

# Responsabilidad social empresarial hacia los empleados: el caso de una PYME colombiana

Corporate social responsibility towards employees: the case of a colombian SMEs



Revista FIR, FAEDPYME International Review // Vol. 2 N° 3 // enero - junio de 2013

**Monica Garcia Solarte**

Universidad del Valle, Cali - Colombia

*E-mail: monica.garcia@correounivalle.edu.co*

**Andrés R. Azuero Rodríguez**

Universidad del Valle, Cali - Colombia

*E-mail: andres.azuero@correounivalle.edu.co*

**Laura Salas Arbeláez**

Universidad del Valle, Cali - Colombia

*E-mail: laurasalasarbelaez@correounivalle.edu.co*

Fecha de recepción: 23/01/2013

Fecha de aprobación: 27/05/2013

## Resumen

Un número creciente de aportes han puesto en relieve la importancia que ha tenido la Responsabilidad Social Empresarial en cada uno de los grupos de interés y su accionar en organizaciones. El número de Pequeñas Y Medianas Empresas en Colombia y en el mundo cada vez es más grande, y su acogida a los paradigmas empresariales cada vez son más diferentes. Las investigaciones han demostrado que la Responsabilidad Social Empresarial y su relación con las Pequeñas y Medianas empresas es limitada, y más aún, si ellos consideran la percepción de los empleados, como uno de los principales grupos de interés. En ese sentido, este trabajo determina, basado en un estudio de caso representativo en Colombia, si las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial lideradas por las Pequeñas Y Medianas Empresas son percibidas por los empleados.

**Palabras clave:** *responsabilidad social empresarial, pequeñas y medianas empresas, empleados, prácticas.*

## Abstract

An increasing number of contributions have highlighted the importance that the Corporate Social Responsibility has had on each of the stakeholders, and its actions in organizations. The number of Small and Medium-sized Enterprises in Colombia and in the world is increasingly bigger, and their acceptance of business paradigms are becoming more different. Research has shown that the Corporate Social Responsibility and its relation to Small and Medium-sized Enterprises is limited, and even more, if they consider the perception of employees, as main stakeholders. In that sense, this work determines, based on a representative case study in Colombia, whether Corporate Social Responsibility practices led by Small and Medium-sized Enterprises are perceived by employees.

**Keywords:** *corporate social responsibility, small and medium-sized enterprises, employees, practices.*

## 1. Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un de los últimos paradigmas de la gestión empresarial, la cual apunta a una visión renovada de la relación organización – sociedad, donde se garantiza una relación de mutuo beneficio en lo social, económico y ambiental. Los estudios que vinculan la RSE con el quehacer propio y la naturaleza de las practicas hacia sus

empleados hacen parte de una agenda de investigación que avanza con ayuda de instituciones como la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible CECODES, y Corporación Fenalco Solidario, entre otros en Colombia; a nivel de Latinoamérica se encuentran instituciones como Acción RSE (Chile), CEPAL, ETHOS, IARSE, Forum Organización, Perú 2021, DERES, Centra

RSE y con estas muchas compañías que se han unido para crear conciencia del concepto y el desarrollo de la Responsabilidad Social.

Sin embargo, el tema de RSE en Pequeñas Y Medianas Empresas (Desde ahora PYMEs) ha recibido una atención amplia en la literatura (Spence, 1999; Gallo, 2004; Murillo y Lozano, 2006; Perrini, F., 2006; Russo y Tencatti, 2009), sin embargo, aún hay mucho tema en el cual avanzar. Por lo tanto, aunque se ha avanzado un poco en la agenda que incluye la RSE en relación directa con los empleados, se ha dejado atrás la relación que ésta tiene dentro del marco de acción de las PYMEs. Por ello, con el propósito de contribuir de manera significativa al avance de esta agenda, este estudio pretende determinar si las prácticas que lideran las PYMEs Colombianas son percibidas por los empleados en la manera en que estas satisfacen las necesidades e intereses de los mismos. En este sentido, al establecer los puntos comunes y no comunes de las prácticas lideradas y percibidas, se puede evaluar como las PYMEs responden a este nuevo paradigma empresarial desde el grupo de interés más cercano que son los empleados o trabajadores.

Para el correcto desarrollo de esta investigación, se utilizó un caso de estudio representativo de la región del sur-occidente colombiano en una empresa mediana con cincuenta y dos empleados (52) de carácter familiar, perteneciente al sector de la producción de alimentos, especialmente productos de panadería y con cuarenta años de antigüedad; apoyada con una metodología diseñada bajo la metodología de teoría fundamentada y con la utilización de técnicas de orden cualitativo y estadístico descriptivo, la cual da muestra clara del objetivo propuesto, y en la cual se realizaron entrevistas en profundidad y encuestas de percepción para los empleados. Esta investigación contribuye a visualizar y evaluar la forma en las que las PYMEs ejecutan sus acciones socialmente responsables enfocándose principalmente a su grupo de interés más cercano, y da un punto base para una comparación futura con organizaciones más grandes. El aporte de esta investigación, se fundamenta en considerar las necesidades y expectativas de los empleados, y establecer la manera en la que esta cambia la visión que tiene de las prácticas de RSE lideradas por las PYMEs, orientándolas al reconocimiento de la minimización del impacto y a la generación de un valor agregado en la relación entre las partes que mantenga estable el clima laboral y que oriente a la organización en la dirección de su estrategia inclusiva de RSE.

## 2. La Responsabilidad Social Empresarial

Las organizaciones a través del tiempo han gestado una serie de intereses encaminados no solo a la eficiencia productiva y de comercialización, sino actividades que creen un balance y equilibrio sostenible a través del tiempo. Actualmente, la Responsabilidad Social Empresarial juega un gran rol dentro de la gestión empresarial, las definiciones sobre ella se han dado por diferentes autores e instituciones como Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo (1987); la Comisión Europea (2001);

Garriga y Mele (2004) y Van Tulder y Van der Zwart (2006), entre muchos, sin embargo, una definición más aproximada a los elementos usados para esta investigación es la dada por la ISO (2008). Sin embargo, la más reciente definición está dada por la ISO 2600 (2010):

*“Responsabilidad Social es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y está integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.”*

La naturaleza de la RSE se da en primera medida en un enfoque de gestión de organización expresado en acciones concretas en las áreas que se articulan al interior de la organización, lo cual implica el compromiso voluntario de una serie de valores y comportamiento en la manera en la que se está vinculando la organización con los grupos de interés. Estas actividades van de la mano con no solo el cumplimiento de la ley y marco normativo de cada contexto, sino que apunta generar compromisos de balance económico, social y ambiental, como también lo menciona Plana (2011) y Pelekais y Aguirre (2008) con el enfoque de fomentar la cultura de la RSE. La visión de integralidad de cada uno de los elementos que identifican la RSE permite que se abra un conjunto completo de dimensiones, en las cuales se actúa responsablemente desde cada instancia de las organizaciones (Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial –IARSE, 2004).

La RSE lleva a que las organizaciones construyan relaciones con diversos grupos o actores, conocidos como grupos de interés o stakeholders, que hoy son el centro de atención de las estrategias de RSE, pues dependiendo de la manera en que se manejen estas relaciones, se cumplen los objetivos de las organizaciones y se satisfacen diferentes intereses. Los diferentes agentes que conforman la sociedad, y que tejen la red de relaciones con las organizaciones, no son ajenos a la forma como se desarrollan e implantan los conceptos y modelos de la Responsabilidad Social, por el contrario, son partes muy interesadas, según Starke (2007), se reconoce como una palanca para resolver o mitigar algunos problemas de la sociedad y la economía globalizada, que contribuye a la mejora integral de la calidad de la gestión, identifica y controla los riesgos y desempeña con sus prácticas un papel positivo frente a los grupos de interés. Freeman (1984:46) por su parte indica que los grupos de interés se definen como los grupos o personas que “pueden afectar el logro de los objetivos de una organización, o son afectados por el logro de tales objetivos”, definición que también expresa Ibisate (2008), y en la cual, ya Donaldson y Dunfee (1999) habían plasmado con la característica esencial del reconocimiento de sus intereses. Para Castillo (2009) los

beneficios de cada relación que se establezca con cada grupo de interés dependen del país en donde esta se dé, ya que cada sociedad tiene sus criterios propios sobre lo que es socialmente responsable, según sus normas y valores culturales, es por eso que hoy la RSE está enfocada en el "Modelos de grupos de interés" la cual varía de acuerdo al contexto de la organización (Dunfee, 1991; Hasnas, 1998).

De acuerdo con AccountAbility, Stakeholders Researches Associates, UNEP (2005), los grupos de interés identificados más comunes son: Inversores/ accionistas/ miembros, Clientes y clientes potenciales, Proveedores/socios, Empleados, Gobierno y entes reguladores, Medios de comunicación, Sindicatos, ONGs y grupos de presión, Comunidades locales, Competidores/asociados, Líderes de opinión, Comunidad académica y científica e Instituciones internacionales. En este sentido, la RSE dirigida a los empleados corresponde más que al cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos por ley, es decir, que todas aquellas acciones ejercidas por el empleador que van más allá del cumplimiento de las obligaciones, hacen parte del conjunto de acciones de RSE con los empleados que ofrecen garantías de bienestar (Argandoña, 2008).

La RSE implica adoptar medidas que permitan mejorar las percepciones de los grupos de interés que se consideran críticos para la organización, y así contribuir a formar una reputación determinada por el grado de responsabilidad adoptado con cada uno de estos grupos, según Martín (2008). Un elemento fundamental al concepto de RSE es la relación y compromiso que la organización asume con sus grupos de interés. Esta relación debe conducir a emprender acciones en el contexto de la responsabilidad social, que respondan a necesidades y expectativas de estos grupos. Prandi (2007) enfatiza un aspecto importante en las relaciones con los grupos de interés, ya que afirma que el diálogo con ellos no significa únicamente sistemas de comunicación y control de calidad con cada uno de ellos, pues la idea es generar perspectivas que miren hacia otros actores que también son relevantes para la organización, haciendo de ésta una tarea a largo plazo y en constante evolución. El objetivo principal para esta autora es no dejar a nadie fuera, ya que considera que grupos como las ONG y las comunidades locales son dejadas a un lado frecuentemente por los intereses de los ejecutivos.

Para Ibsate (2008) es fundamental identificar y evaluar las relaciones que tiene la organización con cada uno de los grupos de interés, y de esta manera definir la participación con éstos. Para AccountAbility, Stakeholders Researches Associates, UNEP (2005), el compromiso puede definirse como las acciones desarrolladas por las organizaciones para hacer valer el derecho, que tienen sus grupos de interés tradicionalmente excluidos, a ser escuchados. Asimismo, la relación con cada uno de los grupos de interés se ve expresada en una serie de prácticas las cuales contribuyen de una u otra forma a la validación en las organizaciones de acciones socialmente responsables.

Por otro lado, Granillo (2011) plantea que la RSE trae consigo una serie de beneficios para cada uno de los grupos de interés y para la organización en general tal como la mejora de la imagen cooperativa que van de la mano con la reducción de costos de reclutamiento, impacto en la competitividad y en las prácticas de gestión.

### 3. La Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES

La RSE de las PYMES ha recibido poca atención en las últimas décadas (Thompson y Smith, 1991; Vyakarnam et al., 1997; Spence, 1999; Spence et al., 2000; Spence y Lozano, 2000; Tilley, 2000; Spence y Rutherford, 2003; Spence y Schmidpeter, 2003; Spence et al., 2003; Grayson, 2004; Gallo, 2004; Murillo y Lozano, 2006; y Russo y Tencatti, 2009). Sin embargo, como lo señala Russo y Tencatti (2009) principalmente, hay un pequeño cuerpo de literatura de experiencias de PYMES en países industrializados y una cantidad limitada de literatura en países desarrollados (Centre for Social Markets, 2003).

Por otra parte, la evidencia de Spence y Lozano (2000) sugiere que las PYMES reconocen la crucial relevancia de la ética en los negocios, específicamente, en la honestidad y confianza de los negocios, la ética, relación selecta con proveedores y los acuerdos honestos con los empleados. Sin embargo, aunque Spence y Lozano (2000) señalan que las PYMES todavía carecen de herramientas formales, como los códigos, reportes, y estándares de ética, ambientales y sociales, no existe una generalización al respecto en todo el mundo organizacional. Esas herramientas requieren, entre otras cosas, la inversión de tiempo, recursos financieros y competencias para el mejoramiento de nuevas rutinas organizacionales que las PYMES no están listas para proporcionar según mencionan los autores. Del mismo modo, como concluye Tilley (2000), a menudo las PYMES caen por debajo o se salen de los requerimientos de regulaciones específicas, para evitar ciertas responsabilidades con algunos grupos de interés.

Por otro lado, Graafland et al. (2003) y Spence y Lozano (2000), señalan que las PYMES están revelando un incremento de conocimiento y conciencia de RSE, pero ellas también manifiestan una falta de voluntad para formalizar sus estrategias. De ahí que Hamburger (2007) señala que las pequeñas y medianas organizaciones poseen diferentes niveles en el accionar de sus prácticas, en la cual las empresas se ubican en tres categorías: Nivel de prácticas operativas, donde se tiene poca sensibilidad social, son apáticas, defensivas y pasivas frente al tema de la RSE, cuando actúan lo hacen más por temor a la ley que por convicción; Nivel de prácticas eficientes, caracterizado por un cumplimiento mínimo de la RSE; es decir implementan las prácticas ya aprobadas y comúnmente aceptadas y; Nivel de prácticas responsables, caracterizada por realizar prácticas de RSE innovadoras, futuristas y de largo plazo. No obstante, Aragón y Sánchez (2005) también realizan esa clasificación

atribuyendo un nivel denominado “Nivel cero” en la cual las organizaciones no cumplen con los requerimientos legales de los estándares internacionales. Según Yepes (2007, 216), *“en Colombia la mayoría de las mi pymes se ubican en el este nivel, ya que su gran mayoría desconocen su entorno interno y externo, y los efectos de sus acciones”*. De la Garza (2001), comenta que en México y varios países de Latinoamérica existe poco interés en el desarrollo de emprendedores por lo que muchas empresas van al fracaso por no estar en la vanguardia de las nuevas prácticas de gestión como la responsabilidad.

En este sentido, y tal como se ha mencionado anteriormente, la RSE en las PYMEs aún tiene un gran campo por evaluar, además, que posee resultados contradictorios en algunos casos y ciertos vacíos teóricos. Por lo tanto, ya que la RSE se manifiesta directamente en sus grupos de interés, se va a determinar a través de la percepción de los empleados como las prácticas de RSE lideradas por las PYMEs responden a sus necesidades y expectativas, bajo el supuesto de que los empleados son el grupo de interés más cercano a la organización, y son finalmente, los primeros que pueden dar cuenta de si se están realizando prácticas de responsabilidad social.

#### 4. Metodología

Una vez establecidos los elementos conceptuales y teóricos de la investigación, y la intencionalidad de la misma, se presentan las estrategias que permiten generar los resultados esperados. Esta investigación se realizó con la consideración de un estudio de caso (Yin, 1994), el cual expone un caso representativo que da cuenta del fenómeno estudiado, permitiendo que la organización objeto de estudio fuera analizado y evaluado a través de un estudio descriptivo e inductivo con técnicas cualitativas en su primera fase, y con un estudio estadístico descriptivo en su segunda fase, todo esto bajo el marco de la aplicación de la teoría fundamentada (Glaser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 2002), en la cual no se controlaron las variables pero que da como resultado el entendimiento de un fenómeno. En este sentido, el diseño de la investigación se realizó con el uso de técnicas mixtas que permite, según Creswell (2009), neutralizar o eliminar sesgos de determinados métodos cuando éstos se utilizan de forma aislada, y posibilita, según Sarabia (1999) que el estudio cualitativo proporcione información para un buen diseño metodológico de una técnica cuantitativa. En este sentido, se desarrollaron cuatro fases:

**I Fase:** Para el logro de un entendimiento mejor de la problemática se lleva a cabo un análisis y sistematización de los enfoques conceptuales sobre la RSE, los grupos de interés y sus prácticas, particularmente orientado hacia los empleados y sus familias; así como, una amplia investigación en la relación de la PYMEs y la RSE. Se recolectó información de elementos típicos de la investigación enfocados hacia la Gestión de la RSE, relación entre las organizaciones y en el marco de la gestión con su grupo de interés de los empleados.

**II Fase:** Esta fase, para identificar las prácticas de RSE lideradas por la PYME, se realiza una triangulación de métodos cualitativo de caso, la cual involucra el análisis del contenido de los documentos (actas de reuniones, constitución y reglamentos, información organizacional, etc.), la observación participante (estadías en la organización) y la realización de cinco entrevistas en profundidad semi-estructuradas realizadas a los actores claves de la organización que participan en la ejecución de las prácticas. Realizadas las entrevistas, se procesa la información suministrada a través del análisis de contenido dado por el colectivo estudiado y categorización abierta de la información, lo que permite identificar los procesos liderados por la organización hacia los empleados de una manera estructurada y coherente, la cual después es organizada según la clasificación dada por Acción Empresarial (2001), la cual establece ocho categorías de prácticas de RSE hacia los empleados, por lo cual no fue necesaria el uso de otras herramientas de análisis cualitativo.

**III Fase:** Esta fase, para establecer el nivel de percepción de los empleados, se diseña una encuesta de carácter anónimo desarrollada en escala tipo Liker (Camisón y Cruz, 2008), multi-item lingüística subjetiva, pero con algunos componentes objetivos, contruidos a partir de la auto-clasificación de los autores del presente estudio y en relación a las categorías establecidas por Acción Empresarial (2001), por lo que en esta fase se realiza la categorización axial de la información, la cual cuenta con la encuesta ejecutada a partir de la siguiente muestra:

**Tabla 1. Muestra de la investigación**

Muestra	50
Nivel de Confianza	97%
Margen de Error	3%
Número de Empleados	52

**Fuente:** elaboración propia.

Con los resultados generados a partir de la encuesta, se procesa la información a través del programa SPSS, buscando realizar un barrido de las prácticas que existían o no en la organización y el grado de satisfacción de necesidades y expectativas de los empleados frente a esta. Para el procesamiento de esta información se realiza un análisis estadístico descriptivo donde se evidencian el número de prácticas presentadas en la organización, el nivel de satisfacción de estas a través de la media, dando como resultado porcentual de la existencia de la práctica y del grado de satisfacción según la escala planteada.

**IV Fase:** Para identificar los puntos comunes y no comunes de la fase III y IV, se realiza un análisis comparativo entre las prácticas de RSE lideradas hacia los empleados y los resultados dados por la encuesta de cumplimiento de expectativas de cada una de las prácticas dadas en las temáticas definidas Para esta comparación, se realiza un cuadro interpretativo comparativo que permite definir cuales prácticas de RSE identificadas

responden a las expectativas y necesidades percibidas por los empleados y el grado de satisfacción de las mismas. En este sentido se realiza la categorización selectiva para encontrar los puntos comparativos entre las diferentes fases de la investigación. Finalmente, se genera una matriz donde se expone las uniformidades entre cada una de las categorías.

## 5. Resultados

Con la información suministrada en cada una de las fases de la investigación, se identifican los elementos comunes y no comunes entre las prácticas de responsabilidad dirigidas a los empleados y el nivel de percepción que estos tienen de acuerdo a sus expectativas y necesidades, la cual se evidencia en el Tabla 2.

El cuadro comparativo manifiesta una relación directa entre las prácticas lideradas por la organización y las percibidas por los empleados, el código utilizado fue dado por la categorización que realizó Acción Empresarial (2001), en la cual se indica cuales prácticas son lideradas por la organización y son o no percibidas por los empleados; y cuáles no son lideradas por la organización pero que son percibidas o no por los empleados.

En este sentido, vale la pena considerar que la mayoría de las prácticas son percibidas y su nivel de percepción está catalogado entre Bueno y Excelente. No obstante, estos niveles de percepción en cada una de las prácticas es de carácter homogéneo frente a las otras clasificaciones por lo tanto la mayoría de empleados que respondieron la encuesta no supera el 50%. La prima adicional de vacaciones es considerada como la práctica con mayor porcentaje de calificación, sin embargo, esta práctica no existe en la organización. Esta por su parte, reconoce liderar 21 prácticas y en total los empleados perciben la existencia de 30, aunque no muchas correspondientes entre sí. Ninguna práctica es calificada como inexistente sino que varían entre su existencia y el desconocimiento del colaborador, lo que muestra que la comunicación en la organización es escasa, que las prácticas y acciones que esta realiza carecen de conocimiento de todos los miembros de la organización debido a que estos procesos no están formalizados.

Frente al respeto al individuo, la equidad y la diversidad, la organización procura cuando el empleado es seleccionado e incorporado no pase por ningún tipo de discriminación así mismo la organización procura darle a conocer los derechos y deberes que el colaborador tiene al momento de pertenecer a la organización.

La participación de los empleados en la gestión de la organización se enfoca a la participación en el Comité de Producción y la comunicación entre directivos y empleados. Es notorio que estas prácticas son ejercidas desde los procesos de seguridad industrial y de relación con el empleado.

La distribución de los beneficios de la organización es una de las temáticas que más contempla prácticas de responsabilidad social, lideradas y percibidas. Dentro de la distribución de los beneficios de la organización se contemplan principalmente los bonos económicos por desempeño, los préstamos, la venta de productos a precio menor que el mercado y la gestión con entidades bancarias, todas éstas ejercidas desde el proceso de compensación y beneficios que se realizan en la organización.

El desarrollo profesional y empleabilidad posee la práctica más significativa para la organización que es el auxilio para educación para cualquier empleado, ya que la mayoría de los empleados son bachilleres y muchos otros sólo llegaron a educación básica primaria, sin embargo, esta práctica no es percibida por los ellos, lo que indica una falta de flujo de información frente a esta actividad.

El cuidado de la salud, la seguridad y las condiciones de trabajo es otra de las temáticas que contienen mayor número de prácticas lideradas y percibidas dentro de los procesos de la organización, esta temática contiene prácticas que están enfocadas al sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional el cual contiene el plan de inducción y entrenamiento, la conformación del comité paritario y las jornadas de salud. Asimismo, está enfocado en la adecuación de espacios lúdicos y adecuados para el desarrollo de las actividades laborales. Todas estas prácticas son coordinadas desde el proceso de salud y seguridad industrial, así mismo, es la temática que más prácticas posee ya que la organización cuenta con una persona que está encargada exclusivamente de las actividades relacionadas con salud ocupacional, seguridad, calidad y Buenas Prácticas de Manufactura.

La jubilación y despidos por su parte posee una práctica que está enfocada al despido de los empleados en donde se le realiza una conversación de despido y cuando existe causal de retiro del colaborador, se brinda la opción de presentar la carta de renuncia. Por su parte, la jubilación no se presenta debido a los años de fundación de la organización.

Frente a las prácticas ejercidas dentro de las temáticas de grupos organizados y/o sindicatos y los empleados y las familias, se detecta que no existe en ninguna de las dos temáticas prácticas lideradas ni percibidas desde los procesos de la organización.

En términos generales, las prácticas de RSE que realiza la organización y las que perciben los empleados son en su mayoría coherentes entre sí. Tal es el caso de las prácticas relacionadas con el cuidado de la salud y la seguridad y los despidos de los empleados, que aunque en esta última no se realiza sino una práctica, es de conocimiento en toda la organización y coherente en sí de cada una de las partes.

**Tabla 2 . Comparativo de Prácticas lideradas por la organización y Prácticas Percibidas por los empleados**

Temática	Prácticas lideradas por la organización	Prácticas percibidas por los empleados	Percepción	Nivel de percepción	Calificación
TEMÁTICA 1: Respeto al individuo: Equidad y Diversidad	No existe ningún tipo de discriminación al personal por razas, creencias, religiones, culturas, etc.	Igualdad en el proceso de Selección y Promoción de Personal	Existe	Bueno	32%
		Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la organización	Existe	Excelente	51%
	Socialización de los derechos y deberes de los empleados al momento de incorporarse a la organización.	Socialización de las normas o leyes laborales a los empleados	Existe	Excelente	18%
		Permisos remunerados en casos particulares (Calamidades domésticas, contingencias)	Existe	Excelente	65%
		Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los empleados	Existe	Bueno	40%
	Consideraciones especiales en el horario de mujeres en estado de embarazo	-	-	-	-
TEMÁTICA 2: Participación de los empleados en	Vías de diálogo e información entre empleados y directivos para dirimir sus quejas o conflictos internos	Comunicación interna abierta, rápida y directa	Existe	Excelente	35%
	Participación de los empleados en el comité de producción.	Equipos de trabajo con empleados de diferentes áreas para realizar sugerencias a la organización	Existe	Excelente	43%
		Participación de los empleados en los Comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito	Existe	Excelente	44%
		Participación de empleados y directivos en comités de Bienestar de los empleados	Existe	Bueno	41%
		Participación de los empleados en la elaboración del plan carrera	No sabe	-	-
TEMÁTICA 3: Relaciones con los sindicatos y /o grupos de empleados organizados		Transparencia en la información brindada sobre la organización a los empleados organizados y/o sindicatos	No sabe	-	-
		Reuniones periódicas de negociación entre directivos y empleados organizados y/o sindicatos	No sabe	-	-
TEMÁTICA 4: Distribución de beneficios de la organización	Bono de incentivo a los empleados de producción en función de los resultados de la organización	Bono de incentivo a todos los empleados en función de los resultados de la organización	Existe	Excelente	55%
	Se evalúa y premia el desempeño individual con un bono económico a las mercaderistas en el área de Ventas				
	Gestión de convenios con entidades bancarias para el otorgamiento de créditos	Ayudas para vivienda	Existe	Excelente	54%
	Préstamos monetarios limitados sin cobro de interés	Créditos para seguros ( De vida y para vehículos)	Existe	Excelente	59%
		Prima de vacaciones adicional para los empleados	Existe	Excelente	87%
		Bonificaciones extralegales entregadas al fin de año a los empleados	No sabe	-	-
		Bonificaciones según la antigüedad del empleados en la organización	No sabe	-	-
		Fondo de empleados	No sabe	-	-

**Tabla 2 . Comparativo de Prácticas lideradas por la organización y Prácticas Percibidas por los empleados (continuación).**

TEMÁTICA 5: Desarrollo profesional y empleabilidad	Reconocimiento individual y colectivo por desempeño en las Áreas de Ventas y Producción	Reconocimiento y/o bonificaciones individuales y/o colectivas según el desempeño	Existe	Excelente	58%
		Planes de capacitación por competencias	Existe	Excelente	53%
		Programas de capacitación técnica para el trabajo	Existe	Excelente	36%
		Capacitación en temas de interés colectivo	Existe	Excelente	34%
	Se ofrece al personal, sin distinción, auxilios de estudio (estudios de educación básica, media, complementarios, superiores, pos títulos o postgrados) y con impacto positivo en su empleabilidad	Becas o auxilios de estudio (Educación básica, media, complementarios, superiores o posgrados)	No sabe	-	-
TEMÁTICA 6: Cuidado De la Salud, Seguridad y Condiciones de trabajo	Plan de capacitación y entrenamiento para proteger la integridad física del empleado	Plan de inducción y entrenamiento dirigido a los empleados	Existe	Excelente	44%
	Inducción rigurosa y acorde a las necesidades del cargo				
	La organización cuenta con el Comité de Higiene y Seguridad Industrial para el diagnóstico y la prevención de riesgos	Cumplimiento de los estándares internacionales de calidad	Existe	Excelente	53%
	Servicio de comedor o casino a un precio inferior al del mercado, en caso de que comer en la organización	Servicio de comedor o casino	Existe	Excelente	42%
	Funcionamiento de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional en compañía de la ARP	Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral con los empleados	Existe	Excelente	44%
		Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias	Existe	Bueno	39%
	Adecuación de espacios de dispersión para la hora del desayuno con alimentos de la propia organización	Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral	Existe	Excelente	45%
	Proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable donde se tenga agua potable para beber, áreas de sanitario adecuadas, salidas de emergencia, y servicios básicos de seguridad, buena iluminación	Espacios para la lúdica y/o la recreación en la organización	Existe	Excelente	39%
	Jornada de exámenes médicos y prevención de riesgos.	Jornadas de vacunación y salud para los empleados	Existe	Excelente	42%
		Programas de bienestar orientados a las necesidades de los empleados	Existe	Bueno	41%
		Investigaciones sobre el ambiente laboral	Existe	Excelente	31%
		Horario flexible	Existe	Excelente	55%
		Auxilios médicos para cubrir servicios que no cubren el plan de salud	Existe	Excelente	50%
		Fondo de cobertura para medicina prepagada	-	-	-
TEMÁTICA 7: Jubilación y Despidos	Opción de presentar carta de renuncia, evitando recibir carta de despido, aun con justa causa, recibiendo las prestaciones sociales de ley.	Conversación de despido ( retroalimentación)	Existe	Excelente	43%
		Contratación de personas jubiladas por prestación de servicios	No sabe	-	-
		Bonificación por pensión al momento del retiro de la organización	No sabe	-	-

**Tabla 2 . Comparativo de Prácticas lideradas por la organización y Prácticas Percibidas por los empleados (continuación).**

TEMÁTICA 8: Familia de los empleados				
	Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación servicios y /o actividades sociales) para la familia de los empleados	No sabe	-	-
	Jornadas deportivas, sociales y de integración con los empleados y sus familias	No sabe	-	-
	Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de los empleados	No sabe	-	-
	Prestamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los empleados	No sabe	-	-
	Talleres de capacitación para conyuges y/o hijos	No sabe	-	-
	Jornadas de vacunación y salud para las familias de los empleados	No sabe	-	-
	Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido	No sabe	-	-

**Convenciones**

-  Es liderada por la organización y es percibida por los empleados.
-  No es liderada por la organización y es percibida por los empleados.
-  Es liderada por la organización y no es percibida por los empleados.
-  No es liderada por la organización y no es percibida por los empleados.

Fuente: elaboración propia.

**6. Conclusiones**

En términos de establecer si las prácticas de RSE identificadas y lideradas en la PYME objeto de estudio, responden a las expectativas y necesidades percibidas por los empleados, considerando los ocho ámbitos de RSE definidos, se puede concluir que la organización objeto de estudio rectifica lo planteado por Hamburger (2007) en la que señala que pequeñas y medianas organizaciones poseen diferentes niveles en el accionar de sus prácticas, en la cual se podría catalogar a la organización en el nivel de prácticas eficientes caracterizadas por el cumplimiento mínimo de las actividades socialmente responsables; es decir implementan las prácticas ya aprobadas y comúnmente aceptadas, pero se encuentran dentro del mínimo de prácticas, sin embargo, no llegan al nivel cero planteado por Aragón y Sánchez (2005).

Las prácticas de RSE lideradas por las PYMEs tienden a ser paternalistas y accionar bajo el marco de protección al empleado, no por ser considerado como un eje fundamental y estratégico de la organización. Por lo que, la mayoría de prácticas que realiza la organización están dentro de la distribución de los beneficios de la organización y el cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.

Por otra parte, la investigación confirma lo planteado por Spence y Lozano (2000) en la cual se sugiere que las PYMEs reconocen la importancia de la “ética en los negocios” pero todavía carecen de herramientas formales que comuniquen interna y externamente las prácticas de RSE realizadas. En este sentido, las organizaciones aunque reconocen que las herramientas requieren ciertas inversiones, cumplen de una manera u otra los estándares mínimos y propios con sus

grupos de interés más cercano, que tal como lo demuestra la investigación son los empleados.

La organización con sus pocas prácticas de RSE si responde a las necesidades y expectativas que tienen los empleados, sin embargo, no de la manera en cómo estos desearían ya que los porcentajes de calificación son en su mayoría escasos, lo cual sustenta aún más que en el contexto colombiano las PYMEs se ajustan a este paradigma empresarial según los requerimientos de las mismas organizaciones. Sin embargo, aunque la literatura es escasa, esta investigación aporta en la medida que muestra que las PYMEs de una manera u otra se están ajustando a las exigencias de gestión socialmente responsable en la medida que se va possibilitando, no se pretende que todas las organizaciones se adecuen de la misma manera, pero las PYMEs han dado un gran paso, aunque no formal, de tratar de ajustarse a estas nuevas orientaciones de gestión.

Gran parte de estos resultados evidencian que se debe estructurar más los procesos de comunicación al interior de la organización para que den una mejor respuesta al balance social, económico y ambiental que le apunta la RSE, dados a la evidente escasez de flujo de información dados entre la más alta jerarquía y la base de la pirámide. La organización no reconoce propiamente el impacto que pueden causar las prácticas de RSE en sus empleados y la forma en que estos perciben la organización, las relaciones, la estructura y los procesos que se llevan a cabo, ya que para ellos este tipo de información no es tan relevante aun para su crecimiento.

Los resultados obtenidos a partir de la evaluación de las prácticas de RSE, por parte de los empleados, dejaron en

evidencia la dualidad del concepto de percepción en la medida en que cada persona reconoce la existencia de una práctica en la medida en que se haya visto beneficiada por ésta, ya que de lo contrario no reconocerá su existencia. La percepción entonces se da en el marco de los empleados, su contexto y el objeto percibido que son las prácticas de RSE en beneficio propio, lo cual ratifica lo planteado por Castillo (2009) en el carácter contextual de la ejecución de prácticas socialmente responsables.

En términos generales, se puede decir que las PYMEs colombianas cumplen las exigencias mínimas de las prácticas de RSE, debido a que la afectación que estas tienen en su grupo de interés más directo, los empleados, es positiva. Independientemente, del grado de satisfacción de necesidades y expectativas de los empleados las pequeñas y medianas empresas están actuando como un motor económico, social y ambiental en muchas partes.

Esta investigación aunque pretende abarcar uno de los grupos de interés más cercano a las PYMEs, contiene una información limitada frente a los otros grupos de interés, así mismo, contiene una limitada área de acción, ya que el caso de estudio es representativo pero en futuras investigaciones se puede abarcar más organizaciones para ratificar más lo planteado.

En particular, queda trabajo por desarrollar con mejores herramientas éticas y conectar las nuevas teorías a la práctica de pequeña empresa, sin embargo se puede determinar que las PYMEs, como un nuevo motor económico de los países, están reflejando superficialmente la acogida a los nuevos paradigmas empresariales.

## 7. Referencias

- Aragón, J. y Sánchez, F. (2005). *La responsabilidad social empresarial en España: una aproximación desde la perspectiva laboral*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Argandoña, A. (2008). *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo - IESE*. Madrid, España: Universidad de Navarra.
- Acción Empresarial (2001). *Indicadores Acción Empresarial de Responsabilidad Social*. Santiago de Chile, Chile: Acción Empresarial.
- Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Organización* 17(1), (pp. 79-10).
- Castillo, A. (2009). *Relaciones Públicas*. Primera Edición, Barcelona, España: Editorial UOC.
- Centro de Mercados Sociales (2003). *Corporate Responsibility and SMEs, in Third Annual Conference on Corporate Citizenship: Focus on SMEs*, Noviembre. Kolkata, India: Centro de Mercados Sociales.
- Comisión Europea (2001). *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Bruxelles, Belgium: European Commission.
- Comisión Mundial de Ambiente y Desarrollo (1987). *Our Common Future*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3.ª ed.) Londres, Inglaterra: Sage
- De la Garza, T. (2001). *Evaluación del Desempeño Del Micro, Pequeño y Mediano Empresario ante el Cambio Organizacional: Un Estudio en el Estado de Guanajuato México*. Tesis Doctoral no publicada, Instituto Politécnico Nacional, ESCA, México D.F.
- Dunfee, T. W. (1991). Business Ethics and Extant Social Contracts. *Business Ethics Quarterly* 1(1), (pp. 23-51).
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contract Theory. *Academy of Management Review* 19 (2), (pp. 252-284).
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman, M.A. Boston, Estados Unidos: Cambridge University Press.
- Gallo, M. (2004). The Family Business and Its Social Responsibilities. *Family Business Review* 17(2), (pp. 135-147).
- Garriga, E & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics* 53(1-2), (pp. 51-71).
- Graafland, J., Van de Ven, B & Stoffele, N. (2003). Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics* 47(1), (pp. 45-60).
- Grayson, D. (2004). How CSR Contribute to the Competitiveness of Europe in a More Sustainable World, in *The world Bank Institute and the CSR Resource Centre (Netherlands)*, (pp. 1-5).
- Granillo, L. (2011). The Business Case for Investing in Ethical Companies: ISO 26000 Social Responsibility. *Seminario sobre Responsabilidad Social Empresarial en América Latina*, Octubre 20. Universidad Autonoma Metropolitana: México.
- Glaser, B. G., y Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.

- Hamburger, A.A. (2007). Etica y Responsabilidad Social de las Organizaciones. *Management XVI*(28), (pp. 109-124).
- Hasnas, J. (1998). The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed. *Business Ethics Quarterly* 8(1), (pp. 19-42).
- Ibisate (2008). La Aplicación de la Responsabilidad Social a la Gestión de las Personas. Cataluña, España: Aedipe.
- International Organization of Standardization-ISO (2008). *Guidance on Social Responsibility. Committee Draft ISO /CD 26000. ISO/TMB/WG SR N 157*. Recuperado 27/01/2009 de: [http://isotc.iso.org/livelink/livelink/7795973/ISO\\_CD\\_26000\\_Guidance\\_on\\_Social\\_Responsibility.pdf?func=doc.Fetch&nodeid=7795973](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/7795973/ISO_CD_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf?func=doc.Fetch&nodeid=7795973).
- International Organization of Standardization-ISO 26000.(2010). *Guidance on Social Responsibility. Committee Draft ISO /CD 26000. ISO/TMB/WG SR N 157*. Chapters 2. Ginebra, Suiza: ISO.
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Organizacional –IARSE (2004). *Algunas definiciones de Responsabilidad Social Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: IARSE.
- Martín, G. (2008). Reputación Empresarial y Ventaja Competitiva. Madrid, España: Esic Editorial.
- Murillo, D. & Lozano, J. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words. *Journal of Business Ethics* 67(3), (pp. 227-240).
- Pelekais, C., y Aguirre, R. (2008). *Hacia una cultura de responsabilidad social*. México DF: Editorial Prentice Hall.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics* 67(3), (pp. 305-316).
- Plana, C. J. (2011). La Responsabilidad Social como punto de equilibrio para gestionar el nudo gordiano “Costes/Derechos/Beneficios” en las organizaciones. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, (3), (pp. 115-146).
- Prandi, M. (2007/09/00). La Gestión de los Derechos Humanos en la Organización. En *Documentación Social. Responsabilidad Social de la Organización* (146), (pp. 111-127).
- Russo, T. & Tencati, B. (2009). Formal vs. Informal CSR strategies evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), (pp. 339-353).
- Sarabia, F. (1999). *La Investigación Cualitativa: Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. (cap. 8) (pp. 201-225). Madrid, España: Ediciones Pirámides.
- Spence, L.J. (1999). Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics. *Business Ethics: A European Review* 8(3), (pp. 163-174).
- Spence, L. J. & Lozano, J.F. (2000). Communicating About Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K. and Spain. *Journal of Business Ethics* 27(1), (pp. 43-53).
- Spence, L.J., Jeurissen R. & Rutherford, R. (2000). Small Business and the Environment in the UK and the Netherlands: Toward Stakeholder cooperation. *Business Ethics Quarterly* 10(4), (pp. 945-965).
- Spence, L.J. y Rutherford, R. (2003). Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial. *Journal of Business Ethics* 47(1), (pp. 1-5).
- Spence, L.J. y Schmidpeter, R. (2003). SMEs, Social Capital and the Common Good. *Journal of Business Ethics* 45(1-2), (pp. 93-108).
- Spence, L.J., Schmidpeter R. y Habisch A. (2003). Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K. *Journal of Business Ethics* 47(1), (pp. 17-29).
- Starke, L. (2006). La Situación del Mundo Actual 2006: Informe Anual del World watch Institute, 1ra Edición. Madrid, España: Icara Editorial.
- Strauss, A.L., y CORBIN, J. A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Thompson, J.K. y Smith, H.L. (1991). Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research. *Journal of Small Business Management* 29, (pp. 30-44).
- Tilley, F. (2000). Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?. *Business Ethics: A European Review* 9(1), (pp. 31-41).
- Van-Tulder, R. & Van der Zwart, A. (2006). *International Business-Society Management: Linking corporate responsibility and globalization*. Londres, Inglaterra: Routledge.
- Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A. & Burnett, D. (1997). Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms. *Journal of Business Ethics* 16(15), (pp. 1625-1636).
- Yepes, G.A. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial: Fundamentos y su aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá, Colombia: Universidad del Externado.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. 2 ed. Thousand Oaks, USA: Sage.