboral a nivel nacional, se enfrentan a temas como la gestión del cambio, el desarrollo de liderazgo, la medida de la eficacia de los recursos humanos, la eficacia organizacional, los esquemas de compensación, el aprendizaje y la seguridad social, como factores críticos para las estrategias de desarrollo humano, que se ubiquen como se planteó anteriormente en una etapa en donde se busca el desarrollo integral del colaborador, y no solo la ejecución de la tarea o los incentivo bajo un enfoque de ‘castigo o recompensa’ por el cumplimiento de tareas.

A partir de estas consideraciones la pregunta de investigación es: ¿Cuáles estrategias de desarrollo humano han sido implementadas en la empresa colombiana Totto Nalsani de la industria manufacturera de textil y confecciones de acuerdo a los principios del pacto global?

1.1. Objetivos

1.1.1. General

Identificar las estrategias de desarrollo humano implementadas en la empresa colombiana Totto Nalsani S.A.S de la industria manufacturera de textil y confecciones, adherida a los principios del Pacto Global de la Organización de Naciones Unidas.

1.1.2. Específicos

- Identificar los compromisos para el desarrollo humano desde las teorías de responsabilidad social empresarial.
- Describir los criterios de desarrollo humano presentados en los comunicados de progreso de la empresa colombiana Totto Nalsani S.A.S de la industria manufacturera de textil y confecciones en los periodos 2013 a 2017
- Determinar factores críticos de éxito que han permitido que la empresa mantenga políticas de desarrollo humano adecuadas dentro de su sector.

1.2 Justificación

Hoy en día las organizaciones buscan a colaboradores comprometidos con la visión estratégica, para ello, se requiere un enfoque en donde la relación persona-trabajo se convierte en un eje importante para el funcionamiento de la organización. La evolución de las dinámicas de la empresa en cuanto a la gestión de sus colaboradores ha cambiado con el paso del tiempo, logrando hoy en día considerar a las personas como un capital organizacional y buscar la construcción de un capital social.

El propósito de este trabajo es hacer un análisis de las estrategias de desarrollo humano implementadas en una organización colombiana adherida al pacto global que sirva como referente para otras organizaciones del mismo sector en la planificación de sus estrategia organizacional teniendo en cuenta el corto, mediano y largo plazo, y para otras empresas de diversos sectores de la economía que puedan incentivarse a través de la importancia del uso de buenas prácticas; así mismo a través del documento de

trabajo propuesto para el desarrollo de esta investigación sea un insumo para incentivar posteriores investigaciones de mayor profundidad y rigor científico en la comunidad académica y empresarial.

El estudio igualmente podrá replicarse en otras organizaciones manufactureras de Bogotá o del país y ser la base para establecer procesos de medición en torno a desarrollo humano sobre gestión al cliente interno de la organización que permita el mejoramiento continuo de la organización y el fortalecimiento del tejido social en Colombia.

2. Estado del arte

En los últimos años se ha dinamizado la práctica de generar informes que den cuenta a los grupos de interés respecto a las actividades de desarrollo y sostenibilidad empresarial. Entre los que se encuentran por ejemplo, los informes de sostenibilidad de triple línea de resultados bajo las especificaciones del Global Reporting Initiative - GRI (López, 2015) o las comunicaciones de progreso del Pacto Global (Gómez-Patiño, 2011).

La red de Pacto Global de Naciones Unidas propende por generar compromisos en el sector productivo con el fin de facilitar acciones en torno a la promoción de los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción (Pacto Global, 2016). La red se establece en Colombia en el 2004, consolidándose formalmente en 2009 a partir de la figura de corporación; 13 años han transcurrido y suman más de 400 organizaciones adheridas a los compromisos para el año 2016 (Martínez, 2015).

Los informes de “Comunicados de Progreso” o COP, sustentan las acciones desarrolladas e implementadas dentro de los 10 principios a los que se acogen las empresas adheridas al pacto; estas acciones son de carácter tanto operacional como estratégico de la empresa (Martínez, 2015). De esta manera el Pacto Global ha servido como puente entre las acciones corporativas y la generación de desarrollo social (Gomez-Patiño, 2011).

Por lo tanto, dada la relevancia del proceso de adherirse a los compromisos del Pacto Global y a la disponibilidad de la información corporativa a través de los COP, se han adelantado investigaciones que buscan identificar la incidencia de las acciones en la sociedad.

Partiendo de dos investigaciones internacionales, se tiene el caso de España y Argentina. En España, los autores Garrayar, Erro y Calvo Sánchez (2012), examinan desde las organizaciones españolas las motivaciones que llevan a una organización a vincularse a la iniciativa del Pacto Global. En su estudio contempla una muestra de 314 organizaciones encuestadas, con base en las cuales afirman que sus principales motivaciones están inmersas en tres enfoques: la orientación hacia las relaciones

laborales con los empleados, el ser un actor activo en el desarrollo sostenible y en generar legitimidad frente al cliente. Este estudio provee por lo tanto un punto de partida que valida que las organizaciones están buscando mejorar sus condiciones para proveer estrategias de desarrollo humano hacia sus colaboradores.

En un segundo documento, se puede evidenciar cómo las empresas que se han adherido al Pacto Global en Argentina, consideran que han logrado redireccionar sus enfoques de responsabilidad social empresarial (Fuentes & Goyburu, 2004). En este sentido el documento expone que la razón principal de las empresas estudiadas es incrementar la credibilidad ciudadana y generar iniciativas ambiciosas y desafiantes para generar cambios significativos en la manera en que las empresas se relacionan con su entorno. Finalmente, el documento de Fuentes y Goyburu (2004) también expone los programas más frecuentes dentro de las organizaciones estudiadas, entre los que se encuentran la educación y capacitación para el trabajo.

Ahora pasando a las investigaciones referentes a Colombia, se pueden encontrar antecedentes de investigación desde la perspectiva laboral y de anticorrupción de acuerdo a los principios del Pacto Global.

Una primera investigación respecto a las implicaciones del Pacto Global en el contexto colombiano, la presenta Gómez (2011), enfocándose particularmente en el enfoque de los principios de anticorrupción, esto a razón de la apremiante situación tanto pública como privada que se vive en el país. Con respecto a esta investigación, Gómez (2011) concluye que el Pacto Global es un reto para que el sector privado y la sociedad sean conscientes de la responsabilidad individual y el rol que juegan para la exigencia de sociedades cada vez más justas y transparentes. De esta manera los principios del Pacto Global, son una fuente transversal de iniciativas “para generar un escenario de respeto, protección y garantía a los derechos humanos en lo laboral, lo económico, lo político, lo social y lo cultural, pues, sobre estos ejes se construye la competitividad para el desarrollo” (Gómez, 2011, pág. 231).

De esta misma manera Duque y Ortiz (2014) y Duque y Vargas (2014), realizan dos investigaciones respecto a la caracterización de prácticas en los ámbitos de derechos

laborales y políticas anticorrupción con base en las Comunicaciones sobre el Progreso-CoP públicos de grandes empresas colombianas. En el estudio de Duque y Vargas (2014) se concluye que las organizaciones cuentan con políticas y programas para el enfoque anticorrupción, sin embargo se evidencia requerimientos de mejora para monitorear y realizar seguimiento a las prácticas, igualmente la transversalidad de los principios debe verse reflejada en todas las áreas de la organización. Por otra parte, se encuentra el estudio sobre derechos laborales, entre los que se destacan como principales hallazgos el interés de las organizaciones en la formación y desarrollo de los empleados, sin embargo, se encontraron falencias en la igualdad de género e inclusión de comunidades en discapacidad, grupos étnicos y víctimas de violencia.

Finalmente, la agenda 2030 que establece el marco estratégico para el cumplimiento de las metas de desarrollo sostenible plantea un antecedente de importancia para el sector empresarial, dado que define las metas a las que se debe comprometer la sociedad para alcanzar el pleno desarrollo social, económico y ambiental, definidas en cinco focos: personas, planeta, alianzas, paz y propiedad (GRI, Global Compact y WBCSD, 2016). La agenda 2030 se relaciona con el Pacto Global de la ONU en la medida que los principios empresariales que se destacan son el requisito mínimo para que se logre el desarrollo sostenible deseado, basado en: derechos humanos y labores, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Es de esta forma como el Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS se encuentran en caminos coincidentes para llevar a las empresas a generar un impacto positivo a partir de sus operaciones.

En cuanto a responsabilidad social empresarial en el sector manufacturero, se encuentra un documento de proyecto de grado de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, en el cual se plantea un análisis de los indicadores del programa Totto al Tablero de Nalsani, el cual concluye que la empresa ha generado un impacto positivo en el desarrollo humano, en especial con el programa mencionado, y aunque se requieren ajustes internos para un mejor control y planeación del programa, se plantea la propuesta de implementar un Cuadro de Mando Integral, para que el programa continúe su impacto en el largo plazo (Rios-Moreno, 2017).

Por otra parte, se encuentra el trabajo de grado desarrollado por López-Burgos y Torres-Jiménez (2008), el cual desarrolló una propuesta para la gestión del desarrollo humano en una empresa de confecciones en la ciudad de Pereira –Colombia, enmarcada en un incremento del rendimiento y la capacidad interna del área de recursos humano de la empresa. La propuesta plantea lineamientos tácticos y estratégicos para generar ventajas en el área de talento humano enmarcadas en la eficiencia, la calidad, el clima organizacional y la rentabilidad.

Finalmente, se encuentra un documento elaborado en el año 2014, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD junto con el Departamento de Prosperidad Social -DPS, en el cual se realizó un estudio del sector de confecciones y las condiciones laborales de la población desde una perspectiva de género, enfocando el caso de estudio en empresas en la ciudad de Ibagué Colombia. Indicando en este caso observaciones desfavorables para la vinculación laboral, teniendo en consideración las condiciones de empleo y la satisfacción de necesidades básicas de los empleados vinculados, en aspectos como la remuneración salarial, el pago de prestaciones sociales, la afiliación a fondos de pensión, la carga laboral y la escasa conciliación entre la vida familiar y la ocupación laboral (PNUD y DPS, 2014).

Con lo anterior se encuentran oportunidades para vincular las estrategias de desarrollo humano en el sector manufacturero, en especial en el área de textil y confecciones, con el desarrollo de los principios del Pacto Global, siendo esta una plataforma para iniciar un cambio a favor de los derechos primordiales del ser humano, del trabajador y del medio ambiente. Así mismo, se evidencia una limitante de los estudios respecto a los CoP en relación a la forma en que se presentan anualmente, si bien dan cabida a un análisis para comprender su evolución, se requiere de metodologías de estudio de caso, en donde se pueda profundizar sin generalizar el tipo de prácticas llevadas a cabo y su posible influencia en variables de productividad y competitividad, como lo busca la presente investigación.

3. Marco teórico

3.1. Desarrollo humano

El desarrollo humano es definido por Melé (2009), como el crecimiento en el ser humano que es característico en sus propósitos personales. En sentido estricto el desarrollo humano se define como los hábitos morales o virtudes que facilitan las acciones por las cuáles el hombre potencializa sus conocimientos y aporta al funcionamiento de la organización (Mele, 2009). A su vez, Griffin (2008) argumenta que el paradigma de desarrollo humano promueve la retribución y la distribución equitativa de los recursos productivos para potencializar las capacidades.

Así mismo, se encuentra la visión del desarrollo humano para medir el avance de los países propuesta por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD, la cual indica que la calidad de vida y el desarrollo de capacidades humanas, es el resultado final del desarrollo. Se puede indicar por lo tanto, que la atención se concentra frecuentemente en el crecimiento del Producto Interno Bruto (Silva, 2011).

Igualmente, el PNUD (2015) el desarrollo humano debe encaminarse a la ampliación de oportunidades de las personas, en cómo les permite crecer y aumentar sus oportunidades de utilización de las mismas en diversos ámbitos. Es así que se indica que el desarrollo es tanto procesos como resultado, para definir así que el crecimiento económico es favorable pero no necesariamente la última meta.

Para facilitar la comprensión y medición del desarrollo humano, se han creado diversos indicadores, como el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual no contempla solo los ingresos, sino que toma en consideración variables más amplias. Así, desde un enfoque centralizado en la persona, el índice permite determinar que no solo se requieren ingresos para contribuir al desarrollo sino en la oferta de oportunidades para el fortalecimiento de los derechos humanos, la libertad y la oportunidad de tener una vida larga, saludable y creativa.

En este sentido, Picazzo (2012) menciona que la Teoría del Desarrollo Humano desarrollada por Amartya Sen, es el primer acercamiento para generar un indicador que incluya un desarrollo de capacidades, de libertad y calidad de vida, denominado el Índice de Desarrollo Humano (IDH).

Es así como el IDH indica el nivel que cada país alcanza en tres aspectos claves: la salud, la educación y el ingreso. A lo cual, el PNUD contribuyó con nuevos aspectos sociales que generaron nuevos índices (CEPAL, 2014), entre ellos se destacan:

- Índice de pobreza humana para países en desarrollo (IPH-1)
- Índice de pobreza humana para países miembros de la OCDE seleccionados (IPH-2)
- Índice desarrollo de género (IDG)
- Índice de potenciación de género (IPG)

En este sentido se destaca que para américa latina en el año 2016 el informe sobre desarrollo humano promulgado por el PNUD (2016), el país con mejor índice lo registra Chile (38), mientras que Bolivia (118), es la nación que presenta un índice de desarrollo humano bajo. En el caso de Colombia (95), si bien su posición requiere análisis para un mayor trabajo conjunto, se infiere en el avance que se tiene en la región y un contexto favorable en el desarrollo regional (ver tabla 1).

Tabla 1. Contexto mundial del desarrollo humano

<i>Ranking</i>	<i>País</i>	<i>IDH</i>	<i>IPH-1</i>	<i>IDG</i>
1	Noruega	0,949	0,898	0,993
2	Australia	0,939	0,861	0,978
3	Suiza	0,939	0,859	0,974
4	Alemania	0,926	0,859	0,964
5	Dinamarca	0,925	0,858	0,971
10	EE.UU.	0,921	0,796	0,993
38	Chile	0,847	0,692	0,966
45	Argentina	0,827	0,698	0,982
54	Uruguay	0,795	0,671	1,017
66	Costa Rica	0,776	0,628	0,969
71	Venezuela	0,767	0,618	1,028
77	México	0,762	0,587	0,951

79	Brasil	0,754	0,561	1,005
87	Perú	0,741	0,581	0,959
89	Ecuador	0,739	0,587	0,976
95	Colombia	0,727	0,548	1,004
110	Paraguay	0,693	0,524	0,966
118	Bolivia	0,674	0,478	0,934

Fuente: elaboración a partir de datos PNUD (2016).

En general los indicadores aportan un entendimiento de la situación general del desarrollo, para lo cual, Arcos (2008) menciona que los problemas del desarrollo tiene un componente clave en el progreso económico, social y en el consecuente atraso. Esta problemática genera diversos ritmos de crecimiento, aumentando las brechas que se presentan entre países en desarrollo y aquellos ya desarrollados, expresados principalmente en términos de pobreza y desigualdad.

Así, se entiende que el desarrollo implica un avance para las personas y a la sociedad misma, junto con un concepto nuevo que incluye la conciencia ambiental y de las repercusiones de la humanidad sobre el futuro de los recursos disponibles, denominando así un nuevo índice denominado Desarrollo Humano Sostenible (DHS) (Rendón, 2007).

Es desde esta manera que para la organización el desarrollo humano juega un factor relevante en la estrategia competitiva, necesaria para agregar valor en función de los objetivos de la empresa y de sus integrantes; en este sentido, Castillo (2012) indica que se requiere un proceso adecuado para que los conocimientos tengan efectos en el desarrollo del capital humano, de ahí la importancia de contar con oportunidades de capacitación y desarrollo de personal (Castillo, 2012).

Es de esta manera que la práctica de la gestión humana en las organizaciones debe considerar el desarrollo no solo desde la garantía de los ingresos, sino de la verdadera contribución a la conformación de un 'capital humano' en función de los propósitos organizacionales y a la generación de satisfacción de necesidades básicas en el personal como condición necesaria para garantizar el funcionamiento organizacional (Gallego, 2006). Así mismo Gallego (2006) adiciona que para integrar una visión sistémica a la organización, la gestión humana debe trabajarse también desde todas las áreas

funcionales, y debe involucrarse como una estrategia fundamental del funcionamiento del negocio.

Sumando a lo anterior, Sanabria, Saavedra & Hernández (2010) afirman que los diversos problemas a los que se enfrentan las organizaciones, implica que el desarrollo humano no solo se da a partir de la gestión del talento interno, sino que se deben contemplar los demás actores que se relacionan con la empresa, su interés y objetivos, y por lo tanto, se requiere hacer frente a los retos de desarrollo que estos planteen.

La tarea de las empresas es entonces desarrollar al talento humano que está bajo su responsabilidad, preparándolos con habilidades, conocimiento y actitudes necesarias para enfrentar los desafíos externos a la organización, desde la tecnología, los mercados, o frente al uso de los recursos, dicha tarea, se verá recompensada como lo afirma Castillo (2012), en la generación de lealtad y satisfacción en el trabajo.

Es así como se determina que el estudio del desarrollo humano es un aspecto complejo y multidisciplinario, debido a la interacción de diversos factores, condiciones del entorno, contextos culturales y características propias de las sociedades (Reyes, 2009).

Finalmente, las empresas deben considerar que es necesario incluir el desarrollo humano de los colaboradores como una prioridad (Castaño, 2012). Para ello se pueden valer de los indicadores; y de nuevas corrientes que proponen un concepto de desarrollo humano más allá del crecimiento económico. El desarrollo humano entonces supone superación, evolución de pensamiento, transformación de la sociedad, nuevas relaciones e inclusive, nuevos métodos de producción (Valle, 2003).

3.2. Perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial -RSE

La globalización es una situación que afecta como un país se relaciona con otros, y a su vez como se desenvuelve desde su interior para competir en un ambiente mayor. La globalización crea riqueza pero no logra distribuirla adecuadamente, y por tanto, crea también pobreza, es por lo tanto, un gran reto hacer compatible el desarrollo humano con el desarrollo sostenible como resultado de la globalización (Uriarte, 2009). -

El desarrollo humano y el desarrollo económico son dos conceptos entrelazados. Pese a esto, no basta solo el desarrollo económico para que se incremente el desarrollo humano, por el contrario, se espera que con una población con mayor bienestar, el desarrollo económico sea un resultado esperado, de esta manera los principios regentes serían la igualdad, la inclusión y la sostenibilidad (FIIAPP, 2015).

Igualmente, las empresas han tenido una participación en cooperación al desarrollo al canalizar, fundamentalmente como proveedores de bienes y servicios vinculados en su mayoría a la construcción de infraestructuras y adquisición de equipos, de manera que establecen fondos públicos destinados a ayuda y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Sostenible. Más allá de esta participación, en los últimos años se está produciendo un nuevo marco de aproximación hacia las empresas (FIIAPP, 2015).

Desde esta perspectiva, la contribución al desarrollo humano de las empresas se relaciona con la responsabilidad y el compromiso social de las mismas, pero también con el rol del resto de actores en la construcción de marcos institucionales que prioricen objetivos de desarrollo y lucha contra la pobreza, limitando, promoviendo y orientando en esa dirección la actividad empresarial (Sáenz, 2011).

Es así como la Responsabilidad Social, implica que las organizaciones tienen una responsabilidad expresada en cumplimiento de obligaciones y compromisos en el desarrollo de su actividad económica por la incidencia que sus actividades tienen sobre lo social, laboral, ambiental y humano (Saldarriaga, 2009).

Sumado a esto, se encuentra que la RSE se considera una estrategia que dentro de la Gestión Humana posibilita el desarrollo de los colaboradores, y es por esto que Majluf y Chomali (2007) identifican las prácticas responsables de la empresa como una oportunidad de mejora y crecimiento empresarial; con colaboradores con conciencia social, ambiental y económica ayudan a consolidar sociedades más justas, responsables y unidas.

Con base en lo anterior, el concepto de RSE ha ido evolucionando a través de los años. De manera que se pueden identificar visiones de la RSE desde las políticas, las estrategias y al relación con los grupos de interés de la empresa (Rodríguez, 2007).

De acuerdo con Garriga y Melé (2004) se establecen las siguientes teorías; instrumentales, políticas, integradoras y éticas, estas cuatro teorías son fundamentales con el tema de Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones.

En este sentido, desde la recopilación teórica que los autores han realizado, se ha identificado desde la ***perspectiva instrumental*** entender la Responsabilidad Social Empresarial como una herramienta estratégica para lograr fines económicos considerando diversas actividades socialmente aceptadas por las comunidades de impacto, en este sentido las postulaciones instrumentales defienden el desarrollo del tema de responsabilidad en la organización como una actividad estratégica para la generación de riqueza. De acuerdo con lo anterior, de la perspectiva instrumentalista se derivan tres grupos de teorías:

- ❖ Maximización del valor para el accionista relacionando el precio de los títulos valores de la empresa enfocando la maximización del valor económico agregado para la toma de decisiones.
- ❖ El segundo grupo, aborda estrategias para lograr ventajas competitivas y en este sentido en la RSE se asigna recursos con el fin de alcanzar los objetivos sociales a largo plazo para así crear ventaja.
- ❖ Finalmente el último grupo en esta etapa instrumental se ha caracterizado por el desarrollo de estrategias para la parte inferior de la pirámide económica.

Por lo tanto, la consideración del grupo de teorías instrumentales enfatiza en prestar un servicio a la comunidad con menos recursos y al mismo tiempo obtener ganancias (Gallego, Prado y García, 2011).

Por otra parte Ferauge (2012) hace hincapié en el estudio de diversos autores donde existen los grupos de teorías de RSE que encierran el **paradigma integrador** básicamente lo que busca este grupo de teorías es explicar la Responsabilidad Social

desde la agrupación de las demandas sociales considerando que la razón de ser de la empresa depende de la sociedad, continuidad y crecimiento, además que se les proporciona una confiabilidad, legitimidad y prestigio. En la teoría integradora se han identificado cuatro grupos principales que derivan en el estudio:

- ❖ El primer grupo se denomina como gestión de problemas, y se define como los factores pertenecientes a las estructuras internas de las organizaciones y los mecanismos de integración para las cuestiones sociales en la organización.
- ❖ El segundo grupo sostiene que la responsabilidad pública es de importancia, ya que las opiniones o los grupos de interés definen el alcance de las responsabilidades; también es entendida como la pauta general de orientación social, las cuestiones emergentes y la ejecución de buenas prácticas.
- ❖ Se evidencia, que finalmente la gestión de las partes interesadas hace referencia a los grupos de personas que han sido afectados por las políticas corporativas y prácticas. Por lo tanto, esta línea teoría asume que se requieren principios básicos, como lograr la cooperación global entre todo el sistema y grupos y así cumplir con los objetivos de la corporación. Las estrategias eficientes para la gestión de relaciones con los grupos de interés con esfuerzos que se ocupan de cuestiones que afectan múltiples partes interesadas.
- ❖ Y el último grupo en las teorías integradoras, mencionan el rendimiento social corporativo el cual se define como la búsqueda de la legitimidad social con procesos específicos para dar respuestas adecuadas; se ha propuesto una alternativa del enfoque basado en tres dominios básicos: lo económico, las responsabilidades legales y ético donde se valora las necesidades de la pirámide (Ferauge, 2012).

Además de las teorías instrumentales e integradoras, se ha reconocido el enfoque de la RSE desde la ética; básicamente este enfoque se concentra en las exigencias éticas que afianzan la relación entre empresa y sociedad esto encierra que los principios que expresan lo correcto o la necesidad de lograr una buena sociedad.

En la **perspectiva ética** de la RSE se han identificado tres grupos de teorías:

- ❖ La primera se define como actores normativos y se ha definido como la gestión de las partes interesadas estas se han incluido dentro de lo ético, porque se considera que esta forma de gestión es una forma de integrar las demandas sociales, donde sus ideas centrales son: los interesados son personas o grupos con intereses legítimos o aspectos de la actividad empresarial. Cada grupo de interesados merece consideración para su propio beneficio y no solo por su capacidad para promover intereses de grupos de accionistas denominado “shareholders”.
- ❖ Por otro lado se ha identificado el grupo de los derechos universales, donde se ha tomado como base para la responsabilidad social, especialmente en el mercado global. Uno de los derechos es el Pacto Global propuesto por la ONU, que incluye principios de los derechos humanos, trabajo y medio ambiente (Garriga y Melé, 2004; PNUD, 2015).
- ❖ Seguidamente, en este grupo de teorías éticas, se encuentran los grupos del desarrollo sostenible que requiere la integración de los aspectos sociales, ambientales y económicos para hacer juicios equilibrados a largo plazo y el enfoque que posee el bien común de la sociedad como el valor referente para la responsabilidad social.

El último conjunto de teorías es el identificado con el **enfoque político** y esta visión se centra en las interacciones y conexiones de las empresas, especialmente su relación con la sociedad y la responsabilidad en el área política asociada con el poder, dentro de esta perspectiva se encuentra tres grupos de teorías.

- ❖ El primero, es el constitucionalismo corporativo donde se explora la potencia que la organización tiene en la sociedad y el impacto social de ese poder. Así mismo poder identificar dos principios en los cuáles expresa como el poder social debe ser gestionado, desde la ecuación social, la ley del hierro de la responsabilidad.
- ❖ También se encuentra la teoría del contrato social integrador, con el fin de tener en cuenta el contexto socio- cultural e integrar aspectos empíricos y normativos de la gestión. Supone dos niveles de contratos: contrato macrosocial el cual contiene reglas para cualquier contratación social, y el contrato microsociales que generan las normas auténticas, basándose en actitudes y comportamientos de los miembros de la comunidad.

- ❖ Finalmente, se encuentra la ciudadanía corporativa es un término muy popular entre los empresarios y la gente de negocios, ya que deben tener en cuenta la comunidad donde se está operando (Strandberg, 2010).

Se concluye que las teorías descritas de la responsabilidad social se centran en cuatro dimensiones principales

- ❖ *Teorías instrumentales*, consideradas como la consecución de los objetivos que producen beneficios y estrategias para la creación de riqueza a largo plazo.
- ❖ *Teorías políticas*, haciendo énfasis en la relación de la empresa con la sociedad y el manejo de los negocios de manera responsable
- ❖ *Teorías integradoras*, con su enfoque en la integración de demandas sociales y la importancia de la sociedad para la sostenibilidad de una empresa.
- ❖ *Teorías éticas*, contribuyendo a la construcción de una buena sociedad, realizando lo que se considera correcto.

Esto permite analizar las cuatro dimensiones y su conexión, y así considerar en lo que contribuyen y en lo que se limitan.

Por lo tanto, de acuerdo a la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), la evolución de la RSE permite evidenciar coincidencias óptimas entre lo privado y lo social. Es decir, entre mayor bienestar colectivo se genere en la empresa, este tendrá repercusiones positivas en el valor económico de los propietarios (FIIAPP, 2015).

Así mismo, Cajiga (2009) señala que la Responsabilidad Social Empresarial es en la actualidad un valor agregado y una ventaja competitiva para la empresa, aquellas empresas que desde hoy incorporen o refuercen sus acciones de responsabilidad social lo harán a su propio ritmo y de acuerdo a sus posibilidades; mañana tendrán la exigencia del entorno.

Por otra parte, Calderón, Álvarez, y Naranjo (2007), insisten en la importancia de una integración entre Gestión Humana y RSE. Que elimine las barrera que aparentan separar dichas corrientes de pensamiento, entendiendo que las dos parten de las relaciones

humanas y por tanto deben ser promovidas en conjunto, sobre todo en contextos como el de Colombia (Peláez y García, 2014).

La RSE, hace una importante consideración a estos aspectos y exhorta a la participación activa en la búsqueda constante de mejores condiciones de trabajo, dadas las situaciones actuales de limitación del empleo. Se debe reconocer su determinante papel en la definición de un nuevo contrato psicológico, donde la estabilidad y por tanto el arraigo ya no están garantizados, y por tanto debe cuestionarse sobre cómo responderá a los requerimientos y expectativas de los empleados en este sentido y al mismo tiempo apuntar a la Responsabilidad Social Empresarial (Buriticá, 2011).

3.3. Contexto del sector manufacturero en textil y confecciones en Colombia

De acuerdo a cifras del DANE con la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) de 2016, fueron encuestados 8466 establecimientos industriales, entendidos como empresas que realizan una transformación de material orgánico e inorgánico en nuevos productos, bien sea con maquinaria o labor manual, en fábricas o en domicilio, y con ventas al por mayor o al por menor, la muestra del DANE se realiza con base en la Clasificación Industrial Internacional Unificada -CIIU rev4., incluyendo empresas con más de 10 personas ocupada y producción superior a \$500 millones de pesos anuales para 2016.

De esta manera, el sector industrial se encuentra ubicado en un 71.3% en áreas metropolitanas de Bogotá, Medellín y Cali, el porcentaje restante se ubica en Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Manizales, Cartagena y Cúcuta (DANE, 2016). Dentro de este sector, la mayor proporción de empresas se dedica a la confección de prendas de vestir (no incluye trabajo del cuero), seguida por la elaboración de productos alimenticios y en tercer lugar la fabricación de productos de plásticos.

De manera que el conjunto empresas de textil- confecciones, del cual se estima existen 725 empresas a nivel Colombia, en el cual 24% son grandes empresas, 56% medianas y 20% son pequeñas y microempresas. Lo anterior evidencia un amplio margen de competencia, y de esta misma forma, el acceso a talento humano se verá influido por las condiciones laborales que oferten las empresas, en función atraer y retener a los

empleados. Por consiguiente, se evidencia que una de las estrategias claves a la que las empresas pueden apostar es generar condiciones de empleo basadas en los principios del Pacto Global, como fuente de estrategias diferenciales que sientan principios de equidad y bienestar para el trabajador.

Actualmente, el sector ocupa a 726.261 personas a nivel país, donde el 80% son contratados directamente por las empresas; de los cuales la mayor ocupación de personal se presenta en un 37.2% en Bogotá, 21% en Medellín y 11.1% en Cali (DANE, 2016). En términos de desarrollo humano, se estima entonces que la industria manufacturera depende ampliamente de la mano de obra de las persona que contrata, siendo este un factor determinante del éxito de sus operaciones, tanto así que el sector confecciones ocupa al 10.3% de la población total en el sector industrial.

En términos de remuneración salarial, el sector aporta 12 billones de pesos en sueldos y salarios, sumado a 6.8 billones en prestaciones, resaltando así mismo, que los contratos son en un 72.5% a término indefinido y solo un 27.5% a término fijo (DANE, 2016). Este panorama, plantea igualmente retos para el desarrollo humano, ya que una adecuada remuneración económica hace parte de las acciones de las empresas que favorecen a sus empleados, al igual que la estabilidad que ofrece la contratación directa y a término indefinido. Se podría indicar entonces, que el sector manufacturero, busca ofrecer condiciones favorables sus empleados, inicialmente desde una perspectiva económica.

Finalmente, el indicador de valor agregado, el cual estima “el total de los ingresos recibidos por el uso de los factores productivos (tierra, capital, trabajo, organización empresarial) del proceso de producción durante el periodo estudiado” (DANE, 2016, pág. 32), permite comprender el nivel de rentabilidad de los factores del sector, evidenciando así que la industria crea un total de 88.4 billones en valor agregado, lo cual según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras – ANIF, posiciona a el sector industrial como el más dinámico en la economía nacional, por encima del sector bancario y asegurador y el sector construcción (ANIF, 2017). Sin embargo, el sector confecciones solo tuvo una participación de 4.7%, con lo anterior se puede evidenciar, que la competitividad de estas empresas, requiere acciones que permitan incrementar su

productividad y rentabilidad, entre las acciones que sugiere la ANIF (2017) se encuentran en orden de importancia: un adecuado manejo de los sobrecostos laborales, los gastos en energía, el transporte logístico y la carga tributaria.

3.4. Contexto de la responsabilidad social empresarial en el sector manufacturero en textil y confecciones

La responsabilidad social empresarial en Colombia en el sector industrial, presenta diversas vertientes de implementación. Por un lado la normatividad nacional es estricta frente a las condiciones de operación y contratación del sector manufacturero (Verbel, 2012). De manera que desde el punto de vista de las teorías de responsabilidad social empresarial, se ve netamente como una obligación del sistema, que lleva a cumplir estándares mínimos conforme lo exija la Ley. Haciendo un recuento de los requerimientos en el ámbito laboral, se encuentran (Verbel, 2012):

- Contrato de trabajo: periodo de prueba, terminación del contrato, indemnización por terminación del contrato, salario ordinario jornada laboral flexible
- Obligaciones del empleador: vacaciones, seguridad social, pensiones, riesgos profesionales
- Prestaciones sociales: prima de servicios, auxilio de cesantías, intereses sobre cesantías
- Otras obligaciones laborales: dotación, subsidio familiar, auxilio de transporte, licencia de maternidad, licencia de paternidad.

En este sentido, las empresas en especial las pequeñas y medianas, experimentan mayor dificultad para valorar las acciones de responsabilidad social empresarial, como una inversión, y desde ese punto de vista no implementan prácticas que sean consideradas como estrategias de competitividad o productividad en sus procesos (Ocampo-Lopez, García-Cortés, Ciro-Rios, & Forero-Paéz, 2015). Por otra parte, las grandes empresas se han tomado el rol de ‘ciudadano corporativo’ como un reto estratégico, al punto de que existen indicadores de la participación como el presentado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa – Merco, el cual indicaba para 2018 las empresas por sectores industriales, con mejor reputación en responsabilidad social,

con base variables de transparencia y gobierno corporativo, acciones sobre el medio ambiente, desarrollo de la comunidad, calidad laboral y respeto a los derechos del consumidor, como se ilustra en la tabla 2.

Tabla 2. Empresas reconocidas por su responsabilidad social

INDUSTRIAL	
Posición	Empresa
1	ORGANIZACIÓN CORONA
2	GRUPO CARVAJAL
3	SMURFIT KAPPA CARTÓN DE COLOMBIA
4	3M
5	GRUPO ORBIS
6	VALOREM
7	MEXICHEM
CONFECCIÓN	
Posición	Empresa
1	COMERCIALIZADORA ARTURO CALLE
2	LEONISA
3	TOTTO NALSANI
4	MARIO HERNANDEZ

Fuente: (MERCOSUR, 2018)

En este sentido, a continuación se presenta en la tabla 3 un comparativo de las empresas con en el sector confección reconocidas por su reputación en responsabilidad social, exceptuando a Nalsani, dado que se desarrollara en capítulos posteriores.

Tabla 3. Prácticas de RSE en empresas del sector manufacturero

Prácticas en responsabilidad social empresarial, de algunas empresas de confecciones

Arturo Calle	Arturo Calle, cuenta con una fundación mediante la cual destina recursos a iniciativas sociales en áreas de salud, educación, vivienda, niñez y tercera edad.
Leonisa	<p>En Leonisa se hace un especial énfasis en el bienestar del trabajador, por lo tanto se han creado programas para mejorar las condiciones laborales, entre los que se encuentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esquema de alimentación (desayuno, almuerzo y cena) - Prestamos de estudio condonables para el trabajador, su cónyuge o uno de sus hijos - Auxilios sociales, en eventos de maternidad, matrimonio, enfermedades, tratamientos. Además de permisos de ausentismo - Espacios de esparcimiento: celebraciones, reconocimientos, fiestas, visitas. - Salud: exámenes de detección temprana o actividad de prevención. Gastos para anteojos o cirugías refractivas. - Prestamos: para acceder a vivienda Buscando así que la totalidad de trabajadores cuenten con vivienda propia. - Bonificaciones: una prima extralegal; ahorro para vacaciones, prima a los cinco años. - Fondo de empleados: para incentivar el ahorro y la inversión.
Mario Hernández	MARIO HERNANDEZ, tiene políticas en cuanto a subsidios de vivienda de sus empleados. Adicionalmente se ofrecen reconocimiento a los empleados que alcancen indicadores.

Fuente: (Arturo Calle, 2018; Leonisa, 2018; Mario Hernández, 2018)

Con lo anterior se puede evidenciar que entre las tres organizaciones, son más visibles las iniciativas de Leonisa, sobre las que efectúa Arturo Calle y Mario Hernández, sin desconocer que las tres empresas tiene un enfoque no solo en la generación de

rentabilidad económica, sino de aporte social y ambiental dentro de sus propuestas estratégicas.

En términos de afiliación a reportes de responsabilidad social empresarial, se encontró por otra parte que la empresa Crystal SAS, propietaria de las marcas GEF, Punto Blanco, Galax y BabyFresh, se encuentra adscrita a los principios éticos de W.R.A.P (World Wide Responsible Apparel Production) (ver tabla 4) (Crystal, 2018).

Tabla 4. Principios del WRAP

- | | |
|--|---|
| 1. Cumplimiento de las leyes y regulaciones del lugar de trabajo | 7. Prohibición de la discriminación |
| 2. Prohibición del trabajo forzado | 8. Salud y seguridad |
| 3. Prohibición del trabajo infantil | 9. Libertad de Asociación y Negociación Colectiva |
| 4. Prohibición de acoso o abuso | 10. Medio ambiente |
| 5. Compensación y beneficios | 11. Cumplimiento de las aduanas |
| 6. Horas de trabajo | 12. Seguridad |

Fuente: WRAP, 2018

Así mismo Permoda LTDA, dueña de las marcas Bkul, Koaj y Armi, hace referencia en su sitio web, el cumplimiento y compromiso con los derechos humanos, además publican los resultados de la empresa conforme al estándar GRI (Global Reporting Initiative) el cual permite evidenciar los avances en términos económicos, sociales y ambientales, conocidos como triple línea de resultados (figura 4).



Figura 3. Contenido memorias de sostenibilidad GRI

Fuente: GRI, 2017

De esta manera se puede observar como entre las empresas de mayor incidencia del sector confecciones, la orientación hacia la responsabilidad social empresarial se presenta dentro de sus estrategias, siendo entonces un factor clave no solo de desarrollo

organizacional, sino también de reputación y posicionamiento en el mercado. Así mismo, se hace referencia a la importancia que tiene el desarrollo humano en las empresas, siendo este uno de los factores que empresas como GEF, Permoda y Leonisa, presentan entre sus estrategias corporativas para la responsabilidad social

3.5. Condiciones de desarrollo humano en el sector manufacturero

El sector manufacturero se caracteriza por un uso intensivo de la mano de obra (DANE, 2018), para el último trimestre de 2018, concentraba a 2581 personas ocupadas y en promedio en los últimos tres años ha ocupado 2595 personas (ver figura 3).



Figura 4. Ocupación en el sector manufacturero 2015-2018
 Fuente: elaboración con datos del DANE (2018).

Fonseca (2002) resalta la movilidad laboral que se presenta en este tipo de sectores, dado que se evidencian mejores condiciones laborales y mejor remuneración, sin embargo un factor determinante para la economía nacional ha sido el desempeño productivo de dicha mano de obra. Lo anterior implica que con las condiciones competitivas actuales, los sectores intensivos de mano de obra son llamados a mejorar su uso de factores productivos, es decir a reducir costos y a elevar también su productividad (Fonseca, 2002).

Esta visión, es sustentada por Muñoz y Parra (2012) quienes mencionan que si bien existe un llamado a la productividad en el uso de los recursos, se debe tener en cuenta no solo el aspecto ambiental, ligado al desarrollo sostenible sino a la producción desde el aspecto social, las personas que hacen parte de dichos procesos.

Por consiguiente, Bala (2006) indica que la verdadera sostenibilidad y desarrollo desde sectores como el manufacturero, deben integrar: la viabilidad económica, el beneficio ambiental y la coherente cultural.

En cuanto a una caracterización más específica del sector textil y de confecciones, el PNUD y el DPS (2014), indican que es primordialmente un sector con mayor proporción de mujeres, llegando a porcentajes de cerca del 90% de ocupación laboral femenina. Así mismo, se encontró que la remuneración salarial es menor para el segmento de mujeres ocupadas en el sector manufacturero, en especial en confecciones, esto a razón de que en ocasiones las empresas contratan por producción y no ofrecen una vinculación laboral fija, es decir, mediante la forma de maquila o producción en domicilio, lo cual a su vez, no solo genera una desvalorización de la hora de trabajo remunerada, sino una afectación a los ingresos por otros conceptos como son las prestaciones sociales y la fijación de horarios de trabajo adecuados.

El anterior escenario plantea entonces un panorama en donde uno de los sectores con mayor ocupación laboral en el país, no ofrece las suficientes condiciones laborales para garantizar un adecuado desarrollo humano desde sus organizaciones. Si bien en Colombia, se contemplan altos estándares para la protección del trabajador, implicando esto costos para el empleador, en la búsqueda de omitir estos costos de trabajo, se generan condiciones que desfavorecen aún más al empleado, como sucede con las mujeres en el sector textil y confecciones.

Por lo tanto se hace necesario entender la relación e interrelación entre las prácticas industriales, las actividades del ser humano y los sistemas ambientales, es decir, el ecosistema social y el ecosistema natural, con el propósito de hallar soluciones efectivas (Fernández, 2011). De manera que el PNUD (2015) propone que el desarrollo humano

en la industria, se puede mejorar a través programas que contemplen tres grandes dimensiones (PNUD, 2015):

- Ampliación de las oportunidades y opciones laborales.
- Reforzamiento positivo de la relación entre trabajo y desarrollo humano
- Acciones concretas para reducir las dificultades entre grupos.

3.6. Marco referencial de la empresa de estudio

Nalsani es una empresa colombiana, creada en el año 1987 en el área de manufactura de maletines y morrales inicialmente, y luego con la línea de ropa y accesorios. Durante los 31 años de operación, Nalsani ha posicionado su marca 'TOTTO' a nivel mundial, contando con más de 600 tiendas posicionadas en diferentes países. Así mismo, ha sido reconocida no solo por la calidad en la manufactura de sus productos, sino también por sus procesos internos, en especial aquellos desde la responsabilidad social empresarial hacia sus empleados y demás grupos de interés, entre los que Rios-Moreno (2017) menciona:

- Mejor empresa para trabajar en Colombia en 2003
- Programa Tutto al tablero, reconocido como mejor programa de RSE en 2014
- Reconocimiento como la empresa más sostenible (ambiental y socialmente), otorgado por la Red de Usuarios Zona Franca en 2015
- Escuela Deportiva de Tutto, obtuvo reconocimiento por la cámara Colombo-Británica en 2016

La responsabilidad social empresarial en Nalsani, se ha enmarcado dentro de la 'Gerencia de Talento Humano', indicando así la importancia para la empresa de orientar su RSE a la satisfacción y bienestar del empleado como su principal grupo de interés. En esta misma línea, en el 2009, Nalsani se adhiere al Pacto Global, siendo hasta el momento la única empresa manufacturera en textil y confecciones que anualmente pública sus avances en materia de cumplimiento de los 10 principios del pacto (Rios-Moreno, 2017).

Con lo anterior se observa que Nalsani SAS, presenta prácticas favorables hacia el desarrollo humano, siendo así una empresa ideal como objeto de estudio de la presente investigación. Así mismo, la información de los Comunicados de Progreso – COP, es de carácter público, siendo un insumo principal para la identificación de estrategias implementadas hacia el desarrollo humano en la organización.

4. Metodología

El estudio parte de un enfoque de investigación cualitativa, con un diseño de tipo descriptivo el cual se desarrolla a partir del método el estudio de caso. La unidad de estudio seleccionada fue una empresa del sector manufacturero en Colombia, en la actividad económica de textil y confecciones. La empresa se seleccionó teniendo en cuenta si estaba adscrita al acuerdo de Pacto Global en Colombia. De manera que la empresa seleccionada fue Nalsani S.A.S que maneja la marca TOTTO.

De esta manera, se plantea la investigación en tres etapas:

- Inicialmente se parte de una revisión de documentos académicos frente a la responsabilidad social y su relación con el desarrollo laboral y humano en las organizaciones, a partir de información contenida en bases de datos libres y por suscripción.
- Seguidamente en la segunda fase, se seleccionó una empresa manufacturera colombiana, dado que en este sector se concentra un mayor número de personal contratado para llevar a cabo las operaciones principales de la empresa. Se contemplaron dos criterios de selección para escoger el caso de estudio: reconocimiento público de la empresa por sus prácticas socialmente responsables y estar adherida a la red de pacto global Colombia entre los periodos 2013 a 2017.
- Finalmente, a partir de las características identificadas en la empresa se establecen elementos críticos de éxito que se han considerado dentro de las estrategias para el desarrollo humano en la empresa estudiada, siendo un ejemplo para el sector manufacturero en Colombia de cómo lograr posicionar una marca mundial con principios no solo orientados a la calidad de los productos sino de desarrollo integral del colaborador.

A partir de estas reflexiones se procedió a construir un documento de trabajo que contiene las estrategias de desarrollo humano de una empresa manufacturera colombiana adherida a la red de pacto global y que además sea referencia para futuros estudios en torno al tema del trabajo de grado.

5. Resultados

5.1. Análisis de los 'Comunicados de Progreso– CoP' de la empresa manufacturera seleccionada en el aspecto de recurso humano

De acuerdo al aspecto de recurso humano, la empresa manufacturera menciona que su activo más importante es el factor humano. Es por esto, que declara abiertamente su compromiso hacia el respeto por los Derechos Humanos de todos sus colaboradores.

A continuación se detalla los compromisos adquiridos por la empresa en el desarrollo de los principios de los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción promovidos por los acuerdos del Pacto Global.

5.1.1 Estándares de seguridad

Se establece que no exista ningún tipo de accidente en las áreas de trabajo. Por consiguiente, consideran que la seguridad y el bienestar de sus colaboradores son un asunto fundamental. Es por esto, que además de asegurar el cumplimiento de la reglamentación, se enfocan en la prevención para todo el personal y contratistas, de esta manera desarrollan programas de seguridad y salud que permitan promover la cultura del auto-cuidado (ver tabla 5).

Tabla 5. Accidentalidad 2013-2017

Accidentalidad	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
No. accidentes laborales	93	89	67	86
Días de incapacidad	433	740	590	209
No. de muertes por accidente de trabajo	0	0	0	1
Tasa de Accidentalidad	3.1	3.0	1.8	2.44

Fuente: Nalsani (2017).

Los indicadores reflejan una disminución entre los periodos estudiados, esto a razón de los constantes programas de capacitación desarrollados por la jefatura de seguridad y salud en el trabajo. Al igual, el establecimiento de la cultura de auto cuidado que ha venido proyectándose al interior de la compañía. Además, jefes, líderes y colaboradores se capacitan constantemente en los modelos de gestión y cero accidentes gracias al

apoyo de los grandes aliados: cada una de las gerencias de la compañía y la Administradora de Riesgos Laborales (ARL).

De igual modo, se ha logrado consolidar un equipo humano con la experiencia necesaria y dispuesta a realizar los grandes desafíos que conlleven a garantizar la vida de los colaboradores. Actualmente cuentan con jefe de seguridad y salud, médico laboral, profesionales en seguridad y salud y psicólogo.

5.1.2 Compromiso con la salud del colaborador

Se enfocan con programas orientados a los colaboradores y sus familias para la prevención de enfermedades, promoción de la salud y planes de emergencia. Lo anterior se desarrolla en cuatro líneas de trabajo:

- *Programa control de accidentalidad:* capacitaciones de lecciones aprendidas, de seguridad basada en valores, de seguridad vial, los programas de prevención contra caídas-alturas, programa riesgo electrónico y el programa operación montacargas.
- *TOTTO Saludable:* realizan jornadas periódicas de salud y prevención, relacionados con vacunación AH1N1, visiometrías y optometrías, exámenes de seno, donación de sangre, citologías, jornadas de salud oral, prevención de las adicciones, estilos de vida saludables. De igual modo, se realizan consultas de médico ocupacional, sus respectivas valoraciones y exámenes médicos si así lo requieren.
- *Hogar Seguro TOTTO:* se realizan planes de capacitación brigadistas y simulacros de evacuación.

5.1.3 Desarrollo educativo del colaborador

El desarrollo desde los programas planteados se concibe desde la formación educativa y competencias para el trabajo. De esta manera, se destaca por ejemplo el otorgamiento de becas a colaboradores y sus familiares (ver tabla 6).

Tabla 6. Beneficios para colaboradores

Educando Futuro	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Beca colegio para hijos	52	51	52	53
Beca universidad para hijos	39	50	50	50
Beca Colaboradores Pre-Grado	43	44	44	47
Beca Colaboradores Post-Grado	5	5	17	3

Fuente: Nalsani (2017).

Además, tiene convenios con universidades para ayudar a la titulación de sus empleados en los diversos niveles de formación. Adicionalmente, se contemplan programas de formación para el desempeño y el crecimiento personal de los colaboradores. Se observa que, para la organización el constante aprendizaje la formación y el conocimiento del negocio, forman los pilares fundamentales de crecimiento y proyección de sus colaboradores. En tanto, como estrategia de formación, se identifican tres líneas de formación:

5.1.3.1 Educación virtual

Es una estrategia y está enmarcado bajo el objetivo de ser una marca global, se ha desarrollado y masificado el programa de educación virtual “Academia Totto”, proceso que ha contribuido a la oportunidad en la formación, a la disminución de costos logísticos y a la efectividad en los procesos (ver tabla 7).

Tabla 7. Educación virtual

Cursos virtuales desarrollados		Año 2013-2014	
	N° de cursos desarrollados	Colaboradores impactados	Población objetivo
SabeloTotto	1	624	Comercial
Marca	1	407	Comercial/ Administración
Ropa	1	203	Comercial

Fuente: Nalsani (2014).

Para el año 2017, 82% de los colaboradores de Totto se encuentran en programas de formación dentro de la empresa, es decir que 2624 recibieron educación de forma presencial, virtual o mixta, sumando así un total de 84.362 horas invertidas en el desarrollo de habilidades y conocimientos, que en promedio significa 26 horas de

formación por cada colaborador. Lo anterior demuestra el compromiso de la empresa desde 2013 a 2017 con la generación de espacios que contribuyan al desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.

5.1.3.2 Procesos de formación del liderazgo de la organización

Fomenta las habilidades de liderazgo en los cargos directivos para gestionar equipos de alto desempeño. Adicionalmente se complementa la educación con el concepto de marca y cultura global, procesos de aprendizajes innovadores y actuales. Así mismo, se busca un fortalecimiento de la práctica de los valores de la empresa, generando así conductas éticas comunes reflejadas en acciones y actitudes (ver tabla 8).

Tabla 8. Procesos de formación

Programa	2011	2013	2014	Grupo de interés
HAGE	202		83	Líderes
HEDI Comercial	39		13	Líderes Puntos de Venta
HAGE Franquicias (Primer Nivel)	22	133	7	Gerentes operadores
Diplomado Franquicias	29		75	Comercial
Revive Tus Valores Honestidad	756		17	Administrativa

Fuente: Nalsani (2014).

5.1.3.3 Entrenamientos operativos

Se abren espacios para fortalecer la argumentación comercial del equipo de ventas de acuerdo a los requerimientos de las principales temporadas (tabla 9).

Tabla 9. Entrenamientos

Entrenamientos	Año 2014 N° de colaboradores beneficiados
T-131	1280
Viaje	438
T-132	907
Amor y Amistad	885
Escolar 2014	216
Totto Loco T-131	321
Totto Loco T-132	290

Fuente: Nalsani (2014).

5.1.4 Programas de desarrollo para el desempeño del colaborador

Con el fin de contribuir a las necesidades específicas de los diversos colaboradores, se han generado programas y estímulos al desarrollo individual, para ello se han determinado tres grupos objetivo: administrativos, comerciales y operarios.

5.1.4.1 Población administrativa

Se realiza una gestión del desempeño por metas trimestrales y anuales. Adicionalmente se complementa con una evaluación integral para obtener retroalimentación del colaborador en 360°, con el fin de gestionar las brechas que se identifican desde cada perspectiva (Nalsani, 2017).

Entre los logros que la empresa destaca de este lineamiento se encuentra que el 100% de los colaboradores se evalúan (547 administrativos con un año de antigüedad) alcanzando una calificación promedio de 3.9/5 que conlleva a que el 80% de las personas evaluadas creen un plan de desarrollo individual para mejorar sus indicadores; lo anterior ha permitido a su vez, fortalecer la cultura al reconocimiento por los resultados en desempeño.

5.1.4.2 Población Comercial

Se diseñó un programa denominado “expedición al Éxito” con el objetivo de involucrar al colaborador comercial en su fortalecimiento de competencias en relación al cumplimiento y superación de sus metas como por ejemplo: el recaudo de cartera, la gestión de inventarios y la venta de merchandising (ver tabla 10).

Tabla 10. Indicadores de resultados

Indicador con mejores resultados	Indicador evaluado con resultados a mejorar
Recaudo de cartera	Devoluciones
Gestión Integral de Inventario	Reporte de caja
Visual Merchnadising	Argumentación comercial

Fuente: Nalsani (2014).

5.1.4.3 Población operativa

Para los colaboradores en el área operativa, se encuentra diseñado también un esquema de medición de metas y reconocimiento al desempeño superior, reconociendo a un colaborador por cada cargo (en total 22 premios trimestrales).

5.1.5 Bienestar del colaborador

Uno de los estandartes del desarrollo humano de la empresa estudiada, se evidencia en la generación de bienestar del colaborador, y en este sentido, se han diseñado programas que contribuyen directamente a necesidades básicas como lo es la vivienda propia (ver tabla 11).

Tabla 11. Beneficios en vivienda

En casa propia vive la familia TOTTO	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Compra de vivienda	48	57	50	36
Mejoras de Vivienda	2	11	13	19

Fuente: Nalsani (2017).

Adicionalmente, se cuentan con programas de voluntariado corporativo, que buscan que el colaborador desarrolle valores y respeto por los derechos humanos a través del apoyo al empoderamiento de diversas comunidades (ver tabla 12).

Tabla 12. Voluntariado

Voluntariado Corporativo	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
No. de voluntarios movilizados	95	492	529	654	925
No. total de horas donadas	1050	5634	8356	6481	5000
No. de actividades realizadas	8	12	16	11	13

Fuente: Nalsani (2015), Nalsani (2017)

Para 2017, las estrategias se han enfocado en atender territorios de difícil acceso, con el fin de focalizar su impacto en zonas más necesitadas.

Entre las comunidades que se han visto beneficiadas con el programa de voluntariado se destacan: un techo para mi país (construcción de viviendas), fundación Natura (siembra de árboles), fundación semilla y fruto (taller de reciclaje), Fundación Proyecto Unión, Fundación Bella Flor, Fundación Zona Franca (campaña de donación en efectivo y campaña de donación de libros) y Fundación Cavi en el Choco (aprovechamiento de tiempo libre y habilidades básicas en niños y niñas).

Lo anterior evidencia que la empresa si bien considera un aspecto clave que el desarrollo de sus colaboradores se de en ámbitos útiles para la operación del negocio (salud en el trabajo, educación y capacitación), también evidencia la preocupación por satisfacer otros campos del desarrollo humano en términos de su bienestar (vivienda, empoderamiento, solidaridad).

5.1.6 Manual de Responsabilidad Social para Contratistas y Proveedores

Si bien el colaborador hace parte de uno de los grupos de interés en el cual la empresa tiene mayor injerencia, resalta también la cobertura que se busca con contratistas y proveedores. En este sentido se cuenta con un Manual de Responsabilidad Social para Contratistas y Proveedores, que identifica lineamientos para la adopción de prácticas en Seguridad, Salud, Gestión Ambiental y cumplimiento de la reglamentación aplicable. Se evidencia en este manual, la replicación de los principios asociados al Pacto Global.

- Compromisos con los DDHH
- Compromiso con los Derechos Laborales
- Compromiso con la protección de los Derechos Ambientales
- Compromiso con los mecanismos anticorrupción
- Compromiso con el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el trabajo

El programa contempla la divulgación del manual y asesoría a proveedores y contratistas catalogados como críticos derivados de la naturaleza de su operación.

5.1.7 Programas de desarrollo social (proveeduría social)

La empresa siguiendo los lineamientos de la incidencia en diversos grupos de interés, desarrolla también procesos con comunidades externas, en donde actúa como 'proveedor social' en busca de brindar acompañamiento a las necesidades insatisfechas de comunidades que requieren un acompañamiento social.

6. Discusión

El Pacto Global de las Naciones Unidas promueve compromisos aceptados en torno a cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Lucha Contra la Corrupción; además de incentivar la relación entre los sectores públicos, privados y comunidad en general.

El Pacto Global se considera un marco de acción que facilita la legitimación social de los negocios y mercados (Pacto Global, 2018). Para Colombia la Red Local del Pacto Global busca establecer lineamientos en torno a estrategias sostenibles corporativas a más de 590 organizaciones. Fortalecer la gestión empresarial a partir de la presentación de más de 100 informes de sostenibilidad. Para el año 2017 Pacto Global Colombia consolidó 140 comunicaciones de progreso-CoP, y formación en sostenibilidad corporativa, derechos humanos, gestión ambiental, anticorrupción, informes de sostenibilidad, entre otros, por medio de más de 150 eventos académicos y empresariales (Pacto Global Colombia, 2018).

La industria textil y de confecciones en Colombia, presenta grandes retos para incrementar su productividad y competitividad, se evidencia por ejemplo, la necesidad de generar estrategias que permitan fortalecer la relación con los trabajadores, no solamente en términos de lo exigido por la legalidad, sino para generar un verdadero compromiso, atracción y retención del talento humano dedicado a este sector.

En esta medida, se evidenció que son las empresas grandes, las que requieren de mayor personal empleado (aproximadamente 4500 en Arturo Calle, 5557 en Permoda, 10000 en Leonisa, 3300 en Nalsani, 2000 en Crystal 'Gef –PuntoBlanco –Galax') son dependientes de sus trabajadores, y por este motivo han creado estrategias que los beneficien en sentidos más amplios de la remuneración laboral, por ejemplo facilidad para acceder a servicios de educación, salud, recreación, apoyos económicos para vivienda y acceso a créditos.

Entre la muestra de empresas que se recolectó con la revisión documental, se evidenció que el Pacto Global no es el único canal de divulgación, adicionalmente existen

reportes a través de los principios del WRAP (Grystal SAS) y las memorias de sostenibilidad GRI (Permoda). Esta dinámica se puede comprender en dos sentidos, por un lado, la sostenibilidad en su sentido amplio ha sido abordada por las empresas desde diversas perspectivas, todas ellas validas ante el mercado y la sociedad, puesto que lo que se busca es visibilizar aún más las acciones que las empresas ejercen en los ámbitos sociales y ambientales. Por otra parte, el Pacto Global, siendo una iniciativa de visibilización, presenta principios regentes básicos que están alineados a los del WRAP, un indicador mucho más enfocado en la industrial de la confección, y al GRI, una iniciativa global, que también establece principios regentes generales para cualquier industria.

Lo importante de estos hallazgos, es identificar que las grandes empresas de confecciones han entendido que su papel no solo se limita a la producción de bienes de consumo, sino al sostenimiento de las economías familiares de las personas que los componen. Así se hace necesario, no solo para la empresa, sino para la sociedad, contar con una rendición de cuentas adecuada, que permita dar garantía de las acciones que se realizan en estos ámbitos, y es allí donde los reportes como el GRI o el Pacto Global, cumplen la función de aportar: visibilidad, credibilidad, reconocimiento, confianza, lenguaje común, referencia y complemento a los sistemas de gestión de las empresas que se suscriben a estas iniciativas.

Ahora bien, en el caso particular sobre el cual se desarrolló esta investigación, Nalsani ha sido reconocida por su compromiso de responsabilidad social empresarial, como lo demostró el índice de MARCO (2018), en donde ocupaba el cuarto lugar a nivel Colombia. Si se tiene en cuenta los programas y actividades realizadas por la empresa para el fomento del desarrollo humano de, no solo sus colaboradores, sino sus grupos de interés como: las familias de los colaboradores, los contratistas y proveedores y las comunidades vulnerables, se puede decir que la empresa seleccionada es un claro ejemplo de una visión amplia e integral de la aplicación de la responsabilidad social empresarial, con objetivos claros y medibles en el tiempo.

Se logra evidenciar que la empresa tiene en cuenta tres de las dimensiones de los indicadores de desarrollo humano – IDH:

- ❖ Se evidencia acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida desde la salud y prevención de emergencias.
- ❖ Se tienen procesos de generación de nuevos conocimientos y capacidades entre los empleados, destacando que se hace una diferenciación por perfil laboral para propender por un mejor desempeño de competencias que permitan a su vez un desempeño óptimo en la empresa.
- ❖ Sumado a lo anterior se encuentra el apoyo para colaboradores y sus familiares en educación formal (educación primaria, media, técnica y profesional).
- ❖ Finalmente, en relación al nivel de vida digno, se resalta que la prioridad no está solamente en una retribución económica, sino en el desarrollo a nivel personal con programas que favorecen el bienestar del colaborador en función de sus necesidades básicas (vivienda, educación) y sus necesidades de relacionamiento (asociatividad, voluntariado).

Con lo anterior, se pueden identificar factores críticos de éxito en los programas de desarrollo humano derivados de la estrategia de responsabilidad social empresarial de la empresa estudiada (ver figura 5).

Seguridad en el trabajo

- Implica un compromiso hacia las condiciones básicas, mínimas y favorables para desempeñar las actividades laborales.

Salud y bienestar físico

- Compromiso con la calidad de vida que el colaborador obtiene al estar vinculado a la empresa.

Educación y capacitación

- La inversión que se realiza en potencializar el capital intelectual de los colaboradores y sus familiares.

Apoyo al desempeño laboral

- Implica entender que con base en adecuados procesos de evaluación y retroalimentación se genera un beneficio mutuo: mejora la productividad y mejora el nivel de satisfacción del colaborador con su trabajo

Bienestar emocional

- Es la contribución a las necesidades insatisfechas del colaborador, que pueden tener incidencia en su desempeño organizacional. Es entender que las condiciones externas pueden incidir considerablemente en la ejecución de una labor.

Retribución social

- Fomentar el espíritu de solidaridad desde el colaborador y de la misma empresa, con un compromiso hacia el desarrollo comunitario y social.

Principios para la gestión de la cadena de valor

- Trasladar los principios orientadores de la gestión interna de la empresa hacia sus proveedores con el fin de generar un lenguaje común y una cultura compartida.

Figura 5. Factores críticos de éxito en las políticas de desarrollo humano con base en el caso de una empresa manufacturera.

Fuente: Elaboración propia

La figura 5 permite entonces identificar los factores que fueron claves en las políticas de desarrollo humano de la empresa estudiada. Se evidencia así, que las prácticas de la empresa estudiada pueden replicarse hacia otras empresas que siendo intensivas en uso de mano de obra, tengan el objetivo de no solo buscar medidas de eficiencia en procesos, disminución de costos y aumento de productividad, sino que se valore al talento humano, por lo que puede aportar si realmente se siente a gusto y comprometido con la organización.

Es importante identificar que los Comunicados de Progreso, le permiten a las organizaciones tener acciones internas de control y seguimiento a los factores críticos de éxito en las políticas de desarrollo humano, además de tener un reconocimiento y ganancia reputacional con el sector y posicionamiento en mercados internacionales.

Totto Nalsani se ha destacado por un compromiso constante en el mejoramiento de las condiciones de desarrollo humano con sus colaboradores.

Así mismo entender los comunicados de progreso le permite a la comunidad empresarial desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, siendo responsables con sus grupos de interés y fortaleciendo las competencias constantes de los colaboradores como impactando en el mejoramiento de su calidad de vida.

Sin embargo los esfuerzos pueden ser escasos en la medida que no se transfiera el conocimiento alcanzado por Totto Nalsani, al fortalecimiento del mercado y sus competidores, y por esta razón que la accesibilidad a los informes CoP, le permite a todos los participantes del ecosistema manufacturero, entender la dinámica de este referente y así mismo desarrollar buenas prácticas con los colaboradores.

Por lo tanto este documento pretende ilustrar las prácticas reconocidas por Nalsani para replicar en las empresas manufactureras, teniendo en cuenta que estas acciones si bien se enmarcan en un compromiso adquirido como parte del Pacto Global de la ONU, hacen parte de una estrategia que busca cumplir con los principios mínimos de sostenibilidad de una empresa. De acuerdo a lo evidenciado en el documento a continuación se menciona una propuesta de cursos de acción para el sector manufacturero que busquen integrar los principios del pacto global para fomentar el desarrollo humano en sus procesos.

1. Identificar los componentes de la estrategia organizacional para implementar los principios del pacto global.
2. Determinar los grupos de interés que se desean impactar con los programas a desarrollar desde la estrategia
3. Establecer indicadores de impacto para medir la eficiencia de los programas diseñados
4. Comunicar la estrategia a los grupos de interés para que se involucren con las estrategias
5. Monitorear la incidencia de los programas y su efecto positivo hacia el cumplimiento de los principios del pacto

6. Comunicar los resultados hacia los grupos de interés.
7. Retroalimentar y evaluar los resultados del plan.

El sector manufacturero tiene una gran responsabilidad sobre el desarrollo humano de las personas que laboran en él, siendo este un número considerable. A razón de esto, los principios del Pacto Global, sientan una base para poder contribuir desde el cumplimiento de los derechos humanos y derechos laborales a generar las condiciones apropiadas de operación. Estas acciones no solo tienen un efecto sobre el desempeño de las personas en la empresa sino también sobre su productividad empresarial y contribución hacia el desarrollo económico y social del país.

Entendiendo esta premisa fundamental en el desarrollo de este trabajo, se ha entendido la motivación por comparar los avances en términos de desarrollo humano e incentivar a diversas organizaciones participantes del contexto de Totto Nalsani, a desarrollar programas similares que aseguren la gestión de calidad de colaboradores.

7. Conclusiones

Los compromisos para el desarrollo humano desde las teorías de responsabilidad social empresarial, se evidencia como un camino que permite generar equidad social y oportunidades para todos, demuestra que diversas organizaciones han trabajado en la incorporación de este desarrollo mediante esquemas más cooperativos, que de igual modo implementan un trabajo en equipo entre el Estado, las empresas y su personal, y las comunidades (Olano, 2014).

No obstante Castillo (2012) señala que la RSE no ha sido tarea fácil ya que no siempre las propuestas presentadas por las empresas coinciden con las expectativas o necesidades de las comunidades. En cuanto al desarrollo humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización.

Además se afirma, que uno de sus compromisos es fomentar el aprendizaje y el desarrollo de su personal ya que es fundamental perfeccionar los conocimientos, para brindar mayor importancia a la competitividad en las organizaciones, generando así innovación y crecimiento para la compañía.

Muchas empresas se encuentran inmersas en una lucha por el desarrollo humano porque saben que en ello puede radicar su liderazgo en el futuro. Sin embargo, lo que preocupa hoy a las organizaciones es tratar de conservar al talento, y una de las estrategias diseñadas para ello es justo el preocuparse e invertir en el desarrollo de su personal (Castillo, 2012).

Continuando, con los criterios de desarrollo humano presentados en los comunicados de progreso de la empresa manufacturera colombiana estudiada y como se mencionaba anteriormente es una organización que brinda espacios y oportunidades a su personal interno y a sus familias, en cuanto a educación como fortalecimiento para poder lograr cerrar las brechas sociales, vivienda y ayuda para ir creciendo en la organización.

Adicional la empresa, cuenta con la implementación de criterios de selección, los cuales buscan orientar y posicionar a la organización como una empresa líder en el sector manufacturero, dando principal relevancia a sus colaboradores internos, proporcionándoles ayudas e incentivos para que proporcionen innovación y excelente desempeño en sus labores organizacionales.

De acuerdo con lo anterior, la empresa estudiada, tiene gran cantidad de proyectos de RSE contribuyendo así a tener un mejor futuro. Lograr tener un país más equitativo y altamente competitivo, enfocándose de este modo a crear una generación de líderes y buenos ciudadanos.

Para lo cual, los factores críticos de éxito que han permitido que la empresa mantenga políticas de desarrollo humano adecuadas dentro de su sector son aquellas que logran beneficios a grandes y pequeños, con métodos de acción para fomentar liderazgo y fortalecimiento de sus capacidades.

Dando respuesta a la pregunta anteriormente propuesta ¿Cuáles estrategias de desarrollo humano han sido implementadas en la empresa colombiana Totto Nalsani S.A.S de la industria manufacturera de textil y confecciones de acuerdo a los principios de Pacto Global?, las estrategias que se deben implementar son:

- ❖ Garantizar el cumplimiento óptimo de las consideraciones de los derechos humanos en las operaciones de la empresa y de sus proveedores a lo largo de la cadena de valor
- ❖ Buscar la productividad basada en la satisfacción del trabajador con su puesto de trabajo, garantizando acceso a salud, seguridad y educación
- ❖ Propender por un desarrollo humano integral, no solo basado en el mejoramiento de la calidad de vida desde un aspecto económico sino desde su desarrollo cultural, educativo e inclusive relacional, fomentar ciudadanos comprometidos no solo con la organización en donde laboran, sino con la sociedad en donde viven.

Se resalta que la vinculación al Pacto Global y los comunicados que emiten las empresas por dicho compromiso, son una fuente importante de información y documentación de buenas prácticas que debe ser difundida ampliamente para consolidar sectores, por un lado más transparentes en sus operaciones, y por otro, con mayor compromiso hacia el desarrollo sostenible, en términos económicos, ambientales y sociales.

Finalmente, se recomienda que haya mayor contextualización de la RSE por lo que es una herramienta útil para mejorar el impacto de las empresas, y no solamente en el sector manufacturero si no en diferentes contextos. Las iniciativas que se generan en cuanto a la RSE son bastante, y se debe indagar que estrategias utilizan las organizaciones para que estas sean trabajadas con la comunidad y que realmente brinden un beneficio significativo a su entorno. Por lo que se enfocan en la perspectiva de la gerencia social, lo que implica estrategias de intervención social inter-organizacionales, enmarcadas en un proceso más amplio de transformación socio-cultural, cargado de valores y principios

Las empresas actualmente son los principales motores de desarrollo para la sociedad global y esto les otorga un gran poder para la construcción o destrucción de la misma, sin embargo respecto al desarrollo humano, se considera un factor fundamental para las empresas ya que como ellos crecen así mismo lo hacen las organizaciones. Logrando evidenciar que beneficios esta aporta a sus colaboradores y de qué forma se empieza a construir un mejor futuro.

8. Glosario

Informes CoP: Son informes que las empresas adheridas al pacto global deben reportar cada dos años sobre las comunicaciones y el progreso en temas estratégicos de las organizaciones y desarrollo de los grupos de interés.

Iniciativa de reporte global GRI: Es una iniciativa independiente sobre una guía internacional en torno a memorias de sostenibilidad de acuerdo a desempeños económicos, ambientales y sociales. Ha sido referente para programas impulsados por el PNUD en el desarrollo del contexto global.

Índice de pobreza humana para países en desarrollo (IPH-1): Es un elemento paramétrico de estadísticas operado por las Naciones Unidas que mide el nivel de calidad de vida de los países adheridos a la organización.

ODS: Objetivos de desarrollo sostenible son una iniciativa aprobada por la ONU en el marco que confluyen 17 objetivos de gran escala que buscan equilibrar el desarrollo y promover la igualdad entre las naciones adheridas a la organización

CSR-Accountability: Conocido como Responsabilidad Social Empresarial, es el acrónimo de la palabra utilizada como referente a nivel internacional para el desarrollo de estudios en materias, sociales, económicas y ambientales.

Bibliografía

- ANIF. (2017). Comportamiento Industrial en 2016 y perspectivas. Bogotá: Centro de Estudios Económicos. Obtenido de <http://anif.co/sites/default/files/mar27-17.pdf>
- Arcos, O. (2008). Teorías y Enfoques del Desarrollo. Programa de Administración Pública Territorial. Escuela Superior de Administración Pública, Bogotá- Noviembre.
- Arturo Calle. (10 de abril de 2018). Fundación Arturo Calle. Obtenido de <http://www.arturocalle.com/fundacion/>
- Bala, R. (2006). Faculty of Engineering National University of Singapore NUS, Kent Ridge Crescent, Singapur.
- Barreto, A., y Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires-Argentina. Estudios y perspectivas en turismo, 22(6), 1140-1159. Recuperado en 30 de marzo de 2017, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000600007&lng=es&tlng=es.
- Bitanga, J., & Bridwell, L. (2010, July). Corporate social responsibility and the United Nations global compact. Competition Forum 8(2), 265. American Society for Competitiveness.
- Buriticá, L. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial y su relación teórica con la Gestión del Talento Humano. Universidad de Manizales, Facultad de Psicología.
- Cajiga, J. (2009). El concepto de responsabilidad social empresarial. México: Cemefi.
- Calderón, G.; Álvarez, C.; Naranjo, J. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación. En: Estudios Gerenciales. Abril – Junio. Vol. 23, No. 103, p. 39 – 64

- Castaño, E. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. Revista Lasallista de Investigación, vol. 9, núm. 1, pp. 149-158 Corporación Universitaria Lasallista. Antioquia, Colombia.
- Castillo, R. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. Red tercer Crystal. (9 de abril de 2018). Responsabilidad Corporativa. Obtenido de http://www.crystal.com.co/es/responsabilidad_social
- DANE (2016). Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB). Cuarto Trimestre de 2016. Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim16_oferta_demanda.pdf
- DANE (2018). Anexos febrero 2018: Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral. Obtenido de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Duque, Y.; Vargas, D. (2014). Una mirada a las prácticas de anticorrupción de las organizaciones adheridas al Pacto Global en Colombia. Revista CS, 0(13), 145-182. doi:<http://dx.doi.org/10.18046/recs.i13.1824>
- Duque, Y.V.; Ortiz, M.C. (2014). Responsabilidad social en la dimensión laboral: una aproximación desde las organizaciones adheridas al Pacto Global en Colombia. Sotavento MBA, 24, 58-70.
- Ferauge, P. (2012). A conceptual framework of corporate social responsibility and innovation. Global Journal of Business Research, 6(5), 85-96.
- Fernandez, S. E. C., Saavedra, G. M. C., & Campuzano, A. M. T. (2011). Nueva visión mundial de la economía: integración de saberes hacia el cuidado del sistema ecológico. Nova, 9(16).

- FIIAPP- Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (2015). Responsabilidad empresarial y desarrollo humano en el contexto de Cabo Delgado. 18, septiembre. Madrid.
- Fonseca L. (2002) "Colombia: Escenario social, económico e institucional de la actual crisis cafetera" Informe de consultoría para la CEPAL.
- Fuentes, C.E (1999). El sentido del desarrollo humano en la organización. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 7(1), 37-40. Retrieved April 24, 2018, from http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12591999000100005&lng=en&tlng=es.
- Fuertes, F., & Goyburu, M. L. (2004). El Perfil de las Comunicaciones sobre el Progreso en Argentina. ¿ Qué Comunican las Empresas del Pacto Global?. PNUD, Oficina del Pacto Global, Buenos Aires.
- Gallego, I.; Prado, J.; García, I. (2011). Corporate social responsibility and innovation: A resource-based theory. *Management Decision*, 49(10), 1709-1727. doi:10.1108/00251741111183843
- Gallego, M. (2006). Gestión Humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, julio-septiembre.
- Garrayar Err, A; Calvo Sánchez, J A; (2012). Joining the UN global compact in Spain : an institutional approach. *Revista de Contabilidad*, 15(2) 311-355. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359733643006>
- Garriga, E.; Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business*, 53(1), 51-71.
- Gómez. D. (2011). El Pacto Global de las Naciones Unidas: sobre la responsabilidad social, la anticorrupción y la seguridad. *Revista Prolegómenos - Derechos y Valores*, 2, 217 - 231.

- Gómez-Patiño, D. P. (2011). El pacto global de las naciones unidas: sobre la responsabilidad social, la anticorrupción y la seguridad. Prolegómenos. Derechos y Valores, 14(28).
- GRI, U. Global Compact y WBCSD (2016): SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS. Recuperada el 19 de marzo de https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf
- GRI. (abril de 2017). Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Global Reporting Initiative. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>
- Griffin, M. (2008) "The Distribution of Wealth and the Pace of Development", en Terry McKinley, ed., Macroeconomic Policy. Employment and Poverty Reduction. Londres, MacMillan.
- Leonisa. (9 de abril de 2018). Responsabilidad Social Empresarial: mas que una empresa. Obtenido de <https://www.leonisa.com/col/aboutus/mas-que-una-empresa/>
- López, M. J. G. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. Revista de Contabilidad y Dirección, 20, 65-77.
- López-Burgos, C., Torres-Jiménez, L.D. (2008). Propuesta de gestión de desarrollo humano en la empresa 'Nacional de Confecciones' de la ciudad de Pereira. Proyecto de grado. Universidad Tecnológica de Pereira. Obtenido de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/953/6583L864.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Majluf, N.; Chomali, F. (2007). Ética y Responsabilidad Social en la Empresa. Santiago, Chile: El Mercurio – Aguilar.

- Mario Hernández. (9 de abril de 2018). Responsabilidad Social. Obtenido de <http://www.mariohernandez.com.co/universo-mariohernandez/responsabilidad-social>
- Martínez González, W. (2015). Prácticas de responsabilidad social de las universidades adheridas al pacto global en Colombia (Tesis pregrado, Universidad Milita Nueva Granada).
- Melé, D. (2009). Desarrollo Humano y teorías de la organización. Universidad de navarra. IESE business school. Documento de investigación.
- MERCO. (2018). Reputación en Responsabilidad. Bogotá: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. Obtenido de <http://www.merco.info/co/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo#!>
- Muñoz, J.; Parra, C. (2012). Ecología industrial y desarrollo humano integral sustentable. Dinámica social, ambiental y económica. Gest. Soc., 5(1); 147-161, enero-junio.
- NALSANI (2014). Comunicado de Progreso Nalsani S.A.S. 2015 – 2014. The Global Compact.
- NALSANI (2015). Comunicado de Progreso Nalsani S.A.S. 2015 – 2016. The Global Compact.
- NALSANI (2017). Comunicado de Progreso Nalsani S.A.S. 2016 – 2017. The Global Compact.
- Ocampo-Lopez, O., García-Cortés, J., Ciro-Rios, L., & Forero-Paéz, Y. (2015). Responsabilidad social en pequeñas empresas del sector de alimentos y bebidas de caldas. Entramado, 11(2).
- Olano, A (2014). Estudio de la responsabilidad social empresarial en colombia, un compromiso de todos. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.

Pacto Global (2017). Guide to corporate sustainability: shaping a sustainable future. United nations global compact

Peláez, J.; García, M. (2014). Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una relación estratégica aplicada desde un modelo explicativo. Entramado 20, Vol. 10 No.2, (Julio - Diciembre) 90-111.

Picazzo, E. (2012). Acceso a la salud, equidad y sustentabilidad: Caso aplicado para el Estado de Nuevo León. Universidad Autónoma de Nuevo León, Instituto de Investigaciones Sociales. Marzo.

PNUD (2006). Informes sobre el desarrollo humano. Nota técnica 1. Calcular los índices de desarrollo humano. Disponible en: <https://dds.cepal.org/infancia/guia-para-estimar-la-pobreza-infantil/bibliografia/capitulo-III/Calculo%20IDH.pdf>

PNUD (2015). Informe sobre Desarrollo Humano 2015, Trabajo al servicio del desarrollo humano.

PNUD (2015). Objetivos de desarrollo del Milenio: Informe de 2015. United Nations Publications.

PNUD; DPS (2014). El sector confección: condiciones laborales de la población de las confecciones en Ibagué. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; Departamento de Prosperidad Social: Bogotá.

Portales, L. & García, C. (2012). Evolución de la responsabilidad social empresarial: nacimiento, definición y difusión en América Latina, en Raufflet, E.; Lozano, J.; Barrera, E. y García, C. (2012). Responsabilidad Social Empresarial. México: Pearson.

PTP (2016). Plan de negocios sector textil y manufacturero. Programa de Transformación productiva; Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: Bogotá. Obtenido de: https://www.ptp.com.co/documentos/2017/Plan%20negocios%202017/AITEX_PR_ESENTACIon_HOJA%20DE%20RUTA.pdf

- Rendón, J (2007). El Desarrollo Humano Sostenible: ¿un concepto para las transformaciones? Revista Equidad y Desarrollo N° 7: 111-129 / Enero – junio.
- Reyes, G. (2009). Teorías de Desarrollo Económico y Social: Articulación con el Planteamiento de Desarrollo Humano. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño, 5 (1), 117-142.
- Rios-Moreno, A. (2017). Estructura de Indicadores del Programa Totto al Tablero de Nalsani SAS – Totto. Proyecto de grado. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Obtenido de: http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/5852/TA_RiosMorenoAdrianaPatricia_2017.pdf?sequence=1
- Rodríguez, J. (2007): Responsabilidad social corporativa y análisis económico: práctica frente a teoría. Ekonomiaz, Num.65, págs. 12-49
- Sáenz, A. (2011). La RSE: mirando al futuro sin olvidar el pasado. Universidad Antonio de Nebrija.
- Saldarriaga, J. (2009). La responsabilidad Social aplicada como una Estrategia de Gestión Humana. Universidad de San Buenaventura, Medellín. Colombia.
- Sanabria, M., Saavedra, J., & Hernández, G. (2010). Desafíos actuales de las empresas colombianas. Universidad ciencia y desarrollo. Programa de divulgación científica, II (06), 2-8.
- Silva, J (2011). Colombia: Crecimiento Económico y Desarrollo Humano: Algunas Características del proceso en el lapso 1959-2010, 87-166.
- Strandberg, L. (2010). La responsabilidad Social Corporativa en la Cadena de Valor. Cuadernos de la catedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. 6, 25-27.
- Uriarte, L. (2009). Desarrollo Humano y Responsabilidad Social de la Empresa. Fundamentos de la Cooperación para el Desarrollo- ETSIT, Noviembre.

Valle, M. (2003). Comunicación y desarrollo organizacional: diagnóstico de una empresa mexicana. En: Revista Artilugios. Abril-junio, Vol. 4, p. 228.

Verbel, A. (2012). Normatividad Laboral en Colombia: ¿Instrumento o freno contral el desempleo? Bucaramanga: Corciencia.

WRAP. (9 de abril de 2018). WRAP's 12 Principles. Obtenido de <http://www.wrapcompliance.org/en/12-principles>