

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**



**Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y bienestar de los empleados en el marco  
de las Organizaciones Saludables**

**Trabajo de grado**

**Camila Andrea Velandia Jarro**

**Bogotá D.C.**

**2016**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**



**Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y bienestar de los empleados en el marco  
de las Organizaciones Saludables**

**Trabajo de grado**

**Camila Andrea Velandia Jarro**

**Merlin Patricia Grueso Hinestroza**

**Escuela de Administración  
Administración de Empresas**

**Bogotá D.C.**

**2016**

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO .....	6
RESUMEN .....	7
PALABRAS CLAVE .....	7
ABSTRACT .....	8
KEY WORDS .....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Planteamiento del problema de investigación .....	9
1.2. Justificación.....	9
1.3. Objetivos .....	10
1.3.1. Objetivo general.....	10
1.3.2. Objetivos Específicos.....	10
1.4. Alcance y vinculación con el profesor .....	10
2. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	11
3. MARCO METODOLÓGICO .....	22
3.1. Unidades de Análisis .....	22
3.2. Ciclo de vida de las participantes .....	22
3.3. Presencia geográfica.....	22
3.4. Técnica de recolección de Información .....	22
3.5. Recolección de Información adicional.....	23
3.6. Técnica para organizar y sintetizar la información .....	23
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	25
4.1. Contexto social.....	25
4.2. Adscripción al Pacto Global.....	27
4.3. Documentos Prácticas Responsabilidad Social Empresarial: Informes de Sostenibilidad con la metodología del <i>Global Reporting Initiative</i> .....	28
4.4. Ciclo de vida de las organizaciones, grado de regulación empresarial y presencia geográfica. ....	54
4.5. Productividad .....	56
4.6. Codificación abierta .....	57
4.7. Codificación axial y análisis de resultados .....	59
5. CONCLUSIONES.....	63
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Dimensiones de la RSE</i> .....	14
Gráfico 2. <i>Modelo de las seis dimensiones de la cultura nacional de Hofstede. Valores Colombia.</i> .....	27
Gráfico 3. <i>Productividad Grupo Éxito y Sodimac Corona.</i> .....	56
Gráfico 4. <i>Codificación Axial Grupo Éxito</i> .....	59
Gráfico 5. <i>Codificación Axial Sodimac Corona</i> .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Codificación Abierta Grupo Éxito</i> .....	57
Tabla 2. <i>Codificación Abierta Sodimac Corona</i> .....	58

## GLOSARIO

**Responsabilidad Social Empresarial:** Indica que además de cumplir íntegramente con los deberes jurídicos, también se debe ir más allá y prestar especial interés en el capital humano, el entorno y los lazos con los grupos de interés (Libro Verde de la Comisión Europea, 2001).

**Bienestar:** “Una experiencia y funcionamiento psicológico óptimo” (Dávila de León & Jiménez García, 2014, pág. 275).

**Organizaciones Saludables:** Aquellas que tienen un buen impacto en la salud y bienestar del empleado, además, intentan optimizar el capital humano, social y psicológico (Salanova Soria, 2008).

**Codificación abierta:** Método en el que el investigador agrupa los datos e información importante identificada para crear conexiones o comparaciones que llevan a generar unas categorías iniciales (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

**Codificación Axial:** Técnica en donde se genera una idea central que se conoce como el objeto de la investigación y de la que se desprenden el contexto en el que sucedió, las acciones que lo describieron y sus consecuencias (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

**Pacto Global de Naciones Unidas:** Es una iniciativa que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción (Red Pacto Global Colombia, s.f.).

## **RESUMEN**

La noción de organización saludable cada vez toma mayor relevancia en el mundo académico y empresarial, pues se ha demostrado que las organizaciones que crean ambientes saludables y adoptan prácticas saludables, afectan positivamente a sus diferentes grupos de interés, incluidos empleados, socios, proveedores, clientes y la sociedad (Grueso y Rey, 2013). Con el fin de contribuir a lo anteriormente mencionado, a continuación se presenta el avance de una investigación de tipo documental y aplicada, mediante la que se pretende comprender la forma como la adopción de prácticas de responsabilidad social contribuye al bienestar de los empleados en dos compañías del sector comercio al detal en Colombia.

Para lograr lo anterior, primero se mostrarán los fundamentos teóricos y antecedentes de estudios e investigaciones realizadas sobre Responsabilidad Social Empresarial y el bienestar de los empleados. Posteriormente se describe la metodología desarrollada para la recolección de la información y el proceso mediante el que esta fue analizada. En la siguiente sección se describen los hallazgos y por último se plantean las conclusiones del estudio.

## **PALABRAS CLAVE**

Responsabilidad Social Empresarial, Organizaciones Saludables, Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, bienestar, empleados, informes de sostenibilidad empresarial.

## **ABSTRACT**

The notion of healthy organization increasingly becomes more relevant in the academic and business world, as it has been shown that organizations that create healthy environments and adopt healthy practices positively affect their various stakeholders, including employees, partners, suppliers, customers and society (Grueso and Rey, 2013). In order to contribute to the previously mentioned, then is going to be presented the advance of a documentary and applied research, which seeks to understand how the adoption of Social Responsibility Practices contributes to the welfare of employees in two companies of the retail sector in Colombia.

To achieve this, first will be displayed the theoretical foundations and history of studies and research on Corporate Social Responsibility and welfare of employees. Later will be described the methodology developed for the collection of information and the process by which this was analyzed. The following section describes the findings and finally will be proposed the conclusions of the study.

## **KEY WORDS**

Corporate Social Responsibility, Healthy Organizations, Corporate Social Responsibility Practices, welfare, employees, corporate sustainability reports.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Planteamiento del problema de investigación

Las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial deben considerarse de vital importancia hoy en día a causa de que a medida del tiempo las organizaciones han adquirido distintos deberes, como la consecución de actividades legales, el cuidado y buen aprovechamiento de los recursos naturales, el impulso o creación de progreso económico y social en toda comunidad donde se desenvuelva su actividad social.

Además, es necesario contemplar el hecho de que una organización cuenta con distintos grupos de interés, tanto a nivel interno como externo y a los que de una u otra manera se busca generar un impacto positivo en cada uno de ellos. En el caso de este proyecto, cabe anotar que los empleados son un grupo de interés bastante importante y para los que hoy en día las empresas están implementando Prácticas de Responsabilidad Empresarial y conductas que contribuyen al bienestar de los mismos, creando esto a su vez una amplia posibilidad de contemplar a la compañía como saludable.

## 1.2. Justificación

Para justificar el presente trabajo, se tendrán en cuenta evidencias empíricas, estudios o investigaciones que se han llevado a cabo por diversos autores, entornos y organizaciones. Y que para efectos del proyecto, serán tenidos en cuenta factores como la Responsabilidad Social Empresarial y el bienestar de los empleados, términos que enmarcan en general el desarrollo de este documento.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Describir las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial enfocadas en los empleados y los programas orientados a la generación de bienestar para los empleados en el marco de las Organizaciones Saludables.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Describir las prácticas de RSE orientadas a los empleados en dos empresas que hacen parte del sector comercio / retail en Colombia.
- Describir los programas que implantan dos empresas “Great Place to Work Colombia”, orientadas al bienestar de los trabajadores.

### **1.4. Alcance y vinculación con el profesor**

Este proyecto se inscribe en el marco de la línea de Estrategia, enfocado al Programa “Estrategia y Empresa”, insertado en el proyecto: “Organizaciones Saludables II Etapa” encabezado por la docente Merlín Patricia Grueso Hinestroza.

## **2. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

A continuación se describen los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, Bienestar y Organizaciones saludables.

### **2.1. Definición y origen de la Responsabilidad Social Empresarial**

La responsabilidad está definida según el diccionario de la Real Academia Española como “la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar la consecuencias de un hecho realizado libremente” (RAE-Real Academia Española, s.f.) Asimismo, es definida como “la cualidad que se tiene de ser consciente de sus obligaciones y que se explica con las palabras aceptar, asumir, contraer, afrontar, atribuir, imputar” (Yepes, Peña, & Sánchez, 2007, pág. 19). Es pues un término que en general se refiere a la capacidad para afrontar y aceptar las consecuencias de actos ya ejecutados por un sujeto.

Por otro lado, se dice que la responsabilidad social es la expresión de una ética sobre lo público, que implica entendimiento sobre la realidad, desde los criterios de la justicia, de la equidad y de la democracia. Además, este concepto va cambiando conforme la sociedad evoluciona y se transforma, influenciada por las reformas en el contexto (Yepes, Peña, & Sánchez, 2007).

Ahora bien, la noción de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido definida de múltiples maneras y a lo largo del tiempo ha sido relacionada con elementos como los negocios, el desarrollo social, los factores políticos, económicos, legales, éticos, entre otros (Thomas & Nowak, 2006).

Para comenzar, se dice que Zaratustra, primer filósofo de la humanidad, desarrolló un modelo basado en la responsabilidad social y en tres pilares fundamentales: buenos pensamientos, buenas palabras y buenas acciones. Este filósofo logró extender el mensaje por todo el imperio

persa y fue propuesto en el primer tratado de ética que conoció la humanidad: Los Gathas (Abreu, Lattuada, & Bustamante, 2012).

Por otro lado, se encuentra que las primeras publicaciones, referencias y definiciones de la RSE datan de 1950 (Toca, Grueso, Carrillo y López, 2012), época en la que Howard Rothmann escribió el libro *Responsabilidades Sociales del Empresario* en el que planteaba que la responsabilidad de una compañía debía ir más allá de los beneficios financieros que esta pudiera traer (Salehi & Azary, 2009) y que tenía que preocuparse en gran cuantía por los valores y los objetivos enfocados a la sociedad.

En los años setenta la ética empresarial surgió como estudio por parte de distintos teólogos de la época. En los ochenta fueron formados centros de ética empresarial con los cuales se fomentó la investigación de este tema y la creación de cursos al respecto en escuelas de negocios. Actualmente, se expone como un tema que puede ser visto desde distintas perspectivas disciplinarias, tales como las ciencias sociales, la filosofía, la economía, entre otras (Abreu, Lattuada, & Bustamante, 2012).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), plantea que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial comprende las acciones desarrolladas por las compañías para afianzar sus lazos con las sociedades en las que actúan (Libro Verde Comisión Europea).

Por otro lado, de acuerdo a la definición del Libro Verde de la Comisión Europea (2001), la RSE es el interés para las empresas, como resultado de los dilemas sociales y medioambientales en sus prácticas comerciales y su vínculo con el contexto. Ser socialmente responsable indica que además de cumplir íntegramente con los deberes jurídicos, también se debe ir más allá y prestar especial interés en el capital humano, el entorno y los lazos con los grupos de interés (Libro Verde de la Comisión Europea, 2001). Esta noción es compartida por Abreu, Lattuada & Bustamante (2012) quienes señalan que el nivel de responsabilidad social demostrado por una organización es alto cuando sus acciones y decisiones están arriba de la obligación social y hacen más de lo que reglamenta la ley.

Adicionalmente, el Banco Mundial establece que la RSE se genera cuando las empresas garantizan un comportamiento ético y buscan contribuir al desarrollo económico sostenible para mejorar las condiciones de la compañía y de la sociedad en forma colectiva (Abreu, Lattuada, & Bustamante, 2012).

Desde otra perspectiva y complementando lo anterior, es pertinente presentar la definición dada por el *World Business Council for Sustainable Development*, el cual sostiene que la RSE es el comportamiento ético de una empresa con la sociedad, señalando que se trata de un mecanismo que permite lograr el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental (Toca, Grueso, & Carrillo, 2012).

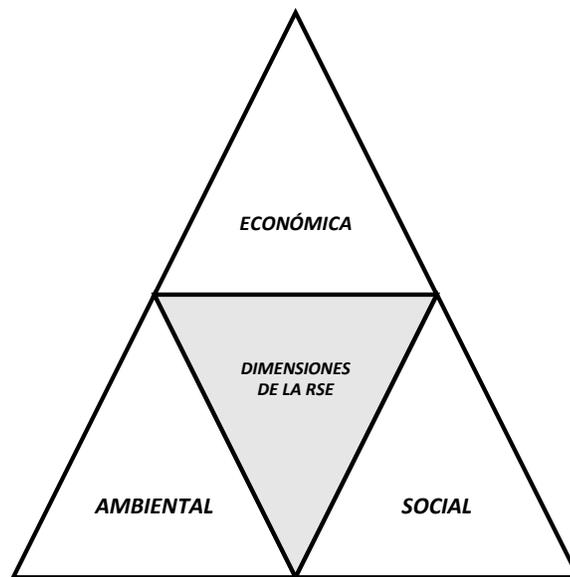
En uno de los artículos más recientes del economista Milton Friedman, se expone que la responsabilidad del ejecutivo es dirigir y administrar su compañía de acuerdo a sus deseos, que usualmente es obtener tantas ganancias como sean posibles, acatando las normas elementales de la sociedad, tanto las dispuestas en las leyes como aquellas expresadas en las costumbres éticas (Fomin, 2011).

Una aproximación más integradora plantea la noción de Pirámide de la responsabilidad social corporativa, manifiesta que la RSE es definida mediante “la suma de las responsabilidades económicas (base de la pirámide), las responsabilidades legales, las responsabilidades éticas y las responsabilidades filantrópicas (cúspide de la pirámide), las cuales al cumplirse a cabalidad podrían asegurar el éxito de una organización” (Yepes, Peña, & Sánchez, 2007, págs. 32-33).

### 2.1.1. Dimensiones de la RSE

En este ámbito, serán tomados en cuenta los tres componentes esenciales para toda compañía interesada en delimitar o medir su Responsabilidad Social Empresarial, los cuales deben ser objeto de trabajo en la misma intensidad para generar éxito en la organización (Toca, Grueso, & Carrillo, 2012).

**Gráfico 1. Dimensiones de la RSE**



Fuente: Autoras

En el aspecto económico, se espera que toda empresa genere utilidades y a medida del tiempo obtenga mayores índices de rentabilidad. Por lo que las organizaciones tendrán cualquier tipo de iniciativas que les permita la mejora de su situación financiera; como por ejemplo la creación de fundaciones que les posibilite la disminución de sus obligaciones tributarias, la venta de productos amigables con el medio ambiente y que puedan atraer mayor cantidad de clientes, entre otros programas que lo beneficien a nivel económico con el uso de PRSE. Esta dimensión en general, declara los resultados que la empresa obtiene en función de sus accionistas y su contribución a la generación de riqueza (Toca, Grueso, & Carrillo, 2012).

La dimensión ambiental o ecológica es definida básicamente como el cuidado del ámbito interno y externo, por lo que se asevera que las organizaciones tienen la responsabilidad de manejar adecuadamente los recursos naturales y darle un apropiado fin a los desechos y residuos generados por la consecución de su actividad productiva. Para lo cual intervienen entes como la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) que propone una serie de lineamientos para garantizar el desarrollo sostenible y la generación de un crecimiento económico con los recursos ambientales de las actuales y futuras generaciones (Toca, Grueso, & Carrillo, 2012).

Por otra parte, en el ámbito social, son incorporados la sociedad en general, los grupos de interés y todas las personas que están directamente relacionadas con las actividades de las organizaciones y para las cuales se debe trabajar de forma correcta, honesta y responsable (Toca, Grueso, & Carrillo, 2012).

### **2.1.2. Aproximaciones de la RSE.**

La RSE ha sido incorporada en varias iniciativas mundiales y regionales, convirtiéndola en una práctica indispensable en las estrategias empresariales. Por ejemplo, en 1997 fue puesto en marcha el acuerdo internacional *Global Reporting Initiative* (GRI), que en colaboración con el programa de Naciones Unidas Para el Medio Ambiente (PNUMA), promueve la elaboración de Memorias de Sostenibilidad aplicables globalmente y para su uso voluntario por parte de las organizaciones (Bigné, Chumpitaz, Andreu, & Swaen, 2005). En este programa se evidenciaron distintas iniciativas o proyectos, como el propuesto por El Marco Europeo de Responsabilidad Social Empresarial, certificado en la literatura por medio del Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (Thomas & Nowak, 2006) en el que se evidencia la cohesión que puede llegar a existir entre el ámbito gubernamental y organizacional, generando el desarrollo de los países y de la sociedad como un todo.

Las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (PRSE) fueron igualmente protagonistas en 1999, considerando que por medio del Pacto Global de las Naciones Unidas, se hizo referencia e hincapié a elementos como los derechos humanos, las normas laborales y el

medio ambiente. Dentro de esta perspectiva, también se encuentra que en el año 2000, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), con las líneas directrices para empresas multinacionales, promovió la cooperación entre estas compañías para el desarrollo sostenible, el fomento de actividades responsables con sus grupos de interés, la instauración de un clima saludable para inversión extranjera y el incremento de aportes positivos de las multinacionales en el campo económico, social y medioambiental (Bigné, Chumpitaz, Andreu, & Swaen, 2005).

Así, es importante resaltar que la adopción de criterios de responsabilidad social empresarial permite a las empresas resolver los conflictos y distribuir el beneficio obtenido entre los distintos grupos de interés y mejorar así, las condiciones del entorno en el que operan las empresas, reducir riesgos y mejorar su reputación (Nieto Antolí & Fernandez Gago, 2004).

## **2.2. Bienestar**

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, el bienestar es definido como (1) el conjunto de las cosas necesarias para vivir bien, (2) la vida confortable que conduce a disfrutar y vivir con tranquilidad y (3) el estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad física y psicológica (RAE (Real Academia Española), 2014).

En el artículo Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar, se define el bienestar como “una experiencia y funcionamiento psicológico óptimo” (Dávila de León & Jiménez García, 2014, pág. 275), identificándose dos orientaciones en su estudio: el bienestar subjetivo y el bienestar psicológico; los cuales incluyen componentes como las respuestas emocionales, satisfacción vital, satisfacción laboral, crecimiento personal, desarrollo del potencial humano, entre otros (Dávila de León & Jiménez García, 2014).

Con respecto al bienestar ocupacional o laboral, que es el de mayor representatividad en el presente documento, es importante tener en cuenta que este hace referencia a la capacidad de los empleados de poder llevar a cabo con agrado y certidumbre sus labores diarias, incluyendo

aspectos como la habilidad de trabajo en equipo, contar con prácticas de seguridad integral y salud ocupacional, comunicación efectiva con compañeros de trabajo, ambiente laboral exento de contaminantes y riesgos y la seguridad como valor de vida (Sánchez Pachón, 2003).

Las empresas pueden implementar programas para el bienestar, teniendo dos enfoques específicos. Pueden verse como un fin en sí mismo o como un medio que impacta el direccionamiento organizacional. Siendo vistas como un fin, realizan actividades para satisfacer necesidades puntuales, mientras que cuando se ve como un medio, lo que se busca es impactar en la estrategia organizacional para desarrollar empresas sanas centradas en procesos. Adicionalmente, se evidencia que cuando el bienestar es considerado como una estrategia organizacional, se espera su contribución en aspectos como el incremento del sentido de pertenencia, la apertura al cambio y reducción de resistencias a la transformación de la empresa, mayor oportunidad para el desarrollo de un bienestar integral, hacer explícitos y tangibles los valores y principios de la empresa, generar una cultura participativa, desarrollo y cualificación del talento humano, el afianzamiento de la capacidad de reacción ante cambios externos, entre otros (Sánchez Pachón, 2003).

### **2.3. Organizaciones Saludables**

Las organizaciones saludables son denominadas como aquellas que tienen un buen impacto en la salud y bienestar del empleado, además, intentan optimizar el capital humano, social y psicológico (Salanova Soria, 2008). Por otro lado, se plantea que las organizaciones saludables se distinguen por instaurar esfuerzos de colaboración para acentuar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la instauración de cargos esquematizados e importantes, de entornos sociales de cooperación, y con oportunidades justas y asequibles para el progreso laboral y su vida privada (Salanova Soria, 2008) .

Se manifiesta que las organizaciones saludables construyen dinámicas que las conducen a ellas y a los distintos grupos de interés a alcanzar un alto nivel de bienestar y un excelente desempeño organizacional (Grueso Hinestroza & Rey Sarmiento, 2013), por lo que resulta

importante indagar si una posible ejecución de Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones podrían influir directamente en la salud de estas.

Teniendo en cuenta lo anterior, Grueso Hinestroza y Rey Sarmiento (2013) han señalado que la salud puede ser únicamente obtenida si se concibe a la organización como un sistema y si se garantiza que todas las partes de este se encuentran exentas de enfermedad. Es por esto, que las organizaciones saludables son aquellas que dirigen y gestionan adecuadamente sus recursos humanos, tecnológicos, organizativos y financieros (Grueso Hinestroza & Rey Sarmiento, 2013).

Para puntualizar este término se pueden evidenciar distintas definiciones, una de ellas defiende que las organizaciones saludables “son un grupo de personas gobernadas por una serie de regulaciones con funciones y propósitos específicos, con buena salud y una apariencia saludable” (Tarride, Zamorano, Varela, & González, 2008, pág. 5).

Por otro lado, en el artículo Organizaciones saludables: analizando su significado desde el modelo HERO, se identifican cinco características con las que cuentan las organizaciones saludables: sentido de cambio ambiental, la información llega a los lugares correctos, proceso y uso de la información, adaptación y transformación sin destrucción y obtención de información sobre las consecuencias transformacionales (Acosta, Cruz, Salanova, & Llorens, 2015).

#### **2.4. Prácticas de RSE y Resultados Organizacionales**

Existen algunas evidencias de la relación entre la adopción de Prácticas de RSE y resultados en la organización, tanto desde la perspectiva financiera, como de reputación y en términos de bienestar de los trabajadores y otros grupos de interés. A continuación se mencionan algunas de estas evidencias.

En un estudio adelantado por Oh y Park (2015), se examinó la relación entre la RSE y el Desempeño Financiero Corporativo (*CFP* por sus siglas en inglés) para el periodo 2004-2010 en Corea. En este estudio se encontró que la RSE tiene un impacto positivo en el desempeño

financiero (considerando términos como la rentabilidad, las ventas y el crecimiento), pero estos efectos dependen en gran magnitud de las características de cada industria o sector, teniendo en cuenta que generalmente surgen externalidades como por ejemplo las crisis financieras, que en caso de ser manejadas adecuadamente las compañías pueden lograr su meta: mejorar su valor y desempeño organizacional (Oh & Park, 2015).

En un estudio desarrollado por Sun y Stuebs (2012), se evidenció una relación positiva y significativa entre la aplicación de RSE en la industria química de Estados Unidos y su impacto en resultados de la organización. Para analizar los datos se realizó un análisis de regresión que tomó tres etapas de estudio y mostró que a medida que pasa el tiempo y se realizan actividades relacionadas con la RSE, la productividad de la industria tiende a mejorar, enriquece la percepción gerencial acerca del tema de RSE y le permite a las firmas involucradas afrontar favorablemente la intensa competencia de mercado (Sun & Stuebs, 2012).

De manera similar, para examinar los determinantes de la RSE y sus implicaciones en la política de inversión de las compañías, en la estrategia organizacional y en su rendimiento, Erhemjamts, Li y Venkateswaran (2012) realizan un estudio en el que por medio de análisis de muestras y pruebas de robustez, se encontró que las fortalezas en el ámbito de RSE de una compañía provocan un impacto positivo en la política de inversión y en la estructura organizacional, que los incentivos dados a la gerencia influyen significativamente en la implementación de políticas de RSE y que las entidades que tienden a emplear más este concepto son aquellas que tienen mejores rendimientos, que invierten en investigación y desarrollo, que tienen mejor salud financiera y que se encuentran inmersas en nuevas industrias (Erhemjamts, Li, & Venkateswaran, 2013).

Ahora bien, considerando la trascendencia que tiene la tecnología hoy en día, Eberle, Berens y Li (2013), realizaron un estudio en el que evidenciaban la importancia de la relación entre la comunicación interactiva de la RSE y la reputación organizacional. Estos autores argumentan que hoy en día las compañías revelan la mayoría de sus prácticas a través de medios de comunicación en línea, espacio en el que pueden llegar a recibir evaluaciones positivas o negativas, que respectivamente ocasionan impactos favorables o perjudiciales para las empresas.

Teniendo en cuenta lo anterior, como metodología de estudio, se decidió hacer un experimento en la web en el que se planeaba examinar el impacto de las campañas de RSE en la reputación corporativa y en la comunicación “boca a boca”; durante este proceso se encontró que variables como la credibilidad generada en los Stakeholders y la identificación que estos pueden sentir con las compañías llegan a tener un gran impacto en la reputación organizacional (Eberle, Berens, & Li, 2013).

Finalmente, en un estudio realizado por Lin, Baruch y Shih, se evidencia la relación entre la RSE y el desempeño de un equipo de trabajo y se encuentra que este grupo se ve influenciado por tres dimensiones: económica, legal y ética. En materia gerencial, se encontró que hay dos mediadores (eficacia y autoestima del grupo) entre la RSE y el desempeño de los equipos de trabajo, para los que las organizaciones deben enfocar sus recursos y generar motivación, crecimiento personal, ambiente inspirador, instauración de prácticas laborales legales y justas, establecer conductas éticas, entre otros factores importantes para la efectividad como organización y como equipo de trabajo (Lin, Baruch, & Shih, 2012).

Como se evidencia en los estudios nombrados anteriormente, es significativa la importancia y el impacto que tiene la RSE en las organizaciones, pero hay un aspecto que debe ser evaluado en el presente proyecto de manera detallada y minuciosa, siendo este el bienestar de los empleados, considerándose como vital para el buen funcionamiento de una organización y para permitirle poder llegar a ser calificada como “saludable”. Con el propósito de justificar este aspecto con evidencia empírica, a continuación se hará uso de distintos estudios.

En un estudio hecho por Karmen Dežmar Krainz (2015), se busca evidenciar que las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial pueden llegar a mejorar considerablemente tanto el bienestar de los empleados como la competitividad de la organización, esto teniendo en cuenta factores como la satisfacción, la salud y el desarrollo profesional de los empleados. Además, se muestra lo importante de entender que con el paso de los años y con hechos como la globalización, la gestión de recursos humanos ha venido cambiando y las organizaciones han tenido que adquirir mayor responsabilidad con los *stakeholders* y en general con la sociedad. Considerando esto anterior, se dice que las compañías deben buscar invertir y enfocar esfuerzos

en el capital humano, es decir sus empleados y así conseguir la anhelada ventaja competitiva acompañada de una alta efectividad organizacional (Dežmar Krainz, 2015).

Adicionalmente, cabe señalar un estudio hecho por Glavas y Godwin (2013), en el que por medio de un modelo buscaban encontrar la relación entre la RSE y la identidad de los empleados hacia la organización. A partir de la investigación, se encontró que la percepción que tienen los empleados acerca de la RSE de la organización puede influir significativamente en su bienestar. Adicionalmente, se encontró que los consumidores y los inversionistas están usualmente buscando compañías que sean socialmente responsables. Por lo tanto, es evidente el hecho de que una compañía quiera implementar PRSE de manera altruista, pero además con fines económicos, que en general pretende afectar positivamente a la sociedad pero también a los miembros de su equipo (empleados), quienes con la percepción de estas prácticas pueden llegar a construir una buena identidad organizacional y con esto cierto nivel de bienestar (Glavas & Godwin, 2013).

Finalmente, el bienestar es un tema que resulta altamente relevante para las organizaciones pues se encuentra relacionado con aspectos como la reputación empresarial y el buen nombre. En Microsoft por ejemplo, en la que por medio de una entrevista a Olga Gacio Caballero, responsable del Servicio de Prevención de Microsoft (2011), se asevera que sin la atención respectiva a la seguridad, salud y el bienestar de los empleados, esta empresa no tendría el éxito con el que cuenta actualmente. Esto anterior puede verse evidenciado en el hecho de que al ver como prioridad y como activo principal a los empleados, Microsoft ha sido galardonada como *Great Place to Work* en España por varios años consecutivos y en distintas ocasiones ha sido nombrada como la Mejor Empresa para Trabajar a nivel mundial, todo esto a causa de que la compañía se esmera por ser saludable y permitirle a los empleados gozar de salud y seguridad laboral inmejorable (Lago Moreda, 2011).

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Unidades de Análisis**

Para la presente investigación se analizaron dos empresas que operan en Colombia: Grupo Éxito (en adelante empresa A) y Sodimac Corona (empresa B), fueron elegidas como las empresas objeto de estudio, las cuales pertenecen al sector comercio / retail y fueron galardonadas por estar entre las diez mejores compañías para trabajar en Colombia con más de 500 colaboradores en 2014 (Great Place to Work, 2014).

#### **3.2. Ciclo de vida de las participantes**

La información fue obtenida de las páginas web oficiales de las empresas, en las que se encontró que ambas compañías son líderes en el mercado en el sector de comercio al detal.

#### **3.3. Presencia geográfica**

La información se recolectó de los informes de sostenibilidad oficiales reportados por las empresas para los años 2012, 2013 y 2014.

#### **3.4. Técnica de recolección de Información**

La información recolectada fue de carácter secundario, por lo que se tomaron, desde las páginas web oficiales, los informes de sostenibilidad públicos reportados por, Grupo Éxito y Sodimac Corona, dos grupos económicos del sector comercio al detal de los años 2012, 2013 y 2014. Estos informes fueron realizados según la metodología para la presentación de informes de sostenibilidad del GRI (*Global Reporting Initiative*), del que se tuvo en cuenta específicamente el

inciso de los Indicadores de desempeño de Prácticas Laborales y ética de trabajo, identificado con la sigla LA y representado por seis aspectos: (1) empleo, (2) relaciones empresa / trabajadores, (3) salud y seguridad en el trabajo, (4) formación y educación, (5) diversidad e igualdad de oportunidades e (6) igualdad de retribución entre hombres y mujeres (Global Reporting Initiative).

### **3.5. Recolección de Información adicional**

Parte de la investigación tuvo como objetivo indagar la forma en la que los valores de una sociedad se asemejan al desempeño y comportamiento de organizaciones, en este caso, colombianas. Es por esto que fueron consideradas las seis dimensiones propuestas por Geert Hofstede (2010) así: Distancia al poder, Masculinidad, Evitación de la Incertidumbre, Individualismo, Orientación de Largo Plazo e Indulgencia (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

### **3.6. Técnica para organizar y sintetizar la información**

- a. Estudio documental: Las fuentes de información de la presente investigación fueron secundarias, adquiriendo los datos a partir de documentos públicos ya existentes. Además, es preciso señalar que la técnica para el análisis de la información fue el diseño sistemático a través de la codificación abierta y axial.
- b. Recolección de datos: Se buscó información básica identificada en los informes de sostenibilidad reportados para entender el proceso o fenómeno que se está estudiando en este documento. (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).
- c. Codificación abierta: se agruparon los datos e información importante identificada para crear conexiones o comparaciones que llevaron a generar unas categorías iniciales. Para esta codificación se construyó un modelo con dos categorías: la primera representa los aspectos encontrados en los informes de sostenibilidad según indicaciones del *GRI* y en la segunda se

realizó una síntesis de la información más importante encontrada en los documentos antes nombrados (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

- d.** Codificación Axial: Durante esta tarea se creó un modelo a partir de la información arrojada por la codificación abierta, que incluyó: una idea central que se conoce como el objeto de la investigación, el contexto en el que sucedió, las acciones que lo describieron y sus consecuencias (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

## 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presenta información relativa al contexto en el cual se realiza el proceso investigativo, esto es Colombia y sus características distintivas, tomando como referencia el modelo de valores sociales de Hofstede y subsiguientes modificaciones. De igual forma, se retoma información sobre la participación de las empresas en el Pacto Global. Documentos Prácticas Responsabilidad Social Empresarial: Informes de Sostenibilidad con la metodología del Global Reporting Initiative (GRI).

### 4.1. Contexto social

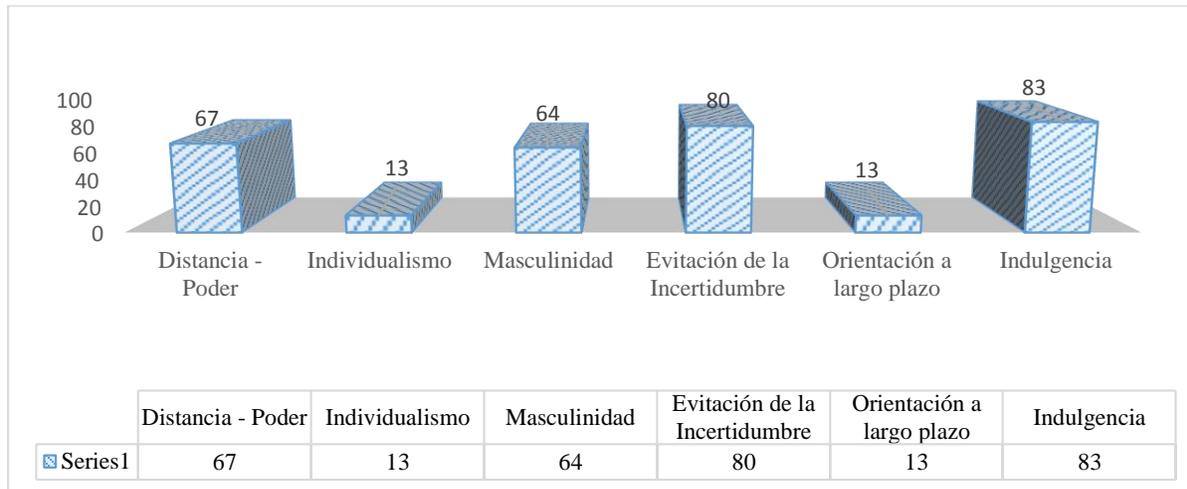
Geert Hofstede presenta un modelo que analiza la cultura nacional y comprende seis dimensiones (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010):

**4.1.1. Distancia - Poder:** Esta dimensión expresa el grado en el que los miembros menos poderosos de la sociedad aceptan y suponen que el poder está distribuido inequitativamente. Las sociedades que demuestran un alto grado de distancia - poder aceptan un orden jerárquico en el que cada quién tiene su puesto y no necesita una gran explicación, mientras que en sociedades que revelan un bajo grado distancia-poder, suelen tener una distribución equitativa del poder y exigen justificación por inequidad en el ámbito de la autoridad. Colombia es una sociedad con alta distancia al poder (67) (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

**4.1.2. Individualismo contra colectivismo:** En esta dimensión se evidencia individualismo cuando se espera que la persona piense únicamente en cuidar de sí mismo y su familia más cercana. De forma opuesta, el colectivismo representa una fuerte relación con la sociedad en la que se desenvuelve y en la que genera una relación de lealtad y compañerismo con los otros individuos. El país cuenta con un bajo individualismo (13) (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

- 4.1.3. *Masculinidad contra feminidad:*** Una sociedad masculina representa una preferencia por la orientación al logro, heroísmo, asertividad y recompensas materiales por el éxito, en sí, una sociedad más competitiva. Opuestamente, la feminidad prefiere la cooperación, modestia, el cuidado por los débiles y la calidad de vida, en general, una sociedad más orientada al consenso. Colombia cuenta con un resultado relativamente alto en masculinidad (64) (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).
- 4.1.4. *Evitación de la Incertidumbre:*** Esta dimensión expresa el grado en el que los miembros de la sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad, el punto más importante aquí es cómo una sociedad lidia con el hecho de que el futuro nunca puede ser conocido, ¿debería intentar controlar el futuro o dejar que pase? La sociedad colombiana esta cómoda con el hecho de que constantemente se establezcan leyes y normas que rijan cualquier tipo de situación, por lo que Hofstede reporta a Colombia como una sociedad con alta en evitación de la incertidumbre (80) (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).
- 4.1.5. *Orientación a largo plazo contra orientación a corto plazo:*** Sociedades con una baja calificación en esta dimensión, prefieren mantener las tradiciones y normas mientras ven el cambio en la sociedad con desconfianza, por otro lado, las sociedades que tienen una alta calificación, adoptan un enfoque más pragmático, fomentan el ahorro y la educación como una forma de prepararse para el futuro. Colombia obtuvo una calificación baja en orientación de largo plazo (13) (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).
- 4.1.6. *Indulgencia contra restricción:*** definiéndose esto anterior como una comunidad en la que la gratificación se genera de manera voluntaria o los impulsos humanos llevan al ideal de disfrutar la vida y divertirse. Por el contrario, una sociedad restrictiva, suprime la gratificación y todo es regulado por medio de estrictas normas sociales. La sociedad colombiana fue reportada como alta en indulgencia (83) (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

**Gráfico 2. Modelo de las seis dimensiones de la cultura nacional de Hofstede. Valores Colombia.**



Fuente: Perfil Cultural Colombia. Datos tomados de [www.geeert-hofstede.com](http://www.geeert-hofstede.com)

## 4.2. Adscripción al Pacto Global

El Pacto Global de Naciones Unidas es una iniciativa que promueve el compromiso del sector privado, sector público y sociedad civil a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción, así como contribuir a la consecución de los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas (Objetivos de Desarrollo del Milenio – ODM’s o nueva agenda Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS’s-). Aquellas organizaciones que se adhieren al Pacto Global comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la generación de un mercado global más estable, equitativo e incluyente, y que fomenta sociedades más prósperas. Actualmente, Pacto Global tiene presencia en más de 130 países y cuenta con aproximadamente 12.900 organizaciones adheridas en el mundo, por esta razón, se constituye en la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo (Red Pacto Global Colombia, s.f.).

Los principios del Pacto Global en el ámbito de las Prácticas laborales con: (1) respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de asociación colectiva, (2)

eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio, (3) abolir de manera efectiva el trabajo infantil, (4) eliminar la discriminación respecto al empleo y la ocupación.

La empresa A se adhirió al Pacto Global en el 2011 y expresó abiertamente su deseo de actuar con base en el marco definido por el Pacto para involucrar los 10 principios de esta iniciativa a su estrategia, cultura y acciones cotidianas (Grupo Éxito, 2011). De igual forma, la empresa B asume los estándares internacionales considerados en el Pacto Global de las Naciones Unidas, apoyando los cuatro principios fundamentales ya nombrados anteriormente en cuanto a las prácticas laborales.

#### **4.3. Documentos Prácticas Responsabilidad Social Empresarial: Informes de Sostenibilidad con la metodología del *Global Reporting Initiative (GRI)*.**

##### **4.3.1. Inciso de indicadores de desempeño de Prácticas Laborales y ética de trabajo.**

Las dos empresas estudiadas contaban con informes de sostenibilidad con el criterio del *GRI* para los años 2012, 2013 y 2014. Como se dijo anteriormente, fueron denominadas empresa A: Grupo Éxito y B: Sodimac Corona y al final de la información recolectada se evidenciaron los números de página de los informes de donde se obtuvo la información.

##### **4.3.1.1. Aspecto 1: Empleo.**

*(LAI) Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato, por región y por sexo.*

##### **2012:**

**A:** Un total de 36.950 empleados directos trabajan en este grupo empresarial. De los cuales 18.937 eran mujeres y 18.013 eran hombres. Las contrataciones directas aumentaron frente a 2011

para mejorar los beneficios de los trabajadores. En el contrato por jornada completa hubo un total de 12.593 mujeres y 14.957 hombres, mientras que en el contrato parcial (jornadas menores a 8 horas) hubo 6.344 mujeres y 3.056 hombres. Por tipo de empleo, a nivel operativo había 17.134 mujeres y 15.713 hombres, en el aspecto Administrativo había 1.786 mujeres y 2.232 hombres y en el área Directiva 17 mujeres y 68 hombres. La composición de empleados por regiones fue la siguiente: Centro (Boyacá, Caquetá, Casanare, Cundinamarca, Huila, Meta y Tolima) tuvo 15.470 empleados, Antioquia 9.621, la Costa Atlántica 5.592, Suroccidente (Caldas, Cauca, Nariño, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca) 4.409, Santanderes 1.858. Páginas 43-59.

**B:** Para este año, trabajaban en la empresa cerca de 6.200 colaboradores altamente calificados, de los cuales, a diciembre de este año, 5.834 correspondían a colaboradores directos; de éstos, 5.000 se desempeñan en jornada completa. Por otro lado, finalizaron este periodo con 98 colaboradores del programa Manos Capacitadas, que se detalla más adelante. La información no se encuentra desglosada por contrato, sexo ni región. Página 22.

### **2013:**

**A:** El Grupo tuvo un total de 38.422 empleados directos, de los cuales 19.802 eran mujeres y 18.620 eran hombres. En 2013 creó 1.472 nuevos puestos de trabajo en Colombia. En el contrato a término indefinido hubo un total de 15.645 mujeres y 15.503 hombres, mientras que en el contrato a término fijo hubo 4.157 mujeres y 3.117 hombres. La composición de empleados por regiones fue la siguiente: Centro (Boyacá, Caquetá, Casanare, Cundinamarca, Huila, Meta y Tolima) tuvo 16.638 empleados; Antioquia 9.949; la Costa Atlántica 5.712; Suroccidente (Caldas, Cauca, Nariño, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca) 4.155; Santanderes 1.968. No está desglosado por tipo de empleo. Páginas 36 y 37.

**B:** Finalizó el 2013 con 7.630 empleados, de los cuales 7.029 están vinculados de forma directa. De estos, 4.763 eran hombres y 2.266 mujeres. La información no se encuentra desglosada por sexo ni región. Página 44 - 46.

## **2014:**

**A:** El grupo empresarial fue el mayor empleador privado de Colombia, con más de 41.000 colaboradores directos. Generando condiciones de trabajo dignas y ofreciendo oportunidades de crecimiento personal para los empleados y sus familias. Hubo un total de 41.090 empleados, de los cuales 20.498 fueron mujeres y 20.592 hombres. Con contrato a término indefinido había 16.154 hombres y 16.341 mujeres, con contrato a término fijo 4.438 hombres y 4.157 mujeres. La composición de empleados por regiones fue la siguiente: Centro (Boyacá, Caquetá, Casanare, Cundinamarca, Huila, Meta y Tolima) tuvo 16.148 empleados; Antioquia 9.854; la Costa Atlántica 5.679; Suroccidente (Caldas, Cauca, Nariño, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca) 7.510; Santanderes 1.899. No está desglosado por tipo de empleo. Página 47-48.

**B:** Durante el 2014, la compañía tuvo vinculadas directamente a 7.670 personas. Esta cifra se incrementó un 9% respecto a 2013, cuando había 7.029 con contratos directos. La información no se encuentra desglosada por sexo ni región. Página 39.

*(LA2) Número total de empleados y tasa de nuevas contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.*

## **2012:**

**A:** Un total de 36.950 empleados directos. 5.664 nuevos empleados con contrato a término indefinido comenzaron a trabajar en la compañía en el 2012, de estas personas, el 43.9% fueron mujeres y el 56.02 hombres. Así mismo, 338 se retiraron, de los cuales el 51.47% son hombres; de estos el 29.88% son de la región de Antioquia, 9.19% de la Costa, 32.18% de la región Centro, 17.8% del Suroccidente del país y 10.91% de los Santanderes y Boyacá. En cuanto a las mujeres, que representan el 48.52%, 39.02% son de la región de Antioquia, 4.26% de la Costa, 29.87% de la región Centro, 17.67% del Suroccidente y 9.15% de Santanderes y Boyacá. Páginas 43-47.

**B:** Esta empresa contó con un total de 6.200 colaboradores. La rotación estuvo en índices del 22,92%. De acuerdo a la nueva fórmula del indicador de rotación para el año 2012, el resultado

fue 24,28%. En 2012 aplicaron 15.493 personas para diferentes cargos, de los cuales se vincularon aproximadamente 1.651, sin contar los cargos de personal de base de las aperturas de los 5 nuevos almacenes, que representan 685 personas contratadas por la empresa temporal. Como parte de la política de selección de personal, una de las premisas de la compañía es la promoción del talento interno a cargos de mayor exigencia profesional y laboral. Cerca de 180 colaboradores fueron promovidos en 2012 en los niveles de Gerencia, Jefaturas, Coordinaciones y Analistas, lo que representa un incremento del 36% frente al 2011. La información no se encuentra desglosada por grupo de edad, sexo ni región. Página 22.

### **2013:**

**A:** El Grupo tuvo un total de 38.422 empleados directos. La rotación media de empleados en el 2013 fue de 8,62%. Durante el 2013 fueron promovidos 3.096 empleados a cargos superiores. No está desglosado por sexo, ni edad y región. Página 74.

**B:** Total de 7.630 colaboradores. La rotación media de empleados en el 2013 fue de 24,4%. Las vinculaciones aumentaron de 1.651 a aproximadamente 2.500. En 2013 fueron promovidos 200 colaboradores a niveles de gerencia, jefaturas, coordinaciones y analistas, incrementando la promoción del talento en 11.1% respecto 2012. No está desglosado por sexo, ni edad y región. Página 44 - 46.

### **2014:**

**A:** Un total de 41.090 empleados. Los ascensos de empleados con contrato a término indefinido fueron 3.307, de los cuales 1.347 fueron mujeres y 1.690 hombres. No hay información actualizada de la rotación media de empleados. Páginas 51-53.

**B:** Durante 2014 fueron promovidos 554 colaboradores de todos los niveles de la compañía. La tasa de rotación fue de 27,3%. No está desglosado por sexo, ni edad y región. Página 39.

*(LA3) Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por ubicaciones significativas de actividad.*

**2012:**

**A:** 1,4 millones de horas en formación fueron dictadas para todos los colaboradores. Además, 734 empleados se beneficiaron con la nueva póliza “MedicAll Group” que lanzaron el grupo empresarial, el Fondo Presente y Allianz Colseguros, para ofrecer a sus empleados un portafolio de servicios de salud de alta calidad y con facilidades de acceso que complemente el cubrimiento de la EPS. La Compañía subsidia hasta un 50% dependiendo del nivel salarial. Ofrecen descuentos con su tarjeta empresarial (“nuestra tarjeta”) de 10% para empleados directos y 5% para indirectos, y 50% en productos de marca propia textil. Buscan la disminución de brechas con la asociación con la caja de compensación Comfenalco Antioquia y el Fondo de Empleados Presente, comenzaron el programa “piloto somos”, con el cual la Compañía busca medir las condiciones de vida de los empleados que se encuentran por debajo de la línea de pobreza y construir planes de intervención integral que impacten positivamente su calidad de vida y la de sus familias. Páginas 49-54.

**B:** Su abanico de beneficios está compuesto por préstamos personales, para vivienda, calamidad o emergencias y condonados para educación; todos ellos con bajas tasas de interés. Así mismo, otorgan facilidad para adquisición de vehículos y un sólido plan de seguros (de vida, para el hogar y para automóviles).

Estos beneficios también están acompañados de auxilios de nacimiento para hijos de los colaboradores; para adquisición de lentes; y auxilios funerarios en caso de fallecimiento de los colaboradores o sus familiares cercanos; bonos de matrimonio; descuentos especiales en la compra de productos en la tienda para uso del colaborador en su hogar; así como un amplio plan adicional de beneficios legales y extralegales, como primas de navidad y vacaciones. Página 27.

## **2013:**

**A:** “Tiempo para ti” es un programa que se estableció para que los colaboradores destinen horas laborales a sus seres queridos o para otras actividades personales.

Tiene dos paquetes de beneficios, para el empleado corporativo: un día o dos medios días para diligencias personales, un día libre o dos medios días libres para compartir en familia, un día libre en el mes del cumpleaños o 4 horarios de trabajo para elegir. Para el operativo: media jornada en el mes del cumpleaños. Adicionalmente, gracias al uso de “Nuestra Tarjeta” los empleados y sus familias tuvieron un ahorro de más de COP8 mil 400 millones. Página 37.

**B:** Cuentan con un programa denominado “Connmigo”, el cual se desglosa en cinco capítulos de los beneficios dispuestos para los colaboradores: (1) beneficios encaminados a la inversión: préstamo para vivienda, carro o moto; (2) beneficios encaminados a mejorar el consumo: prima extralegal de vacaciones, auxilio de matrimonio, prima extralegal de navidad, auxilio de nacimiento, auxilio escolar para los hijos de los colaboradores, préstamo educación superior; (3) beneficios de bienestar y relacionados con la salud: Seguro de vida, permiso remunerado por calamidad doméstica, auxilio de medicina pre-pagada, auxilio para lentes, auxilio defunción del colaborador, auxilio funerario familiares; (4) beneficios encaminados a mejorar la calidad de vida del colaborador: préstamo condonable para educación superior del trabajador, auxilio escolar para colaboradores con discapacidad cognitiva, refrigerio y jornada libre por cumpleaños; (5) beneficios de ahorro: financiación de seguros de vivienda, carro y moto, préstamo de emergencia, descuentos por compras del colaborador. Páginas 54 - 56.

## **2014:**

**A:** La compañía cuenta con el programa “tiempo para ti” en el que los trabajadores pueden destinar jornadas laborales a actividades con sus seres queridos o asuntos personales para lograr equilibrio vida laboral-personal y familiar, los empleados disfrutaron 13.555 días.

Cerca de \$63 mil millones de pesos invirtió la compañía en desarrollo del “Portafolio de Beneficios para sus empleados” (programas sociales, de salud, educación, recreación y vivienda) que

impactaron positivamente su calidad de vida y la de sus familias. Adicionalmente, aproximadamente 5.400 empleados participaron en la Escuela de Economía Personal y Familiar, 45% más que en 2013. \$631 millones de pesos fueron entregados como 1.520 Auxilios de Maternidad. Con el uso de “Nuestra Tarjeta” los empleados y sus familias ahorraron más de \$5.000 millones de pesos. Y se otorgaron \$15.200 millones de pesos en créditos de vivienda, beneficiando a 476 empleados. Páginas 50 y 51.

**B:** Su portafolio de beneficios “Conmigo” está dirigido a todos los colaboradores (con contrato de trabajo directo e indefinido). En 2014 el aumento en la inversión fue del 8.5%, para un total de 25 mil millones representados en beneficios. Se creó un nuevo programa llamado *Get abstract*, el cual fue usado por el 61% de los trabajadores (4.664), que es una biblioteca virtual que pone al alcance de todos los resúmenes de los mejores libros del mundo en diferentes idiomas y con una gran variedad de temas. Esta herramienta les ayuda a cultivar la mente y el espíritu, los mantiene actualizados, les permite ayudar a sus hijos en las tareas, desarrollarse aún más profesionalmente y muchos beneficios más que deja la lectura. Continúan con los cinco capítulos de beneficios enunciados en el año 2013. Páginas 47-48.

*(LA15) Niveles de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.*

### **2012:**

**A:** 1836 personas tuvieron licencia de maternidad / paternidad. Índice de retorno 100%.  
Página 113.

**B:** No evidencia información al respecto.

### **2013:**

**A:** 1935 personas tuvieron licencia de maternidad / paternidad. Índice de retorno 100%.  
Página 76.

**B:** “Estas mediciones no se tienen en cuenta ni tampoco se llevan a cabo en la compañía, porque no se consideran relevantes para la operación del negocio. Igualmente tampoco se identifica un riesgo en este asunto”. Página 127.

**2014:**

**A:** 1600 personas tuvieron licencia de maternidad / paternidad. Índice de retorno 86%.  
Página 79.

**B:** No evidencia información al respecto.

**4.3.1.2. Aspecto 2: Relaciones empresa/trabajadores.**

*(LA4) Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.*

**2012:**

**A:** Contaban con un sindicato que inició en Cadenalco en 1945 y hasta 2011 tuvo por nombre Sintracadenalco. Hoy, “Sintraéxito” congrega a 694 empleados en 13 ciudades. Con ellos tienen una relación conciliadora, respetuosa y de permanente diálogo, y gracias a esto fue posible la firma de una convención colectiva vigente hasta 2015, en la cual se plasman los acuerdos a los que llegan las partes y que generan importantes beneficios. En este sentido han establecido en un manual de compensación y beneficios una serie de prestaciones extralegales que guardan relación y coincidencia con los acuerdos convencionales. 5,8% del personal de la Compañía vs 4,2% en 2011, son empleados representados por organizaciones independientes, sindicatos o acuerdos de negociación colectiva. 2.570 empleados hicieron parte del programa. Página 55.

**B:** No informa datos al respecto.

## **2013:**

**A:** Desde 1945 existe Sintraéxito, una organización sindical que agrupa a 2.446 colaboradores de la empresa afiliados a este organismo. Otros 225 colaboradores están afiliados a tres organizaciones sindicales, Sintrainac, SintraGexito, Sintraincomaf, todas de reciente creación. En la industria de alimentos ubicada en Bogotá, se firmó en 2013 un pacto colectivo con vigencia hasta 2017, que cobija a 898 colaboradores de esa dependencia. No se especifica porcentaje. Página 40.

**B:** Sintrasodimac es la organización sindical de la empresa y fue creada en enero de 2013. Desde su instauración ha contado con un diálogo permanente, directo y franco con los representantes de la compañía, además de tener todas las garantías para ejercer su actividad a nivel nacional sin condicionamiento ni restricción alguna. Así como motivan a los colaboradores a realizar un diálogo participativo la empresa se ha querido comprometer con el ejemplo. Por eso, la compañía ha instaurado espacios de conversación colectiva y que tiene como misión llegar a una escucha constructiva, lograr avances en materia de participación, los cuales fueron establecidos con la firma de una convención en la que se determinó respetar los parámetros de equidad e igualdad con todos los trabajadores de la compañía, así como la continuidad del negocio. Este sindicato cerró el año con 272 asociados. Página 54.

## **2014:**

**A:** Con respecto al derecho de asociación, para este año la compañía contaba con 4 sindicatos en los que había 3.042 empleados afiliados. Con dos de dichos sindicatos había suscritas convenciones colectivas de trabajo. En la Industria de Alimentos existe un pacto colectivo que cobija a 743 empleados. No se especifica porcentaje. Página 50.

**B:** Con Sintrasodimac habían firmado una convención colectiva cuyo contenido y espíritu refleja la competitividad del plan de beneficios y la apertura al diálogo social y responsable. No se especifica porcentaje. Página 55.

*(LA5) Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.*

**2012:**

**A:** En la actualidad no existe un periodo mínimo de preaviso para cambios organizacionales. Es práctica común y sucede en todos los casos, que se informa al sindicato antes de que los cambios sucedan; en caso de generarse impactos negativos en los colaboradores las acciones realizadas son concertadas conjuntamente. Página 58 Y 112.

**B:** No informa datos al respecto.

**2013:**

**A:** En la actualidad no existe un periodo mínimo de preaviso para cambios organizacionales. Es práctica común y sucede en todos los casos, que se informa al sindicato antes de que los cambios sucedan; en caso de generarse impactos negativos en los colaboradores las acciones realizadas son concertadas conjuntamente. Página 75.

**B:** Se notificaron aproximadamente 5 cambios organizacionales. El tiempo fue de 18.2 días aproximadamente. Sin embargo, el tiempo depende del tipo de notificación que se esté dando y el impacto de la misma. Página 127.

**2014:**

**A:** En la actualidad no existe un periodo mínimo de preaviso para cambios organizacionales. Es práctica común y sucede en todos los casos, que se informa al sindicato antes de que los cambios sucedan; en caso de generarse impactos negativos en los colaboradores las acciones realizadas son concertadas conjuntamente. Página 78.

**B:** No evidencia información al respecto.

#### **4.3.1.3. Aspecto 3: Salud y seguridad en el trabajo.**

*(LA6) Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.*

#### **2012:**

**A:** El 100% de los trabajadores está representado en el COPASO. Con el programa de formación Vigías de la protección sensibilizan a los empleados de la organización con el fin de fomentar un ambiente laboral seguro, que beneficie la operación productiva en los almacenes. El personal del Departamento de Seguridad recibió el curso de actualización de norma exigido por la Superintendencia de Vigilancia y hoy cuenta con la certificación otorgada por la ley. Cuentan con cinco comités paritarios de salud ocupacional (Copasos) en las regionales: Antioquia, Centro, Occidente, Costa y Oriente, que realizan reuniones mensuales. Páginas 56-57.

**B:** Fieles a la política de brindar un ambiente sano y seguro, se encuentran constituidos en la compañía dos tipos de comités: Comité Paritario en Salud Ocupacional denominado Copaso, de alcance corporativo y nacional; y los Comités Locales de Salud Ocupacional, denominados Colosos, los cuales operan a nivel local, en todas las tiendas. El Copaso tiene bajo su responsabilidad la promoción y la vigilancia de las normas de salud ocupacional al interior de nuestra compañía y debe velar por su cumplimiento en áreas de salud, medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene, seguridad industrial, y prevención de riesgos. Se le denomina paritario porque está integrado por el mismo número de representantes tanto de la compañía como de los empleados, con el mismo número de suplentes. De acuerdo a la cantidad de colaboradores de la compañía, el COPASO está conformado por cuatro representantes elegidos por los colaboradores y cuatro elegidos por la empresa, con sus respectivos suplentes. No se especifican porcentajes. Página 34.

## **2013:**

**A:** Durante todo el año se realizaron actividades de capacitación y entrenamiento en el cuidado de manos, incluyendo talleres de lavado de las mismas y uso de elementos de protección personal, por lo que 5.000 personas de cargos que lo requerían, en todos los almacenes del país, tuvieron acceso a esta formación. Se realizaron jornadas de salud en el 90% de los almacenes del país, con actividades como valoraciones médicas, jornadas de prevención del riesgo cardiovascular, vacunación, charlas y citologías. No se especifica el porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud. Página 39.

**B:** La compañía ha constituido dos tipos de comités en el marco de ser consecuentes con la política de brindar un ambiente sano y seguro a todos los colaboradores. Uno es el Comité Paritario en Salud Ocupacional (Copaso) y que tiene un alcance corporativo a nivel nacional. El otro es el Comité Local de Salud Ocupacional (Coloso) y que opera a nivel local en cada una de las tiendas. Dentro del balance de los dos comités para 2013 se destaca la realización de 12 reuniones de Copaso y 334 de Coloso en los diferentes centros de trabajo. Además, llevaron a cabo las elecciones para elegir a los nuevos representantes de los trabajadores ante el Copaso y quienes tendrán un periodo hasta 2015. Este comité tiene la denominación de paritario porque está integrado por un número igual de representantes de la compañía (4) y de los colaboradores (4), cada uno de ellos con sus respectivos suplentes. La importancia del Copaso radica en tener bajo su responsabilidad la promoción y vigilancia de las normas de salud ocupacional al interior de nuestra compañía. También se encarga de velar por el estricto cumplimiento en las áreas de salud, medicina preventiva, medicina de trabajo, higiene, seguridad industrial y prevención de los riesgos profesionales. Los representantes de Copaso están divididos 50% - 50%, con 8 directivos de la empresa y 8 colaboradores. Página 69 y 70.

## **2014:**

**A:** Hubo más de 29 mil personas protegidas con los programas de salud y seguros. 2.116 más que en 2013. No se especifica el porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud. Página 52.

**B:** Para ser consecuentes con la política de brindar un ambiente sano y seguro a todos los colaboradores, la compañía ha conformado dos comités: uno es el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) y tiene alcance corporativo a nivel nacional. El otro es el Comité Local de Seguridad y Salud en el Trabajo (COLOSST) y opera a nivel local en cada una de las tiendas. Los representantes de Copasst están divididos 50% - 50%, con 8 directivos de la empresa y 8 colaboradores. Empezando 2014 se inició el nuevo Copasst de la compañía, el cual tendría vigencia de 2 años. Este fue elegido en diciembre de 2013 bajo un proceso democrático que se caracterizó por una alta participación (81%) de todos los colaboradores y por el uso de una plataforma tecnológica administrada por la ARL SURA, que permitió el voto en línea, asegurando un resultado rápido y transparente. Página 56.

*(LA7) Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.*

## **2012:**

**A:** Las horas de ausencia por accidentes de trabajo fueron 11.898, las horas de ausencia por enfermedad fueron 1.118.752 y el número de enfermedades profesionales registradas en el año fueron 19. No se presentó ninguna fatalidad entre los empleados de la compañía. Páginas 56-57.

**B:** El número total de días de incapacidad laboral, por concepto de enfermedades generales, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, bajó de 26.795 en 2011, a 18.933 en 2012, representando una reducción superior a 7.800 días de incapacidad. A estos resultados positivos se agregan los cero registros en los índices de accidentes mortales. Finalmente, el índice de ausentismo laboral, que corresponde a los días de incapacidad por motivos laborales y comunes, bajó a más de la mitad al pasar de 545 incapacidades en 2011, a 285 en 2012, por cada 240.000 horas laboradas en cada año respectivamente. No está desglosado por región ni sexo. Página 35.

## **2013:**

**A:** Las horas de ausencia por accidentes de trabajo fueron 12.752 y el número de enfermedades profesionales registradas en el año fueron 11. No se presentó ninguna fatalidad entre los empleados de la compañía. No esta desglosado por región ni sexo. Página 39.

**B:** El índice de ausentismo laboral (los días de incapacidad) de origen común y laboral fue 523, los días de incapacidad por enfermedad general fueron 36.897, el número total de días por accidente de trabajo fueron 3.640 y la tasa de mortalidad de accidentes de trabajo es 0. No esta desglosado por región ni sexo. Página 70 y 71.

## **2014:**

**A:** Las horas de ausencia por accidentes de trabajo fueron 13.394. No se presentó ninguna fatalidad entre los empleados de la compañía. El aumento de días de ausencias por accidentes es directamente proporcional al número de empleados de la empresa. No esta desglosado por región ni sexo. Página 52.

**B:** El índice de ausentismo laboral (los días de incapacidad) de origen común y laboral fue 516. En 2014 no se presentaron casos de mortalidad por accidentes de trabajo. No esta desglosado por región ni sexo. Página 57.

*(LA8) Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.*

## **2012:**

**A:** A través de una cultura de autocuidado, la formación en prevención y atención de accidentes, y el mantenimiento adecuado de las instalaciones, protegen a los colaboradores y

clientes. Continuamente el área de salud integral realiza inspecciones para garantizar que los empleados cuentan con espacios de trabajo seguros y saludables. Pusieron en práctica un programa de disciplina progresiva que busca que los colaboradores no violen las reglas de seguridad, considerando que al hacerlo ponen en riesgo su integridad. Páginas 56-57.

**B:** Capacitaciones a los brigadistas; simulacros en casos de emergencias con las autoridades locales de las ciudades donde operan las tiendas; elaboración y diseño de matrices de riesgos y sus medidas de prevención; jornadas de información sobre preparación del cuerpo para levantamiento de cargas; capacitación sobre manipulación de máquinas y de herramientas; operación segura de montacargas; y formación en los lineamientos del SISO. Página 34.

### **2013:**

**A:** Se instalaron sistemas de protección anti-caídas en 5 de los principales almacenes del país. Se formaron 1.932 personas en trabajo en alturas. Se desarrolló y lanzó el nuevo manual de normas de seguridad y salud para contratistas. Página 39.

**B:** Han realizado una serie de actividades en el marco de la política de salud en materia de promoción y prevención, y en aspectos específicos como brigadas de emergencia, seguridad industrial y medicina preventiva. En esta materia realizaron exámenes periódicos a 1.813 colaboradores, y contaron con 7.769 participantes en los ejercicios de gimnasia laboral y pausas activas. Fortalecieron los conceptos con re-inducciones en seguridad y salud en el trabajo para 2.074 empleados, actualizaron las matrices de peligros con divulgación a 1.184 colaboradores, llevaron a cabo 4.393 inspecciones de carácter rutinario, cumplieron 621 inspecciones a concesiones, los recursos para la atención de emergencias (extintores, gabinetes contra incendios, centro de primeros auxilios y bases de emergencias), fueron verificados a través de 1.340 inspecciones, realizaron 245 verificaciones de instalaciones que sirven para la organización de eventos deportivos y culturales. Y llevan a cabo a nivel nacional la Semana de Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual contó con la participación de 3.321 de sus colaboradores. Páginas 67-68.

## **2014:**

**A:** Hubo aproximadamente 84.461 asistencias a los diferentes programas de formación creados por la Compañía. No se evidencia información acerca de capacitación con respecto a enfermedades graves. Página 52.

**B:** Cuentan con el Sistema de Gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO), el cual busca garantizar el cumplimiento de los lineamientos legales vigentes y los de la compañía. Esta política de minimización de riesgos se ha visto reflejada en mejores condiciones de trabajo: el índice de lesiones que generan incapacidad laboral (ILI) fue de 0,40 en 2014, para una mejoría del 23% respecto a 2013. Bajo la política de salud se han impulsado actividades de promoción y prevención, así como trabajado en aspectos específicos como brigadas de emergencia, seguridad industrial y medicina preventiva. Página 56.

*(LA9) Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.*

## **2012:**

**A:** Los asuntos de salud y seguridad cubiertos por la convención colectiva son: auxilios monetarios al momento de parto, en caso de nacimiento de un hijo(a), auxilio monetario cuando se han formulado anteojos por la EPS o por entidades aprobadas y reconocidas, compensación monetaria en caso de incapacidad por enfermedad general mientras no sea reconocida por la EPS y hasta por 6 meses, compensación monetaria del 100% del salario en los primeros tres días de incapacidad, provenientes de enfermedad común si no lo paga la EPS, servicios farmacéuticos y de primeros auxilios correspondientes a la instalación y dotación de botiquines en almacenes y bodegas de acuerdo con la recomendación y/o asesoría de la ARP. Página 112.

**B:** No evidencia información al respecto.

## **2013:**

**A:** Los asuntos de salud y seguridad cubiertos por la convención colectiva son: auxilios monetarios al momento de parto, en caso de nacimiento de un hijo (a), auxilio monetario cuando se han formulado anteojos por la EPS o por entidades aprobadas y reconocidas, compensación monetaria en caso de incapacidad por enfermedad general mientras no sea reconocida por la EPS y hasta por 6 meses, compensación monetaria del 100% del salario en los primeros tres días de incapacidad, provenientes de enfermedad común si no lo paga la EPS, Servicios farmacéuticos y de primeros auxilios correspondientes a la instalación y dotación de botiquines en almacenes y bodegas de acuerdo con la recomendación y/o asesoría de la ARP. Página 75.

**B:** Conforme a los parámetros de equidad, los trabajadores sindicalistas, vía convención colectiva, tienen derecho a: a) Permisos por calamidad doméstica. b) Auxilio por incapacidad médica por enfermedad general. c) Auxilio de medicina prepagada. d) Programas de salud ocupacional. Página 128.

## **2014:**

**A:** No se encuentra información de Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.

**B:** La compañía ha conformado dos comités: uno es el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST) y tiene alcance corporativo a nivel nacional. El otro es el Comité Local de Seguridad y Salud en el Trabajo (COLOSST). Copasst es un comité muy importante porque tiene como responsabilidad la promoción y vigilancia de las normas de salud ocupacional en nuestra compañía. Por otro lado, supervisa el cumplimiento en las áreas de salud, medicina preventiva, medicina de trabajo, higiene, seguridad industrial y prevención de riesgos profesionales. Páginas 56 y 57.

#### **4.3.1.4. Aspecto 4: Formación y educación.**

*(LA10) Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por sexo y por categoría de empleado.*

#### **2012:**

**A:** El total de horas de formación para empleados operativos fueron 1.208.059, para administrativos 161.593, directivos 30, para un total de 1.369.682 horas. No se encuentra desglosado por sexo ni categoría de empleado. Página 49.

**B:** Durante 2012 se realizaron 368.936 horas de formación, entre presenciales y virtuales, cubriendo al 100% de su población. En el nivel 0, con un empleado, las horas utilizadas fueron 8; para el nivel 1, con 7 trabajadores, hay una formación de 400 horas; para el nivel dos con 70 trabajadores, fueron 8.323 horas; para el nivel tres con 667 trabajadores, el número de horas invertidas fueron 36.645; para el nivel cuatro con 546 trabajadores, fueron necesarias 48.652 horas; finalmente para el nivel cinco con 4.543 trabajadores el número de horas correspondió a 274.910. Esta información no se encuentra desglosada por sexo. Página 29.

#### **2013:**

**A:** Todos los empleados directos vivieron procesos de formación en 2013, en total 1.392.000 horas. 84 líderes de los niveles 2, 3 y 4 en el rango de dirección hicieron parte de 44 programas de formación. Hubo 449 colaboradores en 62 programas de formación. No se encuentra desglosado por sexo ni categoría de empleado. Página 37.

**B:** Durante 2013 se realizaron 477.230 horas de formación, entre presenciales y virtuales, cubriendo al 100% de la población. En el nivel 0, con un empleado, las horas utilizadas fueron 16; para el nivel 1, con 7 trabajadores, hubo una formación de 500 horas; para el nivel dos con 80 trabajadores, fueron 9.000 horas; para el nivel tres con 682 trabajadores, el número de horas

invertidas fueron 42.121; para el nivel cuatro con 672 trabajadores, fueron necesarias 56.596 horas; finalmente para el nivel cinco con 5.587 trabajadores el número de horas correspondió a 368.997. Esta información no se encuentra desglosada por sexo. Página 57 y 58.

### **2014:**

**A:** Todos los empleados directos vivieron procesos de formación en 2013, en total 1.615.937 horas. No se encuentra desglosado por sexo ni categoría de empleado. Página 52.

**B:** Durante 2014 se realizaron 833.746 horas de formación, entre presenciales y virtuales, cubriendo al 100% de la población. En el nivel 0, con un empleado, las horas utilizadas fueron 25; para el nivel 1, con 7 trabajadores, hubo una formación de 601 horas; para el nivel dos con 82 trabajadores, fueron 3.304 horas; para el nivel tres con 796 trabajadores, el número de horas invertidas fueron 26.006; para el nivel cuatro con 748 trabajadores, fueron necesarias 10.638 horas; finalmente para el nivel cinco con 6.036 trabajadores el número de horas correspondió a 793.172. Esta información no se encuentra desglosada por sexo. Página 51.

*(LAI1) Programas de gestión de habilidades y de formación continua, que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.*

### **2012:**

**A:** Se aseguró la implementación de la “Escuela de cajas y la de frescos” para proporcionar herramientas técnicas a los expertos en estos procesos o productos en los puntos de venta. Para implementar la Escuela textil se definieron las necesidades y estructura del programa, que comenzaría a ejecutarse en 2013. La compañía apoya a sus empleados con becas para estudios de pregrados y postgrados a través del programa “Los mejores de la clase”. Páginas 49-54.

**B:** La compañía cuenta con las siguientes escuelas para sus empleados.

- *Escuela Lean* está enfocada a los procesos de innovación y mejoramiento continuo de alto impacto. Está dirigida a todos los colaboradores y liderada por el equipo de Procesos, así como por capitanes Lean que se encuentran en cada una de las localidades de su negocio. En 2012 formaron 7.590 horas con una cobertura de 6.105 personas, en temas como LEAN básico, gestión del desperdicio, 5's entre otras.
- La *Escuela de Liderazgo* tiene como objetivo contar con líderes que vivan y hagan sentir los atributos del “Líder empresarial”, partiendo de la premisa que todos en el negocio son líderes, iniciando por sus propias vidas y con la definición de tres niveles: individual, de grupo y gerencial.
- *Escuela De Cajas* está enmarcada dentro del proceso fundamental de servicio y operación al cliente, a través de un laboratorio de cajas. Esta tiene una intensidad de 32 horas teóricas y 88 de práctica En 2012 para las nuevas aperturas, formaron 110 Cajeros en Valledupar, Santa Marta, Palmira y Barranquilla Centro para un total de 11.826 horas de formación presencial. Lograron cero errores en cajas en la primera semana de apertura de las nuevas tiendas. Fortalecieron el proceso de formación de los cajeros antiguos donde 447 colaboradores aprobaron en la escuela, con 7.152 horas de formación presencial.
- La *Escuela de Ventas*, desarrolla competencias y habilidades enfocadas a garantizar una experiencia de compra memorable, desarrollando temas como conocimiento de producto, procesos, servicios y técnicas de ventas. En 2012 lanzaron la Escuela de Ventas para el canal de ventas de una de las líneas de negocio, capacitando así a más de 1.400 vendedores con aproximadamente 10.000 horas de formación.
- *Master Plan de Formación* con el que los empleados se formaron y desarrollaron en aquellos programas que son fundamentales para el negocio y/o para desarrollar competencias diferenciales. Dentro de algunos programas se pueden mencionar: Diplomado estratégico de retail; seminario de negociación; patrocinio a MBA con

instituciones extranjeras; patrocinio en la profesionalización de los colaboradores por medio de la Universidad EAN; ferias de conocimiento de los productos y servicios para los vendedores, apoyada por los proveedores; cursos y seminarios para el desarrollo de habilidades técnicas específicas; programas enfocados a Salud Ocupacional y Seguridad Industrial como manejo de alturas y montacargas; entre otros. Páginas 29 y 30.

### **2013:**

**A:** Durante todo el año se realizaron actividades de capacitación y entrenamiento en el cuidado de manos, incluyendo talleres de lavado de las mismas y uso de elementos de protección personal. 5.000 personas de cargos que lo requerían, en todos los almacenes del país, tuvieron acceso a esta formación. Página 39.

**B:** Contaban con convenios con las siguientes universidades: EAN, Institución Universitaria Antonio José Camacho, Institución Universitaria CEIPA, Universidad Católica Lumen. En el programa “su familia es nuestra familia” diseñaban cursos virtuales que podían ser aprovechados no solo por los colaboradores, sino también por sus familias. Estos fueron los cursos: Culinaria rápida y nutritiva; desarrollo psicomotriz para sus hijos de 0 a 5 años; y “cómo administrar tus finanzas familiares”. Crédito para consumo en los almacenes de la compañía implementando más formas para que los colaboradores pudieran contar con créditos de consumo en sus tiendas, con facilidades en el pago. El proyecto “descanso especial” estaba dirigido a que los colaboradores de tienda tuvieran mayor flexibilidad en los horarios de trabajo para disfrutarlo con su familia.

La Escuela de Excelencia empresarial agrupaba las acciones estratégicas y las tácticas que propenden por el desarrollo de los empleados para que tuvieran un mejor desempeño y se viera reflejado en el éxito de las metas. Al año 2013 contaban con más personas profesionales, expertas y listas para asumir los nuevos retos que se les presentaban gracias al proceso formativo. En su modelo, contaban con escuelas de liderazgo, de cajas, de ventas, de Lean, (explicadas anteriormente) que se fundamentaban en el logro de los objetivos y cada una tenía un pensum

avalado y una certificación que les daba la tranquilidad de que los empleados llegarían a la experticia. Páginas 52; 53; 56 y 57.

## **2014:**

**A:** Más de \$400 millones de pesos invertidos en 397 becas del programa “Los Mejores de la Clase”, que benefició a estudiantes de pregrado, posgrado y carreras técnicas; 84.461 asistencias a los programas de formación en temas técnicos y de ley, servicio, competencia de liderazgo y del Ser, y planes de inducción y entrenamiento. 78 empleados se certificaron en Dirección Estratégica en *Marketing* y *Retail*, con ayuda de la alianza entre la compañía y la Universidad de los Andes y Gracias al programa “Ciclo de Profesionalización” 90 empleados con excelente desempeño y compromiso con la compañía fueron graduados como “Profesionales de la empresa”. Otros 91 iniciaron su proceso de Formación. Páginas 50-52.

**B:** A este año perduraba la Escuela de Excelencia Empresarial (EES), la cual contemplaba una serie de escuelas que buscaban la formación continuada de los colaboradores, llevándolos a mejorar la experiencia de compra de los clientes y que aportaban significativamente a su empleabilidad. De igual manera, la EES contemplaba toda la formación técnica que por necesidades de la compañía debía ser impartida a su gente y un master plan para aquellas formaciones puntuales del negocio. En 2014 realizaron dos importantes alianzas con instituciones educativas para fomentar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de ventas y mejorar la experiencia de compra de los clientes. Crearon la carrera técnica profesional en Construcción en Obras con la Fundación Universitaria Horizonte (Insutec) y la carrera técnica laboral en Operaciones Comerciales y de Mercadeo con la Universidad Politécnico Grancolombiano. Adicionalmente, patrocinaron el 100% de la carrera técnica a 456 colaboradores, apoyándolos en sus proyectos de vida y a que estuvieran facultados para asesorar con mayor propiedad a los clientes. Páginas 51 y 52.

*(LAI2) Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional desglosado por sexo.*

**2012:**

**A:** La compañía evalúa continuamente la estructura y cargos, para establecer una compensación equitativa y competitiva. Acorde con sus objetivos, definen una metodología de valoración de cargos que les permita identificar el aporte de cada uno a los resultados de la Compañía. Este ejercicio les arrojó información suficiente para redefinir la Política de compensación, que se encuentra en revisión. En los almacenes tienen un esquema de incentivos por productividad que premia el desempeño superior de los equipos, buscando el mejoramiento y resultados de las dependencias. 388 de los almacenes tuvieron auditorías de calidad, autoevaluación y/o evaluaciones por terceros. De estos, el 66% presentaron alto desempeño. No se especifica desglose por sexo. Páginas 49-54 y 82.

**B:** Como parte de su Modelo de Desarrollo de Talento Humano, lo definido organizacionalmente como “evaluación de desempeño”, en la compañía lo denominan “Gestión del Desempeño para el Desarrollo”. Con este proceso buscan alinear los objetivos organizacionales con el desempeño individual del colaborador, así como las competencias y valores que necesita tener para llegar a esos estándares de resultados. La evaluación la hacen una vez al año, permitiendo al colaborador y al jefe hacer seguimientos cuantas veces lo consideren necesario. La realizan mediante una plataforma tecnológica propia, denominada “SECOMOMEVA” (SCMV), que aplica para Gerentes, Jefes, Coordinadores, Analistas y Ejecutivos de Venta a Empresa. De igual forma cuentan, para el personal base, con una nueva herramienta denominada “Gestionando mis Compromisos” (GMC) con la cual realizan la evaluación de desempeño y hacen acompañamiento al desarrollo de las competencias organizacionales y funcionales de su cargo. En la compañía cuentan con 3.642 colaboradores con evaluación de desempeño y desarrollo, de los cuales 965 cuentan con SCMV y 2.677 con GMC. De igual forma, cerraron el 2012 con 792 colaboradores con evaluación de la competencia de liderazgo.

## **2013:**

**A:** Con el fin de crear parámetros de desarrollo para el 2014, se hizo un piloto en el que se evaluaron las condiciones sicosociales de 4.115 colaboradores. No se especifican porcentajes ni desglose por sexo. Página 37.

**B:** En este contexto crearon una nueva herramienta de desempeño que denominaron Gestionando mis Compromisos (GMC) aplicativo que opera solo para el nivel de gerentes, en esta primera fase de implementación. Para los cargos de jefes, coordinadores, analistas y ejecutivos de Venta a Empresa, contaban con el aplicativo “Se Cómo Me Va” (SCMV), plataforma que permite acompañar el Plan de Desempeño y Desarrollo (PDD), el cual contiene las acciones necesarias para potenciar el desarrollo del colaborador, así como los objetivos que cada uno de ellos debe trazarse.

Finalmente, para el nivel denominado base (cajeros, operadores logísticos, vendedores, auxiliares, mensajeros, secretarias, entre otros) contaban con una herramienta de evaluación de compromisos y acompañamiento a sus competencias organizacionales y funcionales denominada GMC Excel. En la compañía contaban para este año con 6.667 colaboradores con evaluación de desempeño y desarrollo. De ellos, 984 corresponden a SCMV, 94 a GMC aplicativo y 5.589 con GMC Excel. No se especifican porcentajes ni desglose por sexo. Páginas 62 – 64.

## **2014:**

**A:** Existen políticas generales para la elección y la evaluación individual y colectiva de cada uno de los Presidentes, Vicepresidentes y Administradores de la Compañía, de acuerdo con los deberes y responsabilidades que les sean asignadas, incluida la remuneración variable. No se especifican porcentajes ni desglose por sexo. Página 52.

**B:** El desempeño individual de los colaboradores debe estar acorde con los valores y competencias de la compañía y orientado a cumplir con los objetivos organizacionales. Cada año, hacen la evaluación del Plan de Desempeño y Desarrollo (PDD) de todos los colaboradores, donde

estos y sus respectivos jefes hacen el seguimiento correspondiente, esta evaluación está basada en el modelo 70% (acciones de exposición o aprendiendo haciendo), 10% (acciones de formación) y 20% (acciones de retroalimentación). 7.070 de los colaboradores realizaron la evaluación de desempeño y desarrollo. Página 53.

#### **4.3.1.5. Aspecto 5: Diversidad e igualdad de oportunidades.**

*(LA13) Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por categoría de empleado, sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.*

#### **2012:**

**A:** El 16 de marzo de 2012 la Asamblea de accionistas eligió la junta directiva que estaba compuesta por nueve integrantes (tres miembros independientes y tres restantes) que cumplieran con requisitos de trayectoria profesional, formación académica, conocimiento del sector comercial y experiencia nacional e internacional. Estarían desempeñando su función hasta el 2014. El equipo de directores comprende a 8 hombres y una mujer. No existe desglose por grupo de edad, pertenencia a minorías ni indicadores de diversidad. Páginas 17-20.

**B:** El gobierno corporativo está conformado por la gerencia general, gerencia comercial, de operaciones, de desarrollo, financiera y administrativa, gestión humana, tecnología y logística. De los cuales ocho son hombres y una mujer (gerente de gestión humana). No se encuentra desglosado por grupo de edad ni indicadores de diversidad. Página 19.

#### **2013:**

**A:** El comité de presidencia está conformado por nueve hombres y dos mujeres. Quienes desempeñan cargos gerenciales, directivos y administrativos. No existe desglose por grupo de edad, pertenencia a minorías ni indicadores de diversidad. Página 12.

**B:** Existe una asamblea de accionistas, una junta directiva, gerente general, gerente de operaciones, comercial, de desarrollo, financiera y administrativa, gestión humana, tecnología y logística. Hombres: 87,5% Mujeres: 12,5%. No existe desglose por grupo de edad, pertenencia a minorías ni indicadores de diversidad. Página 44 y 45.

**2014:**

**A:** La junta directiva estuvo conformada por seis hombres y de los miembros independientes dos son mujeres y un hombre. El comité de presidencia está conformado por diez hombres y dos mujeres, con cargos presidencial, gerenciales, vicepresidenciales y de auditoría. No existe desglose por grupo de edad, pertenencia a minorías ni indicadores de diversidad. Páginas 7 y 10.

**B:** Comité de Directores Integrado por dos miembros. Comité de Gobierno Corporativo: Integrado por dos miembros. Comité de Auditoría: Integrado por cinco miembros. Continuaban con la estructura de una asamblea de accionistas, una junta directiva, gerente general, gerente de operaciones, comercial, de desarrollo, financiera y administrativa, gestión humana, tecnología y logística. No existe desglose por grupo de edad ni sexo, pertenencia a minorías ni indicadores de diversidad. Página 30.

**4.3.1.6. Aspecto 6: Igualdad de retribución entre mujeres y hombres.**

*(LA14) Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.*

**2012:**

**A:** Para los cargos Administrativos, las mujeres ganaban \$2'503.862, mientras que los hombres \$2'509.042. Para la categoría operativa, las mujeres ganaban \$705.392 y los hombres

\$722.887. En los cargos directivos, las mujeres ganaban \$14'355.488 y los hombres \$14'882.362.  
Página 45.

**B:** La compañía no evidencia información al respecto.

### **2013:**

**A:** No se encuentra relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, ni se evidencia desglose por categoría profesional.

**B:** Información confidencial de la compañía. La remuneración no depende del género del colaborador, sino de sus funciones y labores. No se reporta. Índice GRI Página 128.

### **2014:**

**A:** A nivel ejecutivo el promedio mensual salarial de las mujeres es \$2'834.472, mientras que el promedio mensual de los hombres es \$3'065.580. Con respecto al nivel no ejecutivo, el promedio mensual de las mujeres es \$837.790 y el de los hombres \$819.361. Página 79.

**B:** La compañía no evidencia información al respecto.

## **4.4. Ciclo de vida de las organizaciones, grado de regulación empresarial y presencia geográfica.**

### **4.4.1. Ciclo de vida de las organizaciones**

La primera empresa (A) nació en 1905 con la marca Carulla en Bogotá, por la iniciativa de José Carulla Vidal, durante las primeras cinco décadas nacen marcas como Éxito y Ley, en 1982 nace la Fundación Éxito y en 1994 Éxito lista su acción en la Bolsa de Valores de Bogotá, Medellín

y Occidente. En 1998 empieza a operar la tienda virtual [www.éxito.com](http://www.éxito.com). En el nuevo milenio se origina el formato de Sutimax, se hacen alianzas con Cafam, se unifican los almacenes Cafam, Pomona y Ley a las marcas Éxito, Carulla y Surtimax. Se puede decir que actualmente el Grupo Éxito, con más de 110 años de historia, se encuentra en la fase de renacimiento, considerando el hecho de que están diversificando y expandiendo el negocio, están invirtiendo en factores de innovación como el lanzamiento de catálogos digitales y tienen diversos programas de control organizacional. (Grupo Éxito, 2014).

La empresa B se estableció en Colombia en 1993 con la apertura de su primer almacén, Homecenter Américas “el especialista”. A partir de este momento Sodimac Colombia arranca su expansión y hoy en día se puede decir que se encuentra en la fase de madurez considerando que cuentan con dos formatos comerciales (Homecenter y Constructor) que les permiten atender cualquier requerimiento de los clientes en los productos y servicios que se necesitan para construir, remodelar, mejorar el hogar, empresa, oficina, local comercial u otro y son lo suficientemente grandes e innovadores para suplir la demanda de cualquier tipo de consumidor (Homecenter, 2012).

#### **4.4.2. Grado de regulación empresarial**

Las compañías cuentan con una comunicación permanente con la Superintendencia Financiera, emitiendo informes financieros de resultados y envíos de información relevante. Igualmente, tienen una interacción continua con la superintendencia de Industria y Comercio en aspectos como la protección al consumidor, la competencia, datos personales, entre otros (Grupo Éxito, 2014, pág. 21).

#### **4.4.3. Presencia geográfica**

La empresa A concentra su operación en Colombia con 537 almacenes, siendo el mayor empleador privado en el país con más de 41.000 personas vinculadas. Adicionalmente cuentan con

presencia en Uruguay con 54 tiendas (Grupo Éxito, 2014). Y la compañía B tiene una amplia presencia en el continente suramericano, con 70 tiendas en Chile, 8 en Argentina, 56 en Perú, 58 en Brasil y 34 en Colombia (Sodimac Corona, 2014).

#### 4.5. Productividad

**Gráfico 3. Productividad Grupo Éxito y Sodimac Corona.**



Fuente: Autoras.

Evidenciando esto anterior una creciente productividad en los procesos de Grupo Éxito y siendo catalogada por Interbrand como una de las 20 mejores empresas entre los negocios de ventas al detal en América Latina en 2014. Adicionalmente, cuenta con el reconocimiento de ser la única empresa colombiana de retail incluida en el índice Dow Jones de Sostenibilidad de Mercados Emergentes. (Grupo Éxito, 2014)

Adicionalmente al progresivo aumento de las ventas, Sodimac Corona aumentó la superficie en metros cuadrados de ventas, implementó la actualización tecnológica de la plataforma de internet, evidenciando esto un aumento en su productividad (Sodimac Corona, 2012, 2013, 2014).

#### 4.6. Codificación abierta

A continuación se expone el modelo de codificación abierta en el que para la presente investigación, se revisó toda la información posible que se podría incorporar y recolectar y a partir de esto, se plantearon dos categorías, ya antes descritas en la metodología.

**Tabla 1. Codificación Abierta Grupo Éxito**

<b>GRUPO ÉXITO (2014)</b>	
<b>CATEGORÍA 1</b>	<b>CATEGORÍA 2</b>
Aspecto 1: Empleo	Generador de Empleo, amplia presencia geográfica, empleo estable y de largo plazo. Posibilidad de Crecimiento en la organización. Balance trabajo / familia, Promoción de la calidad de vida.
Aspecto 2: Relaciones Empresa / Trabajadores	Libertad de asociación, positiva relación empresa / sindicato. Concertación con los sindicatos en ciertas decisiones y cambios importantes.
Aspecto 3: Salud y seguridad en el trabajo	Crecimiento en la cobertura en salud. Seguridad en el trabajo. Formación.
Aspecto 4: Formación y educación	Formación (aumenta en horas año tras año). Educación formal, capacitación, formación de directivos. Evaluación de desempeño.
Aspecto 5: Diversidad e igualdad de oportunidades	Escasa presencia de mujeres en el puesto de dirección
Aspecto 6: Igualdad de retribución entre hombres y mujeres	En el nivel ejecutivo no hay equidad, en el no ejecutivo sí.

Fuente: Autoras con base en los informes de Sostenibilidad del grupo.

**Tabla 2. Codificación Abierta Sodimac Corona**

<b>SODIMAC CORONA (2014)</b>	
<b>CATEGORÍA 1</b>	<b>CATEGORÍA 2</b>
Aspecto 1: Empleo	Promoción de la calidad de vida a todos los empleados (directos e indirectos), ayuda a los miembros de la familia de los empleados. Posibilidad de Crecimiento en la organización. Generador de Empleo, empleo estable.
Aspecto 2: Relaciones Empresa / Trabajadores	Libertad de asociación, positiva relación empresa / sindicato.
Aspecto 3: Salud y seguridad en el trabajo	Conformación de comités de salud, Participación activa de los trabajadores en las decisiones de la organización. Seguridad en el trabajo. Programa estructurado de seguridad en el trabajo.
Aspecto 4: Formación y educación	Amplia cobertura en la Formación de los empleados (de todos los niveles de la organización). Educación formal, capacitación, formación de directivos, patrocinio económico a las carreras de algunos colaboradores enfocados al servicio al cliente. Evaluación de desempeño.
Aspecto 5: Diversidad e igualdad de oportunidades	-
Aspecto 6: Igualdad de retribución entre hombres y mujeres	-

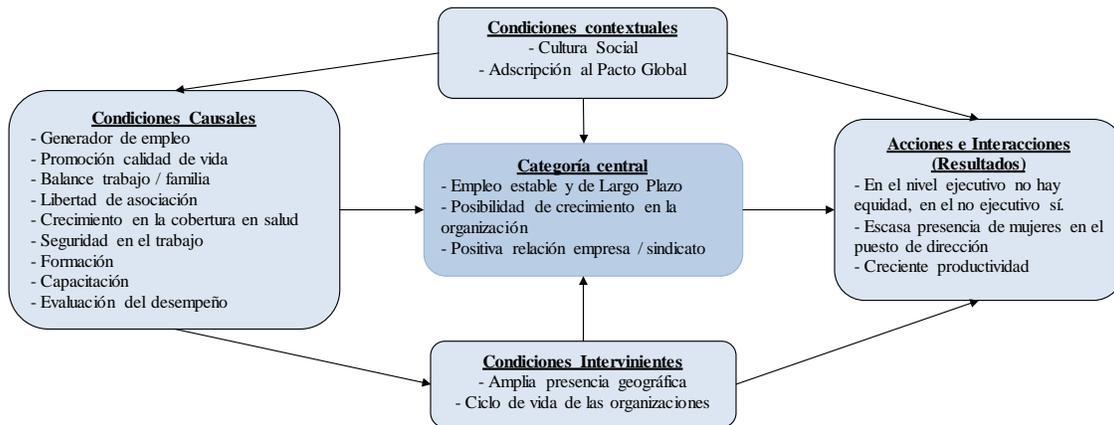
Fuente: Autoras con base en los informes de sostenibilidad de la empresa

## 4.7. Codificación axial y análisis de resultados

De todos los datos recolectados en los informes de sostenibilidad, la revisión general de información relevante en el curso de la investigación y de lo extraído de la codificación abierta surge la codificación axial para cada una de las empresas.

### 4.7.1. Grupo Éxito

**Gráfico 4. Codificación Axial Grupo Éxito**



Fuente: Autoras.

Tal como se muestra en el Gráfico 4, es posible considerar que la adopción de prácticas de RSE se encuentra relacionada con el bienestar de los trabajadores. Para el grupo de análisis en cuestión, existe bienestar entre los trabajadores, expresado en términos de empleo estable y de largo plazo, la posibilidad de crecimiento en la organización y una saludable relación entre la empresa y el sindicato. Esto a su vez, al parecer, favorece la productividad del grupo empresarial.

Los resultados también muestran que para el contexto de Colombia, algunas de las prácticas de RSE adoptadas por el Grupo Éxito, están asociadas al nivel legal de la RSE defendido por Carroll (1979): libertad de asociación y seguridad en el trabajo. Otras prácticas de RSE podría

considerarse que se encuentran dentro de lo discrecional o lo ético, como puede ser la promoción de la calidad de vida (según como se aborde), la generación de empleo y la adopción de prácticas de evaluación del desempeño.

El efecto de las prácticas de RSE sobre el bienestar de los trabajadores se encuentra mediado por aspectos contextuales como la adscripción al Pacto Global y los valores de la cultura social. En primer lugar, Colombia es un país donde de manera creciente las empresas han ido suscribiendo el Pacto Global y esto genera las condiciones para que exista una mayor sensibilidad ante la RSE.

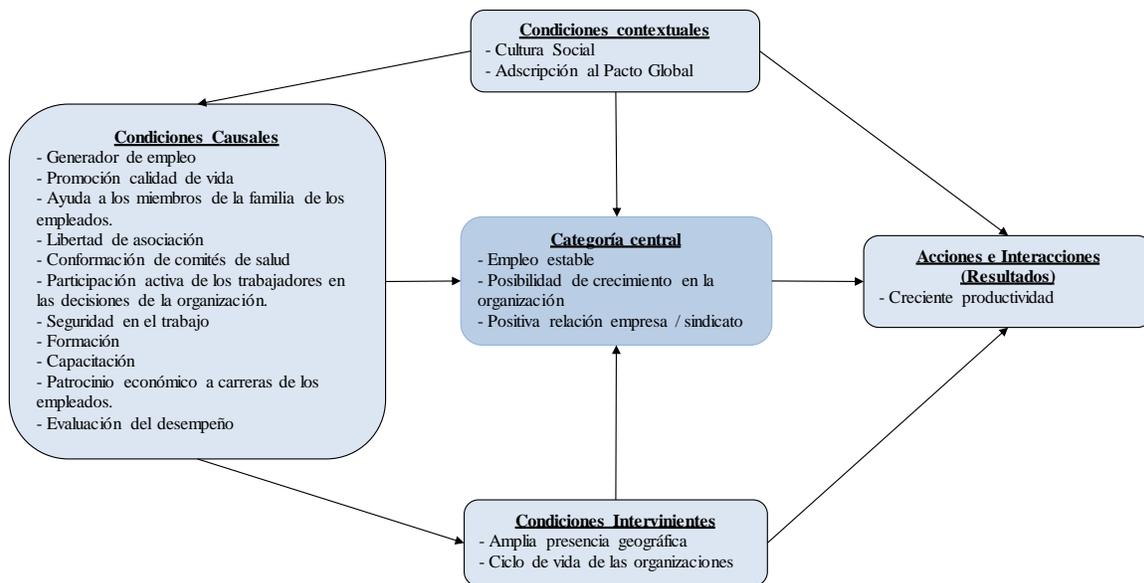
Por otra parte, Colombia como país cuenta con un perfil cultural donde el poder está distribuido inequitativamente y donde se aceptan un orden jerárquico (alta distancia al poder), esto se ve reflejado en la existencia de inequidades en ciertas posiciones de la organización. Así mismo los resultados mostrados por Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) señalan que Colombia es una sociedad con valores marcadamente masculinos; en el grupo objeto de estudio se ve expresado en la escasa participación de mujeres en puestos de dirección. Contrariamente, pese a que Colombia es un país con orientación de corto plazo, según Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), el grupo Éxito lleva a cabo actividades de RSE que tienen efectos en el largo plazo como es la creación de empleos estables y de largo plazo al igual que la creación de un ambiente de trabajo que promueve el crecimiento de los trabajadores.

El análisis de la relación entre las prácticas de RSE y el bienestar de los trabajadores está mediado por condiciones intervinientes como son la presencia geográfica y el ciclo de vida de la organización. El Grupo Éxito, al tener presencia geográfica en otros países de Latinoamérica quizá ha desarrollado una experiencia internacional que le permite adoptar un conjunto de buenas prácticas entre sus empleados, indistintamente del país donde operen. Así mismo, el Grupo Éxito al tener varias décadas de operaciones seguramente ha desarrollado una experiencia en la dirección y gestión de sus empleados, de tal forma que sus procesos y prácticas se encuentran muy formalizados y articulados a la estrategia de la compañía.

#### 4.7.2. Sodimac Corona

Al analizar la empresa Sodimac Corona (Gráfico 5) también se identifica una asociación entre las prácticas de RSE y el bienestar de los trabajadores. Al igual que en el anterior caso, existe bienestar entre los trabajadores, expresado en términos de empleo estable y de largo plazo, la posibilidad de crecimiento en la organización y una saludable relación entre la empresa y el sindicato. Esto a su vez, al parecer, favorece la productividad del grupo empresarial.

**Gráfico 5. Codificación Axial Sodimac Corona**



Fuente: Autoras.

De acuerdo con los resultados del estudio, algunas de las prácticas de RSE adoptadas por la organización objeto de estudio hacen parte del nivel legal tal como lo ha propuesto Carroll (1979): libertad de asociación y seguridad en el trabajo. Otras prácticas de RSE podría considerarse que se encuentran dentro de lo discrecional o lo ético, como puede ser la la generación de empleo y la adopción de prácticas de evaluación del desempeño, la ayuda a miembros de las familias de los empleados, la participación activa de los trabajadores en las decisiones de la organización, el apoyo

económico a los empleados para que desarrollen una carrera profesional y promoción de la calidad de vida de los trabajadores (según como se aborde esta noción).

Los resultados permiten comprender cómo las prácticas de RSE adoptadas por la organización afectan el bienestar de los trabajadores con mediación de factores contextuales como la adscripción al Pacto Global y los valores de la cultura social. Tal como se mencionó anteriormente, Colombia es un país donde las empresas cada vez muestran una mayor sensibilidad ante la RSE y en consecuencia han ido suscribiendo el Pacto Global y adoptando formas de reporte como pueden ser los informes de sostenibilidad del GRI. Esto, sin lugar a dudas crea un ambiente favorable para el avance en la adopción de prácticas de RSE.

Y pese a que Colombia como país cuenta con un perfil cultural donde existe alta distancia al poder y alta masculinidad, en la organización objeto de estudio este patrón no se refleja. La tendencia social del país a tener una orientación de corto plazo (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010), tampoco se refleja en la organización objeto de estudio pues claramente lleva a cabo actividades de RSE que tienen efectos en el largo plazo como es la creación de empleos estables y de largo plazo al igual que la creación de un ambiente de trabajo que promueve el crecimiento de los trabajadores.

La relación entre las prácticas de RSE y el bienestar de los trabajadores está mediado por condiciones intervinientes como son la presencia geográfica y el ciclo de vida de la organización. Sodimac Corona es una organización con presencia geográfica en otros países de Latinoamérica, esto quizá ha llevado a la organización a desarrollar una experiencia internacional que ha favorecido la adopción de buenas prácticas entre sus empleados, indistintamente del país donde operen. Así mismo, Sodimac Corona al tener varias décadas de operaciones, ha desarrollado una experiencia en la administración de los empleados y la organización de tal suerte que los procesos y prácticas que involucran este recurso vital para la organización se encuentran articulados con la estrategia de la empresa.

## 5. CONCLUSIONES

Sin excepción, las empresas deben cumplir con ciertos parámetros y reglas para la consecución de su objeto social en términos económicos y legales. Adicionalmente podrían llegar a desarrollar acciones éticas y discrecionales, tal como lo propuso Carroll (1979). Se supone que estas acciones adoptadas por las organizaciones tienen un impacto en indicadores sociales, económicos y ambientales.

Una de las principales preocupaciones entre los directivos de empresa es el aseguramiento de un estado de bienestar para todos sus grupos de interés: clientes, accionistas, empleados y sus familias, comunidad en general y estado. Se han identificado diferentes formas de conseguirlo mediante la adopción de modelos, estrategias y prácticas organizacionales. En este contexto se decidió analizar la adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial desde la noción de organización saludable, así, se buscaba analizar la relación existente entre la adopción de ciertas prácticas de RSE y el bienestar de los empleado, en un contexto particular, en dos organizaciones. Para ello, se decidió abordar la investigación desde una perspectiva cualitativa, empleando la técnica de codificación abierta y codificación axial.

Los resultados obtenidos muestran que en general las dos organizaciones objeto de estudio al adoptar prácticas de RSE favorecen el bienestar de los empleados y esto a su vez coadyuva a la productividad de las organizaciones. Estas relaciones se encuentran mediadas por condiciones contextuales y condiciones intervinientes que llevan a las organizaciones a obtener interesantes resultados.

Pese a que estos resultados son preliminares, realizan una contribución interesante a los estudios sobre la relación entre RSE y resultados de la organización. La literatura académica ha mostrado que la mayoría de los estudios donde se relaciona esta temática, han sido realizados desde la perspectiva cuantitativa. Esta es una de las razones por las que en este estudio se decide abordar la problemática de desde una perspectiva cualitativa.

Los resultados encontrados se encuentran en la línea de lo previsto por otros autores. Por ejemplo, Dezmar Kranz (2015) en su estudio encontró que las prácticas de RSE tienen un efecto sobre el bienestar de los empleados. Si se asume que el bienestar en los trabajadores, tal como lo conciben Dávila de León y Jiménez García (2014), en términos de crecimiento personal y desarrollo del potencial humano, claramente en las organizaciones analizadas las prácticas de RSE potencialmente contribuyen con el bienestar de los trabajadores.

Estos resultados no son definitivos ni concluyentes, se trata pues de un estudio de tipo exploratorio, con limitaciones. Por ejemplo, no es posible establecer un grado de relación entre la adopción de prácticas de RSE y el bienestar de los trabajadores, justamente a razón de la metodología adoptada en el estudio. Lo que sí permite hacer justamente esta metodología es comprender con mayor profundidad el concepto de bienestar en primer lugar, dando cuenta que puede tratarse de un asunto que resulta de la conjunción de muchos elementos y que no resulta fácil establecer relaciones lineales para comprender este fenómeno.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L., Lattuada, P., & Bustamante, H. C. (2012). *Responsabilidad social empresaria: miradas plurales, un interés singular*. Medellín, Colombia: UNAULA.
- Acosta, H., Cruz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: analizando su significado desde el modelo HERO. *Revista de Psicología Social*. Obtenido de [http://www.researchgate.net/profile/Hedy\\_Acosta/publication/274656239\\_Revista\\_de\\_Psicologa\\_Social\\_International\\_Journal\\_of\\_Social\\_Psychology\\_Healthy\\_organization\\_analysing\\_its\\_meaning\\_based\\_on\\_the\\_HERO\\_Model\\_\\_Organizaciones\\_saludables\\_analizan\\_do\\_su\\_signif](http://www.researchgate.net/profile/Hedy_Acosta/publication/274656239_Revista_de_Psicologa_Social_International_Journal_of_Social_Psychology_Healthy_organization_analysing_its_meaning_based_on_the_HERO_Model__Organizaciones_saludables_analizan_do_su_signif)
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L., & Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis coss-cultural. *Universia Business Review*(5), 14-27.
- Blanco, A., & Díaz, D. (2005). El bienestar social: su concepto y medición. *Psicothema*, 17(4), 582-589.
- Carroll, A. (1979). Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. 4(4), 497-505.
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302.
- Dežmar Krainz, K. (2015). Enhancing wellbeing of employees through corporate social responsibility context. *Megatrend Review*, 12(2), 137-154.
- Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation. *Springer*, 118(4), 731-746.
- Erhemjamts, O., Li, Q., & Venkateswaran, A. (2013). Corporate Social Responsibility and Its Impact on Firms' Investment Policy, Organizational Structure, and Performance. *Springer*, 118(2), 395-412. doi:10.1007/s10551-012-1594-x
- FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones). (Mayo de 2011). *La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina*. (A. Vives, & E. Peinado-Vara, Edits.) Recuperado el 26 de Octubre de 2015, de Banco Interamericano de Desarrollo: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36193698>

- Glavas, A., & Godwin, L. (2013). Is the Perception of ‘Goodness’ Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15-27.  
doi:10.1007/s10551-012-1323-5
- Global Reporting Initiative. (s.f.). Recuperado el 12 de Abril de 2016, de <http://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>
- Great Place to Work. (2014). Recuperado el 12 de Abril de 2016, de <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-colombia>
- Grueso Hinestroza, M. P., & Rey Sarmiento, C. F. (2013). Hacia la construcción de un Modelo Integral de Organizaciones Saludables. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 19(4), 625-638.
- Grupo Éxito. (2011). *Informes de Sostenibilidad*. Recuperado el 4 de Febrero de 2016, de <http://www.grupoexito.com.co/es/sostenibilidad?id=1244>
- Grupo Éxito. (2014). Recuperado el 29 de Abril de 2016, de <http://www.grupoexito.com.co/es/sostenibilidad?id=1244>
- Grupo Éxito. (2014). *Historia Grupo Éxito*. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de <http://www.grupoexito.com.co/es/historia>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations, software of the mind* (3 ed.). McGraw-Hill Professional.
- Homecenter. (2012). *Sodimac Corona*. Recuperado el 18 de Abril de 2016, de <http://portal.homecenter.com.co/Quienes-Somos/ien-que-negocio-estamos.html>
- Lago Moreda, A. (2011). “El éxito de esta empresa no se entendería si desantediéramos la seguridad, salud y bienestar de nuestros empleados. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*(88), 30-33.
- Libro Verde Comisión Europea. (s.f.). Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>

- Lin, C.-P., Baruch, Y., & Shih, W.-C. (2012). Corporate Social Responsibility and Team Performance: The Mediating Role of Team Efficacy and Team Self-Esteem. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 167-180. doi:10.1007/s10551-011-1068-6
- Nieto Antolí, M., & Fernandez Gago, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review*(1), 28-39.
- Oh, W., & Park, S. (2015). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance in Korea. *Routledge. Taylor & Francis Group*, 51(3), 85-94. doi:10.1080/1540496X.2015.1039903
- RAE (Real Academia Española). (2014). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=bienestar>
- RAE (Real Academia Española). (s.f.). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 26 de Octubre de 2015, de <http://dle.rae.es/?w=responsabilidad&o=h>
- Red Pacto Global Colombia. (s.f.). *¿Qué es el Pacto Global?* Recuperado el 4 de Febrero de 2016, de <http://pactoglobal-colombia.org/index.php/sobre-pacto-global/que-es-pacto-global>
- Salanova Soria, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. En C. Vazquez, & G. Hervás, *Psicología positiva aplicada* (págs. 403-428). Madrid, España: Alianza Editorial.
- Salehi, M., & Azary, Z. (Enero de 2009). Stakeholders Perceptions of Corporate Social Responsibility: Empirical Evidences from Iran. *CCSE (Canadian Center of Science and Education)*, 2(1), 63-72.
- Sánchez Pachón, L. A. (2003). *La Gerencia del Bienestar en la Empresa*. Bogotá, Colombia: El autor.
- Sodimac Corona. (2012, 2013, 2014). Recuperado el 29 de Abril de 2016, de <http://www.homecenter.com.co/homecenter-co/mashomecenter/informacioneinversionistas/informacionfinanciera>
- Sodimac Corona. (2014). Recuperado el 29 de Abril de 2016, de [http://portal.homecenter.com.co/reportesostenibilidad/2015/reporte1/reporte\\_de\\_sostenibilidad\\_sodimac\\_colombia\\_2014/#10](http://portal.homecenter.com.co/reportesostenibilidad/2015/reporte1/reporte_de_sostenibilidad_sodimac_colombia_2014/#10)

- Sun, L., & Stuebs, M. (2012). Corporate Social Responsibility and Firm Productivity: Evidence from the Chemical Industry in the United States. *Springer*, 118(2), 251-263.  
doi:10.1007/s10551-012-1579-9
- Tarride, M. I., Zamorano, A., Varela, N., & González, J. (2008). Healthy organizations: toward a diagnostic method. *DICYT. Departamento de Investigaciones Científicas y Tecnológicas*, 37(8), 1120-1150. Obtenido de  
[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/125189/Tarride\\_Mario.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/125189/Tarride_Mario.pdf?sequence=1)
- Thomas, G., & Nowak, M. (2006). Corporate Social Responsibility: A definition. (62). Perth, Western Australia: Curtin University of Technology.
- Toca, C., Grueso, M., & Carrillo, J.. Lopez, M. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial RSE. Análisis desde diversos enfoques*. Editorial Académica Española.
- Yepes, G., Peña, W., & Sánchez, L. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá, Colombia: Ladiprint Editorial Ltda.