

Alexander Guzmán Vásquez
María Andrea Trujillo Dávila
David Guzmán Vásquez
María Alejandra Rueda Calderón

GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS ESTRATÉGICOS

GOBIERNO CORPORATIVO Y EMPLEADOS



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

**GESTIÓN DE GRUPOS
DE INTERÉS ESTRATÉGICOS:
GOBIERNO CORPORATIVO
Y EMPLEADOS**

Alexander Guzmán Vásquez
María Andrea Trujillo Dávila
David Guzmán Vásquez
María Alejandra Rueda

**GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS
ESTRATÉGICOS: GOBIERNO
CORPORATIVO Y EMPLEADOS**

658.044 / G393g 2019

Gestión de grupos de interés estratégicos : gobierno corporativo y empleados / Alexander Guzmán Vásquez, María Andrea Trujillo Dávila, David Guzmán Vásquez, María Alejandra Rueda Calderón. Bogotá : Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA, 2019. 204 p.

DESCRIPTORES:

1. Gobierno corporativo – Investigaciones – Colombia 2. Empleados – Condiciones sociales 3. Juntas directivas 4. Comportamiento organizacional 5. Satisfacción en el trabajo

© 2019 CESA – Colegio de Estudios Superiores de Administración

© 2019 Alexander Guzmán Vásquez

© 2019 María Andrea Trujillo Dávila

© 2019 David Guzmán Vásquez

© 2019 María Alejandra Rueda

ISBN Físico: 978-958-8988-37-5

ISBN Digital: 978-958-8988-38-2

Editorial CESA

Casa Incolda

Diagonal 34a No 5a - 23

www.editorialcesa.com

www.cesa.edu.co

editorialcesa@cesa.edu.co

Bogotá, D.C., junio de 2019

Dirección: Editorial CESA

Corrección de estilo: José Ignacio Cursio

Diagramación: Yimmy Alberto Ortiz Arias

Impresión:

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito.

Impreso y hecho en Colombia

CONTENIDO

Prólogo	13
---------	----

PARTE I. GOBIERNO CORPORATIVO Y EMPLEADOS EN COLOMBIA

1. Gobierno Corporativo y empleados como un grupo de interés estratégico: una aproximación teórica	19
1.1. Gobierno corporativo, confianza y comportamiento de los empleados	19
1.2. El modelo del administrador responsable y la construcción de confianza	24
1.3. Valor compartido	26
1.4. Identificación de los grupos de interés	30
1.5. Grupos de interés y gobierno corporativo	32
1.6. Empleados y gobierno corporativo	34
1.7. Conclusión	40
2. La mirada de la alta gerencia: metodología de la investigación y muestra	43
2.1. Alcance y metodología general del estudio	43
2.2. Proceso y estrategia de investigación	45
2.3. Selección y descripción de la muestra	46
2.3.1. Alpina	47
2.3.2. Bancolombia	48
2.3.3. CESA –Colegio de Estudios Superiores de Administración	50
2.3.4. Davivienda	51

2.3.5. Grupo Sura	53
2.3.6. Organización Corona	54
2.3.7. Universidad del Rosario	55
3. Prácticas de gobierno corporativo orientadas a la gestión estratégica de los empleados en Colombia	57
3.1. Generalidades	57
3.2. Grupo Sura y Bancolombia: el capital humano como un factor de competitividad	58
3.2.1. Modelo de gobierno corporativo	58
3.2.2. Grupos de interés y relación con los mismos	59
3.2.3. Empleados, competitividad y sostenibilidad	60
3.2.4. Gobierno corporativo y empleados	62
3.2.5. Despliegue estratégico y buenas prácticas relacionadas con los empleados	63
3.2.6. Discusión	66
3.3. Alpina y Organización Corona: los factores culturales y el origen familiar que garantizan relaciones de largo plazo con los empleados como grupo de interés	68
3.3.1. Modelo de gobierno corporativo	68
3.3.2. Familias comprometidas con los grupos de interés de la empresa y la sociedad colombiana	70
3.3.3. Gobierno corporativo y empleados	72
3.3.4. Despliegue estratégico y buenas prácticas relacionadas con los empleados	73
3.3.5. Discusión	75
3.4. Davivienda: los empleados en el gobierno de un grupo empresarial con tradición familiar	78
3.4.1. Modelo de gobierno corporativo	78
3.4.2. Gobierno corporativo en un grupo empresarial	79

3.4.3. Gobierno corporativo de grupo y empresa, y empleados	80
3.4.4. Despliegue estratégico y buenas prácticas relacionadas con los empleados	82
3.4.5. Discusión	84
3.5. Universidad del Rosario y CESA: académicos y administrativos en el gobierno en instituciones de educación superior	87
3.5.1. Modelo de gobierno corporativo	87
3.5.2. Académicos y administrativos como grupo de interés	89
3.5.3. Gobierno universitario y empleados	90
3.5.4. Despliegue estratégico y buenas prácticas relacionadas con los empleados	91
3.5.5. Discusión	93

PARTE II.

EMPLEADOS Y CALIDAD DE VIDA LABORAL

4. Aproximaciones a la calidad de vida laboral	99
4.1. Generalidades	99
4.2. Calidad de vida	100
4.2.1. Dimensiones que componen la calidad de vida	102
4.2.2. Dominios que componen la calidad de vida	104
4.2.3. Aproximaciones teóricas a las interacciones entre dominios de la calidad de vida	106
4.2.4. Medidas de calidad de vida	108
4.3. Calidad de vida en el trabajo	115
4.3.1. Impactos de la calidad de vida laboral	119
4.3.2. Determinantes de la calidad de vida en el trabajo	121

4.3.3. Dimensiones de la calidad de vida en el trabajo	125
4.3.4. Aproximaciones teóricas a las interacciones entre dominios	127
4.3.5. Medidas de la calidad de vida laboral	129
5. Experiencias en el mejoramiento de la calidad de vida laboral	133
5.1. Generalidades	133
5.2. Aequales y equidad de género	134
5.3. Fundación Más Familia y la Certificación EFR	138
5.4. Sodexo y su Índice de Calidad de vida laboral	141
5.4. Otras experiencias	150
5.4.1. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO)	151
5.4.2. Great Place to Work	152
6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia: la óptica del colaborador	155
6.1. Generalidades	155
6.2. Metodología	156
6.3. La calidad de vida laboral en Colombia	162
6.3.1. Salud y bienestar	165
6.3.2. Crecimiento personal	167
6.3.3. Interacción social	169
6.3.4. Facilidad y eficiencia	171
6.3.5. Reconocimiento	173
6.3.6. Ambiente físico	174
6.4. La calidad de vida laboral en contexto: el caso de las empresas participantes	176
6.4.1. Policía Nacional	177
6.4.2. S4N	179

6.4.3. Adidas	182
6.4.4. Alpina	184
6.4.5. El CESA	187
6.5. Conclusiones de la exploración cualitativa: ¿qué es fomentar la calidad de vida laboral para el colaborador?	190
Referencias	193

PRÓLOGO

Por Carlos Ferrer Marulanda
Director General para Colombia
Sodexo Benefits & Rewards

Calidad de vida es un concepto de la sociología occidental que tuvo sus orígenes en la década de los 60, como un elemento importante que se debía evaluar con el fin de obtener indicadores objetivos y medibles que permitieran entender algunos elementos que afectan las dinámicas de las personas en su entorno social. Es importante diferenciar entre nivel de vida y calidad de vida, ya que el primero se relaciona fundamentalmente con las condiciones económicas, educativas y la categoría social del individuo, mientras la segunda incorpora muchos matices objetivos y subjetivos relacionados con la satisfacción, la salud mental, la realización personal, el bienestar general y espiritual, y muchas otras variables.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) la calidad de vida se refiere a “la percepción que una persona tiene de su situación de vida en relación con su contexto, sus objetivos, aspiraciones y preocupaciones”. Existen otras definiciones cuyo denominador común incorpora elementos objetivos y subjetivos que miden el bienestar del individuo y su realización en el entorno social.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) estableció mediante el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) el Índice de Desarrollo Humano (IDH) como un indicador que permite medir la calidad de vida. El cálculo de este índice se basa en indicadores socioeconómicos como el PIB per cápita, el nivel educativo y el índice de esperanza de vida, lo que da como resultado índices generales por grupos socioeconómicos incorporados en la muestra, aunque deja por fuera algunos indicadores relacionados con contextos culturales, valorativos, generacionales, aspiracionales, familiares y laborales que parecen estar directamente relacionados con el bienestar subjetivo y terminan afectando positiva o negativamente la percepción de calidad de vida.

Un elemento nuevo a considerar al analizar el concepto calidad de vida tiene que ver con la evolución social. El entorno social de la década de los años 60, 70 y 80 era muy diferente al de la década de los 90, y aún lo es más al compararlo con el actual del siglo XXI. Los rápidos avances tecnológicos, la globalización y las relaciones multiculturales, el desarrollo de nuevos tipos de trabajo, los problemas de movilidad en las grandes ciudades, los niveles de contaminación y el impacto en el medio ambiente, los entornos laborales y las diferencias generacionales (los centennials, los millennials, la generación X y los baby boomers) han traído como consecuencia una nueva realidad en el entorno laboral, social y familiar que obliga a tener un enfoque mucho más cuidadoso y una mayor segmentación de los grupos sociales a la hora de entender y explicar cuáles son las variables que afectan la calidad de vida.

Este libro de investigación recoge información muy valiosa de algunas de las empresas más importantes de Colombia que muestra cómo se enfocan en ofrecer a sus colaboradores condiciones que impacten positivamente su calidad de vida, y la importancia estratégica que otorgan a este tema dentro de sus políticas organizacionales y de gobierno corporativo. Los investigadores analizaron diferentes metodologías de medición y finalmente aplicaron la metodología del Índice de Calidad de Vida de Sodexo para finalizar con un análisis de campo realizado a un grupo importante de colaboradores de organizaciones y empresas de diferentes segmentos de la industria y con características distintas, lo que permite entender cuáles son aquellos dominios que mayor impacto tienen en la calidad de vida de los trabajadores colombianos.

Considero este estudio relevante para los actores del gobierno corporativo en el ámbito organizacional por cuanto discute la importancia de la gestión de un grupo de interés estratégico, como es el talento humano, y pone en evidencia cómo las organizaciones llevan la discusión relacionada con el mismo a la junta directiva y a otras estructuras y acuerdos de gobierno. Lo anterior conlleva que la estrategia del talento humano se aborde al más alto nivel organizacional, permitiendo gestionar este grupo de interés como un factor de competitividad, con un norte claro y con un seguimiento adecuado.

Igualmente, este libro representa una útil herramienta para los directivos y empresarios colombianos por cuanto les permite identificar y entender aquellos elementos y variables que los colaboradores consideran importantes para mejorar su calidad de vida y así poder implementar programas con las áreas de gestión humana a fin de aumentar el nivel de satisfacción de los empleados

con las organizaciones, impactar positivamente el entorno laboral y familiar, disminuir el nivel de rotación del personal, aumentar la productividad, mejorar los indicadores de eficiencia y satisfacción, y fomentar el desarrollo sostenido de los colaboradores dentro de la empresa.

PARTE I.

**GOBIERNO CORPORATIVO Y
EMPLEADOS EN COLOMBIA**

1. GOBIERNO CORPORATIVO Y EMPLEADOS COMO UN GRUPO DE INTERÉS ESTRATÉGICO: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

1.1. Gobierno corporativo, confianza y comportamiento de los empleados

En la sociedad en general es común la delegación de tareas o funciones a personas que se considera tienen el conocimiento y las capacidades para realizarlas de manera exitosa. Es parte del diario vivir, especialmente en las organizaciones. Lo anterior surge naturalmente cuando los propietarios de un emprendimiento o empresa, o aquellos encargados de la administración de una organización, no cuentan con el tiempo, las habilidades, o el interés para realizar ciertas actividades. La relación que se establece ha sido estudiada como una relación de agencia, bajo la cual una contraparte, el principal, elige otra, el agente, para que actúe en su nombre. Es una relación muy común: entre el conductor y su empleador, el inversionista en un fondo común y el administrador del mismo, en el negocio inmobiliario cuando el propietario entrega sus bienes raíces para ser administrados por una inmobiliaria, y en todos los equipos de trabajo en las empresas. Por ejemplo, cuando los accionistas o propietarios delegan en una junta directiva la asesoría y supervisión del trabajo realizado por el gerente y su equipo, o cuando un gerente de ventas delega en sus directores comerciales tareas para incrementar la participación de mercado de la empresa en el despliegue de la estrategia previamente

establecida. Sin embargo, esta es una relación en la que pueden surgir problemas, cuando el agente no actúa en el mejor interés del principal.

Los problemas entre principales y agentes han sido abordados en la literatura de economía financiera por más de doscientos años. De acuerdo con Smith (1776), no se puede esperar que al administrar la riqueza de otras personas y no su propio dinero, los miembros de las juntas directivas y los gerentes de las empresas listadas en bolsa (con un alto número de accionistas), lleven a cabo la supervisión y administración de los recursos con el mismo compromiso e interés con el que lo hacen los propietarios de empresas pequeñas, en las que usualmente ellos mismos llevan a cabo las funciones gerenciales. Es por eso que cuando los propietarios deciden delegar la administración de su riqueza a los gerentes en particular, y a los empleados en general, emergen de manera natural problemas de agencia. Al concluir su argumento, Smith (1776: 700) asegura que “por lo tanto siempre prevalecerá, en mayor o menor medida, algo de negligencia y despilfarro en la administración de ese tipo de empresas”. Es por eso que algunos modelos de gobierno a nivel empresa, y los sistemas de gobierno corporativo derivados de ellos buscan mitigar de la manera más eficiente posible los problemas de agencia derivados de la racionalidad limitada y la amenaza del oportunismo de los empleados (Caldwell y Karri, 2005).

Tomando como punto de partida los argumentos de Smith, Jensen y Meckling (1976) presentan un modelo teórico que puede ser considerado como uno de los más importantes en el desarrollo la teoría de agencia. De acuerdo con estos autores, si tanto el principal como el agente buscan maximizar su propio beneficio o utilidad, existe una razón para creer que los agentes no siempre actuarán a favor de los intereses de los principales. Consecuentemente, a partir de esa perspectiva el sistema de gobierno corporativo debe procurar el desarrollo de instrumentos de gobierno que provean los incentivos apropiados al agente y que, a la vez, establezcan los mecanismos de control “para limitar las actividades aberrantes del agente” (Smith, 1976: 308). Por lo tanto, la teoría de agencia parte del supuesto de que los individuos son autointeresados y orientados al oportunismo (Eisenhardt, 1989), y que, en consecuencia, los agentes pueden mentir sobre sus habilidades (selección adversa) o ejercer niveles de esfuerzo más bajos a los requeridos por el principal (riesgo moral) (Caldwell y Karri, 2005).

Este supuesto ha llevado al desarrollo de fuertes mecanismos de control que buscan un mejor desempeño financiero de la empresa y, a su vez,

a mitigar el comportamiento negligente u oportunista que pueden tomar los agentes. Entre estos controles están las juntas directivas que proveen asesoría y supervisión al equipo de alta gerencia, el diseño de contratos complejos de compensación gerencial para alinear los incentivos de los gerentes con los de los accionistas, la utilización de políticas financieras para reducir el flujo de caja en control de los accionistas (política de dividendos) e incrementar la presión sobre el flujo de caja para llevar al gerente a una administración eficiente de la caja generada por la empresa (política de endeudamiento), o incluso la concentración de la propiedad para que el accionista controlante cuente con el poder y los incentivos para supervisar el comportamiento del gerente y su equipo de trabajo (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983; Jensen y Murphy, 1990; Grossman y Hart, 1980; Jensen, 1986; Villalonga et al., 2015). Sin embargo, todas esas soluciones parten de la falta de confianza, y de manera inevitable crean algunas ineficiencias e imponen costos a las empresas (Caldwell y Karri, 2005).

Los primeros sistemas de gobierno corporativo concebidos bajo la teoría de agencia han sido criticados por los fines a los que sirven. De acuerdo con Jensen y Meckling (1976), el gobierno corporativo debe proteger los intereses de los acreedores financieros y los accionistas o propietarios de la empresa, punto de vista dominante en la literatura de economía financiera por más de dos décadas. Shleifer y Vishny (1997, p. 737) aseguran que “el gobierno corporativo se ocupa de las maneras en las que los proveedores financieros de las corporaciones se aseguran a sí mismos el obtener el retorno sobre su inversión”. Sin embargo, desde el trabajo de Selznick (1957) la literatura en administración ha reconocido la existencia de diferentes grupos de interés internos y externos, así como la necesidad de tener en cuenta sus intereses en conflicto al ejercer el liderazgo en la organización. Este reconocimiento llega al surgimiento de una teoría alternativa sobre la cual igualmente se han estructurado sistemas de gobierno corporativo: la teoría de los grupos de interés (*stakeholder theory*).

De acuerdo con Donaldson y Davis (1991), bajo los supuestos de la teoría de los grupos de interés los gerentes aún trabajan por los intereses de los accionistas, pero teniendo en cuenta las necesidades de otros grupos. Carroll (1996: 23) ofrece claridad sobre el principio subyacente a esta teoría al afirmar que “la tarea de la gerencia no se trata solo de trabajar con los diferentes grupos de interés de manera ética, sino además de reconciliar los conflictos de interés

que se presentan entre la organización y los grupos de interés”. Estos supuestos teóricos también se han hecho presentes en la literatura de economía financiera. La siguiente afirmación del ganador del Premio Nobel de Economía en el año 2014, Jean Tirole, recoge la esencia de la teoría de los grupos de interés y la trae a la literatura de economía financiera:

La aproximación tradicional basada en el valor de los accionistas es un punto de vista demasiado limitado para un análisis económico del gobierno corporativo. Siendo quizás poco convencional para un economista, voy a definir gobierno corporativo como el diseño de instituciones que inducen u obligan al equipo de alta gerencia a internalizar el bienestar de los grupos de interés. El establecimiento de incentivos gerenciales y el diseño de una estructura de control debe tener en cuenta el impacto sobre las utilidades de todos los grupos de interés (grupos de interés naturales e inversionistas) buscando, respectivamente, inducir o forzar la internalización (Tirole, 2001: 4).

Sin embargo, bajo esa perspectiva los gerentes siguen siendo agentes autointeresados con la obligación de perseguir la maximización de la riqueza de los accionistas (Bainbridge, 2003), y la falta de confianza aún está presente en las diferentes soluciones que proponen los sistemas de gobierno corporativo a nivel de empresa. Es por eso que Tirole (2001) menciona textualmente el establecimiento de incentivos gerenciales y el diseño de una estructura de control. Algunos teóricos son más optimistas respecto del comportamiento de los agentes y el marco ético en el que actúan. En ese contexto emerge la *stewardship theory*, y dado que no se conoce una traducción ampliamente aceptada en español, aquí se hará referencia a ella en inglés o, traducida, la teoría del administrador responsable. De acuerdo con Davis et al. (1997) los gerentes son administradores cuyos intereses están alineados con los objetivos de diversas contrapartes en la empresa, y sugieren que estos protegen y buscan maximizar la riqueza del accionista y la de la organización, mientras que evitan asumir un comportamiento auto interesado. Por su parte, Caldwell y Karri (2005), quienes promueven sistemas de gobierno corporativo basados en esta teoría, argumentan que estructuras de gobierno corporativo que empoderen a los gerentes les permite ser más efectivos en el desarrollo de sus funciones.

El supuesto fundamental que subyace la *stewardship theory* [o teoría del administrador responsable] es que la maximización de la riqueza económica en el largo plazo en última instancia servirá para favorecer los intereses de los principales y de diferentes grupos de interés de manera colectiva, además de maximizar el bienestar social y el beneficio económico de largo plazo para la sociedad en general (Caldwell y Karri, 2005: 251).

El funcionamiento de un sistema de gobierno bajo estos supuestos requiere la construcción de confianza entre diferentes grupos de interés. De acuerdo con Morrison y Robinson (1997), los empleados tienen percepciones y creencias respecto de las relaciones entre ellos y con su empleador, y el incumplimiento de los empleadores del contrato percibido por los empleados puede afectar de manera negativa su compromiso y comportamiento. Caldwell y Karri (2005) aseguran que la manera de construir confianza en las organizaciones es mediante el establecimiento de relaciones gana-gana (*covenantal relationships*), las cuales persiguen un objetivo común y establecen un acuerdo mutuo para no afectar de manera adversa el interés particular de la contraparte. Por lo tanto, el cometido del administrador responsable (*steward*) es la creación de relaciones gana-gana. Para Caldwell y Karri (2005), el modelo del administrador responsable es superior desde el punto de vista ético a los modelos de agencia o de los grupos de interés, porque sirve a los intereses de la sociedad, a los objetivos del negocio, a los diferentes grupos de interés, y al individuo, es decir, al interés particular.

De acuerdo con Reina y Reina (1999), la confianza es el mecanismo vinculante que preserva la cultura organizacional y la base del éxito de las empresas. Los líderes tienen que garantizar a sus empleados la oportunidad de crecer, de satisfacer sus necesidades y alcanzar sus objetivos, así como contribuir a los objetivos organizacionales. Por lo tanto, existe una relación estrecha entre éxito organizacional, confianza y liderazgo (Caldwell y Karri, 2005). Según Block (1996), el modelo del administrador responsable cree en el servicio a los demás antes que en el comportamiento autointeresado y, por ende, asume a los empleados como sus aliados. En consecuencia, lo anterior tiene implicaciones profundas en el tipo de relaciones que se establecen en la empresa y en la construcción de confianza.

Hasta el momento se han discutido diferentes teorías respecto del gobierno corporativo, y especialmente dos de ellas parecen ubicadas en extremos opuestos: la teoría de agencia supone el comportamiento autointeresado de los gerentes y empleados, y la necesidad de establecer mecanismos de gobierno que garanticen un ambiente de supervisión y control, así como la generación de incentivos para una alineación de intereses entre los empleados y los accionistas; y la teoría del administrador responsable supone que el gerente y los empleados se comportan de manera adecuada honrando los compromisos adquiridos y respetando los intereses particulares, pero priorizando el interés colectivo. Lo anterior implica la necesidad de construir relaciones basadas en la confianza, lo que en gran medida depende de las decisiones que tome el ejecutivo principal de la organización. De acuerdo con cada situación particular, con las creencias y experiencias previas, así como con el comportamiento adoptado por los líderes de la empresa, y la cultura que se vive en su interior, los empleados se comportan como predicen uno y otro modelo. Por tanto, los mecanismos de control y supervisión conviven con la construcción de confianza, asunto que se discutirá a continuación.

1.2. El modelo del administrador responsable y la construcción de confianza

Las reflexiones alrededor de la tarea de liderazgo en el marco del modelo del buen administrador tienen generalmente implicaciones claras para la construcción de confianza en las organizaciones. Entre los principales autores que adelantan esta reflexión están Caldwell et al. (2008), de acuerdo con los cuales el administrador responsable ético desarrolla una relación especial de liderazgo, caracterizada por seis elementos: primero, la relación entre el líder y el seguidor se establece como una relación diádica, es decir, única y perteneciente a ese grupo social conformado sólo por dos personas; segundo, la relación es a su vez transformacional y transaccional. Es transformacional porque sirve a los fines colectivos además de atender los objetivos personales, y es transaccional porque representa un intercambio económico justo; tercero, la relación incorpora a la vez contratos sociales implícitos y explícitos, y al honrar los contratos sociales, los líderes incrementan el compromiso y el desempeño de los seguidores; cuarto, cada seguidor evalúa la relación que tiene con su

líder de una manera subjetiva y basada en su percepción de la realidad. El administrador responsable ético, como pasa con todos los líderes, es juzgado mediante una valoración individual respecto de las percepciones subjetivas de equidad, justicia, y confianza en la relación uno a uno; quinto, el enfoque del administrador responsable ético es de largo plazo y no de corto plazo. El enfoque de largo plazo le permite al líder concentrarse en la creación de riqueza para todos los grupos de interés; y sexto, el administrador responsable ético busca permanentemente ejercer la gerencia con propósito. Este elemento resalta la importancia de liderar con propósito. El administrador responsable ético reconoce que el significado lo dan las personas, y que la relación con sus seguidores establece ese significado.

Este tipo de liderazgo permite construir confianza. Mediante el ejercicio de su liderazgo los administradores responsables éticos se ganan la confianza y el respaldo de aquellos con quienes trabajan creando sistemas organizacionales integrados que demuestran el compromiso del líder a honrar las tareas que le son asignadas (Caldwell y Karri, 2005). De acuerdo con Caldwell et al. (2008), en el proceso de construir confianza el líder como administrador responsable ético ayuda a cada uno de los miembros de su equipo a desarrollar todo su potencial, y establece una conexión emocional que genera credibilidad personal y organizacional. La confianza implica renunciar a los mecanismos de control esperando que la otra parte honre las tareas percibidas involucradas en la relación establecida. Por lo tanto, para ganar la confianza de su equipo, los administradores responsables éticos deben ser a su vez dignos de confianza.

Las implicaciones detrás del modelo del administrador responsable ético de Caldwell et al. (2008) se pueden resumir de la siguiente manera: los empleadores que han adoptado políticas de recursos humanos que demuestran compromiso con el bienestar del empleado y con los principios de una administración responsable y ética, tienen mayor probabilidad de contar con empleados que ven a sus líderes como dignos de confianza y que demuestran un alto compromiso con los objetivos organizacionales. Adicionalmente, bajo este modelo de gobierno los líderes son percibidos como personas que desarrollan conexiones interpersonales cercanas y que cuentan con un alto compromiso emocional hacia la organización.

Este tipo de modelo de gobierno supone que los gerentes se comportan como administradores responsables, cuyas motivaciones están alineadas con los objetivos de diferentes contrapartes o grupos de interés (Davis et al., 1997). Por lo tanto, este modelo propende por la generación de valor compartido, antes que por la generación de riqueza específicamente para los accionistas o proveedores de capital.

1.3. Valor compartido

El valor compartido tiene sus raíces en el surgimiento de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). De acuerdo con Becchetti et al. (2012), los escándalos financieros (Enron y Parmalat, entre otros) y la crisis financiera global han llevado a los gerentes a reevaluar el enfoque de la maximización de la riqueza de los accionistas o propietarios, y a asumir que la reputación de la empresa y el bienestar de los diferentes grupos de interés son cruciales para la maximización de la riqueza de los accionistas. De acuerdo con estos autores, “el valor final de la riqueza de los accionistas puede estar relacionado con la ‘maximización de los excedentes que perciben varios grupos de interés’” (2012, p. 1628). Becchetti et al. señalan diferentes estudios que muestran que los inversionistas prestan atención a las iniciativas de RSC al invertir más recursos en fondos mutuales administrados de manera ética. De igual manera, reseñan artículos que estudian la relación entre la RSC y el desempeño financiero o las decisiones estratégicas de las empresas. Además, muestran que las empresas que renuncian a sus prácticas socialmente responsables son penalizadas por los inversionistas. Específicamente, encuentran un efecto negativo y significativo en los precios de las acciones de empresas listadas que salen del *Domini Index*, que incluye a empresas de Estados Unidos que alcanzan buenas prácticas y estándares en gobierno corporativo en la relación con el medio ambiente, en la seguridad en los productos producidos, y en las relaciones con sus empleados. Algunas compañías, como aquellas productoras de cigarrillos o alcohol, no pueden hacer parte del índice.

En la misma línea Clarkson et al. (2013) argumentan que la revelación voluntaria de información respecto de las prácticas medioambientales provee un mayor escrutinio para valorar el desempeño financiero y medioambiental futuro de las empresas. En su estudio empírico encuentran una relación entre

la revelación voluntaria de información respecto de las prácticas medioambientales y el valor de las empresas. Deng, Kang y Low (2013) evalúan el efecto de la RSC sobre el valor de la empresa analizando las fusiones como un tipo de transacción particular. Deng et al. (2013) encuentran que “comparado con los adquirientes con bajo nivel de RSC, aquellos con un alto nivel de RSC disfrutaban de mayores retornos financieros por el anuncio de la fusión” (2013, p. 88). Los autores interpretan este hallazgo como una evidencia de que el mercado espera que las empresas adquirientes con un mayor nivel de RSC logren que el desempeño operativo combinado de las dos empresas fusionadas sea mejor, en comparación con el alcanzado por empresas adquirientes con un bajo nivel de RSC.

El estudio de Krüger (2015) resulta interesante y demuestra que el mercado ha reaccionado a eventos positivos y negativos relacionados con la RSC de las empresas. Sin embargo, y en principio intrigante, el autor encuentra que los inversionistas responden de manera fuertemente negativa a eventos negativos, y de manera débilmente negativa a eventos positivos. Buscando una explicación a este hallazgo, Krüger discute dos posiciones teóricas diferentes respecto de la RSC en la literatura de economía financiera: para algunos académicos la RSC es una manifestación de problemas de agencia al interior de la empresa. De manera específica, esta posición teórica señala que la RSC sólo beneficia a los gerentes que ganan una buena reputación entre los grupos de interés clave, como políticos locales, sindicatos u organizaciones no gubernamentales, a expensas de los accionistas o dueños de las empresas. A partir de esa perspectiva de agencia, las iniciativas de RSC afectan negativamente la riqueza de los propietarios de la empresa; sin embargo, una perspectiva alternativa sostiene que los gerentes deciden adelantar actividades de RSC con diferentes grupos de interés buscando incrementar el valor percibido por ambas partes.

Por lo tanto, Krüger (2015) analiza los eventos positivos de RSC identificando los que con mayor probabilidad se llevan a cabo en el marco de los problemas de agencia, y los separa de aquellos cuyo objetivo parece ser la construcción de mejores relaciones con los grupos de interés fundamentales para la empresa. Al hacer esto Krüger encuentra un impacto positivo y significativo sobre el valor de las empresas para el segundo tipo de eventos de RSC. De acuerdo con el autor, estos hallazgos sugieren que para contar con iniciativas de RSC que en realidad impacten de manera positiva el valor de las empresas se requiere del liderazgo de administradores responsables éticos

con la habilidad y el compromiso para establecer relaciones de confianza con los diferentes grupos de interés.

Kramer y Porter (2011) van un paso más adelante: para ellos los programas de RSC solo representan una respuesta a presiones externas y que buscan mejorar la reputación de las empresas, resultando en un gasto inevitable. Pero la solución a los problemas reales se ha dejado a cargo de los gobiernos y de organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro. Esta situación ha llevado a que la legitimidad de las empresas alcance el nivel más bajo en la historia reciente, con compañías atrapadas en un enfoque obsoleto de creación de valor en el que las necesidades de la sociedad están en la periferia, y no representan el objetivo principal de las actividades de RSC.

Las empresas continúan viendo la creación de valor bajo un enfoque muy restringido, optimizando el desempeño financiero de corto plazo en una burbuja, dejando de lado las necesidades más importantes de los clientes e ignorando las amplias influencias que determinan el éxito en el largo plazo (2011: 4).

Kramer y Porter (2011) afirman que las empresas deben conciliar los negocios y la sociedad reconectando el éxito de las empresas con el progreso social. Adicionalmente, afirman que, aunque el capitalismo es un medio incomparable para satisfacer las necesidades humanas y generar riqueza, una concepción limitada del capitalismo les impide a las empresas dedicar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de la sociedad. “El propósito de la corporación debe ser redefinido como la creación de valor compartido, y no solo la generación de utilidades *per se*” (2011: 4). El valor compartido reconoce que también las necesidades sociales (y no únicamente las necesidades económicas) dan forma a los mercados, y tiene en cuenta que los problemas sociales crean costos para las empresas, lo cual supone que al trabajar en la solución las empresas no necesariamente asumen más costos, porque pueden innovar a través de la implementación de nuevas tecnologías, prácticas operacionales y gerenciales, alcanzando mayor productividad.

Es por eso que el valor compartido no se refiere a los valores de los individuos, ni a la necesidad de compartir el valor que ya han creado las empresas, sino a la necesidad de expandir el valor económico y social creado por las empresas. De acuerdo con Kramer y Porter,

... el valor compartido puede definirse como las políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de la empresa mientras que de manera simultánea mejora las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y económico (2011: 6).

Kramer y Porter (2011) aseguran que las empresas pueden crear valor económico a través de la creación de valor social siguiendo tres estrategias diferentes: rediseñando sus productos y mercados, mejorando la productividad en la cadena de valor y facilitando el desarrollo de clústeres locales. Los autores señalan diversos ejemplos, como el de Nestlé, empresa que decidió trabajar intensamente con sus proveedores de café, especialmente pequeños agricultores ubicados en áreas empobrecidas que mostraban baja productividad, producto de no muy buena calidad y un impacto negativo en el medio ambiente. Mediante un acompañamiento técnico y un mayor pago por un producto de mejor calidad se logró incrementar el ingreso de los agricultores, reducir el impacto medio ambiental y la empresa vender café de mejor calidad.

Para algunos esta perspectiva se aleja de la posición de Friedman (1970), quien asegura que la responsabilidad social de una empresa está en incrementar sus utilidades. De acuerdo con este autor, los gerentes son agentes de las personas que tienen derechos de propiedad sobre la corporación, y su responsabilidad primaria es con ellos. Para Friedman, cuando los gerentes desarrollan actividades de RSC están gastando el dinero de alguien más en un interés social general. Esto sucede cuando el dinero destinado a dichas actividades proviene de las utilidades de los propietarios de la empresa, o de un incremento en los precios que tienen que asumir los clientes, o de un recorte o un menor incremento salarial que tienen que asumir los empleados. De acuerdo con Kramer y Porter, esta es la perspectiva antigua, que representa una concepción muy limitada del capitalismo.

Esta perspectiva ha permeado el pensamiento gerencial durante las últimas dos décadas. Las empresas se han dedicado a seducir a los clientes para que compren más y más sus productos. Debido a las presiones generadas por el crecimiento de la competencia y el enfoque en los resultados de corto plazo por parte de los propietarios, los gerentes recurrieron a

reestructuraciones, reducciones de personal, y reubicación a regiones con costos más bajos, mientras que endeudaron las empresas para retornar capital a los inversionistas. Los resultados fueron generalmente la mercantilización, la competencia de precios, la poca verdadera innovación, un crecimiento orgánico lento, y ventajas competitivas poco claras (Kramer y Porter, 2011: 6).

Para otros autores la creación de valor compartido no sigue esta filosofía. No se toma de un bolsillo para poner en otro. Se trabaja en la creación de valor económico sostenible en el largo plazo, mejorando a la vez las condiciones sociales de los diferentes grupos de interés. En una conciliación entre los argumentos de Friedman (1970) y los defensores de la RSC se genera más valor económico y con mayor sostenibilidad para los propietarios involucrándose en actividades de RSC que incrementen el valor económico que perciben los propietarios, y a su vez mejoran las condiciones sociales y medioambientales en el entorno. Kramer y Porter llaman a esto la creación de valor compartido. Bajo la antigua dinámica empresarial las comunidades en las que las empresas desarrollaban sus actividades económicas percibían que las utilidades se alcanzaban a sus expensas.

La solución descansa en el principio de valor compartido, que involucra la creación de valor económico de tal forma que también se crea valor social para la sociedad atendiendo sus necesidades y desafíos (Kramer y Porter, 2011: 6).

Este nuevo paradigma de prácticas gerenciales no solo implica la necesidad de contar con un buen administrador ético ejerciendo el liderazgo en las organizaciones, sino también con un enfoque de grupos de interés bajo el cual aquellas contrapartes clave sean claramente identificadas y tenidas en cuenta, o incluso involucradas, en la toma de decisiones de la empresa.

1.4. Identificación de los grupos de interés

La identificación de los grupos de interés no es una tarea simple. La existencia de definiciones vagas respecto de este concepto hace que para los gerentes sea

difícil identificar los grupos de interés de las empresas. Aunque el trabajo de Selznick (1957) puede ser considerado como el punto de partida de la discusión respecto de la gestión de los grupos de interés, su identificación se hizo relevante para los actores en el entorno empresarial a partir de la publicación del libro de Freeman (1984). Tomando en consideración que virtualmente cualquiera puede afectar o verse afectado por las acciones de una organización, Mitchell, Agle y Wood (1997) argumentan que lo que se necesita es una teoría de identificación de grupos de interés para separar aquellos que representan este tipo de actor en una organización en particular. Además, para entender las decisiones que los gerentes toman en su relación con los grupos de interés, estos autores también argumentan que es necesario elaborar una teoría de categorización de grupos de interés para explicar a quién y a qué prestan atención los gerentes.

La caracterización de grupo de interés hecha por Freeman es considerada una definición amplia al respecto. De acuerdo con este autor, “un *stakeholder* en una organización es (por definición) cualquier grupo o individuo que puede afectar o se ve afectado por la realización de los objetivos de la organización” (1984: 46). En contraste, la literatura también ofrece definiciones muy acotadas. Por ejemplo, de acuerdo con Clarkson,

... los grupos de interés voluntarios asumen algún tipo de riesgo como resultado de haber invertido algún tipo de capital en la firma, sea este humano o financiero, algo que represente valor. Los grupos de interés involuntarios son expuestos a algún tipo de riesgo como resultado de las actividades de la empresa. Pero sin el elemento de riesgo no existe interés alguno (1994: 5, citado en Mitchell et al., 1997: 856-857).

Para proveer un marco teórico comprensivo para la identificación de los grupos de interés Mitchell et al. (1997) establecen tres clases y siete tipos de grupos de interés por su posesión o reconocimiento de posesión de uno, dos o tres atributos: poder, legitimidad y urgencia.

De acuerdo con estos autores, los grupos de interés que se identifican por poseer solo uno de dichos atributos, pueden ser considerados aparentemente inactivos, entre ellos los grupos ocultos (que poseen solo el atributo de poder), los discrecionales (que poseen solo el atributo de legitimidad) y los demandantes (que poseen solo el atributo de urgencia). Luego, están los grupos de interés expectantes, como aquellos que poseen dos de estos atributos,

y cuya clase está conformada por los grupos dominantes (que poseen los atributos de poder y legitimidad), los peligrosos (que poseen los atributos de poder y urgencia), y los dependientes (que poseen los atributos de legitimidad y urgencia). Mitchell et al. (1997) llaman a esta clase de grupos de interés expectantes porque poseer la combinación de dos atributos los lleva a una posición o actitud activa en lugar de una pasiva, incrementando a la vez la respuesta de la organización a sus intereses.

La última clase, y al mismo tiempo tipo de grupo de interés, es “el grupo de interés decisivo”, que muestra una combinación de los tres atributos. De acuerdo con Mitchell et al. (1997),

... un grupo de interés que cuenta con poder y legitimidad será miembro de una colocación dominante de la empresa [por poseer estos atributos]. Cuando la solicitud o expectativa de respuesta de este grupo de interés es urgente o inmediata, los gerentes tienen un mandato claro e inmediato de atender y dar prioridad a la necesidad de ese grupo de interés (1997: 878).

El reconocimiento de la existencia y relevancia de los diferentes tipos de grupos de interés les permite a los gerentes, miembros de junta directiva y accionistas establecer un diálogo productivo y políticas claras que permitan alcanzar valor compartido, teniendo en cuenta no solo la generación de riqueza para los accionistas, sino además las necesidades y expectativas de los grupos de interés en particular y de la sociedad en general.

1.5. Grupos de interés y gobierno corporativo

La pregunta desde el punto de vista del gobierno corporativo es si un enfoque de valor compartido, y la identificación de los diferentes grupos de interés, trae implícita la necesidad de garantizar poder e influencia en la toma de decisiones corporativa a ciertos grupos de interés. Siguiendo la línea argumentativa de Bainbridge (2003), esta discusión implica determinar los medios del gobierno corporativo. Es decir, sin importar cuáles intereses deben prevalecer, es importante determinar quién debe tener el poder de decisión en la empresa. Para Bainbridge este poder debe estar en cabeza de la

junta directiva, un órgano de gobierno que debe tener en cuenta los intereses de las diferentes contrapartes en el proceso de toma de decisiones.

Es muy difícil (si no imposible) imaginar una corporación listada moderna que pueda ser dirigida de manera efectiva a través de mecanismos de toma de decisiones basadas en el consenso. Considere los problemas que enfrentarían los propietarios, sobre quienes se asume convencionalmente que son la contraparte con el mayor poder para reclamar el control sobre el proceso de toma de decisiones. Al nivel más básico, las dificultades mecánicas de alcanzar un consenso entre miles de tomadores de decisiones le impide a los accionistas tomar un papel activo. Sin embargo, incluso si estos problemas de acción colectiva pudiesen ser superados, la participación activa de los accionistas en la toma de decisiones corporativas no sería posible debido a los intereses ampliamente divergentes y los diferentes niveles de información entre los accionistas (Bainbridge, 2003: 557).

De acuerdo con Bainbridge (2003), confiar el proceso de toma de decisiones a la junta directiva “es inevitable, porque ni los accionistas, ni los empleados, ni ninguna otra contraparte tiene la información o los incentivos necesarios para tomar decisiones adecuadas en cuestiones operacionales o estratégicas” (2003: 558). Estos argumentos pueden explicar los resultados obtenidos por Spitzeck y Hansen (2010) en un estudio en el que analizan si se les otorga de manera voluntaria influencia sobre la toma de decisiones corporativa a los grupos de interés. Los autores comparan las prácticas de gobierno de dichos grupos en cuarenta y seis empresas y encuentran que, aunque pueden participar en asuntos operacionales, gerenciales y estratégicos, la mayoría de involucramientos permitidos representa una combinación entre bajo poder y bajo alcance de participación, llevando a una influencia muy limitada en la toma de decisiones en la empresa.

Spitzeck y Hansen (2010) proponen un modelo para caracterizar los mecanismos de gobierno de los grupos de interés en cuatro tipos: diálogo y asesoría en aspectos operativos (bajo alcance y bajo poder), asesoría estratégica y en innovación (alto alcance y bajo poder), aspectos de colaboración para solución de problemas (bajo alcance y alto poder), y colaboración estratégica (alto alcance y alto poder). En su análisis el 61% de los mecanismos de gobierno de los diferentes grupos de

interés encaja en la categoría diálogo y asesoría en aspectos operativos, y solo el 14% representa mecanismos de colaboración estratégica.

1.6. Empleados y gobierno corporativo

Uno de los grupos de interés fundamentales en la organización lo constituyen los empleados. Al revisar la clasificación propuesta por Mitchell et al. (1997), y hacer el ejercicio de preguntarse si los empleados tienen uno, dos o tres de los atributos mencionados, siendo estos poder, legitimidad y urgencia, se podría decir que en la gran mayoría de ocasiones poseen únicamente legitimidad. Esto los hace grupos de interés inactivos o pasivos, y específicamente, discrecionales. Sin embargo, cuando sus demandas se hacen urgentes, se convierten en grupos de interés expectantes y dependientes. Por otra parte, si ganan poder en la estructura de gobierno de la organización se convierten en grupos de interés expectantes y dominantes. Y cuando los tres atributos confluyen, se convierten en grupos de interés decisivos. La legitimidad es un atributo ganado por el papel que juegan en la organización y la urgencia es circunstancial. Sin embargo, el poder depende de su participación en la estructura de gobierno de la organización. La discusión se desarrolla partiendo de trabajos seminales incluidos en Blair y Roe (1999)¹, que resumen de manera “temprana” el papel de los empleados a través de mecanismos formales e informales en el gobierno corporativo de las corporaciones en Estados Unidos, Europa y Asia.

El trabajo de Blair y Roe (1999) resalta lo que se hace evidente al revisar la literatura en gobierno corporativo. Mientras en las últimas décadas el gobierno corporativo se ha centrado en el estudio de la relación entre gerentes y accionistas o propietarios, no se han realizado esfuerzos suficientes para entender el papel que juegan o deberían jugar los empleados en el gobierno corporativo. Los autores se preguntan, por ejemplo, si las empresas adaptan sus estructuras de gobierno al tipo de capital humano dominante entre sus empleados, o si algunas estructuras de gobierno son más apropiadas que otras dependiendo del mercado laboral donde opera la empresa.

1 Blair y Roe. *Empleados y gobierno corporativo*, 1999.

1. Gobierno Corporativo y empleados como un grupo de interés estratégico: una aproximación teórica

Aunque el capital humano es ampliamente reconocido como el activo más importante para muchas empresas, su papel ha sido tratado como un asunto laboral y no como un aspecto central de gobierno corporativo (Blair y Roe, 1999: 1).

A pesar de lo anterior, Blair y Roe (1999) llaman la atención sobre aspectos fundamentales que hacen necesario cuestionarse cómo las decisiones de las juntas afectan a los empleados y cómo estos pueden afectar el gobierno de las corporaciones. Por ejemplo, el capital humano es tan importante como el físico en la creación de valor económico, y para muchas empresas el capital humano puede ser incluso más importante, entendido este como las ideas, las habilidades personales y las capacidades organizacionales que los empleados pueden utilizar y combinar en la solución de un problema, y la facilidad y flexibilidad con que pueden utilizar los recursos de organización (Blair y Roe, 1999).

Otra razón mencionada por estos autores es que las decisiones de carácter estratégico que se toman en la junta directiva, por ejemplo, cerrar plantas, crear nuevas firmas a partir de las existentes (escisiones), o fusionarse con otras empresas, pueden afectar la cotidianidad y la estabilidad financiera de los empleados. De la misma manera, los empleados pueden convertirse en agentes críticos cuando deciden defender sus propias agendas, especialmente cuando se sienten afectados de manera adversa por la empresa. Los mecanismos a los que pueden acudir los empleados son diversos, y algunos pueden tener mayor impacto que otros en la toma de decisiones. Entre la variedad de mecanismos están los equipos de trabajo y de calidad al interior de las empresas, la creación de sindicatos, la organización de huelgas, el activismo para la reconfiguración de los marcos legales, la búsqueda del apoyo de los medios de comunicación, las demandas y otras iniciativas en los estrados judiciales, la negociación individual o colectiva por mejores condiciones contractuales, la renuncia por una oportunidad mejor llevándose el conocimiento tácito y el capital humano crítico, o incluso la participación directa o a través de representación en los órganos de gobierno.

Estos argumentos hacen de los empleados un grupo de interés de especial atención. El sistema de gobierno corporativo colombiano en las empresas se asemeja más al de los Estados Unidos que al de países europeos o asiáticos, donde se garantiza la participación de los empleados en las juntas directivas, o se les otorga trabajos vitalicios a través de los cuales los empleados se convierten

en actores fundamentales en la estructura de gobierno de las empresas. Sin embargo, ello no implica que las juntas directivas puedan ignorar a los empleados, desconociendo los riesgos operativos que genera el desconocimiento de sus necesidades, o el costo de oportunidad desde el punto de vista de competitividad de la falta de una administración estratégica del capital humano.

Existen diferentes explicaciones a la falta de participación de los empleados en los derechos de control y en los órganos de gobierno en las empresas. Dow y Putterman (1999) reseñan algunas teorías que justifican que el control de las empresas en la gran mayoría de casos se otorgue a los proveedores de capital antes que a los empleados, aun cuando la fuerza laboral sea tan relevante como el capital para la generación de riqueza. La primera corriente teórica se encuentra en los argumentos de los problemas de agencia de Alchian y Demsetz (1972), y Jensen y Meckling (1976), para quienes los activos físicos, el capital y la riqueza en general son administrados de manera negligente e incluso oportunista, cuando la tarea de administración no es llevada a cabo por los propietarios. Por lo tanto, los derechos de supervisión y control, así como los mecanismos de gobierno corporativo, deben estar al servicio de los proveedores de capital. Ello justifica que las juntas directivas sean nombradas por los propietarios y no por los empleados.

La segunda corriente teórica de Dow y Putterman (1999) se refiere a la riqueza de los trabajadores y los mercados de capitales, usualmente personas de escasos recursos que no pueden financiar la creación y crecimiento de sus propias empresas. Esto se une a los problemas asociados con las asimetrías de información planteada por Akerlof (1970), que llevan a que los proveedores de capital en el mercado no estén en capacidad de diferenciar entre buenos y malos emprendimientos, por lo que exigen a los emprendedores una participación en la estructura de capital de la empresa (Leland y Pyle, 1977). Es por eso que la inequidad en la distribución de la riqueza, junto con las asimetrías de la información en el mercado de capitales y la necesidad de supervisar el esfuerzo de quienes trabajan en las empresas lleva a la tradicional ubicación de los derechos de control en cabeza de los poseedores del capital.

De acuerdo con Dow y Putterman (1999), la tercera corriente teórica asegura que los empleados son más adversos al riesgo que los inversionistas, y que, por lo tanto, buscan salarios justos y estables antes que una participación en las utilidades de las empresas, ya que estas últimas pueden ser cercanas a cero o negativas, y traer consigo una alta volatilidad inherente. Pero esto hace que

no cuenten con los derechos de propiedad sobre el capital de las empresas ni con los incentivos para tomar decisiones apropiadas, ya que las pérdidas de las decisiones incorrectas son asumidas de manera desproporcionada por otros. Los esquemas de compensación, que combinan remuneración variable con fija, pretenden solucionar estos problemas, pero no representan una solución totalmente efectiva. Por lo tanto, los derechos de control se otorgan a quienes asumen los riesgos y aseguran a los trabajadores con una relación contractual que les garantiza un salario estable y justo.

La cuarta teoría tiene que ver con la especificidad de los activos y los incentivos de inversión. Según Dow y Putterman (1999) esta teoría parte del supuesto de que los activos tienen características que los hacen específicos a cierta actividad e incluso a la empresa misma, mientras que las habilidades de los trabajadores son más genéricas y cuentan con un mercado competitivo. De acuerdo con Blair (1999), si los activos no pueden ser usados fácilmente fuera de la empresa en la cual han sido originalmente invertidos, representan una inversión riesgosa porque el dinero pagado por ellos es un costo hundido no recuperable si la empresa fracasa. Por lo tanto, los inversionistas que financian estos activos buscarán proteger su inversión, lo cual se logra en la mayoría de los casos mediante la obtención de los derechos de control.

Blair aclara que la misma lógica se puede aplicar al capital humano específico de la empresa. La inversión en habilidades que no pueden ser usadas fácilmente fuera de una empresa u organización y que no son fácilmente recuperables más allá de los retornos derivados de los salarios y otros beneficios económicos que provienen de la empresa, representa un riesgo para los empleados. Por lo tanto, se puede esperar que los trabajadores que realizan este tipo de inversiones busquen obtener derechos de control para proteger sus intereses. Además, cuando el capital humano es especialmente importante y específico para una organización, se esperarían encontrar instituciones o reglas de juego que propendan por la continuidad en la relación entre los empleados y la empresa, y que les otorgue la posibilidad de proteger sus intereses. Tales instituciones pueden incluir indemnizaciones por despido, sindicatos, normas sociales de empleos vitalicios, programas de ascenso al interior de la empresa, reglas relacionadas con la antigüedad y el tiempo de servicio en la empresa, entre otros (Blair, 1999).

La última teoría reseñada por Dow y Putterman (1999) se refiere a los problemas de escogencia colectiva y decisiones gerenciales. De acuerdo con

esta argumentación teórica, los intereses de los empleados tienden a ser más heterogéneos y disímiles que los de los accionistas o propietarios del capital. Mientras que los proveedores de capital están principalmente preocupados por la maximización de los beneficios económicos derivados de su inversión, los trabajadores adoptan posturas diferentes frente al esfuerzo en la realización de sus tareas, al riesgo, a la seguridad, al ambiente y a otras características del entorno laboral. Por lo tanto, la toma de decisiones sería más difícil, costosa y menos oportuna en las empresas en las que los derechos de control de los empleados están garantizados.

Sin embargo, la influencia de los empleados en el gobierno corporativo es innegable y difiere en intensidad dependiendo del régimen en el que opere la empresa. De acuerdo con Charny (1999), los empleados participan en el gobierno corporativo e influyen la alta gerencia incluso en las empresas tradicionales, capitalistas e industriales. Además, el autor resalta la existencia de tres regímenes: los “duros” son aquellos que apoyan o incluso incorporan provisiones legales para garantizar la participación de los empleados en el gobierno de las empresas. Por ejemplo, en Alemania la ley exige a las grandes empresas tener un sistema dual de junta directiva, lo que implica contar con una junta de asesoría y otra de supervisión. Además, la mitad de los puestos en la junta de supervisión deben asignarse a empleados o sus representantes. Lo anterior busca un gobierno de la sociedad sobre el capital privado y evitar el abuso de poder sobre los empleados.

Pistor (1999) considera que este sistema de cogestión o coadministración con el empleado genera un desequilibrio de poderes en la organización al analizar las dinámicas entre accionistas, gerentes y empleados. Para Pistor, el gerente puede influenciar a la mitad de la junta supervisora representada por empleados, logrando que actúen en favor de la alta gerencia y en contra de los intereses de los accionistas. Para Roe (1999), ello puede explicar la concentración de la propiedad en Alemania y el bajo desarrollo del mercado de capitales. La existencia de un accionista controlante con capacidad de influencia sobre la alta gerencia puede equilibrar el poder entre accionistas y gerentes, a expensas del desarrollo del mercado de capitales. Además, Roe señala que la participación de los empleados en las juntas supervisoras afecta la funcionalidad de estos órganos de gobierno, de forma que las reuniones son poco frecuentes, el flujo de información es pobre, y las juntas son grandes y difíciles de conducir, lo que las hace poco efectivas.

Charny (1999) asegura que igualmente existen regímenes “blandos”, que no buscan de manera explícita y obligatoria la participación de los empleados en el gobierno de la organización, pero que se caracterizan por normas sociales y tradiciones que hacen del empleado un actor relevante en el sistema de gobierno corporativo a nivel organizacional. El autor menciona el caso de Japón como uno de los principales exponentes de este tipo de regímenes: diferentes análisis muestran que los empleados en las grandes corporaciones reciben garantías de empleos vitalicios. Sin embargo, esta situación emergió por diferentes factores relacionados con la depresión económica que dejó la segunda guerra mundial. Por ejemplo, en algunos casos los empleados se sindicalizaron para protegerse de las decisiones de recorte de personal y despidos masivos que tomaron las empresas para hacer frente a la recesión económica, y en otros casos tomaron la decisión de apoyar a las empresas para facilitar su recuperación económica y garantizar la conservación de sus trabajos.

En uno u otro caso las motivaciones no estuvieron orientadas a garantizar a los empleados su inversión de capital humano en la empresa. Sin embargo, los empleos vitalicios han llevado a que algunos empleados realicen carreras exitosas dentro de las empresas y lleguen a participar de los órganos de gobierno con mayor jerarquía, como la junta directiva. Además, los sindicatos influyen la toma de decisiones al más alto nivel en las organizaciones japonesas.

Finalmente, Charny (1999) menciona la existencia de regímenes de “no participación”, personificados por las empresas de Estados Unidos, en las cuales no existe un estándar particular de participación de los empleados, por lo que se hace uso de mecanismos idiosincráticos que llevan en algunas empresas a una fuerte participación de los empleados, pero en otras, a una participación nula. Como se mencionó, sucede de igual manera en las empresas colombianas, en las que la participación de los empleados en las estructuras de gobierno de la empresa no es mandatorio por ley, no es sugerida por las instituciones, tampoco es tradicional ni responde a las normas sociales. Cuando esto sucede es porque la empresa así lo decide, y el nivel de involucramiento de los empleados en la toma de decisiones obedece a las prácticas establecidas a nivel organizacional.

1.7. Conclusión

En este capítulo se ha discutido la existencia de diferentes teorías que configuran el gobierno corporativo a nivel organizacional. La primera de ellas, la teoría de agencia, parte de la premisa de un comportamiento auto interesado o negligente de los gerentes y demás empleados, y, por ende, argumenta la necesidad de establecer mecanismos de gobierno que permitan ejercer control en la empresa, como juntas directivas independientes o un ambiente de control fuerte, caracterizado por procesos de auditoría internos y externos, así como la prevención y la gestión de diferentes tipos de riesgos. Estos mecanismos de gobierno están orientados a preservar los intereses de quienes han invertido capital en la empresa.

Igualmente, se discutió la teoría de los grupos de interés que reconoce la existencia de diferentes contrapartes con intereses en la organización y la necesidad de tener en cuenta sus objetivos en la administración de la empresa. Sin embargo, esta teoría aún tiene como prioridad los intereses de los proveedores de capital. Posteriormente se analizó la teoría del administrador responsable, que para algunos teóricos es superior desde el punto de vista ético, porque sirve los intereses de la sociedad, los objetivos del negocio, los objetivos de los diferentes grupos de interés, y los objetivos del individuo, es decir, el interés particular. El administrador responsable cuenta con una alineación entre sus intereses y diferentes contrapartes en la empresa, y busca construir confianza y establecer relaciones mutuamente benéficas, o relaciones gana-gana.

El estilo de liderazgo ejercido bajo este modelo de gobierno establece relaciones uno a uno, orientadas a la satisfacción de los intereses colectivos e individuales mediante un intercambio justo, relaciones en las que se honran los contratos explícitos e implícitos, con un enfoque de largo plazo que permite la maximización de la riqueza para la sociedad, y con un liderazgo con propósito, construyendo relaciones de confianza y alineado con el concepto de valor compartido, el cual reemplaza la visión de la RSC como un mecanismo mediante el cual las empresas realizan acciones caritativas pero demandantes desde el punto de vista financiero, y enfoca a los gerentes a pensar en la generación sostenible de riqueza, mejorando las condiciones sociales de los diferentes grupos de interés sin tomar recursos de la riqueza generada para los accionistas, sino todo lo contrario, incrementando los beneficios económicos que reciben.

1. Gobierno Corporativo y empleados como un grupo de interés estratégico: una aproximación teórica

Por ello se discutió igualmente la importancia de contar con criterios claros con el fin de identificar los diferentes grupos de interés de una organización, para lo cual se analizaron tres atributos que llevan a categorizar los grupos de interés como pasivos, expectantes y decisivos. Sin embargo, lo anterior no implica que todos los grupos de interés deban participar del proceso de toma de decisiones en la organización. De acuerdo con diferentes posturas teóricas, son los miembros de junta directiva los actores que cuentan con la capacidad y el conocimiento necesarios para tomar decisiones adecuadas para los accionistas y los demás grupos de interés, decisiones que buscan favorecer la generación de valor compartido y riqueza para la sociedad.

Finalmente se discutió la participación de los empleados, como un grupo de interés particular, en el sistema de gobierno corporativo de las empresas. Se revisaron diferentes modelos en el ámbito global y se concluyó que, aunque existen regímenes que garantizan la participación de representantes de la fuerza laboral en las juntas directivas, y otros que debido a tradiciones y normas sociales facilitan igualmente la presencia de empleados en las instancias de toma de decisiones estratégicas, en el caso colombiano se sigue el modelo estadounidense en donde la participación de los empleados depende de los acuerdos en la empresa y generalmente se limita a una participación más consultiva, con bajo alcance y poder. Lo anterior no implica que se pueda desconocer a los empleados como grupo de interés. Como se discutirá en el siguiente capítulo, las organizaciones líderes consideran el capital humano como una fuente de competitividad organizacional, y tienen en cuenta sus necesidades y bienestar en la toma de decisiones al más alto nivel.

2. LA MIRADA DE LA ALTA GERENCIA: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y MUESTRA

2.1. Alcance y metodología general del estudio

Como se señaló, las discusiones en gobierno corporativo han demarcado un análisis más amplio del sistema de gobierno corporativo, bajo el cual, el quehacer de la empresa no solo se debe a quienes han provisto el capital, sino a todos aquellos grupos de interés que se ven afectados tanto interna como externamente, es decir, accionistas, acreedores, empleados, proveedores, clientes, entidades de supervisión, autoridades, la comunidad y la sociedad en general. A partir de esta concepción los empleados son actores clave que, si bien conservan un estatus legítimo como grupo de interés en la organización, comienzan a ganar relevancia dentro de sus dinámicas de gobierno.

Con el propósito de evidenciar cómo son concebidos los empleados como grupo de interés por las organizaciones, cómo participan de las estructuras de gobierno y cómo la empresa despliega estrategias dirigidas a la potencialización del capital humano, se desarrolla un ejercicio metodológico orientado a explorar y describir cómo los empleados se insertan en el sistema de gobierno de la empresa en Colombia y, por ende, si hacen parte de la apuesta estratégica de la organización con el transcurrir del tiempo.

Un aspecto importante a tener en cuenta es cómo el contexto y las características propias de cada organización que hacen parte de la muestra impactan

los posibles hallazgos relacionados con la unidad de análisis definida. El diseño metodológico permite comprender por qué organizaciones con estructuras de gobierno y grupos de interés similares abordan la temática de los empleados de manera diferente según el tipo de institución analizada, lo que conlleva identificar tanto los puntos comunes como las divergencias que enriquecen la discusión para los lectores provenientes de los sectores empresarial, académico y estatal, es decir, los encargados de elaborar políticas públicas.

Para esta investigación se utiliza como metodología el estudio de casos, lo cual aporta al debate teórico al usar la realidad empírica en conexión con la revisión de las diferentes contribuciones realizadas a la literatura relacionada (Yin 2003, Eisenhardt 1989). Es importante señalar que, en dicha metodología de manera general, y en este estudio particularmente, no se busca proveer ninguna prueba. El propósito aquí es validar conceptualmente ideas a través de casos. Yin (2003) señala que

... una preocupación común relacionada con la metodología de estudio de casos es que ésta provee pocas bases para la generalización científica, ¿Cómo generalizar a partir de un caso en particular?, es una pregunta común que suele plantearse [...]. La respuesta corta es que el estudio de casos, igual que los experimentos, son generalizables a proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos. En este sentido, el estudio de caso, como el experimento, no representa una “muestra” y el objetivo del investigador es expandir y generalizar teorías (generalización analítica) y no la enumeración de frecuencias (generalización estadística) (2003:10).

De acuerdo con Yin (2003), un estudio de caso es una “indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo al interior de un contexto real propio” (2003:13). Howorth y Ali (2001) puntualizan que la investigación a través de la metodología de estudio de caso permite a los investigadores responder preguntas del tipo *¿cómo?*, y *¿por qué?*, usando como punto de referencia los actores involucrados, en lugar de ofrecer soluciones predeterminadas impuestas por los investigadores. El método de recolección primaria de datos involucra entrevistas cualitativas a profundidad complementadas por una observación participante y una revisión de los documentos de la empresa analizada.

2.2. Proceso y estrategia de investigación

De manera particular la primera parte de esta investigación se estructura desde un enfoque cualitativo, analizando cómo a partir de la configuración del sistema de gobierno corporativo en las organizaciones se conciben los empleados como grupo de interés legítimo. La investigación se construye sobre fuentes de información primaria, provenientes principalmente de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas a actores claves dentro de la estructura de gobierno de la compañía (presidente de la empresa, presidente de la junta directiva o miembro de la junta directiva). El propósito planteado a través del proceso de entrevistas fue recolectar información valiosa que permitiera, desde un enfoque reflexivo y flexible, abordar los aspectos claves definidos alrededor de la temática de gobierno corporativo y empleados. Lo anterior permitió explorar narrativas, experiencias, puntos de vista y racionalidades de un grupo diverso de individuos con alta experiencia en cargos directivos y con propiedad para abordar el tema de empleados a nivel organizacional.

En línea con lo propuesto por Ling et al. (2001), y Seierstad (2016) en diferentes contextos, la información cualitativa debe ser complementada con información cuantitativa proveniente de la documentación provista por la organización. Se resalta que la información cuantitativa empleada en el presente estudio es descriptiva antes que inferencial, y se orienta a identificar las características que sustentan la unidad objeto de análisis en cada uno de los casos.

El enfoque adoptado para conducir las entrevistas a profundidad se sustentó en las etapas propuestas por Kvale (1996), en donde la realización de la entrevista fue estructurada en secciones, de tal manera que cada sección se enfocara en una temática de interés. Luego de revisar la literatura relacionada con el gobierno corporativo, los grupos de interés, la sostenibilidad y los empleados, así como diversas iniciativas desarrolladas nacional e internacionalmente en relación con la construcción de capital humano, se definieron las secciones a ser abordadas así: i. Concepción del gobierno corporativo en la organización; ii. Identificación y jerarquización de los diversos grupos de interés de la organización; iii. Concepción de los empleados como grupo de interés en la compañía; iv. Participación de los empleados en los órganos de gobierno; v. Concepción del tema de empleados en la agenda estratégica

de la organización, y vi. Iniciativas desarrolladas por la empresa dirigidas a empleados como colaboradores.

Si bien se hicieron preguntas específicas para cada una de las dimensiones, dada la reflexividad y flexibilidad en las entrevistas fue posible adaptar, cambiar, incluir e indagar algunos temas que fueron emergiendo pero que guardan relación con la conversación propuesta (Robson, 2002). Las entrevistas se realizaron en su mayoría de manera presencial y solo una tuvo lugar de manera virtual. En promedio la duración por entrevista fue de 45 a 60 minutos, con pocos casos en donde la extensión llegó a hora y media.

Considerando aspectos éticos y legales, la metodología llevada a cabo tuvo en cuenta los planteamientos de Pettigrew (1990, 1997) quien señala que, dado que en el proceso de entrevista se puede tener acceso a información de carácter confidencial y estratégico, los investigadores pueden llegar a estar comprometidos en un proceso con requerimientos legales relacionados con el derecho a utilizar los nombres de las instituciones objeto de estudio, conservar bajo anonimato el nombre de algunos entrevistados, la libre participación de los actores elegidos, la reciprocidad, la confidencialidad de los investigadores, el uso de los resultados derivados del estudio y la potencial publicación de los mismos. Considerando estos aspectos, previo a la realización de cada entrevista se firmó entre el entrevistado y los investigadores, un acuerdo de confidencialidad con las organizaciones que hacen parte del estudio. En dicho acuerdo se hizo explícito el propósito de la investigación y los investigadores se comprometieron a no revelar información declarada como confidencial por el entrevistado, y los actores que participaron en las entrevistas firmaron consentimientos informados.

2.3. Selección y descripción de la muestra

Para cumplir con el alcance del estudio, el cual busca comprender la concepción de los empleados como grupo de interés en la organización y su relación con el sistema de gobierno corporativo de la compañía, se conformó una muestra de siete organizaciones con características diversas que permitieran un análisis robusto (diferentes sectores industriales, estructuras de propiedad, tamaño, antigüedad y país de origen). Al respecto Pettigrew (1990)

propone incluir en la selección de la muestra aquellas unidades de análisis con mayor progreso, alto desempeño, más experiencia y mejores sistemas de implementación de políticas, con el fin de obtener casos que sirvan de punto de referencia para otras organizaciones en el país para quienes el tema de empleados sea relevante.

A continuación, se presenta una descripción general de las organizaciones² que hacen parte de la muestra señalando los principales hechos fundacionales, así como sus características que muestran su relevancia en el contexto colombiano.

2.3.1. ALPINA

La historia de Alpina se remonta al año 1945 cuando dos inmigrantes suizos Max Bänziger y Walter Göggel, llegan a Colombia, en particular a la zona de Sopó, departamento de Cundinamarca, con el propósito de comenzar a comercializar productos lácteos artesanales como leche, quesos y mantequillas. Uno de los rasgos diferenciales que ha tenido la compañía a lo largo de su historia ha sido la capacidad de innovar y diversificar su oferta de productos adaptando recetas y técnicas ancestrales a través de procesos industriales tecnificados de alta calidad. Durante los primeros treinta años de operación, Alpina fue la primera empresa de la industria en introducir quesos maduros. También fue pionera en la construcción de una planta industrial para el desarrollo de derivados lácteos. Para ese entonces había cuarenta y cinco trabajadores y desde los primeros años de funcionamiento los fundadores concibieron que la compañía debería ser un espacio para que sus colaboradores “fueran felices”, espíritu que han conservado en el tiempo.

Posteriormente, la compañía fue creciendo con la implementación de prácticas globales que le permitieron conquistar nuevos mercados en el país y pasar de tener veinte mil clientes a más de ciento veinte mil. Entre 1980 y 2006 la compañía vivió un proceso de renovación industrial. En 1987, la organización comenzó procesos de internacionalización llegando a mercados en el Ecuador y Venezuela dando empleo a casi dos mil quinientas personas. Desde 1995, la empresa concebía como aspecto crucial las relaciones con los proveedores y por eso se dedicó a establecer acuerdos de colaboración

2 La descripción se basa en la información publicada en los diferentes sitios web de cada organización.

sostenible con ganaderos y agricultores, mediante el acompañamiento en procesos de calidad y consolidación del negocio.

Un hito en la historia de Alpina fue cuando se convirtió en la primera compañía del sector lácteo en recibir la certificación ISO 9001, como muestra de una alta gestión de calidad en los procesos de diseño, fabricación y distribución primaria de bebidas fermentadas y arequipe. De la misma manera, la compañía ha estado comprometida con el medio ambiente a través de la mitigación del impacto de residuos y es por ello que en 2003 adquirió una planta de aguas residuales para todo el proceso productivo. Entre 2007 y 2014 la empresa vivió un momento de innovación científica sustentado en proyectos de asociatividad y transferencia de conocimiento con familias campesinas en pro de impulsar el desarrollo del campo en el país. En particular, en 2008 la compañía creó la Fundación Alpina, que trabaja por la seguridad alimentaria de la población en condición de vulnerabilidad en Colombia. Actualmente Alpina exporta a más de diez países bajo la visión de sostenibilidad que constituye la conciencia de operación de la compañía desde su fundación.

Entre los pilares organizacionales Alpina ha resaltado la importancia de contar con el mejor talento humano como factor de competitividad. Lo anterior le ha permitido llevar a cabo iniciativas orientadas a irradiar la cultura de la organización en donde se reconoce que la clave del éxito está en la fuerza de la cultura, y la pasión de la gente. Para alcanzar lo anterior, la compañía trabaja día a día en desarrollar líderes que promulguen los principios guía, y que vivan la marca con liderazgo.

2.3.2. BANCOLOMBIA

El Banco de Colombia o Bancolombia fue fundado en 1875 en Medellín, y luego de catorce décadas de operación se ha convertido en el banco más grande del país y en el grupo financiero referente en América Latina. Su propósito, a lo largo de 143 años de historia, ha sido contribuir con el desarrollo tanto social como económico del país mediante la constante innovación de sus productos y servicios, y la generación de una experiencia única con sus clientes, siendo éste su más grande diferenciador. En 1969, por ejemplo, fue la primera entidad financiera en proveer al mercado de suramericano tarjetas de crédito. De ese modo ha venido generando una estrecha relación con sus clientes, alcanzando un reconocimiento como la “Banca más Humana”.

Gracias a sus constantes proyectos innovadores que involucran el mejoramiento de productos y servicios, se ha podido adaptar a los cambios del entorno con una adecuada expansión, modernización y adquisición de nuevas tecnologías, de forma que con noventa y ocho años de experiencia, y con el nombre de Banco Industrial Colombiano, el grupo comenzó su carrera hacia la internacionalización con su primera sede en Panamá, y reafirmó su crecimiento siendo la primera empresa colombiana en ingresar a la Bolsa de Nueva York en 1995. En 1998, y gracias a diferentes fusiones, el grupo tomó el nombre de Bancolombia S.A. y se convirtió en el banco más grande con activos en Colombia, que en la actualidad cuenta con más de diez millones de clientes y tiene presencia en una decena de países.

Bancolombia ha sido pionero en la generación de productos y servicios que han revolucionado el mercado financiero del país. Entre sus más reconocidos aportes al desarrollo del sector bancario, el Grupo Bancolombia es responsable de la primera sucursal virtual para personas naturales y para empresas, la cual les significó el impulso para la creación del primer sistema de pagos por Internet en Colombia.

Uno de los propósitos que se ha planteado la organización es responder a las expectativas de sus grupos de interés como factor diferenciador entre sus pares. En primer lugar, si bien para el Grupo Bancolombia alcanzar el reconocimiento de la marca por el cliente es importante, lo que busca la compañía es generar una experiencia que le permita atender a cabalidad las expectativas de este grupo de interés. En segundo lugar, Bancolombia ha definido como aspiración contar con empleados o colaboradores de alto desempeño y comprometidos, y para ello le apuesta a generar felicidad y motivación en el ambiente de trabajo que se traduzca en una mejor calidad de vida laboral. Lo anterior buscando que los colaboradores desarrollen un alto sentido de pertenencia hacia la compañía, reconociendo que su trabajo es tan importante, que aporta tanto a su crecimiento personal como al de la compañía pero que, además, contribuye al desarrollo de todo un país. Por lo tanto, es indispensable para el grupo que sus colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer al equipo Bancolombia, y por ello brindan a su talento humano las mejores herramientas para “desarrollar mejores profesionales y seres humanos”. Por último, Bancolombia busca ser una banca sostenible en aspectos económicos, sociales y ambientales, procurando que cada proyecto que emprende respete el bienestar de los involucrados.

2.3.3. CESA –COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN

El CESA – Colegio de Estudios Superiores de Administración, nació como iniciativa de un grupo de empresarios y personalidades políticas del país como Carlos Lleras Restrepo y Hernán Echavarría Olózaga, con la idea de crear la mejor escuela de administración y con el firme propósito de que sería responsable de la formación de una nueva generación de líderes en el país. De esta manera, y con el apoyo de entidades como la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) y el Instituto Colombiano de Administración (INCOLDA), en 1975 se constituyó la institución de educación superior Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), monodisciplinar en el campo de la administración de empresas.

Durante su vida el CESA ha contado con el respaldo de relevantes personajes públicos tanto del sector privado como del público, quienes, le han aportado aspectos organizacionales e inigualables conocimientos prácticos y teóricos a los líderes en formación en el pregrado y en los diferentes posgrados con los que cuenta la institución. Lo anterior, deja en evidencia el aspecto diferenciador del CESA respecto de su gran propósito de “formación de líderes”. La institución resalta que gracias al respaldo en los salones de clase de personajes ilustres y destacados ejecutivos del país, puede brindarles a sus estudiantes un complemento práctico a su formación, siendo esta su ventaja competitiva en el mercado y por medio de la cual sus líderes en formación pueden adquirir habilidades y conocimientos a través de un contacto directo con el sector empresarial, en tiempo real y en todos los niveles del proceso de formación. Lo anterior permite entregar una educación diferenciada dentro del gremio de la administración, que contribuye a que los estudiantes y egresados puedan identificar y aprovechar oportunidades específicas en el mercado.

Gracias a aspectos como el mencionado, el CESA es hoy una de las instituciones de educación superior con acreditación de alta calidad otorgada por el Ministerio de Educación Nacional para el programa de pregrado en administración de empresas. Desde su fundación hasta la actualidad, su propósito ha sido dejar huella en la sociedad, y su manera de hacerlo, ha sido mediante la formación de los mejores líderes emprendedores, los cuales aportan a la transformación y desarrollo del país. El CESA le ha entregado al país en general, y al tejido empresarial en particular, aproximadamente tres mil trescientos administradores de empresas y más de cuatro mil egresados en posgrados quienes han puesto en evidencia los ideales por los que el CESA

trabaja cada día, mediante la creación de más de trescientas empresas que han contribuido a la generación de más quince mil empleos directos.

El CESA cuenta con un talento humano destacado: excelentes profesionales administrativos y profesores de importante trayectoria. El crecimiento y reconocimiento de la institución a lo largo de su historia, es producto del trabajo de su equipo de colaboradores y es por eso que constantemente busca fortalecer las habilidades y competencias de sus empleados y profesores, de tal manera que puedan estar a la vanguardia de las necesidades tanto personales, como de la institución. El CESA está comprometido con el bienestar de cada uno de los integrantes de su comunidad, y para retener y alcanzar el mayor nivel de compromiso de sus colaboradores ha diseñado una serie de beneficios y programas en pro de potenciar todas las habilidades de la comunidad. Desde 2014 cuenta con la certificación de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), que otorga la Fundación Más Familia por medio de ICONTEC, certificado que fue renovado en el año 2018.

2.3.4. DAVIVIENDA

En 1972, y con tan solo veintitrés funcionarios, nació la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda (Coldeahorro), conocida en la actualidad como Davivienda, la cual comenzó operaciones con sedes abiertas para el público en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla y una oficina principal en la capital colombiana. Hoy cuenta con un equipo de más de quince mil colaboradores, en 744 oficinas y aproximadamente 6,6 millones de clientes, lo que la convierte en uno de los bancos más importantes del país.

Davivienda se ha ido consolidando en el mercado, adquiriendo entre otras, compañías fiduciarias y comisionistas de bolsa, con el objetivo único de ampliar el portafolio de productos para suplir de mejor manera las necesidades de sus clientes. Con veintidós años de trayectoria, Davivienda se arriesgó a entrar al mercado de las tarjetas de crédito, el cual empezó a expandirse gracias a la compra de la franquicia Diners. Durante 2010 y 2011, como una forma de apalancamiento a su constante crecimiento, emitió por primera vez acciones preferenciales, lo cual, según el Banco, ha generado un mayor valor a sus accionistas y contribuido a ser una mejor entidad tanto para sus clientes como para sus colaboradores.

En 2012 la compañía se expandió internacionalmente, entrando a mercados como Honduras, Costa Rica y El Salvador, gracias a la firma de un acuerdo con HSBC para hacerlo parte del Grupo Davivienda ya consolidado. Con más de cuarenta años de experiencia, el banco sigue comprometido con el desarrollo de los países en los que opera en aspectos sociales, económicos y ambientales, de tal manera que apoya a organizaciones enfocadas en estos tres aspectos, con el propósito de reducir brechas de desigualdad. Gracias a ello, y a su generación de valor económicamente responsable, ingresó al Índice de Sostenibilidad Dow Jones.

Entre los aspectos que se resaltan en Davivienda es la manera como ha manejado la imagen en los medios audiovisuales, dejándola con el primer puesto en recordación publicitaria en Colombia, gracias a iniciativas de posicionamiento como la realizada en el año 2010 “Su dinero puede estar en el lugar equivocado”, que con ayuda del corto audiovisual le han hecho merecedora de premios y reconocimientos. La entidad señala que tales reconocimientos se han dado gracias al trabajo de sus colaboradores de los cuales, resalta el nivel de experiencia y la manera como respetan los principios de coherencia estratégica y transparencia que profesa la compañía; principios que su vez la han hecho merecedora de una de las mejores calificaciones internacionales de riesgo en grado de inversión.

Davivienda considera relevante desarrollar las habilidades profesionales de sus colaboradores, pero también potenciar su bienestar dentro y fuera de la organización para contribuir a su desarrollo personal. De esta manera, para el banco es muy importante tener un equipo con calidad humana que, además de ser excelente profesionalmente, esté comprometido con dar lo mejor de sí con cada cliente, puesto que su satisfacción es un objetivo principal para la compañía. Por lo anterior, la organización ve en sus colaboradores una fuente de valor importante y considera que la mejor manera para coordinar los esfuerzos en procura de los objetivos organizacionales es fortalecer y potenciar las habilidades profesionales y personales, dejando en claro que la felicidad de un colaborador se ve reflejada en su trabajo. Con esto en mente, Davivienda tiene programas de capacitación constantes y genera motivación y bienestar, traducidas en oportunidades de ascenso, y en el apoyo de proyectos personales y de la familia.

2.3.5. GRUPO SURA

La Compañía Suramericana de Seguros (o Grupo Sura), es un holding latinoamericano, con presencia en once países de la región y cuyo objetivo inicial es proveer una variedad de servicios financieros. Su actuar se rige por los principios de equidad en sus relaciones laborales, comerciales y cívicas, respeto por el otro, responsabilidad respecto de los compromisos adquiridos, bienestar de sus grupos de interés, y transparencia, facilitando el acceso a información material para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

El Grupo Sura se constituyó en 1944 buscando contribuir al crecimiento económico, social y cultural del país, y para ello contó con el apoyo de treinta y seis entidades y más de cien personas naturales, con una primera sede en Medellín. Desde el primer lema establecido por la compañía “Mire con nosotros hacia el futuro”, la política del grupo a lo largo del tiempo ha sido la estricta seriedad en los negocios y la confianza en el progreso del país. En 1947 empezó su expansión a nivel nacional con la primera oficina en Bogotá. El primer acercamiento a mercados internacionales lo hizo en 1997 cuando adquirió la compañía de seguros Interoceánica de Panamá, y en 2015 se consolidó como la entidad líder en seguros de la región, con presencia en nueve países gracias a la adquisición de *RSA Insurance Group Plc* en América Latina.

El grado de compromiso con la responsabilidad social se puso en evidencia décadas atrás, en 1971, cuando creó la Fundación Sura enfocada en tres pilares claves: calidad de educación, fortalecimiento institucional y promoción cultural, los cuales actúan de manera coherente con su propósito de fortalecer las capacidades y el desarrollo de las comunidades en América Latina. La Fundación Sura empezó sus operaciones en Colombia, pero a lo largo de su historia se ha expandido a países como México y Chile. Posteriormente, y con el mismo fin, al inicio de la década de los noventa creó la empresa de medicina prepagada EPS Sura.

La estrategia corporativa del Grupo Sura incluye como fundamento el talento humano, por lo que se ha enfocado en la atracción, el desarrollo, el cuidado y la fidelización de sus colaboradores, con un seguimiento constante mediante diferentes indicadores para competir en un mercado que avanza y se transforma vertiginosamente. Lo anterior le permite realizar una trazabilidad a su gestión para estar al tanto de las oportunidades de mejora presentadas con el propósito de seguir contribuyendo a potenciar las habilidades y a retener el mejor talento.

La inversión en actividades de formación o esparcimiento para 2017 fue de cerca de \$6.000 millones, confirmando la importancia que para el Grupo tiene la inversión con miras a fortalecer la capacitación de los líderes, potenciar sus habilidades, y generar estabilidad en los equipos de trabajo en todos los niveles de la compañía. Por otro lado, el Grupo Sura cuenta con políticas organizacionales enfocadas en el bienestar y desarrollo, entre ellas horarios flexibles y teletrabajo, entendiendo que no es la cantidad de tiempo que un trabajador le dedique a sus metas si no la calidad del trabajo en el tiempo para cumplirlas sin importar si es en la casa o en la oficina.

2.3.6. ORGANIZACIÓN CORONA

La Compañía Cerámica Antioqueña, se fundó en 1881 en Antioquia, Colombia. En sus inicios la sociedad concentró sus esfuerzos en la producción de loza y vidrio. Durante los primeros años de constitución pasó por etapas difíciles que terminaron gracias a diversos cambios que llevaron en 1935 a la familia Echavarría Olózaga a la dirección; reconocida en el mercado por sus valores familiares, logró trasladarlos de manera exitosa a su nueva empresa, Locería Colombiana, alcanzando un crecimiento importante. El dinamismo que impusieron los nuevos dueños se hizo evidente sustentado en el trato con respeto, la promoción y el reconocimiento a los colaboradores. Con más de cincuenta años de trayectoria y gracias a estrategias de crecimiento, la organización realizó varias adquisiciones en el mercado y terminó consolidándose como Organización Corona, tal como se le conoce hoy, la cual es reconocida por la especialización en la creación de cerámicas y productos para el hogar.

Respondiendo al propósito para el cual fue creada, que explícitamente propende por el desarrollo de la industria bajo parámetros de responsabilidad social, en 1963 los accionistas del Grupo Corona crearon la Fundación Corona, con el objetivo de contribuir al desarrollo y crecimiento del país, todo ello mediante programas específicos de educación, salud y vivienda. Entre 1960 y 1969 la compañía empezó la producción de sanitarios y de manera continua ingresó al mercado internacional, ampliando el portafolio de productos debido a la compra de hornos alemanes con más capacidad de producción.

El crecimiento al inicio de la década de los 80 se vio fortalecido gracias al proceso de renovación de las fábricas al contar con la planta más moderna de producción de cerámica para pisos y paredes en América Latina. Lo anterior

permitió mejorar la producción debido a la incorporación de tecnología de vanguardia. En la década de los noventa una alianza con Sodimac de Chile llevó a la creación de la cadena Homecenter y Constructor en Colombia. Además, en 2005, el Grupo Falabella de Chile y Corona crearon una alianza para el establecimiento de Falabella Colombia.

Para la Organización Corona, el gran catalizador que le permitió alcanzar la expansión lograda en los más de 130 años de historia ha sido el equipo de trabajo. A partir de los años 80 la Organización estableció unos ideales claros para la gestión del talento humano, y con el paso del tiempo ha adaptado sus políticas para que se ajusten a las demandas de cada nueva generación colaboradores. Actualmente Corona propende por un balance entre la vida personal y profesional, propiciando alternativas y beneficios encaminados a generar este equilibrio. Lo anterior pone en evidencia la importancia que la Organización reconoce a sus empleados, un actor de valor relevante para la compañía, y por tal razón busca no solo retener el talento, sino fortalecerlo y potenciarlo buscando un beneficio mutuo. Durante 2008 la Organización Corona pudo hacer evidente el compromiso con su equipo de trabajo al recibir el premio otorgado por Portafolio, al reconocimiento como la mejor Gestión del Talento Humano del país, gracias a sus programas de bienestar y desarrollo, y a ideas innovadoras para promover el buen clima organizacional.

2.3.7. UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

En 1653, cuando Colombia aún formaba parte del Nuevo Reino de Granada, y con la previa autorización del rey Felipe IV, fray Cristóbal de Torres fundó el Colegio Mayor de nuestra Señora del Rosario. El modelo de organización era similar al de los colegios mayores de Salamanca, que representaban instituciones autónomas, privadas y gobernadas por sus estudiantes: los colegiales de número elegían a las directivas y ocupaban cargos de responsabilidad en el claustro. En los inicios se enseñó filosofía, teología, jurisprudencia y medicina.

El contexto en que se creó fue complejo pues fue la primera universidad autónoma que no estaba asociada a ninguna institución religiosa o al gobierno, destacándose como una de las principales universidades de la época. Su fundador defendió desde el inicio ideales enfocados en pro de los estudiantes, los profesores, los directivos, los empleados y los egresados, de tal manera que

en sus constituciones (estatutos) se encargó de establecer acuerdos de gobierno que respetaran dichos ideales. Entre 1762 y 1767 uno de sus profesores ilustres en matemáticas y física fue José Celestino Mutis, quien se convirtió en un personaje importante para la Universidad, debido a que su enseñanza le brindó al país pensamientos y conocimientos científicos que apenas comenzaban a surgir en esa época.

La Universidad del Rosario, como se la conoce actualmente, es una de las más antiguas y reconocidas del país, con una oferta de veinticinco programas académicos de pregrado, cuarenta y ocho especializaciones, dieciocho maestrías, y seis doctorados. Además, fue acreditada en alta calidad por el Ministerio de Educación Nacional, es una de las tres universidades que tiene cuatro estrellas de buena calidad en el ranking internacional *QS World University Rankings*, y sus grupos de investigación han obtenido las más altas categorías en Colciencias.

Dentro de su gestión de talento humano la Universidad cuenta con la certificación de Empresa Familiarmente Responsable (EFR), la cual se basa en cinco pilares fundamentales: calidad del trabajo, desarrollo personal y profesional, apoyo a la familia, igualdad de oportunidades y flexibilidad laboral; evidenciando que aún prevalecen los ideales del fundador en respetar los intereses de sus colaboradores. Su modelo resalta la importancia de saber y entender las necesidades de sus empleados, por lo que el área de gestión humana actúa como interlocutor entre la alta dirección y los empleados, de tal manera que puedan fortalecer día a día el modelo con ayuda de toda la organización. Por otro lado, respecto del sentido de responsabilidad sostenible, la Universidad está altamente comprometida con la gestión ambiental, por lo que cuenta con programas de educación ambiental mediante el manejo de los residuos y el ahorro de recursos como el agua y la energía, y contribuye a la calidad del aire. Finalmente, la Universidad cuenta con estrategias enfocadas en la conservación de la flora y fauna, bajo las cuales en el 2012 se inició la siembra de especies nativas.

3. PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO ORIENTADAS A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS EMPLEADOS EN COLOMBIA

3.1. Generalidades

En este capítulo se resaltan experiencias que se consideran positivas y que sirven como ejemplo en la administración del talento humano. Los casos reseñados de Alpina, Bancolombia, Banco Davivienda, el CESA, el Grupo Sura, Organización Corona, y la Universidad del Rosario, evidencian la importancia de los empleados como grupo de interés estratégico, y, además, permiten crear conciencia acerca de la importancia de las discusiones y políticas sobre este grupo de interés en los órganos de gobierno. Cuando los empleados hacen parte de la agenda de las máximas instancias de poder, como la junta directiva de una organización, o los comités de apoyo que se constituyen en su seno, se garantiza la coherencia estratégica, el compromiso y el seguimiento a las diferentes políticas que buscan una relación asertiva y benéfica entre la organización y sus colaboradores.

3.2. Grupo Sura y Bancolombia: el capital humano como un factor de competitividad

3.2.1. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

Como se describió previamente, el Grupo Sura y Bancolombia hacen parte de las empresas colombianas más icónicas y relevantes, que han logrado consolidarse en sus sectores y convertirse en multinacionales reconocidas. Bancolombia es el banco privado más grande del país al tener en cuenta el tamaño de su patrimonio y de sus activos, y uno de los más grandes del continente. Cuenta con más de cien años de historia, fundado originalmente en 1875 como Banco de Colombia. Por su parte, el Grupo Sura encuentra sus orígenes en la Compañía Suramericana de Seguros, creada en 1945, y hoy funge como una matriz con inversiones estratégicas e industriales en reconocidas empresas antioqueñas, como Suramericana, Grupo Bancolombia, Grupo Argos y Grupo Nutresa. Las dos empresas están inscritas en la Bolsa de Valores de Nueva York a través del programa de American Depositary Receipt (ADR). Por lo tanto, entender cómo estas empresas conciben el empleado como un grupo de interés estratégico, y cómo el mismo es abordado desde los sistemas de gobierno corporativo a nivel empresa, es de absoluta relevancia para la pequeña y mediana empresa, e incluso para la gran empresa que ve en estas organizaciones un ejemplo a seguir.

Las entrevistas a profundidad en estas empresas se realizaron con Juan Carlos Mora, Presidente de Bancolombia, David Penagos, Gerente de Gestión de Bancolombia, y con David Bojanini, Presidente del Grupo Sura. Lo primero, que no es sorprendente, es encontrar sistemas de gobierno corporativo robustos. En Bancolombia la junta directiva cuenta con un comité de gobierno corporativo dedicado a reflexionar sobre las buenas prácticas, buscando ir más allá de las exigencias propias que debe asumir una compañía listada en Bolsa de Valores. Además, la junta directiva cuenta con otros comités, como el de auditoría, riesgos y compensación, y está conformada principalmente por independientes que buscan con sus decisiones anteponer el interés general. Igualmente, se resaltan elementos como el código de ética, que otorga los parámetros de conducta y principios que dirigen la toma de decisiones en el Banco. Por otra parte, la junta directiva rinde cuentas a la asamblea de accionistas, que recibe información oportuna y donde los accionistas participan activamente. Bancolombia tiene

aproximadamente 45.000 accionistas, y en la asamblea participan entre 600 y 700 de ellos, donde están los accionistas internacionales que ostentan entre el 30 y el 40% del capital de la empresa.

Para el Grupo Sura, el sistema de gobierno corporativo debe tener en cuenta los diferentes grupos de interés, y para ello cuenta con un código de gobierno corporativo que busca establecer relaciones de equilibrio con las diferentes partes interesadas en la empresa. Para David Bojanini una empresa es sostenible cuando es capaz de establecer relaciones equilibradas con todos sus grupos de interés, y el gobierno corporativo permite alcanzar dicha situación. Inicialmente se definen los grupos de interés, y los bienes y derechos de cada contraparte. La junta directiva de la empresa está igualmente conformada en su mayoría por miembros independientes, con un presidente de junta independiente, y cuenta con diferentes comités que abordan temas cruciales tales como la auditoría, los riesgos, la sostenibilidad y el gobierno corporativo, así como los nombramientos y retribuciones. Siendo una empresa que ejerce como matriz, igualmente sus miembros reflexionan continuamente sobre la manera de relacionarse con las filiales y las empresas donde fungen como accionistas mayoritarios, procurando las mejores prácticas, ejerciendo un gobierno responsable y evitando los conflictos de interés que pueden emerger, incluyendo los derivados de transacciones con partes relacionadas. En general, el Grupo Sura cuenta con un ambiente de control fuerte y la empresa reflexiona sobre los deberes que tiene con sus diferentes grupos de interés.

3.2.2. GRUPOS DE INTERÉS Y RELACIÓN CON LOS MISMOS

Las entrevistas a profundidad dejan ver cómo cada empresa tiene claramente definidos sus grupos de interés. Bancolombia considera dentro de sus grupos de interés estratégicos a los empleados, los clientes, los accionistas, las autoridades gubernamentales, y los entes de supervisión, entre otros. Para Bancolombia todos son importantes y deben ser atendidos por la institución en su ámbito de interés. Para el Grupo Sura los grupos de interés son prácticamente los mismos e incluyen accionistas, empleados, clientes, acreedores, proveedores, la sociedad en general, las autoridades o reguladores, entre otros; además considera que con cada grupo de interés tiene obligaciones particulares. Por ejemplo, con los proveedores busca contribuir a su crecimiento y consolidación, pero a la vez les exige formalidad total y respeto a los derechos humanos.

Se combate la corrupción y se está avanzando igualmente en prácticas responsables con el medio ambiente buscando sostenibilidad. Además, el Grupo Sura ejerce una inversión responsable y no invierte en negocios que no cumplan con la normatividad o atenten contra la sostenibilidad. Incluso tienen exigencias sobre gobierno corporativo al momento de realizar inversiones. Nuevamente, los grupos de interés no se jerarquizan, pero los accionistas y los empleados son muy relevantes. Los primeros por los derechos de propiedad, y los segundos porque son vistos como el principal factor de competitividad.

Para David Bojanini el bienestar de la sociedad en general está relacionado con la sostenibilidad empresarial. Si la empresa genera riqueza para sus accionistas mientras el bienestar en el entorno se deteriora, se compromete la sostenibilidad de la empresa. Al respecto, Bojanini resalta una frase de Manuel Carvajal: “No puede haber una empresa aliviada en una economía enferma”. Por lo tanto, es importante reducir la pobreza, incrementar la movilidad social, y generar un entorno económico y de bienestar para el crecimiento y desarrollo. En consecuencia, las metas más relevantes para el Grupo Sura tienen que ver con el bienestar que se genera para el país en general, ya que una empresa que no le es útil a la sociedad no es sostenible. Todos los grupos de interés tienen que percibir un valor agregado. Cuando un grupo de interés en particular gana y otro pierde, se presenta un desequilibrio que atenta contra la sostenibilidad.

Según Bojanini, si el triángulo accionista-cliente-empleado se desequilibra, la organización se ve afectada. Si se persigue la generación de utilidades como un objetivo supremo, entonces el cliente puede tener un producto muy costoso o el empleado puede tener una remuneración inapropiada. Pero, además, actualmente los actores no son sólo tres, sino que están representados por un polígono de contrapartes, y las relaciones de equilibrio son muy importantes. Por ejemplo, en una empresa en la que los beneficios de los empleados son excesivos, no hay competitividad y se llega fácilmente a la quiebra.

3.2.3. EMPLEADOS, COMPETITIVIDAD Y SOSTENIBILIDAD

Para Juan Carlos Mora un negocio sostenible implica empleados satisfechos y con un buen nivel de calidad de vida. Es una forma de ver las cosas, es la filosofía empresarial que ha adoptado Bancolombia, es un tema de convicción y está inserto en la cultura institucional: los empleados deben estar bien.

La campaña de una banca más humana, bajo la cual se hizo explícito el deseo de construir relaciones a largo plazo con los clientes, los colaboradores, los accionistas y la comunidad en general, materializada por el antiguo presidente del Grupo Bancolombia, Carlos Raúl Yepes, está inserta en la filosofía de la empresa desde hace muchos años. Para Juan Carlos Mora, la campaña no comenzó en ese momento, sino que siempre hizo parte de la cultura de la empresa y lo que ocurrió fue que se hizo evidente, mostró a la empresa de una manera potente y poderosa.

Igual percepción tiene David Bojanini sobre el Grupo Sura cuando comenta que llegó a la organización treinta y ocho años atrás, recién graduado de la universidad, y en la empresa solo hablaban de Jorge Molina quien conocía a todos los empleados y a sus familias. Era una persona totalmente cercana a los empleados, quienes frecuentemente mencionaban que en Sura había una cultura de respeto por las personas. Por fortuna lo reemplazó Nicanor Restrepo, quien tenía un modo de ser muy humano, una persona sensible y carismática que le dio continuidad a esa cultura. Actualmente, entre los pilares estratégicos del Grupo Sura se hace explícito que se diferencian por la calidad de sus empleados. Si el capital humano que tiene en la empresa no es de la mejor calidad, la empresa no es competitiva.

Tanto para el Grupo Sura como para Bancolombia, el capital humano es el principal factor de competitividad. Es una filosofía que se hace explícita no solo en las entrevistas. En su página web, el Grupo Sura asegura que entiende el talento humano como factor clave de competitividad. Es un pilar fundamental de la estrategia corporativa que les permite generar una diferenciación para competir. Para David Bojanini, la falta de competitividad en el país se debe en gran medida a la falta de inversión en el capital humano: no se es competitivo porque no se invierte en las personas. Por su parte, para Bancolombia la cultura humanista y el alto desempeño, además de ser el pilar estratégico sobre el cual se despliega la gestión del talento humano, son aspectos materiales; es decir, los empleados representan un aspecto con impactos económicos y sociales significativos, y la relación con ellos influye sustancialmente en las evaluaciones y decisiones que hacen los grupos de interés de la empresa.

3.2.4. GOBIERNO CORPORATIVO Y EMPLEADOS

En Bancolombia y el Grupo Sura los empleados hacen parte de la agenda de los principales órganos y actores del gobierno corporativo de diferentes maneras. Por ejemplo, en el Grupo Sura se cuentan seis pilares estratégicos y uno de ellos es el talento humano. Por ello, cuentan con Key Performance Indicators (KPI) o indicadores clave de desempeño, a los que se les hace seguimiento desde la junta directiva. De igual manera, la estrategia corporativa de Bancolombia cuenta con cinco pilares: innovación, experiencia superior del cliente, crecimiento rentable y sostenibilidad, excelencia operacional y tecnológica, y cultura humanista y alto desempeño. Este último pilar se ocupa de la gestión estratégica de los empleados. Por su parte, la junta directiva también cuenta con indicadores que le permiten hacer seguimiento al despliegue estratégico de ese pilar.

Un aspecto fundamental está en las discusiones que se hacen a nivel de grupo empresarial, desde el punto de vista estratégico. Las principales empresas del conglomerado empresarial conocido como Grupo Empresarial Antioqueño, al que pertenecen el Grupo Sura y Bancolombia, cuenta con un Comité Estratégico en el que se discuten igualmente aspectos relacionados con el capital humano de las empresas, se comparten buenas prácticas y diseñan estrategias conjuntas.

Además de estar insertados en la apuesta estratégica de las dos empresas, las juntas directivas de estas organizaciones cuentan con comités dedicados a aspectos relacionados con los empleados. En Bancolombia, es en el comité de compensación donde se discuten los aspectos de remuneración y bienestar general de los empleados. Como dicen las buenas prácticas, este comité de junta directiva no se encarga de temas operativos sino de establecer políticas específicas que permiten el despliegue estratégico en relación con los empleados. Por otra parte, en el Grupo Sura el comité de nombramientos y retribuciones discute todos los temas relacionados con este grupo de interés, y constituye el mecanismo formal a través del cual la junta directiva se hace cargo de las políticas relacionadas con los empleados.

3.2.5. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO Y BUENAS PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LOS EMPLEADOS

El despliegue estratégico implica una serie de prácticas al interior del Grupo Sura y de Bancolombia para garantizar un buen nivel de calidad de vida a sus empleados. Para el Grupo Sura, calidad de vida implica un equilibrio de vida. Lo que más valoran los empleados es el tiempo y por eso es importante que cuenten con espacios para compartir con su familia y para ellos mismos. En la medida de lo posible la organización ofrece horarios flexibles y tele trabajo, y tiene claro que para una persona no tiene sentido estar en la oficina en jornadas extensas y por fuera del horario laboral. el Grupo Sura incentiva el deporte e invita a sus empleados a compartir tiempo con sus familias. De igual manera, busca ofrecer trabajos donde las personas puedan agregar valor. Una organización y unos líderes con propósito logran un mayor compromiso de los empleados. Las personas alcanzan un alto nivel de satisfacción si trabajan en organizaciones donde perciben que su trabajo contribuye al bienestar general y a una mejor sociedad.

Para el Grupo Sura el salario no representa el único diferenciador dentro del paquete de compensación. Por lo tanto, la empresa busca facilitar a los empleados el acceso a recursos para la consecución de su vivienda propia, para su educación o la educación de sus hijos, y préstamos en general que les permitan mejorar su calidad de vida. Además, garantizan la movilidad de los empleados en los países donde el Grupo Sura tiene presencia, para aprovechar el conocimiento tácito que adquieren en el quehacer de la organización, y para motivarlos, y que se sientan valorados por la empresa.

De igual manera, el Grupo Sura busca establecer una relación amable con sus trabajadores, incluso comunicándoles asertivamente sus políticas. Por lo tanto, evita el uso de términos de talento humano adoptados de la cultura militar como reclutar y retener. Tiene claro que sus trabajadores representan en su gran mayoría una población joven y busca fidelizarlos, para lo cual es importante conocerlos y entender sus necesidades y motivaciones. De esta manera puede diseñar estrategias para desarrollar el capital humano y saberlo potenciar dentro de la empresa.

Otro aspecto fundamental en el Grupo Sura es el proceso de selección que permite identificar las personas que se requieren, y para ello define adecuadamente los perfiles de los cargos, con el fin de evitar la alta rotación y el alto costo de tener personas de perfil no adecuado para el cargo.

Luego, en el proceso de selección, además de las habilidades técnicas y los conocimientos necesarios para el cargo, se identifican las aptitudes, las creencias y los valores de los aspirantes, para facilitar la adaptación a la cultura organizacional.

Con respecto a Bancolombia, la organización ha diseñado una estructura administrativa y gerencial que le permite abordar el despliegue de las políticas establecidas desde la junta directiva. Por ejemplo, cuenta con un Comité básico, que no hace parte de la junta directiva, sino que ha sido conformado por la alta gerencia, en el que se abordan los temas relacionados con el capital humano. Además, tiene un área llamada de calidad de vida, dentro de la Vicepresidencia de Gestión Humana, y que busca garantizar la satisfacción y el compromiso de los empleados con la institución.

Al indagar por prácticas específicas que buscan generar calidad de vida a los empleados, se hacen explícitas una serie de iniciativas que materializan la estrategia definida desde la junta directiva, algunas más complejas que otras, pero todas orientadas al bienestar del capital humano. Por ejemplo, Bancolombia tiene un día en que los empleados pueden ir con sus hijos a trabajar al banco, el día de la mascota, y el día de la familia (16 de diciembre). Juan Carlos Mora menciona el programa “Hechos del corazón”, en el que los empleados comparten los acontecimientos que consideran importantes. Se realizan concursos de talento, donde se resaltan algunas habilidades específicas de los empleados, por ejemplo, en canto, baile y fotografía; igualmente, se otorga un reconocimiento a los mejores empleados, se realiza una convención anual donde aquellos con mejor desempeño son exaltados y reciben un trato preferencial por su desempeño y compromiso con la organización.

Además, Bancolombia desarrolla iniciativas que buscan potenciar el crecimiento de los trabajadores, entre ellas becas para la formación de empleados en el país y en el exterior. La organización tiene más de ochenta personas que se han formado con becas otorgadas por el banco en otros países. Todos los años se identifican los talentos con alto potencial y se apoyan mediante el desarrollo de posgrados en Colombia, y con alianzas estratégicas con universidades, para garantizar el acceso de sus empleados a la educación. De igual manera, en las instalaciones de la empresa hay un gimnasio para mostrar el compromiso con la salud y el bienestar de sus trabajadores. Juan Carlos Mora asegura que aspectos tan específicos como los chequeos ejecutivos que se ofrecen a algunos empleados han permitido salvar vidas.

Para Bancolombia es importante realizar mediciones constantes de la satisfacción de sus empleados, porque la relación con ellos se puede percibir adecuada, pero la percepción no necesariamente refleja la realidad. Por ello mide sistemáticamente el clima organizacional, elabora y realiza encuestas de satisfacción, salud psicosocial, e identifica alertas, casos particulares o temáticas en las que la organización decide trabajar. Además, al igual que lo reconoce el Grupo Sura, para Bancolombia los beneficios que se ofrecen a los empleados no son solamente económicos: para la empresa, el bienestar integral de las personas es fundamental, por lo que se enfoca en la persona y su familia, en sus necesidades, en generar salario emocional.

Juan Carlos Mora, presidente de Bancolombia, señala que ha trabajado toda la vida en el Banco por lo que considera natural y parte de la cultura de la organización la buena relación con los empleados. Para él, las condiciones que ofrece Bancolombia atraen capital humano de calidad y generan compromiso. Es una organización exigente pero que valora a sus empleados. Incluso con los sindicatos tienen un diálogo abierto y constructivo, dejando en claro que tanto la empresa como los sindicatos, aunque pueden tener diferencias en varios aspectos, buscan un objetivo común que es el bienestar de los trabajadores.

Es por eso que la cultura de la organización se sustenta en la legitimidad de los empleados como grupo de interés. Hace más de diez años Bancolombia hace parte del Dow Jones Sustainability Index (DJSI), donde se hacen igualmente mediciones de la relación de la organización con sus empleados. Así que desde los temas de posicionamiento (DJSI), a nivel de grupo empresarial, de junta directiva y sus comités, en la alta dirección con el comité básico y la unidad de calidad de vida, en el plan estratégico, en el despliegue del mismo, y en general, en la cultura del banco, se identifica el empleado como un actor fundamental. Por lo tanto, para Juan Carlos, este es un asunto que no depende del presidente de turno, sino que está imbricado en la organización, y prácticas que buscaran debilitar o ir en contra de esta posición estratégica serían contrarrestadas por el sistema de gobierno corporativo de la empresa.

La cultura organizacional resulta igualmente un aspecto fundamental para David Bojanini en el Grupo Sura, guiando la relación de la empresa con sus empleados. De acuerdo con Bojanini, la cultura se ha hecho explícita en cuatro principios rectores del comportamiento que son el respeto, la responsabilidad, la equidad y la transparencia; y para que los empleados apropien la cultura,

la actuación de los líderes debe corresponder y enmarcarse en estos principios. Por lo tanto, para la toma de decisiones los empleados deben evaluar si se cumplen los cuatro principios del Grupo Sura. Si no es así, la decisión no puede ser tomada. Por ejemplo, cumplir con una norma puede incrementar los costos. Pero el líder no puede preguntar la probabilidad de que las autoridades detecten el incumplimiento. Debe cumplir con la norma porque iría en contra de la responsabilidad con la sociedad y el Estado, en contra de la equidad. Y según David Bojanini, para que realmente los principios sean parte de la cultura, es importante contar con líderes que actúen de manera coherente con los valores y principios de la compañía. Por lo tanto, el líder es fundamental para la cultura organizacional, y en especial, en el trato y relacionamiento con los empleados.

3.2.6. DISCUSIÓN

Bancolombia y el Grupo Sura son empresas de un grado de complejidad elevado, debido a su nivel de operaciones, actividad internacional, tamaño y número de empleados, entre otros aspectos. Su sistema de gobierno corporativo es robusto y se pueden describir como empresas maduras que han adoptado buenas prácticas corporativas para facilitar el gobierno adecuado de las mismas. Dentro de este sistema de gobierno corporativo se evidencia la relevancia que estas dos empresas dan al empleado como un grupo de interés particular. Por ejemplo, en las dos organizaciones los empleados son pilares fundamentales de la estrategia corporativa. Autores como Selznick (1957), Chandler (1962), Andrews (1971, 1981), y Mintzberg (1990) no solo han resaltado la importancia de la estrategia corporativa, sino del involucramiento de la junta directiva en el diseño y seguimiento a la misma. La estrategia de una empresa hace explícitas sus principales apuestas para la consolidación de su modelo de negocio y de sus ventajas competitivas. Para Bancolombia y el Grupo Sura, los empleados constituyen una fuente de competitividad, y representan un capital que les permite diferenciarse de sus competidores y hacer realidad la estrategia corporativa.

En consecuencia, en Bancolombia y el Grupo Sura, los empleados no solo están declarados como grupo de interés estratégico e involucrados explícitamente en la estrategia corporativa, sino que además la junta directiva establece lineamientos claros al respecto y hace seguimiento a la implementación de los mismos.

Existe una cultura de medición que no es ajena a indicadores establecidos para el capital humano, lo que se hace evidente en las páginas web e informes de gestión. Se cuenta con indicadores clave de desempeño, y comités específicos dedicados a la relación con el talento humano. Por ejemplo, entre las funciones del Comité de Nombramientos y Retribuciones del Grupo Sura están proponer acciones tendientes a garantizar la disponibilidad, atracción y retención del talento humano crítico y el plan de sucesión, así como la de proponer la Política de Gestión Humana de la sociedad. Por otra parte, Bancolombia asegura que el principal objetivo del Comité de Designación, Compensación y Desarrollo es apoyar a la junta en aquellos asuntos relacionados con la determinación de las políticas y normas para la selección, nombramiento, contratación y remuneración de la alta gerencia y en general, todo lo relacionado con el modelo de remuneración del Grupo Bancolombia.

Desde Fama y Jensen (1983) se discute la importancia de la junta en la ratificación y supervisión de las acciones de la alta gerencia, la participación y aprobación en la formulación estratégica, y el seguimiento a la implementación estratégica. Hung (1998) encuentra la estrategia corporativa como un componente relevante de las funciones de las juntas directivas bajo diversos enfoques teóricos. Además, diferentes estudios, como el de Upadhyay et al. (2014), han demostrado cómo los comités al servicio de la junta directiva tienen un efecto positivo para el gobierno y desempeño de la empresa. Debido a que las juntas delegan funciones cruciales en los comités de apoyo que constituyen, como los comités de auditoría, nominación y compensación gerencial, su existencia permite generar mayor compromiso de los miembros de junta directiva al vincularse a alguno de estos comités. Además, la existencia de subgrupos de miembros de junta mejora la comunicación entre ellos. Por otra parte, los autores encuentran que empresas con juntas con más de tres comités constituidos en el seno de este órgano de gobierno, alcanzan un mejor desempeño financiero.

Otros aspectos relevantes que surgen de los casos de Bancolombia y el Grupo Sura están relacionados con el liderazgo basado en valores y principios éticos, y la importancia de la cultura organizacional, los cuales inciden en el funcionamiento del sistema de gobierno corporativo y resultan factores críticos para el despliegue de la estrategia definida por la empresa. Según Avolio et al. (2004), los líderes auténticos actúan de acuerdo con sus creencias y convicciones más profundas, a través de lo cual logran ganar el respeto y la confianza

de sus seguidores. Los autores sostienen que los líderes auténticos en una organización crean seguidores auténticos, generando un clima organizacional ético positivo, y mayor compromiso y satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, un líder cuyos principios y valores son similares a los de la organización, y que actúa en concordancia con los mismos, se convierte en un portador de cultura, a la vez que facilita el cumplimiento y despliegue de las buenas prácticas explícitas en la normativa interna. Lo anterior permite que los códigos de buen gobierno, de ética y conducta, y las normas internas, trasciendan y cobren vida en la cultura de la empresa, y no se queden simplemente en letra muerta. Esto se conoce como “the tone at the top” (el tono desde la alta dirección).

Igualmente, la literatura ha resaltado que el comportamiento no ético se expande en las organizaciones de manera pandémica. De acuerdo con Brass, Butterfield y Skaggs (1998), cuando las personas observan un comportamiento no ético en la organización en la que trabajan tienen mayor probabilidad de involucrarse en comportamientos no éticos en el futuro. Lo anterior, según estos autores, se explica por dos mecanismos: cohesión y equivalencia. La cohesión se refiere a la comunicación e interacción entre dos personas, por lo tanto, cuando la cohesión es alta existe una mayor probabilidad de encontrar que las personas se comportan de manera similar y adoptan actitudes similares frente al comportamiento no ético. Ahora bien, respecto del mecanismo de equivalencia, dos individuos que ocupan posiciones jerárquicas similares en una empresa, tienden a compararse y a imitar el comportamiento de sus pares. Por lo tanto, para que las normas relacionadas con las buenas prácticas, la ética, y los valores y principios empresariales trasciendan y configuren la cultura organizacional, es imprescindible que haya un comportamiento coherente de los líderes.

3.3. Alpina y Organización Corona: los factores culturales y el origen familiar que garantizan relaciones de largo plazo con los empleados como grupo de interés

3.3.1. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

El análisis de los casos de Alpina y Organización Corona permite encontrar puntos en común entre las dos empresas. Por ejemplo, las dos cuentan con un origen familiar, aún se encuentran bajo el control de familias fundadoras

multigeneracionales, y con el paso del tiempo han fortalecido las estructuras, prácticas y las normas de gobierno corporativo, lo que las hace un ejemplo para sus pares, un referente en el país y parte de las empresas colombianas con mejores sistemas de gobierno corporativo. Las entrevistas a profundidad en estas empresas se realizaron con Carlos Enrique Moreno, presidente de la Organización Corona, Julio Manuel Ayerbe, presidente de la junta directiva de la Organización Corona, y con Ernesto Fajardo Pinto, presidente de Alpina.

Lo primero que vale la pena resaltar es encontrar familias que han apostado a las buenas prácticas de gobierno corporativo. Por ejemplo, en la Organización Corona la familia ha llegado a la quinta generación y tanto Carlos Enrique como Julio Manuel consideran que lograron adoptar lo que hoy se conoce como buenas prácticas de gobierno corporativo. Lo anterior, debido a un trabajo enfocado en el sistema de gobierno corporativo interno que se ha ido depurando y perfeccionando con el tiempo, y gracias a un trabajo deliberado. Esto no es espontáneo, ni se implementa de un momento a otro, sino que implica un compromiso, un trabajo arduo, que incluye desde el trabajo con asesores externos, pasando por talleres para la formación de los socios, hasta la implementación paulatina de un modelo adaptado a la organización.

La Organización Corona cuenta hoy en día con mecanismos de gobierno familiar y gobierno corporativo como, por ejemplo, una asamblea de familia y un consejo de familia que sirve de puente entre la familia y la empresa. Además, tiene una junta directiva y la alta dirección, conformada por profesionales independientes y externos a la familia, a quienes los fundadores decidieron de manera muy temprana entregar la gestión de los negocios. La familia se desvinculó de las posiciones ejecutivas, atrayendo y preparando gestores que pudieran administrar los negocios. Así mismo, desde hace varios años se ha desarrollado un protocolo de familia en el que están regladas las relaciones de los socios con la empresa y los roles que pueden asumir. El protocolo establece procedimientos para la resolución de los conflictos que emerjan entre los miembros de la familia, y entre la familia y la organización. Por su parte, la junta directiva es el órgano más importante dentro de la estructura de gobierno, rinde cuentas al consejo de familia, sus miembros son designados por la asamblea de accionistas y cuenta con una participación mayoritaria de independientes. Además, la Organización tiene habilitada una línea de denuncia de comportamientos inapropiados, por ejemplo, el incumplimiento de la normativa interna o externa, las conductas no éticas, o el acoso laboral, entre otros.

La relevancia de la familia en la administración de la Organización Corona es evidente. No solo porque la junta directiva rinde cuentas al consejo de familia, sino, además, porque es la familia la que designa una auditoría independiente, que robustece el ambiente de control.

Alpina es una organización multifamiliar y multigeneracional, con un gobierno corporativo bien estructurado y con un involucramiento de los socios desde la asamblea general de accionistas, a través de la cual nombran la junta directiva, quienes lideran la estrategia de la empresa e interpretan los deseos de los diferentes grupos de interés, entre ellos los propietarios de Alpina. La junta directiva se reúne mensualmente, no solamente en la sede administrativa principal en Sopó, sino que además se programan reuniones en las diferentes sedes de la empresa (países, plantas, centros de distribución), donde los miembros de la Junta son activos y realizan trabajo de campo. Es decir, se toman el tiempo para conocer la empresa y el entorno en el que realiza su actividad, por lo que Ernesto Fajardo considera que es una junta involucrada y conocedora de lo que sucede en la empresa.

Al igual que sucedió en la Organización Corona, décadas atrás los socios de Alpina decidieron contar con profesionales externos a la familia para administrar la compañía. Además, cada familia detrás de la creación y propiedad de Alpina organiza de manera independiente sus mecanismos de gobierno familiar y establece el puente de comunicación con los miembros de la junta directiva que designan, la cual no está conformada por socios, sino por externos a las familias, y cuenta con un número par de puestos, lo que no ha representado un desafío para la toma de decisiones, a las cuales se llega por consenso luego de una discusión profunda y apropiada, que genere un nivel adecuado de conformidad entre los tomadores de la decisión.

3.3.2. FAMILIAS COMPROMETIDAS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD COLOMBIANA

Las familias empresarias detrás de la Organización Corona y Alpina muestran un alto nivel de atención e involucramiento con los grupos de interés, especialmente aquellos que hacen parte de la cadena de valor, pero sin dejar de lado a las comunidades con las que se relacionan, y el desarrollo de la sociedad colombiana como un todo. Al respecto, las familias en cuestión han constituido fundaciones que trabajan para enfrentar problemas estructurales en Colombia. Por ejemplo, la Fundación Corona fue creada en 1963 por la

familia Echavarría Olózaga. En la página web de la Fundación se definen como una expresión del compromiso de esta familia con la sociedad colombiana y su convicción de trabajar por la construcción de equidad y desarrollo social del país. Inicialmente la fundación trabajó por el crecimiento integral de las comunidades cercanas a las áreas de influencia de las plantas de la Organización Corona, operando programas asistenciales en vivienda, salud y educación. Hoy en día se definen como una organización facilitadora y promotora de programas en las áreas de desarrollo empresarial, gestión local y comunitaria, educación y salud. La Fundación Corona es un actor activo que promueve la promulgación de políticas públicas adecuadas, realiza control político, y está comprometida con la educación, el emprendimiento y la competitividad. La Fundación ha participado en la creación del CESA, la universidad de los Andes, Endeavor Colombia, EAFIT, Pro Aburrá Norte, Pro Bogotá, el Consejo Privado de Competitividad y un sinnúmero de fundaciones. Para Julio Manuel Ayerbe, la Fundación Corona ha sido partícipe de la creación del tejido social del país. La familia detrás de la Organización y la Fundación Corona está convencida de la importancia de apoyar la educación y las causas sociales, y permite la donación de una cantidad importante de productos a escuelas y fundaciones de diversa índole.

En los aspectos ambientales la Organización Corona siempre ha mostrado un alto nivel de compromiso, sus plantas generan cero vertimientos industriales y han obtenido reconocimientos al respecto en el ámbito internacional. La razón de este compromiso, según la opinión de los entrevistados, está en que es una empresa que opera en un entorno caracterizado por la desigualdad, y por problemas estructurales y profundos, como la corrupción y las actividades al margen de la ley, por lo que la perdurabilidad de la empresa está altamente ligada a su capacidad de generar valor compartido para los grupos de interés y la sociedad en general.

Alpina ha desarrollado su trabajo de una manera similar. Cuando se pregunta por sus grupos de interés, Ernesto Fajardo menciona los tenedores de bonos y los socios, pero además los empleados (que denominan alpinistas), los distribuidores, los tenderos (más de 240.000), las comunidades donde tiene operaciones Alpina (especialmente Sopó, Facatativá, Entre Ríos, Chinchiná, Caloto, y Popayán), los proveedores, y los ganaderos, entre otros. En especial, con los ganaderos realiza un trabajo muy cercano desde hace más de 70 años, con la creación de la empresa. Pero para Ernesto Fajardo, es altamente

destacable la relación de la empresa con las comunidades cercanas. Alpina adquiere la fruta en las zonas donde se asientan, apoya a las madres cabeza de familia, y en el Cauca está promoviendo la siembra de cultivos lícitos, como la sábila. Además, apoya a sus contrapartes incluso en el desarrollo de buenas prácticas. Específicamente, Alpina apoya a los distribuidores en temas de sucesión gerencial. Cuando las empresas dependen de personas corren un riesgo operativo, así que les ayudan a identificar capacidades administrativas y a realizar paulatinamente un proceso de delegación. Además, se reconoce como un empleador importante en las zonas donde tiene presencia.

Recientemente se creó la Fundación Alpina comprometida con el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y educativas que inciden en la generación de problemas alimentarios y nutricionales de las familias, principalmente mujeres y niños en zonas rurales. Además, concentra su gestión en el desarrollo de proyectos de inclusión productiva y social, ambientalmente responsables. Así como la Fundación Corona, la Fundación Alpina busca incidir en la política pública a partir de la generación de evidencias, la gestión de conocimientos, la transferencia de intervenciones costo-eficientes y diseñadas con visión de largo plazo.

Al preguntar las motivaciones detrás de este compromiso empresarial con la sociedad, Ernesto Fajardo asegura que esto no es nuevo en Alpina. Reconoce que gracias a un mayor nivel de consciencia las relaciones equilibradas con los grupos de interés se han convertido en una tendencia, pero asegura que Alpina siempre ha sido así debido al espíritu de sus fundadores suizos. Cuando estos emprendedores llegaron a Sopó trajeron consigo la pasión por los quesos y abrieron su cabaña, que era su propia casa, para que otros también la disfrutaran. Con el paso del tiempo se arraigaron e insertaron en la comunidad, se hicieron ganaderos y comenzaron a trabajar con la comunidad de ganaderos. En los inicios de la empresa trabajaron igualmente a la par con los empleados, ganándose su reconocimiento. Desde entonces han mantenido esa forma de relacionarse con la comunidad, lo que los ha llevado a hacerse acreedores de premios en temas sociales y ambientales.

3.3.3. GOBIERNO CORPORATIVO Y EMPLEADOS

En las dos empresas aquí reseñadas, Alpina y Organización Corona, los empleados emergen como un grupo de interés relevante en la junta directiva.

Por ejemplo, en la Organización Corona se habla de una rendición de triple cuenta social, en la que los actores fundamentales son el empleado, su familia, la comunidad y el país en general. La relevancia de este grupo de interés es evidente si se tiene en cuenta que la junta directiva de Corona cuenta únicamente con tres comités de apoyo: el de gobierno, el de auditoría y el de gestión humana. De acuerdo con Carlos Enrique y Julio Manuel, anteriormente los asuntos relacionados con el talento humano eran operativos, pero con el paso del tiempo los empleados se volvieron un asunto estratégico que se discute con frecuencia en la junta y que cuenta con un comité dedicado específicamente a su gestión. Además, el tablero de mando tiene indicadores puntuales relacionados con los empleados.

Ernesto asegura que en la elaboración del cronograma anual de la junta directiva de Alpina, se garantizan las discusiones relacionadas con el talento humano. Específicamente, del total de reuniones anuales de este órgano de gobierno, dos están dedicadas a los empleados. La reunión que se realiza en el primer semestre, aborda los temas estratégicos, mientras que la reunión en el segundo semestre está dedicada a hacer seguimiento a los planes estratégicos relacionados con el talento humano, analizar la productividad de los trabajadores, y evaluar el cumplimiento del presupuesto y los costos asociados. En general, la junta revisa especialmente los temas de compensación y evaluación del talento humano, y la cultura organizacional. Además, se revisan los planes de sucesión de los cargos directivos y aquellos considerados críticos como, por ejemplo, el del maestro quesero.

3.3.4. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO Y BUENAS PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LOS EMPLEADOS

Para la Organización Corona el talento humano es un asunto de gran relevancia corporativa, por lo que se diseñan diferentes estrategias y planes de acción que pretenden mejorar la calidad de vida de los empleados y sus familias. Por ejemplo, la Organización ha desarrollado estrategias específicas para identificar y promover el mejor talento humano. Específicamente, existen planes de sucesión que permiten la promoción interna del personal, discutiendo con el jefe inmediato, entre otros aspectos, los posibles sucesores y los años de formación necesarios.

Por otra parte, la Organización Corona evalúa la calidad de vida de los empleados y toma acciones cuando identifica oportunidades de mejora; realiza encuestas de calidad de vida, mediante las cuales evalúa la composición del núcleo familiar, y si entre sus miembros hay personas con alguna discapacidad, con problemas de alcoholismo o drogadicción, si son víctimas de agiotistas, si tienen casa propia, y de ser así, se identifica si está en obra gris. En todos los casos, la Organización toma acciones para apoyar a sus empleados. Debido a que entre los productos elaborados hay cocinas, baños y otros elementos para el hogar, cuando se identifica que los empleados tienen sus unidades de vivienda con deficiencias se organizan cuadrillas de trabajadores que voluntariamente se ofrecen para apoyar a sus compañeros, y se intervienen y arreglan dichas unidades de vivienda con los productos de la compañía.

Las directivas frecuentemente organizan espacios para dialogar con sus empleados, y les permiten reunirse en más de 750 grupos naturales de discusión para conversar sobre temas que son de su interés. Igualmente, se establecen canales de comunicación formales para que puedan expresar sus problemas. Por ejemplo, la línea de denuncia ética no sólo les permite hacer denuncias relacionadas con el cumplimiento, sino dar a conocer conductas no éticas que los afecten, como los diferentes tipos de acoso. Además, se programan reuniones con los trabajadores en las plantas, y siempre se intenta que haya bajos índices de rotación. Por otra parte, se busca la transparencia con los empleados de forma que evidencien el compromiso de la organización con ellos como un grupo de interés estratégico. Finalmente, se organizan mediciones de clima organizacional, con énfasis particular en la relación entre el jefe directo y el empleado, ya que para Corona es evidente la relación entre clima y estilo de liderazgo. Por lo tanto, la medición del clima es una herramienta que permite identificar problemas que requieren algún tipo de intervención.

En el caso de Alpina, Ernesto menciona diferentes políticas que ha establecido la empresa para realizar un despliegue estratégico, coherente con el compromiso con sus empleados. Un aspecto fundamental en Alpina es la capacitación y formación del talento humano, las cuales se desarrollan mediante diferentes iniciativas. Desde la Universidad Alpina, que forma al interior de la empresa, hasta el despliegue que se realiza con diferentes universidades e institutos que hacen capacitaciones específicas, por ejemplo, para los más de cien conductores a cargo de doscientos camiones.

Igualmente se otorgan auxilios para estudio que refuerzan las habilidades técnicas y profesionales, incluyendo el bilingüismo.

Igualmente, Alpina busca establecer una remuneración competitiva que le permita retener el talento humano dentro del rango de los mejor compensados en el mercado. También se diseñan paquetes mediante los cuales algunos cargos reciben una compensación variable con el fin de vincular su productividad con el desempeño, incentivando a los mejores. Otros aspectos refuerzan el trabajo emocional del trabajador como, por ejemplo, la celebración del día del conductor cuando se ofrece un almuerzo y se realizan diversas actividades. También se lleva a cabo la feria del arte y el viento, un festival de cometas cuyo objetivo primordial es la integración entre las familias.

En Alpina se utiliza la medición del clima laboral como una herramienta que permite hacer un diagnóstico por áreas y por plantas, e identificar los problemas que requieren atención de la alta gerencia. Para Alpina el clima laboral es un aspecto altamente relevante, que requiere de constante atención. Según Ernesto, trabajar por un buen clima organizacional es más complejo que generar actividades puntuales como la fiesta de fin de año que genera felicidad por un día o, en el mejor de los casos, por una semana. Por el contrario, el clima laboral hace parte de la sostenibilidad empresarial. Para Ernesto este es un aspecto que favorece al empleado y a la vez al negocio, ya que el compromiso de los empleados con la organización no se logra únicamente con compensaciones monetarias, sino propiciando una satisfacción permanente.

Además, Alpina permite que el empleado sea autónomo al momento de tomar decisiones y contribuir con la empresa, y eso es especialmente importante para las nuevas generaciones de trabajadores, a los que desde su llegada a la compañía les imponen retos para identificar problemas y les piden propuestas de innovación para superar los inconvenientes que logran identificar a través de una mirada diferente de la realidad de los procesos.

3.3.5. DISCUSIÓN

Diferentes investigaciones han demostrado que las familias empresarias regularmente se involucran en actividades filantrópicas. Feliú y Botero (2016) realizan una revisión a la literatura al respecto, y aseguran que las empresas familiares siempre han sido protagonistas en los esfuerzos filantrópicos

y que representan un porcentaje importante de las contribuciones económicas que buscan mejorar el bienestar de sus comunidades. Estos autores señalan las motivaciones que llevan a las familias empresarias a asumir ese tipo de comportamientos y los clasifican en tres categorías: motivos familiares, empresariales y duales.

El comportamiento filantrópico familiar está relacionado con su cultura y su identidad, y describe sus valores más importantes. Igualmente, las actividades filantrópicas son concebidas por las familias como parte de su construcción y permiten su preservación y transferencia en cuanto legado. Entre los motivos empresariales, los autores aseguran que un comportamiento que tiene en cuenta los intereses de los diferentes grupos de interés y la comunidad en general le permite a la empresa familiar adquirir un capital político, cumplir con las expectativas de los grupos de interés y puede incluso hacer parte de la estrategia de la empresa, ya que genera sostenibilidad. Finalmente, según Feliú y Botero (2016) los motivos duales tienen que ver con los aspectos morales, formativos y de reputación. A su vez, los morales están relacionados con la frase "... con una importante riqueza viene una gran responsabilidad". Los formativos se sustentan en que un comportamiento filantrópico le permite a la familia educar a sus miembros en asuntos relacionados con el negocio, los valores familiares y habilidades blandas. Y finalmente, los relacionados con la reputación, buscan desarrollar y preservar en los grupos de interés internos y externos relevantes una percepción positiva de la familia y la empresa. Además, los autores resaltan las fundaciones como uno de los principales vehículos que utilizan las familias para practicar y desarrollar su comportamiento filantrópico.

Gómez-Mejía et al. (2007) presentan una de las teorías más aceptadas para explicar el comportamiento filantrópico y de alto involucramiento de las empresas familiares con los grupos de interés, de acuerdo con la cual, la riqueza socioemocional de las familias (Socioemotional Wealth –SWE–), se refiere a aspectos no financieros relacionados con las necesidades afectivas, entre otros, la identidad, la capacidad de ejercer influencia en su entorno, la perpetuación de la dinastía y de los valores, y la conservación del capital social.

En una extensión al trabajo previo, Berrone, Cruz y Gómez-Mejía (2012) aseguran que la riqueza socioemocional es un concepto multidimensional y para entenderlo mejor proponen cinco dimensiones relevantes a partir de diferentes estudios realizados en el campo de la empresa familiar; así,

el control y la influencia familiar constituyen la primera dimensión de la riqueza socioemocional, pues las familias buscan de diferentes maneras ejercer control sobre las empresas que crean. Esto se puede lograr, por ejemplo, a través del involucramiento en posiciones gerenciales, en la junta directiva, o en el cargo del ejecutivo principal. El sistema de gobierno corporativo interno puede igualmente otorgarle alta influencia y control a la familia fundadora sobre lo que sucede en la empresa o empresas de su propiedad, por ejemplo, supeditando la actuación de la junta directiva a un órgano de gobierno familiar como el consejo de familia.

Para Berrone et al. (2012), la segunda dimensión de la riqueza socioemocional está en la identificación de los miembros de la familia con la empresa como una unidad, lo cual puede ser incluso más evidente cuando la empresa lleva el nombre de la familia. Según los autores, ello implica que grupos de interés internos y externos lleguen a percibir la empresa como una extensión de la familia, lo que puede tener una alta influencia en la forma de relacionarse internamente con los empleados, y en la preocupación por la imagen externa al relacionarse con otros grupos de interés.

La tercera dimensión de la riqueza socioemocional identificada por Berrone et al. (2012) es su capital social, es decir, la construcción de lazos sociales familiares no solo entre sus miembros, sino con diferentes grupos de interés, como los vendedores, los proveedores, los empleados, y con las comunidades en donde desarrollan sus actividades económicas. Dado que estos vínculos son relevantes para las familias, trascienden la expectativa de una ganancia económica obvia.

Los autores argumentan que la cuarta dimensión, denominada vínculo emocional, se refiere a que las emociones típicas en el contexto de las empresas familiares, es decir, la sensibilidad, el amor, la felicidad, la consolación, pero igualmente la ira, el miedo, la ansiedad y la tristeza, terminan permeando la organización debido a las fronteras borrosas que existen entre la familia y la empresa. Y finalmente, la quinta dimensión tiene que ver con la renovación de los vínculos familiares con la empresa a través de la sucesión dinástica; se refiere a la materialización del deseo de las familias de mantener el negocio para las futuras generaciones, lo que tiene implicaciones en el proceso de toma de decisiones, especialmente el horizonte de tiempo con que se evalúan diferentes alternativas. La empresa no es vista como un activo que pueda ser

fácilmente vendido, sino que, por el contrario, se asume como una inversión de largo plazo de la familia.

Los aportes teóricos aquí discutidos y que se han presentado como razones que justifican el comportamiento filantrópico de las familias empresarias y las relaciones de largo plazo que establecen las empresas familiares con los diferentes grupos de interés, pueden de alguna manera explicar el comportamiento evidenciado en la Organización Corona y en Alpina, empresas con una visión de largo plazo en la construcción de sus relaciones con las comunidades en las que operan, y con los diferentes constituyentes de su cadena de valor, especialmente con sus empleados. En estas empresas el gobierno corporativo considera el capital humano como un grupo de interés legítimo, por el que se trabaja para mejorar su calidad de vida, por el que se desarrollan mediciones para identificar sus niveles de satisfacción, y que encuentra espacios formales en la estructura de gobierno corporativo, como reuniones específicas dentro del cronograma anual de la junta directiva para discutir este aspecto, o incluso la constitución de un comité de junta directiva para trabajar permanentemente en su bienestar y adecuada gestión.

3.4. Davivienda: los empleados en el gobierno de un grupo empresarial con tradición familiar

3.4.1. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

En el caso Davivienda se resalta la importancia del gobierno corporativo no solo a nivel de empresa, sino a nivel de grupo empresarial, y aunque tiene puntos en común con la Organización Corona y Alpina, dado el involucramiento familiar y la incidencia de la familia fundadora en la estrategia y las políticas empresariales, de igual manera abre una ventana a una dimensión aún no discutida en los casos previamente revisados. Davivienda hace parte del Grupo Bolívar, y en el gobierno del grupo empresarial surgen nuevos mecanismos de gobierno corporativo, diferentes canales de comunicación, y una unidad de políticas que permiten evidenciar un actuar coherente y articulado de las empresas que componen un conglomerado. Las entrevistas a profundidad en esta empresa se realizaron con Efraín Forero,

presidente del banco Davivienda, y con Martha Luz Echeverri, vicepresidenta ejecutiva de talento humano.

Efraín Forero opina que el gobierno corporativo es de primordial trascendencia para cualquier organización, ya que, en líneas generales, busca su adecuado manejo. Las buenas prácticas de gobierno representan el elemento fundamental de la empresa para honrar los compromisos con los diferentes grupos de interés, sean estos clientes, proveedores, empleados, o accionistas; además, toda empresa se debe concebir como una organización que cumple integralmente los compromisos que adquiere con cada uno. Para Efraín, el gobierno corporativo se hace más relevante cuando la empresa está vinculada con los mercados de capitales, y cuando en el desarrollo de su razón de ser se dedica a la administración financiera de los recursos del público. En esas circunstancias, la claridad, la transparencia y el relacionamiento con los grupos de interés son fundamentales.

En Davivienda los órganos que conforman el sistema de gobierno están representados por la asamblea de accionistas, luego la junta directiva con los diferentes comités que la conforman, y finalmente la administración de la organización. Además, de acuerdo con Efraín Forero, en el caso particular de las empresas del Grupo Bolívar, la administración del riesgo se considera un aspecto fundamental y relevante del gobierno corporativo. Frecuentemente aquellos que son actores del sistema de gobierno corporativo en el Grupo evalúan que las empresas se encuentren dentro de los umbrales de riesgo previamente definidos, incluyendo los riesgos derivados de la operación y del servicio a los clientes.

3.4.2. GOBIERNO CORPORATIVO EN UN GRUPO EMPRESARIAL

La dirección de las empresas del Grupo Bolívar y siempre ha estado en cabeza de un miembro de la familia Cortés, uno de sus principales accionistas. Primero estuvo a cargo Enrique Cortés, a continuación José Alejandro Cortés, y en la última década Miguel Cortés se hizo cargo de la dirección. Aunque las empresas tienen otros accionistas, algunos con participaciones relevantes (p. ej., IFC del Banco Mundial), y otros con participaciones minoritarias, la familia Cortés funge como accionista mayoritario y, por lo tanto, es un actor fundamental al momento de definir la cultura de la organización. Para Efraín Forero, la cultura en Davivienda se construye sobre la definición de un

propósito superior para las empresas del Grupo Bolívar, cual es “enriquecer la vida con integridad”. Además de este propósito superior, las empresas del grupo cuentan con cuatro principios éticos: respeto, honestidad, justicia y disciplina. Para Efraín Forero, las empresas del Grupo Bolívar son organizaciones centradas en el individuo, ya que la única forma de crecer de manera sostenible es por medio de un talento humano capaz de realizar actividades que generen valor.

El accionista mayoritario genera los lineamientos de gobierno en el Grupo, los cuales se promulgan alrededor de temas transversales y fundamentales para la familia Cortés, como la tecnología, los empleados y la sinergia entre las empresas. Las juntas directivas representan un órgano de gobierno fundamental que trabaja bajo los lineamientos establecidos para las empresas del Grupo Bolívar, y que cuenta además con dos comités fundamentales a nivel empresarial: auditoría y riesgo. El Comité de riesgo reporta a una unidad de riesgo para toda la organización, la cual en términos jerárquicos está por encima de los presidentes de las empresas. De igual manera, y como sugieren las buenas prácticas, los comités de auditoría no reportan a los presidentes.

3.4.3. GOBIERNO CORPORATIVO DE GRUPO Y EMPRESA, Y EMPLEADOS

Debido a lo crítico y estratégico que es considerado el empleado en el Grupo Bolívar los aspectos y políticas de talento humano se estructuran a nivel de grupo. El principal órgano de gobierno al respecto es un comité rector de talento humano, en donde tienen asiento miembros de la junta directiva de la empresa *holding*, así como su presidente. Participan igualmente representantes de las principales empresas del grupo cuando son convocados por el comité, especialmente funcionarios de alto nivel del banco, la aseguradora y la constructora. Los entrevistados consideran que Miguel Cortés funge como el “director de talento humano” del Grupo Bolívar, por su liderazgo en la materia a través del Comité. Efraín Forero asegura que Martha Luz Echeverri, como vicepresidenta ejecutiva de talento humano de Davivienda, reporta tanto a él como a Miguel Cortés.

Para Martha Luz Echeverri, como ejecutiva a cargo del talento humano, Davivienda en particular, y el Grupo Bolívar en general, representan un escenario propicio para construir estrategias alrededor de la calidad de vida laboral. Lo anterior, porque es un aspecto estratégico antes que un aspecto operativo.

El hecho de contar con el comité de talento humano en el Grupo Bolívar, donde se toman decisiones y se discuten los aspectos relacionados con la cultura organizacional, los principios y los valores que guían el comportamiento de los empleados en las empresas del Grupo, hace que la gestión estratégica de este grupo de interés trascienda los ejecutivos de turno y haga parte del día a día de las empresas, de la cultura y de la definición y el despliegue estratégicos.

El compromiso con los diferentes grupos de interés se hace evidente cuando Efraín Forero afirma que Davivienda no se debe solo a sus accionistas, sino que está comprometida con la comunidad al adoptar los mejores estándares internacionales en gobierno corporativo, lo que se hace evidente en su deseo de hacer parte del Dow Jones Sustainability Index (DJSI), donde se evalúa si la empresa es responsable socialmente y su nivel de compromiso con los asuntos ambientales.

Además, los principios éticos adoptados por todas las empresas del Grupo Bolívar tienen en cuenta implícita y explícitamente al empleado. Por ejemplo, al definir el principio de respeto explícitamente se declara el compromiso de respetar al empleado, al cliente, a la comunidad y al medio ambiente. El Grupo Bolívar se compromete a respetar a los empleados en su integridad física, anímica, moral y en sus convicciones personales. Por otra parte, la honestidad, la justicia y la disciplina, claramente son principios que implícitamente demarcan la relación con los empleados.

Martha Luz Echeverri señala que en Davivienda se evidencia la importancia del capital humano en las dinámicas de la junta directiva y del comité de presidencia. La junta directiva aborda el tema dentro del cronograma anual, y el comité de presidencia, como un comité establecido por Efraín Forero para el despliegue estratégico, discute aspectos relacionados con los empleados con una periodicidad semanal. Además, dentro del plan estratégico se relaciona el talento humano, y el hecho de que el Grupo Bolívar busque con sus empresas enriquecer la vida con integridad favorece una relación de largo plazo con los empleados. De igual manera, Martha Luz percibe que el legado de José Alejandro Cortés en el Grupo Bolívar tiene un peso e incidencia muy relevante en la cultura de las empresas del grupo, y constituye una institución en sí mismo la representación de unos valores muy particulares desde el punto de vista humano, lo cual se ve reflejado en la gestión estratégica que se da al talento humano.

3.4.4. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO Y BUENAS PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LOS EMPLEADOS

Al preguntarle a Martha Luz Echeverri si el talento humano es considerado un recurso estratégico en Davivienda, afirma que las áreas de recursos humanos han evolucionado y pasaron de ser pagadores y administradores de la nómina a convertirse en gestores de un recurso crítico en las empresas más competitivas y con mejores prácticas empresariales. Lo anterior, debido a que las empresas han entendido que tener talento y conservarlo, trabajar en cultura e invertir en los trabajadores, son aspectos que hacen una diferencia sustancial en el logro de los objetivos del negocio. En consonancia con lo anterior, Davivienda es una compañía centrada en la gente, en su talento humano. De acuerdo con Martha Luz Echeverri, un aspecto básico pero fundamental al momento de evaluar si la empresa hace un despliegue coherente de su estrategia, está en que los empleados se sienten orgullosos de trabajar en Davivienda y desean conservar su vinculación laboral en el largo plazo. Esto pone en evidencia que la estrategia y las políticas establecidas por los órganos de gobierno en materia de talento humano se despliegan de manera coherente, y se ejecutan para volverlas una realidad.

Davivienda presta atención desde el momento en que se lleva a cabo el proceso de selección al ser humano que se está contratando, a la persona, su calidad humana, su familia, sus principios, y de quién se trata como individuo, como ser humano. Martha Luz asegura que en sus primeros meses de vinculación con la empresa se hizo evidente la relevancia del talento humano como un recurso estratégico, no solo por sus discusiones en el comité de presidencia, sino por las presentaciones que tiene que realizar a la junta directiva y su relación con el comité rector de talento humano a nivel de grupo económico, en el que participa activamente. Dado que el propósito del Grupo Bolívar es enriquecer la vida con integridad, lo anterior se vive en el día a día, y se establecen mecanismos para que los empleados así lo perciban. Se cuenta con una línea de transparencia a través de la cual los trabajadores pueden realizar denuncias anónimas cuando sienten que las acciones de los demás no están alineadas con el propósito. Además, constantemente se hacen entrenamientos en los valores y principios del Grupo, en donde se busca construir criterio para que la cultura organizacional responda y sea coherente con los mismos.

Respecto de la calidad de vida para los empleados, Martha Luz Echeverri y Efraín Forero aseguran que Davivienda acompaña a sus trabajadores a lo largo de su vida. Por ejemplo, ofrece apoyo en condiciones muy favorables para financiar la adquisición de vivienda. Además, ofrece financiación y apoyo para educación superior, y en general, para el desarrollo del empleado como individuo. Davivienda busca establecer estructuras de remuneración justas, equilibradas y competitivas, así como estrategias de formación y desarrollo teniendo en cuenta que las personas llegan a la organización para contribuir a su progreso. De igual manera, apoya a sus empleados en aspectos relacionados con espacios sanos, y su salud física y mental. Cuenta con bicicletas eléctricas, campañas centradas en alimentación saludable, auxilios para almuerzos, y en general, todo aquello que eleve la calidad de vida del empleado. Los beneficios son tantos y tan diversos que realizan durante una semana completa una feria de beneficios, donde se explica a los trabajadores a lo que tienen derecho como empleados del Banco. Ofrecer una gran variedad de ventajas, le permite al empleado escoger los beneficios que realmente le resultan atractivos y que mejoran su calidad de vida.

Para que lo anterior funcione, Efraín Forero asegura que el liderazgo auténtico de los ejecutivos resulta fundamental. Los jefes deben ser líderes que acompañen a la gente, y se capaciten y formen constantemente en los pilares que soportan la cultura organizacional. El Centro de Formación de Ejecutivos del Grupo Bolívar busca preservar coherencia entre la cultura y la estrategia pensando en el bienestar de los 25.000 empleados vinculados a las diferentes empresas.

Además, Davivienda hace constantemente mediciones para evaluar el grado de satisfacción de las personas por su tarea. Lo anterior se complementa con un estudio externo de clima organizacional, en donde se evalúa también la relación con los jefes, con la organización en general, y las expectativas respecto del futuro del país. Participan además en los análisis del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), que utiliza un instrumento de evaluación de la reputación de la empresa partiendo de una metodología basada en la percepción de diferentes grupos de interés, que incluye la percepción de los empleados.

El banco Davivienda se define como una organización cercana a sus empleados, sin ser paternalista. Es una empresa de puertas abiertas, centrada en las personas. Cualquier empleado puede reunirse con el presidente del banco a comentarle una situación particular que esté viviendo, que le preocupa,

y en la que espera encontrar apoyo de la organización. Esto permite desarrollar mejor el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y el orgullo de trabajar para Davivienda.

Davivienda busca también fortalecer directamente el vínculo con la comunidad con el respaldo que ofrece la Fundación Bolívar Davivienda, mediante la cual apoya y potencia proyectos transformadores y de alto impacto que generan capacidades en personas, comunidades y organizaciones, buscando una sociedad más justa, equitativa e innovadora.

3.4.5. DISCUSIÓN

Los grupos económicos son una constante en los países emergentes, e incluso en la mayoría de países desarrollados, por lo que han sido sujeto de estudio desde diferentes perspectivas que resaltan sus ventajas y desventajas. Algunas investigaciones que resaltan aspectos negativos de los grupos económicos, discuten posibles conflictos de interés y problemas de agencia bajo estas estructuras de propiedad y control. Por ejemplo, Yurtoglu (2003) analizó el caso de las poco más de trescientas firmas turcas listadas en bolsa, y sus hallazgos sugieren que las familias detrás de los grupos económicos utilizan las estructuras piramidales y la emisión de acciones que otorgan diferentes tipos de derechos para conservar el control de las empresas, incluso con un porcentaje pequeño de propiedad directa. Encontró también que entre más control indirecto adquieren los accionistas controlantes utilizando estos mecanismos, las empresas reciben valoraciones más bajas en el mercado de capitales. Según el autor, esto sucede porque los accionistas minoritarios perciben que el accionista controlante puede utilizar su poder para obtener beneficios privados del control, por ejemplo, a través de transacciones con partes relacionadas que no siguen los precios del mercado y que favorecen al accionista controlante a expensas de los minoritarios.

Otros estudios, como el de Pattnaik et al. (2013), sugieren que las empresas afiliadas a grupos económicos son menos transparentes, lo que puede afectar la capacidad de los diferentes grupos de interés para tomar decisiones informadas. De acuerdo con los autores, las empresas afiliadas a grupos económicos logran conseguir diferentes tipos de recursos, financieros y no financieros, a través de las empresas afiliadas al mismo grupo, en lo que se ha denominado mercados de capitales y de recursos internos. Debido a ello, estas empresas

cuentan con menos incentivos para ser transparentes y revelar información a participantes en los mercados de capitales, y a otros grupos de interés. Por lo que las asimetrías de información pueden llegar a ser más profundas entre las empresas que pertenecen a los grupos económicos externos interesados en ellas.

Sin embargo, otras investigaciones resaltan bondades para las empresas afiliadas a grupos económicos. Por ejemplo, Zattoni et al. (2009) aseguran que cuando los mercados de capital, trabajo y productos o insumos están caracterizados por grandes imperfecciones (p. ej., poco desarrollados), y cuando el país cuenta con instituciones débiles, las empresas afiliadas a grupos económicos acceden a beneficios que les permiten alcanzar un desempeño financiero superior al de las empresas independientes (que no pertenecen a un grupo económico). Lo anterior, porque en los mercados de capitales, trabajo y productos internos logran conseguir los insumos necesarios para su operación. Además, Lodh et al. (2014) analizan el caso de empresas listadas en India y encuentran que la propiedad una familia empresaria y la afiliación a uno de los principales grupos económicos en el país, lleva a que las empresas sean más innovadoras, lo que se traduce en mayor productividad y mejor desempeño económico.

De igual manera, Singh y Gaur (2013) analizan empresas en India listadas en bolsa, y no solo encuentran que las empresas afiliadas a grupos económicos son más intensivas en investigación y desarrollo, sino que además muestran un nivel más alto de inversiones en el extranjero, lo que implica un mayor grado de internacionalización. Por su parte, Mitter et al. (2014) analizan el comportamiento de empresas austriacas afiliadas a grupos económicos y encuentran que tienen una mayor probabilidad de desarrollar sus operaciones internacionalmente. Según los autores, los grupos económicos permiten el desarrollo de habilidades, y ofrecen conocimientos, acceso a redes y otros recursos, los cuales facilitan los procesos de internacionalización de las empresas que pertenecen a ellos.

Ahora bien, dado que los conglomerados económicos son comunes en las economías emergentes, la pregunta de fondo es cómo conservar los beneficios y mitigar los potenciales costos que emergen para los grupos de interés de las empresas afiliadas a los mismos. Diferentes estudios coinciden en señalar la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo como la respuesta a este interrogante. De acuerdo con Chang (2006), los grupos económicos han desempeñado un papel crítico en el desarrollo de los países del este asiático. Sin embargo, la crisis asiática llevó a que los acreedores e inversionistas

extranjeros demandaran mejores prácticas de gobierno corporativo y mayor transparencia de las empresas. Consecuentemente, la regulación se ha vuelto más exigente en estos temas, lo que, acompañado con políticas de apertura económica, ha llevado no solo a mayores exigencias sino a mayor competencia para las empresas que operan en estos países. Los grupos económicos han tenido que adaptarse, implementar mejores prácticas, enfocarse en sus fortalezas e incursionar en nuevos mercados aprovechando sus ventajas competitivas.

Otro estudio que resalta las bondades de las buenas prácticas de gobierno en los grupos económicos, es el de Zhang y Huang (2013), quienes investigan el comportamiento de empresas afiliadas a grupos económicos durante la crisis financiera del año 2008. Los autores aseguran que las empresas afiliadas a grupos económicos que no cuentan con buenas prácticas de gobierno corporativo, obtienen retornos en el mercado inferiores a los de las empresas no afiliadas. Sin embargo, las empresas afiliadas a grupos económicos que implementan buenas prácticas de gobierno corporativo evitan este castigo en los retornos de mercado. Por otra parte, Cueto (2013) analiza el caso latinoamericano, al concentrarse en el estudio de empresas situadas en Brasil, Chile, Colombia, Perú y Venezuela. El autor asegura que, debido a la concentración de la propiedad, el principal problema de agencia en América Latina es entre los accionistas mayoritarios y los minoritarios, ya que quienes controlan las empresas pueden tomar ventaja de su poder para extraer beneficios económicos privados, afectando los intereses de los accionistas minoritarios. Sin embargo, para contrarrestar este problema y evitar castigos en las valoraciones que reciben las empresas listadas en los mercados de capitales, las empresas adoptan buenas prácticas de gobierno corporativo.

En el caso del Grupo Bolívar se evidencia un gobierno sólido, con directrices claras de la familia controlante, que, preocupada por su reputación y la reputación de sus empresas, ha desarrollado e implementado buenas prácticas de gobierno que buscan que el actuar de los individuos se cña a unos principios éticos claros, prácticas que, además, buscan satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés. Davivienda representa un claro ejemplo de la manera en que las políticas a nivel de grupo impactan las prácticas en cada una de las empresas. Al igual que las demás empresas del Grupo, la preocupación constante por “enriquecer la vida con integridad”, como el propósito definido por la familia controlante, se hace evidente en los diferentes planteamientos y despliegues estratégicos.

En el caso particular de los empleados como un grupo de interés estratégico, se evidencia la preocupación de la familia controlante por desarrollar prácticas que logren la satisfacción, un buen nivel de calidad de vida, y, en consecuencia, un alto nivel de compromiso de los empleados hacia las diferentes empresas que conforman el Grupo. El hecho de contar con un órgano de gobierno en el grupo ocupado del bienestar, el desarrollo, y en última instancia, de la gestión estratégica del talento humano, evidencia el reconocimiento de la importancia de este grupo de interés para el Grupo Bolívar. Además, permite establecer una estrategia conjunta para las diferentes empresas del Grupo, y hacer un seguimiento a la implementación de la misma.

3.5. Universidad del Rosario y CESA: académicos y administrativos en el gobierno en instituciones de educación superior

3.5.1. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

La estructura de gobierno que adoptan las instituciones de educación superior oficiales, es decir, aquellas creadas por el Estado, está determinada por el marco regulatorio vigente en Colombia. La Ley 30 de 1992 establece que la dirección de las universidades públicas u oficiales corresponde al consejo superior universitario, al consejo académico y al rector. Sin embargo, la misma ley especifica que las personas naturales y jurídicas de derecho privado pueden crear Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales deben ser personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro y, dentro de los estatutos, definir sus órganos de gobierno. Por lo tanto, a las IES privadas se les otorga mayor libertad para la definición de su estructura de gobierno, en comparación con lo que sucede con las IES oficiales. Lo anterior lleva a que se presenten diferentes estructuras y órganos de gobierno en las IES privadas (Restrepo et al., 2012).

Tanto el CESA como la Universidad del Rosario representan instituciones de educación superior privadas, y, por lo tanto, sus estructuras de gobierno han sido definidas por sus fundadores y se encuentran consignadas en los estatutos o constituciones. Las entrevistas a profundidad en estas organizaciones se realizaron con Henry Bradford Sicard, rector del CESA, José Manuel Restrepo,

rector de la Universidad del Rosario, y Víctor Hugo Malagón, consiliario de la Universidad del Rosario.

El CESA, cuenta con un cuerpo de electores como órgano de gobierno, conformado por máximo cien electores y el cual, según los estatutos, es responsable de elegir cinco miembros del consejo directivo, elegir y remover el revisor fiscal, así como fijar su remuneración, aprobar las reformas estatutarias y estar enterado del devenir institucional. El consejo directivo cuenta con nueve miembros, entre los cuales están el representante de los profesores y el representante de los estudiantes, y constituye un órgano fundamental dentro del modelo de gobierno de la institución, lo que se hace evidente al revisar las funciones consignadas en los estatutos, las cuales contemplan los aspectos más relevantes, como la aprobación del plan estratégico, la estructura académica y administrativa de la institución, nombrar y remover al rector, aprobar los candidatos presentados por el rector a las vicerrectorías y la secretaría general, aprobar los presupuestos de funcionamiento e inversión anuales, entre otros aspectos.

El Consejo Directivo del CESA cuenta con un comité financiero que funciona de manera periódica, con reuniones mensuales y revisa varios temas, como auditoría, y presupuesto, y hace seguimiento a proyectos de inversión e infraestructura. Cuando es necesario, el consejo directivo constituye comités temporales para trabajar temas específicos que son trascendentales y requieren atención y análisis especial. Luego está el rector, encargado de dirigir la institución con su equipo directivo y del despliegue estratégico, como ejecutivo principal.

Para el caso de la Universidad del Rosario, y de acuerdo con Trujillo y Guzmán (2008), las Constituciones perpetuas representan los estatutos, y plasman los objetivos de su creación y la forma de gobierno, entre otros. Desde el momento de la creación de la Universidad del Rosario, su forma de gobierno fue concebida con poder tripartito conformado por el rector, los colegiales y los consiliarios. Los colegiales son quince estudiantes activos, con méritos académicos, calidades morales y de conducta, lo que los hace acreedores a obtener una beca para adelantar sus estudios desde el momento de su elección hasta el día del grado. Los consiliarios son cinco personas con altas capacidades, de buena moral y conducta, dedicadas desde el principio al manejo y administración de los bienes y rentas de la fundación.

Y finalmente, el rector es quien preside la universidad y define los lineamientos a seguir para salvaguardar sus intereses (Trujillo y Guzmán, 2008).

Actualmente la elección del rector de la Universidad del Rosario se realiza para un periodo de cuatro años y solo puede ser reelegido por dos periodos consecutivos. El periodo de ejercicio para los consiliarios es de cuatro años, siendo reelegibles indefinidamente, y dos de ellos por lo menos deben ser reelegidos para el periodo inmediato. Los colegiales permanecen activos hasta el día de su grado. Según Trujillo y Guzmán (2008), el rector es elegido por los colegiales y los consiliarios, y desde 1995 se considera que para la elección del rector deben existir entre la mayoría de votos, como mínimo, dos de los consiliarios. Además, desde 1974, los consiliarios son asesores del rector y constituyen la última instancia para la aprobación de acciones estratégicas de las diferentes unidades académicas y de la universidad como un todo. En general, la consiliatura funciona como una junta directiva en la estructura de gobierno de la Universidad del Rosario.

3.5.2. ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS COMO GRUPO DE INTERÉS

Las entrevistas ponen en evidencia cómo en las instituciones de educación superior, que de acuerdo con la ley colombiana son organizaciones sin ánimo de lucro, no existe un grupo de interés en particular que pueda considerarse de manera natural como el dominante. Por el contrario, los entrevistados reconocen diversos grupos de interés, con el poder y la legitimidad necesarios para que cada uno de ellos incida directa o indirectamente en el gobierno y devenir de la organización. Los entrevistados mencionan entre sus grupos de interés el consejo directivo, los miembros del equipo de alta gerencia, los profesores, los estudiantes, y los egresados como los más relevantes. También se mencionan los proveedores, el sector público, el sector privado, los medios de comunicación, los padres de familia, los vecinos y la sociedad como un todo. Para el caso particular del CESA y del Rosario, se mencionan el cuerpo de electores y los colegiales, respectivamente.

Los entrevistados consideran a los empleados como un grupo de interés fundamental, debido a la generación de valor y la importancia de los mismos para el quehacer de las instituciones de educación superior. Sin embargo, también se hace evidente que el empleado deliberante en este tipo de instituciones es el profesor, que llega a representar entre el 60 y el 70% de la inversión

en talento humano. Según las entrevistas, aun cuando los administrativos son importantes no son deliberantes. Los profesores expresan sus opiniones y representan un grupo de interés definitivo. Entonces, al preguntar si el tipo de empleado importa, la respuesta es enfática: los profesores tienen una incidencia y poder diferente al de los demás empleados. Por ejemplo, en las universidades públicas tienen mayor participación en la toma de decisiones de la institución. Además, en las instituciones privadas de igual manera tienen más incidencia en los órganos de gobierno académico e institucional.

3.5.3. GOBIERNO UNIVERSITARIO Y EMPLEADOS

La participación de los empleados como grupos de interés en el gobierno de las instituciones de educación se da de manera diferenciada para los profesores y los administrativos. La Ley 30 y la Constitución del 91 invitan a que los profesores tengan participación en los órganos de gobierno. Lo anterior ha llevado a que los académicos se involucren directa e indirectamente en el gobierno de las instituciones. Por ejemplo, en el caso de la universidad del Rosario se eligen democráticamente en espacios como el consejo académico, donde tienen dos puestos, lo que representa una participación relevante. Además, en la consiliatura dos de los miembros deben ser profesores (cátedra o planta), lo que garantiza su participación en el gobierno de la institución. Tienen participación directa en comités curriculares. Además, tienen participación en los comités de convivencia, salud ocupacional, y bienestar, y siendo una participación democrática, no solo de los profesores sino de cualquier tipo de empleado, regularmente se eligen profesores. Lo anterior debido a que se les reconoce una autoridad informal. Además, tienen una alta participación en el gobierno a nivel facultad. De acuerdo con José Manuel Restrepo, hay muchas otras participaciones tácitas; por ejemplo, sería impensable hacer un estatuto nuevo sin preguntarle a los profesores. Participan en comités de biblioteca, editoriales, de acreditación, de aseguramiento de la calidad y de investigación, entre otros. Están presentes en todo de manera transversal. En cambio, los administrativos juegan un papel muy discreto en el gobierno de la Universidad del Rosario.

En el caso del CESA sucede algo similar. Como se mencionó, los profesores cuentan con representación en el consejo directivo. Además, el cuerpo de electores cuenta entre sus miembros igualmente con profesores de trayectoria

y renombre en la institución. Por otra parte, están presentes en el consejo académico a través de la dirección de investigación, a cargo de un profesor investigador, y cuando las direcciones de los diferentes programas son encargadas a profesores. Y en general, como sucede en cualquier tipo de institución educativa, están presentes en la estructuración y evaluación de políticas.

Para Víctor Hugo Malagón, la consiliatura en general se interesa por el capital humano de la Universidad. Sin embargo, se cae en el error de dividir el bienestar de un grupo específico de trabajadores versus el de los profesores. En las reuniones de este órgano de gobierno se discute el estatuto docente, se hacen reflexiones profundas y estratégicas sobre el papel del profesor, y sobre las diferentes tareas que realiza, es decir, sobre su labor como docente, como investigador y como asesor o consultor. En esos debates no aparece el trabajador administrativo, que resulta crucial para el buen desarrollo de las actividades de la universidad.

Los tres entrevistados en estas dos instituciones coinciden en la importancia y relevancia de los empleados como grupo de interés, y en la necesidad de establecer estrategias y políticas claras desde los órganos de gobierno que permitan una gestión adecuada del mismo. Sin embargo, es evidente un desbalance entre los espacios de reflexión respecto de los profesores, que cuentan con legitimidad y poder en el gobierno de estas instituciones, hacen parte fundamental de su quehacer, y representan una inversión; y los demás colaboradores, que realizan soporte administrativo, crítico para el impacto y productividad de la organización, pero que reciben menos atención.

3.5.4. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO Y BUENAS PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LOS EMPLEADOS

De acuerdo con José Manuel Restrepo, los empleados juegan un papel determinante en cualquier organización ya que una gestión adecuada sin un recurso humano comprometido es imposible de lograr, y esto lo ha entendido la gerencia moderna. Sin embargo, José Manuel Restrepo y Víctor Hugo Malagón coinciden en señalar que como país y como sociedad venimos de un estilo gerencial en el cual el tema del recurso humano no era relevante, y en el sector de la educación superior puede haber sido aún menos relevante. Si al empleado se le pagaba por hacer una tarea eso se consideraba más que suficiente. Para Víctor Hugo Malagón, en general los empleados no han sido

plenamente reconocidos como un grupo de interés relevante en el gobierno corporativo en Colombia. Según él, las organizaciones se dieron cuenta tarde de la importancia de los empleados como grupo de interés. Por décadas de pensamiento empresarial la estrategia se diseñaba con base en las expectativas de un solo grupo de interés: los accionistas o fundadores. Luego, en la segunda mitad del siglo XX surgió el énfasis al cliente. Pero solo desde finales del siglo pasado se concibe el sistema de gobierno corporativo en el que los diferentes grupos de interés son relevantes. Por lo tanto, la idea de construir políticas orientadas al equilibrio entre la vida personal y el trabajo (work and life balance) es hacer explícito que son un grupo de interés importante y que es necesario propiciar un alto grado de compromiso de los mismos, ya que el nivel del involucramiento y productividad es mayor cuando se está mejor como individuo.

Para Víctor Hugo Malagón, el reconocimiento de la importancia de un grupo de interés para una organización no está en otorgarle participación en la junta directiva, o demás órganos de gobierno, sino que lo realmente importante es considerarlos un grupo de interés estratégico y diseñar políticas que permitan materializar su gestión a todos los niveles de la organización. En su opinión, en el caso particular de los colaboradores, no hay nada más dañino para el clima organizacional que un actuar inconsistente de los mandos medios, cuando la alta dirección y los órganos de gobierno muestran buena voluntad y compromiso con los empleados.

Las dos instituciones de educación superior cuentan con la certificación de EFR. Esta certificación, creada por la Fundación Más Familia y otorgado en Colombia a través de ICONTEC, representa una herramienta de mejora continua mediante la cual las organizaciones certificadas se comprometen a demostrar su capacidad para establecer un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de sus empleados. De acuerdo con Henry Bradford, este programa agrupa una serie de beneficios, actividades, y oportunidades para los empleados. El propósito de establecer este programa en el CESA es mantener a los trabajadores motivados y propiciar un ambiente laboral adecuado. En la medida en que la institución cuide y se ocupe de sus empleados, va a tener un mejor clima laboral. Para Henry Bradford las organizaciones deben contar con equidad, justicia, buenos salarios, buenas condiciones en las oficinas, y buen trato y respeto en la relación que establecen con sus colaboradores. El día a día de este programa está a cargo de la directora de recursos humanos,

y los temas más estratégicos y el diseño de nuevos beneficios se discute de manera colegiada entre la directora de recursos humanos, el vicerrector y el rector.

Otro aspecto fundamental del CESA está en una cultura centrada en el individuo. El buen trato, el reconocimiento al desempeño, la flexibilidad horaria, los auxilios educativos para empleados y familiares, los auxilios económicos bajo determinadas condiciones, el auxilio de alimentación, el acceso al gimnasio de la institución, rutas en las que se pueden desplazar los empleados y no solo los estudiantes, y detalles tan sencillos, pero tan relevantes, como un refrigerio diario balanceado, dan cuenta de una organización que piensa constantemente en la manera como se relaciona con sus colaboradores, y que busca mantener niveles adecuados de motivación y compromiso.

La Universidad del Rosario cuenta con estrategias de equilibrio entre la vida personal y profesional, de felicidad en el trabajo y de desarrollo de competencias y capacitación. Así, la certificación EFR, aunque en principio puede relacionarse más con la primera estrategia, en realidad apoya el desarrollo de las tres. De acuerdo con José Manuel Restrepo, contar con la certificación le permite a la Universidad construir una reputación adecuada frente a sus colaboradores, por lo que perderla en el futuro no sería lo más acertado para el objetivo de mantener un nivel de compromiso de los empleados. Además, en la atracción de capital humano competitivo, la certificación EFR constituye una ventaja cuando la organización propende por la vinculación de nuevos colaboradores. En general, la preocupación de la Universidad está en mantener la productividad de la organización, y para ello, la motivación de los empleados es clave. José Manuel Restrepo considera que esta certificación representa una oportunidad para todas las organizaciones, pero especialmente en aquellas en las que el capital humano juega un papel protagónico.

3.5.5. DISCUSIÓN

Los grupos de interés cuentan con atributos que los pueden hacer más o menos visibles e influyentes para las organizaciones con las que se relacionan. En el caso particular de las universidades, los profesores se encuentran en el centro de estas instituciones, encargados de primera mano de las funciones sustantivas de investigación, docencia y extensión. De acuerdo con Bradford et al. (2018), el modelo de gobierno tradicional en las instituciones de educación superior contemplaba una autorregulación con una gerencia débil,

y un control colegiado de los académicos. Y aunque este modelo se ha modificado por cambios en el entorno que buscan un mayor diálogo entre las instituciones de educación superior y el entorno en el que están inmersas, aún el poder formal e informal de los académicos es evidente.

Como se señaló en el capítulo introductorio, Mitchell et al. (1997) proponen la existencia de tres clases y siete tipos de grupos de interés por su posesión o reconocimiento de uno, dos o tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. De acuerdo con estos autores, los grupos de interés pueden ser considerados como inactivos cuando cuentan con un solo atributo, expectantes cuando poseen dos de estos atributos y decisivos cuando cuentan con los tres atributos. Los profesores cuentan con poder y legitimidad, lo que bajo la clasificación de Mitchell et al. (1997) los hace un grupo de interés dominante, y en ocasiones, pueden incluso reunir los tres atributos, lo que los convierte en un grupo de interés decisivo. De acuerdo con Mitchell et al. (1997: 878),

... un grupo de interés que cuenta con poder y legitimidad será miembro de una colación dominante de la empresa [por poseer estos atributos]. Cuando la solicitud o expectativa de respuesta de este grupo de interés es urgente o inmediata, los gerentes tienen un mandato claro e inmediato de atender y dar prioridad a la necesidad de ese grupo de interés.

Sin embargo, los administrativos son un grupo de interés que cuenta con el atributo de legitimidad, lo que los convierte en un grupo de interés discrecional; y si en ocasiones adquieren el atributo de urgencia, se caracterizan como un grupo de interés dependiente (Mitchell et al., 1997). La falta de poder formal e informal de los administrativos frente a los académicos, puede implicar que la alta gerencia y los órganos de dirección concentren sus esfuerzos en los profesores como un subgrupo de colaboradores que son reconocidos al interior de la organización y por las agencias acreditadoras y reguladoras, como fundamental. Por ejemplo, los profesores son considerados uno de los criterios para otorgar acreditaciones de alta calidad en Colombia, tanto para programas como para instituciones, mientras que el bienestar y las políticas de selección, formación, y desarrollo del personal de apoyo administrativo son débilmente mencionados.

Sin embargo, instituciones líderes como el CESA y la Universidad del Rosario, especialmente bajo el liderazgo de sus rectores, han implementado

3. Prácticas de gobierno corporativo orientadas a la gestión estratégica de los empleados en Colombia

estrategias que favorecen no solo a sus profesores sino a todos sus empleados, a través de iniciativas de equilibrio entre la vida personal y profesional, de felicidad en el trabajo y de desarrollo de competencias y capacitación. Lo anterior mejora el clima organizacional, el nivel de compromiso de los empleados y la productividad de la organización, y claramente las pone en una situación de mayor competitividad gracias a un mejor relacionamiento con los empleados como grupo de interés.

PARTE II.
EMPLEADOS Y
CALIDAD DE VIDA LABORAL

4. APROXIMACIONES A LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

4.1. Generalidades

En términos generales, la literatura respecto de la calidad de vida se ha concentrado específicamente en dos aspectos. En primer lugar, se ha querido responder qué se entiende por calidad de vida, cómo se puede definir el concepto y a partir de qué dimensiones se puede describir el fenómeno; en última instancia, este ejercicio conceptual pretende determinar los elementos gobernables y no gobernables que demarcan la intervención sobre la calidad de vida en distintos ámbitos. En segundo lugar existe un interés permanente y creciente en la literatura por el desarrollo de mediciones confiables y válidas sobre la calidad de vida.

La investigación sobre calidad de vida informa el desarrollo de políticas públicas, al tiempo que complementa y enriquece mediciones como los indicadores económicos, que se usan para describir su estado en diferentes subsistemas humanos tales como organizaciones, ciudades, países, continentes y bloques económicos. En el ámbito gerencial, definir y valorar la calidad de vida conlleva implicaciones de carácter estratégico y táctico: por un lado, acompaña el abordaje de preguntas sobre sostenibilidad y el largo plazo de la organización; por otro, la calidad de vida y sus aspectos relacionados, como el clima laboral, son asuntos a tener en cuenta en términos de la gestión de la productividad y el desempeño, lo que se refleja, entre otros, en los ejercicios de autoevaluación,

acreditación y certificación, en los sistemas gestión de talento humano, seguridad y salud en el trabajo.

El propósito de este capítulo es presentar una revisión de la literatura acerca de los orígenes, los cambios y otros elementos relevantes de la investigación en calidad de vida laboral. Para ello se resaltan inicialmente los conocimientos básicos y más relevantes del concepto calidad de vida, para después enfatizar la calidad de vida laboral, sus determinantes, dimensiones, impactos a nivel organizacional y las medidas que más frecuentemente se utilizan para dar cuenta de su estado y desarrollo en las organizaciones.

4.2. Calidad de vida

No hay consenso en la literatura respecto del concepto *calidad de vida*, y dado que se relaciona con múltiples aspectos de la vida, como la salud o la satisfacción laboral, un abordaje conceptual claro, su valoración y medición constituyen un reto. Al respecto, Bowling (2005) menciona que la calidad de vida se conceptualizó originalmente como un fenómeno inherente a la salud. No obstante, el concepto *salud* se refiere tanto al bienestar físico como al emocional y al social, lo que en últimas resulta ser demasiado amplio. En consecuencia, cuesta determinar cuáles aspectos se asocian con la calidad de vida y cuáles son específicos de la salud, lo cual dificulta su medición e intervención.

En ese sentido el autor señala que de acuerdo con la OMS el concepto incluye aspectos individuales tanto de funcionamiento físico como de funcionamiento social, por lo que se dificulta determinar la relación, diferencia o traslapes con el concepto calidad de vida. La salud se refiere sólo a un aspecto de la vida que puede afectar su calidad. Sin embargo, la calidad de vida incluye aspectos del ambiente que pueden o no afectar y ser afectados por la funcionalidad y la salud física (Bowling, 2005).

En el mismo sentido, al concepto salud se le han agregado componentes diferentes pero relacionados con el estado físico, entre ellos, el social. Así, se observa que el concepto *salud social* involucra aspectos cuantitativos y cualitativos, tales como la cantidad de interacciones o el nivel de bienestar en dichos escenarios. Por ejemplo, se hace referencia al apoyo social o a la red que tiene

disponible la persona, la cohesión social y la posibilidad de generar capital social que ofrece el contexto y el ambiente en donde se encuentra el individuo (Donald, Ware, Brook y Davies, 1978). Así, se ha visto que la calidad de vida se relaciona con la salud social en la medida en que quienes reportan altos niveles de calidad de vida afirman tener relaciones sociales, estar involucrados en actividades de interacción con otros y vivir en barrios seguros con todas las facilidades e instalaciones disponibles. De igual manera, un deterioro en alguno de estos aspectos resulta a la vez en un deterioro en la calidad de vida (Bowling, 2005).

Otra manera de entender el concepto calidad de vida es a través de los insumos (*inputs*) y los resultados obtenidos en la vida de las personas gracias a ellos; se trata de oportunidades o determinantes para el desarrollo de calidad de vida, como, por ejemplo, las condiciones sociales (apoyo familiar o de amigos), financieras (ingresos y riqueza), intelectuales (educación, experiencia laboral, habilidades profesionales y aptitudes), emocionales (inteligencia emocional, estrategias de afrontamiento, pensamiento positivo), de personalidad, laborales, de entretenimiento, de salud, ambientales, políticas, etc. (Sirgy, 2012). Por otro lado, los *resultados* son conceptos o medidas relacionadas con la satisfacción con la vida, la felicidad percibida y la calidad de vida percibida. La anterior distinción ayuda en la construcción de índices más específicos de calidad de vida, al diferenciar entre los resultados y los determinantes (Sirgy, 2012).

De otra parte, hay conceptualizaciones que se concentran en entender los determinantes de los aspectos *individuales* y *contextuales* de la calidad de vida. De esa manera se especifica que los determinantes de los aspectos contextuales son las *condiciones ambientales* del individuo, lo que determina la vida útil, las *condiciones objetivas* de bienestar en la vida y la construcción del *carácter moral*. Por otro lado, se entiende que los aspectos de calidad de vida *individuales* son determinados por las capacidades personales para vivir una vida plena, lo cual influye, entre otros, en el grado de satisfacción con la vida, la felicidad, el bienestar general y la calidad de la vida percibidas (Sirgy, 2012).

La revisión de Sirgy (2012) señala que los dominios de vida que más influyen en la percepción de calidad de vida de una persona son las relaciones con la familia, la salud propia, la salud de las personas importantes para el individuo y, finalmente, la situación financiera. Los aspectos individuales son la competencia, la autonomía y el relacionamiento como determinantes para la calidad de vida.

Hasta el momento se ha mencionado que hay aspectos tanto individuales como contextuales que afectan la calidad de vida, la cual se evidencia a partir del grado de bienestar y felicidad percibido. A continuación, se revisará cuáles son las dimensiones que hacen parte de la calidad de vida, con el fin de entender no sólo los factores que inciden en ella y las implicaciones que tienen, sino también qué la compone: ¿cuáles son los elementos constituyentes de lo que llamamos *calidad de vida*?

4.2.1. DIMENSIONES QUE COMPONEN LA CALIDAD DE VIDA

El concepto *calidad de vida* toma en cuenta componentes macro y micro, los cuales se refieren, por un lado, a un nivel de análisis social y objetivo, y por otro, a un nivel de análisis individual y subjetivo. Por lo tanto, se entiende como un concepto multidimensional, cuyas partes están en constante interacción (Bowling, 2005).

El nivel de *análisis individual subjetivo* toma en cuenta la percepción de los individuos sobre diferentes dominios de sus vidas. En ese sentido, las percepciones subjetivas respecto de la calidad de vida son de carácter cambiante, lo que refleja los procesos cognitivos y afectivos del individuo. Por ejemplo, las percepciones cambian cuando el individuo se compara con personas que están en una situación mejor o peor que la propia o cuando busca la coherencia perdida entre lo que hace, siente y piensa (Bowling, 2005).

En ese sentido, Sirgy (2012) distingue entre los conceptos de *felicidad* y *satisfacción con la vida*, los cuales se suelen emplear en la definición de calidad de vida. La *felicidad* implica un aspecto emocional del concepto, en tanto se ocupa de una sensación general, ayudada por una respuesta somática, sin saber muchas veces las razones que llevan a dicha sensación; por otro lado, la *satisfacción con la vida* se relaciona con el aspecto cognitivo del concepto *calidad de vida* que se entiende como la satisfacción generada por el cumplimiento de metas, la oportunidad de realización personal y profesional, por lo que ha sido vinculada con dominios como la salud, la seguridad financiera, la vida familiar, la autoestima y el acceso a bienes y servicios.

En el análisis del componente subjetivo de la calidad de vida también se han tomado en cuenta el bienestar subjetivo y el bienestar psicológico de la persona. La diferencia entre los dos es que el primero tiende a enfocarse en

las emociones generadas en un corto plazo, y las sensaciones o sentimientos generados en un largo plazo, mientras que el segundo se refiere al funcionamiento de la vida, es decir, la exploración del bienestar psicológico busca saber si la vida va bien, combinando el bienestar subjetivo y el funcionamiento efectivo de la persona (Sirgy, 2012).

Por otro lado, el nivel de análisis objetivo se refiere a aquellos aspectos sociales y del ambiente que afectan a todos los individuos de una sociedad, de forma que en el análisis objetivo de las condiciones ambientales y el estándar de vida se pregunta por los ingresos principales, el estatus en el mercado de trabajo, la disponibilidad de bienes de consumo y otros indicadores materiales similares (Sörös y Pető, 2015).

La separación de los componentes subjetivos y objetivos del concepto de calidad de vida no sugiere que se pueda obtener un entendimiento completo de la calidad de vida de un individuo o un grupo de personas estudiando solo uno u otro componente. Por el contrario, lo que se sugiere es que se estudie el concepto de manera comprensiva, tomando en cuenta los componentes objetivos y subjetivos que afectan la calidad de vida. Así, los modelos que surgen para estudiar la calidad de vida toman en cuenta la multidimensionalidad del concepto; por ejemplo, para entender la calidad de vida de un individuo el modelo de Allardt (1993) se basa en la pirámide de necesidades de Maslow, modelo que consta de tres niveles: tener, amar y ser (*having, loving, being*), los cuales abarcan las necesidades materiales, sociales y ambientales. El estudio desarrollado por Sörös y Pető (2015) enfatiza en el nivel del tener, por lo que se hacen mediciones objetivas de los estándares de vida y las condiciones ambientales, además de evidenciar el grado de satisfacción subjetivo con estos estándares de vida y las condiciones ambientales.

De igual manera, se entiende que aunque se estén estudiando aspectos concernientes al componente objetivo del concepto, es importante estudiar también las percepciones subjetivas de dicho aspecto, así como también las implicaciones de los componentes subjetivos en el desarrollo de los componentes objetivos de análisis. Por ejemplo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) entiende el bienestar no sólo como salud física, sino que también tiene en cuenta dominios como el estado psicológico de una persona, las creencias personales, las relaciones sociales y su afectación en la salud y la manera como esta se relaciona con el ambiente (Bowling, 2005).

Se mencionan los componentes de análisis objetivo y subjetivo del concepto con el fin de denotar su importancia en el estudio de los diferentes dominios sobre los cuales se puede evidenciar la calidad de vida de un individuo o un grupo de personas. A continuación se presentan los dominios de vida que más se estudian en relación con este concepto.

4.2.2. DOMINIOS QUE COMPONEN LA CALIDAD DE VIDA

Sirgy (2012) señala que debido a la complejidad del concepto calidad de vida no hay un consenso en cuanto a la totalidad de los dominios a tener en cuenta y observa que entre los instrumentos desarrollados por la OMS se utilizan once: trabajo, familia, estándar de vida, relaciones interpersonales, salud, crecimiento personal, espiritualidad-religión, problemas de la sociedad, problemas de la comunidad, entretenimiento y vida en general. De igual manera, Sirgy (2012) reseña investigaciones sobre la variable satisfacción con la vida en las que se identifican dominios considerados indispensables para el estudio de calidad de vida: bienestar material, salud, productividad, intimidad, seguridad, comunidad y bienestar emocional.

Sirgy (2012) también revisa un estudio realizado por Gallup cuyo objetivo era encontrar los factores que componen la calidad de vida de las personas: vida profesional, es decir, la manera como una persona emplea su tiempo o el nivel de satisfacción con la ocupación cotidiana; bienestar social, en referencia a las relaciones interpersonales fuertes y al amor; el bienestar financiero, en donde se da cuenta del manejo efectivo de la situación económica y las finanzas personales; el bienestar físico, que refiere a tener una buena salud y buena energía para realizar las tareas diarias; finalmente, el bienestar de la comunidad, el cual concierne al sentido de compromiso que una persona siente con el lugar de residencia.

Uysal, Sirgy, Woo, y Kim (2016) señalan un estudio de las diferentes definiciones utilizadas para entender el concepto de calidad de vida en el que figuran cinco dominios generales: emocional, salud, social, material y trabajo. Pero en otra revisión encuentran que las definiciones utilizadas se encuentran alrededor de 15 dominios de la vida: bienestar laboral y material; salud; amor y familia; tiempo libre y experiencias recreativas; vida social; educación o aprendizaje; vecindad o comunidad; vida espiritual;

vacaciones; metas y esperanzas para el futuro; autoestima o aceptación; seguridad; estrés; transporte y estándar de vida.

Sodexo (2017), una empresa que se reconoce como el líder global en el ofrecimiento de servicios que ayudan a mejorar la calidad de vida, ha desarrollado seis dominios para medir y caracterizar la calidad de vida de las personas en las organizaciones: la promoción de salud y bienestar, la creación de ambientes físicos seguros, el desarrollo de interacciones sociales, la implementación de condiciones para la eficiencia colaborativa, el reconocimiento individual y el crecimiento personal.

Para Sodexo (2018) la *promoción de salud y bienestar* consiste en adoptar hábitos de alimentación saludables e inteligentes, lo cual incluye participar en actividades físicas o atléticas. El dominio del *ambiente físico* surge cuando se reconoce que los espacios en los que se trabaja, se aprende o se vive, impactan considerablemente la percepción de seguridad y bienestar, afectando por supuesto la percepción de calidad de vida. El dominio de las *interacciones sociales* reconoce la necesidad de tener compañía en los diferentes lugares, por lo que toma en cuenta todos los factores que fortalecen la relación entre los individuos y que facilitan el acceso a eventos culturales o actividades de ocio. El dominio referente a la *facilidad y eficiencia* toma en cuenta todos los factores que impactan la habilidad de los individuos para llevar a cabo actividades con el número mínimo de interrupciones y con facilidad. El dominio del *reconocimiento* enfatiza la importancia de hacer que los individuos se sientan valorados e impacta la calidad de vida en la medida en que cuando se hace el reconocimiento del trabajo de un empleado, éste tiende a mejorar su desempeño y su percepción de calidad de vida. Finalmente, el dominio del *crecimiento personal* se refiere a todo lo que le permite a un individuo aprender y progresar, ya sea a manera de desarrollo personal o desarrollo profesional.

A partir de lo anterior se puede observar que el estudio de la calidad de vida de los individuos toma en cuenta dominios relacionados con la satisfacción de necesidades materiales, ya que estos proveen espacios para la satisfacción de niveles de bienestar, de oportunidades de trabajo o crecimiento, o de medidas objetivas de salud. Adicionalmente, el estudio de la calidad de vida abarca dominios relacionados con las relaciones sociales, ya sea estudiando la existencia de lugares que propicien la interacción, el número de personas con las que se interactúa o la calidad y tipo de relaciones sociales que se tienen con ellas. Finalmente, el estudio de la calidad de vida también

engloba dominios relacionados con el ámbito individual y subjetivo, el cual comprende el bienestar emocional, la autoestima, el reconocimiento, el crecimiento personal y profesional, la realización de metas y logros, entre otros dominios que tengan que ver con las maneras como se relacionan las personas entre sí. No obstante, estas revisiones no son claras en la forma como los diferentes dominios se pueden relacionar entre sí. En la siguiente sección, presentamos un conjunto de aproximaciones teóricas que explican cómo los dominios de la calidad de vida se afectan unos a otros.

4.2.3. APROXIMACIONES TEÓRICAS A LAS INTERACCIONES ENTRE DOMINIOS DE LA CALIDAD DE VIDA

Sirgy (2012) revisa diferentes teorías de la manera en que se pueden relacionar los distintos dominios de la calidad de vida de los individuos, y analiza puntualmente cuatro: la del rebosamiento de abajo a arriba, la del rebosamiento horizontal, la de la compensación y la del balance.

Para el autor la teoría del rebosamiento de abajo a arriba (*bottom-up spillover*) propone que hay dominios *subordinados* y dominios *supraordinados* de la calidad de vida, de tal forma que un afecto positivo en los dominios subordinados se rebosa impactando los dominios supraordinados. Por lo tanto, la acumulación del afecto positivo en los diferentes dominios de vida se da gracias a una función directa de satisfacción de las necesidades básicas humanas. En ese sentido, el argumento que se resalta es que el bienestar subjetivo se puede predecir y explicar a partir de los sentimientos globales que se tienen en relación con diferentes dominios de la vida.

Esta percepción es coherente con una revisión realizada por Diener en los años 80, en la que comenta que el bienestar subjetivo está determinado por la satisfacción subjetiva de diferentes dominios de la vida. Sin embargo, es importante aclarar que no todos los dominios afectan igualmente la percepción subjetiva de calidad de vida. En esta misma revisión Diener (1984) encuentra que los dominios que más se relacionan con el bienestar subjetivo son la satisfacción con uno mismo (lo cual acarrea la percepción positiva del ser, haciendo referencia a la autoestima), con el estándar de vida y con la familia; no obstante, no señala las importantes correlaciones entre el bienestar subjetivo y los dominios de trabajo, salud y satisfacción con la comunidad. A pesar de lo anterior, reporta que la relevancia de los diferentes dominios de

vida depende de los valores de la persona; por ejemplo, si la persona valora altamente la vida material, este dominio afectará mayormente al bienestar subjetivo que el dominio de la salud. En este sentido, otros estudios han encontrado que los dominios del trabajo y de la satisfacción con la vida se relacionan positivamente y más fuertemente cuando la persona tiene un compromiso alto con su trabajo (Sirgy, 2012).

Por otro lado, la teoría del rebosamiento horizontal (*horizontal spillover*) argumenta que la satisfacción o insatisfacción experimentada en un dominio se reboza a dominios paralelos, no a dominios supraordinados. Por ejemplo, cuando una persona debe aislarse de su trabajo para realizar una labor operativa, tiende a aislarse también en el ámbito familiar, por lo que el aislamiento experimentado en el trabajo se traspasa a su vida personal (Sirgy, 2012). Numerosos estudios han respaldado la teoría del desbordamiento horizontal, argumentando que la satisfacción o insatisfacción laboral se correlacionan positivamente con la satisfacción o insatisfacción en actividades de entretenimiento y en la vida familiar (p. ej., cuando las madres de niños pequeños tienen problemas familiares, dichas sensaciones se desplazan también al ámbito laboral). Los mismos estudios han argumentado que este rebosamiento horizontal sucede cuando la persona está altamente involucrada en los dos dominios; este alto involucramiento se puede evidenciar cuando los dos dominios de vida se solapan en términos de tiempo, lugar, personas y actividades.

Hay muchas variables que afectan el efecto de desbordamiento horizontal, y una de ellas es el tipo de personalidad; así cuando las personas tipo A (personas que siempre están en movimiento, que son capaces de estar involucradas en múltiples cosas) y con personalidad autotélica (personas que se involucran altamente en la tarea) son más proclives a experimentar este efecto que otras. También las personas que utilizan las mismas habilidades en diferentes dominios de la vida pueden experimentar más este efecto que otras.

Por otro lado, la teoría de la compensación evidencia que una persona compensa la insatisfacción experimentada en un dominio de la vida, quitándole importancia a dicho dominio y agregándosela a otros, de manera que la satisfacción experimentada en un dominio de la vida compensa la insatisfacción experimentada en otro.

Las compensaciones pueden ocurrir bajo un número de condiciones: cuando la persona falla en repetidas ocasiones en la realización o logro de un objetivo en un dominio específico le quita importancia a los objetivos de ese dominio y resignifica los objetivos de los otros dominios. Otro moderador del efecto de compensación es el estatus: la persona le resta importancia a los dominios en donde su estatus es bajo y aumenta la importancia de los dominios en donde tiene un alto estatus. Otra variable es la condición pública versus la condición privada de los resultados: en este caso cuando el individuo falla en el logro de sus objetivos le quita importancia al logro ante los ojos de los otros, pero cuando logra el objetivo resalta su importancia. Finalmente, las necesidades se satisfacen también a través de mecanismos de compensación en la medida en que si no hay satisfacción en un dominio, entonces se compensan con la satisfacción de las mismas necesidades en otro dominio.

Por último, la teoría del balance señala que las personas reportan tener satisfacción subjetiva cuando hay un balance en y entre todos los dominios de su vida. De acuerdo con la literatura académica, este balance se logra por medio de la compensación entre dominios (Sirgy, 2012).

Los dominios y las dimensiones del concepto *calidad de vida* ya revisados evidencian que puede ser estudiado a partir de medidas objetivas y subjetivas, que toma en cuenta dominios materiales, relacionales e individuales, y que ha sido estudiado en relación con otros conceptos como la salud. En la siguiente sección se reseñan las diferentes medidas que se han desarrollado para investigar y medir el constructo, y se plantea la necesidad de que las medidas representen la misma complejidad del concepto.

4.2.4. MEDIDAS DE CALIDAD DE VIDA

Bowling (2005) argumenta que la conceptualización y las medidas de calidad de vida carecen aún de consenso. Sin embargo, hay una preocupación generalizada acerca de la importancia de emplear medidas de calidad de vida relevantes, que tomen en cuenta no sólo aspectos de desempeño o indicadores de actividades, sino también el impacto en la vida de quien recibe la intervención. Además, el autor comenta que el concepto de calidad de vida es dinámico, por lo que posee múltiples retos para su medición, entre ellos registrar la naturaleza cambiante del concepto.

Al respecto, Sörös y Petö (2015) señalan que la medición de calidad de vida tiene dos tipos de aspectos a tomar en cuenta: objetivos y subjetivos. Los objetivos tienen que ver con la disponibilidad y posesión de recursos, en tanto que los subjetivos se relacionan con la percepción y evaluación que se hace de dichos recursos. En ese sentido, se observa que las dimensiones de calidad de vida mencionadas también se tienen en cuenta al momento de medir o caracterizar el concepto en un individuo o un grupo. Los autores argumentan que la medición del bienestar subjetivo, como una manera de dar cuenta de la dimensión individual del concepto calidad de vida, ha sido propuesta a través de la medición de los beneficios individuales en diversos dominios, como una expresión de las dimensiones cognitivas y emocionales del bienestar. Debido a que se considera que el bienestar subjetivo es una medida de satisfacción con la vida en general, entonces se entiende como un concepto relativamente estable y que incluye dimensiones como la vida familiar, la vida laboral y el tiempo libre. No obstante, hay un interés creciente por entender cómo el constructo depende de factores relacionados con el contexto, como formas de consumo, el acceso a la educación y el estrés relacionado con el desplazamiento.

En ese sentido se observa cómo, por sus particularidades, su alcance y sus objetivos, algunas investigaciones priorizan una dimensión más que otra al momento de estudiar la calidad de vida. En el ejemplo Sörös y Petö (2015) privilegian el estudio de los aspectos subjetivos e individuales de la calidad de vida, en vez de los aspectos objetivos, aunque estos últimos no se eliminan, sino que están sujetos a los aspectos subjetivos.

Un ejemplo del uso de factores objetivos para el estudio de la calidad de vida se evidencia en la investigación realizada por Beslerová y Dzuričková (2014), la cual tenía dos propósitos: el primero era describir los resultados de un estudio comparativo en donde se exploran índices conocidos de calidad de vida y el segundo consistía en señalar las diferencias entre los índices para resaltar los indicadores que más impacto tienen en la calidad de vida.

Beslerová y Dzuričková (2014) argumentan que la calidad de vida en la era globalizada se ve afectada sobre todo por factores ambientales y económicos; las necesidades subjetivas de las personas se satisfacen a partir de la satisfacción de las necesidades jerárquicas. Así, al momento de estudiar la calidad de vida los autores señalan que para dar cuenta de la calidad de vida en ciertas ocasiones se recurre a la utilización del Índice de Desarrollo Humano (HDI, por sus siglas en inglés), el cual está compuesto por cuatro aspectos,

agrupados en tres dominios: el primero se refiere a la expectativa de vida al momento del nacimiento enmarcada en el dominio de la salud; el segundo y tercer aspectos se refieren al número de años de estudio cursados y al número de años de estudio esperados, el cual está inserto en el dominio de la educación; finalmente, el cuarto aspecto se refiere al ingreso salarial nacional, ubicado en el dominio de los estándares de vida. En ese sentido, se observa cómo en este estudio de la calidad de vida se privilegian los aspectos objetivos.

Con respecto al estudio de las dimensiones subjetivas y objetivas, Sirgy (2012) plantea que algunos autores consideran que el concepto calidad de vida está compuesto sobre todo por factores objetivos contruidos a partir de la medición de componentes externos, como el salario, el ambiente, etc., por lo que describe las circunstancias que aportan a la calidad de vida de la persona, en tanto el concepto de bienestar subjetivo se compone de las percepciones de las personas respecto de dichas circunstancias. No obstante, muchos autores mencionan la necesidad de que el concepto de calidad de vida incluya también los factores subjetivos, por lo que los indicadores objetivos no son necesarios para entender el bienestar de una comunidad. En ese sentido, los factores subjetivos ayudarían a comprender y profundizar en los aspectos objetivos señalados en cada medición.

Una manera de entender esta relación entre las dimensiones objetivas y subjetivas de la calidad de vida es el estudio de la riqueza en relación con la felicidad. Sirgy (2012) menciona que se tiende a pensar que *la riqueza tiene un efecto sobre la calidad de vida subjetiva*, en tanto que, a mayor riqueza, mayor calidad de vida. De esta manera, se ha observado que la brecha evidenciada entre cada una de las dos no está tan separada. Por lo tanto, las mediciones desarrolladas para entender el ingreso y su relación con la satisfacción con la vida son más específicas y comprensivas si se toman en cuenta las condiciones materiales y no sólo el ingreso salarial. Sin embargo, paradójicamente se ha observado que un incremento salarial no genera necesariamente un aumento en la felicidad. Este fenómeno se conoce como la paradoja de Easterlin, la cual aplica para casos en los que las personas ya tienen un ingreso que les permite tener acceso a condiciones de vida positivas, en tanto que cuando las condiciones de vida son negativas, un incremento en el ingreso salarial sí constituye un aumento significativo en el grado de felicidad. De lo anterior se infiere que comprender la manera en que el salario puede tener efecto en la felicidad experimentada exige evaluar las condiciones ambientales. Así, los incrementos salariales contribuyen

a la felicidad en individuos con bajos niveles de desarrollo, mientras que, pasado un umbral determinado, el incremento salarial no produce un incremento significativo en la sensación de felicidad.

Uysal et al. (2016) revisan la literatura en relación con los conceptos calidad de vida y bienestar en la industria del turismo concentrándose en dos aspectos: las comunidades anfitrionas y los mismos turistas. Mencionan la necesidad de separar los indicadores económicos nacionales de los indicadores de bienestar, ya que indicadores como el Producto Interno Bruto (PIB) no se pueden igualar a otros indicadores de desarrollo que dan cuenta del bienestar subjetivo, como la satisfacción de necesidades, la satisfacción con la vida, la felicidad, la realización personal y la calidad de vida percibidas. Los autores argumentan que utilizar sólo indicadores subjetivos u objetivos para dar cuenta de la calidad de vida de una persona o comunidad puede llevar a interpretaciones erróneas debido a que, si bien puede haber un lugar que registre un incremento en su ingreso económico, ello no necesariamente se traduce en un incremento en la satisfacción percibida de las condiciones de vida; puede suceder que las condiciones de vida sean altas pero la percepción de las mismas sea negativa, o que las condiciones de vida sean bajas, pero la percepción de las mismas sea positiva.

A partir de lo argumentado se puede evidenciar cómo las dimensiones objetivas y subjetivas impactan también la manera como se estudia, se caracteriza y se mide el concepto calidad de vida. Por esa razón es factible encontrar estudios que se preocupen por medir la calidad de vida desde su dimensión objetiva, otros desde su dimensión subjetiva y otros que combinan las dimensiones objetivas y subjetivas para tener una mirada compleja del concepto. Al respecto, Bowling (2005) señala que en un principio, debido a que la calidad de vida recaía en la salud, la manera de evidenciarla era mediante indicadores objetivos relacionados con la calidad de la salud y el acceso a los servicios de salud. En ese sentido la calidad de vida se evidenciaba desde un aspecto funcional, equiparando la buena salud con una persona altamente funcional. El hecho de que algunos estudios se enfocaron sólo en la funcionalidad de las personas en vez de entender el concepto desde una perspectiva compleja, a partir de las expectativas de las personas, dio paso a la construcción de medidas individuales. Bowling (2005) revisó los instrumentos que se enfocan en medir la calidad de vida de una forma diferente a entenderla desde la perspectiva de la salud.

La Organización Mundial de la Salud (WHO por sus siglas en inglés), define la salud no sólo como la ausencia de alguna enfermedad, sino como un estado de completo bienestar físico, psicológico y social. De esta conceptualización se desarrollaron dos instrumentos para medir la calidad de vida en relación con la salud: el WHOQOL-100 y el WHOQOL-BREF (Bowling, 2005). Tanto el instrumento o formulario WHOQOL-100 como el WHOQOL-BREF manejan los mismos dominios de medición para entender la calidad de vida de una muestra: físico, psicológico, relaciones sociales y relaciones con el ambiente. La diferencia entre ambos es que la confiabilidad de la escala WHOQOL-BREF con respecto a la primera es menor, esto debido a que la primera contiene cien aspectos, y la segunda es una versión más resumida, lo que facilita su aplicación. A pesar de ello, su índice de confiabilidad sigue cumpliendo con los estándares requeridos.

El dominio físico se refiere tanto a la salud física como al grado de energía o fatiga, de dolor, de descanso o sueño, al nivel de independencia, evidenciado por la capacidad de movilizarse, las actividades diarias, la dependencia a medicamentos y la capacidad de trabajar. El dominio psicológico se refiere a la percepción de la imagen corporal y la apariencia, a las emociones positivas o negativas hacia sí mismo, a la autoestima, a la capacidad de aprendizaje, de pensamiento, de memoria y concentración. De igual manera puede abarcar las creencias personales espirituales que brinden bienestar. Dentro del dominio de las relaciones sociales está incluida la satisfacción en la faceta de las relaciones interpersonales, el soporte de su red social y la actividad sexual. Dentro del dominio de las relaciones con el ambiente se incluyen la seguridad financiera, el grado de libertad, la seguridad física, el ambiente de la casa, las oportunidades para desarrollarse profesional y personalmente, para participar en actividades de recreación, en la calidad del transporte, la polución.

Existe otro cuestionario llamado el LEIPAD, construido tomando en cuenta las siguientes dimensiones de calidad de vida en personas de la tercera edad: funcionamiento físico, autocuidado, depresión y ansiedad, funcionamiento cognitivo, funcionamiento social, funcionamiento sexual y satisfacción con la vida (Bowling, 2005). El LEIPAD, también mide las siguientes variables para considerarlas como moderadoras dentro de la experiencia de calidad de vida: desórdenes de personalidad auto percibidos, diagnóstico de personalidad, propensión a la ira, resentimiento e irritabilidad, deseabilidad social, fe religiosa y autoestima.

Otro instrumento que sirve para dar cuenta de la calidad de vida de los individuos es el CASP-19 (Control, Autonomía, Autorrealización [*Self-realization*] y Placer), construido para medir la calidad de vida de las personas de la tercera edad que se encuentran en la vejez temprana. El control se refiere a la habilidad de intervenir activamente en el ambiente; la autonomía se entiende como el derecho de un individuo de liberarse de la interferencia no solicitada de los demás, y la autorrealización y el placer se relacionan con el proceso reflexivo del ser humano (Bowling, 2005).

Una prueba que se enfoca en evidenciar sobre todo los factores objetivos de la calidad de vida es el *Legatum Prosperity Index*, que cuenta con dos dominios principales: ingreso y bienestar. Los sub índices que lo componen son: economía, salud, emprendimiento y oportunidades, seguridad, gobernanza, libertad personal, educación y capital social (Beslerová y Dzuričková, 2014).

Otra herramienta para medir la calidad de vida de los adultos mayores es el Cuestionario de Calidad de Vida (QLQ por sus siglas en inglés) utilizado en estudios de investigación con un alcance descriptivo, en donde se busca evaluar la calidad de la oferta de servicios públicos. Este instrumento está conformado por 192 aspectos, los cuales miden las siguientes dimensiones: bienestar general (bienestar material y físico y crecimiento personal), relaciones interpersonales (relaciones maritales, relaciones padre-hijo, relaciones con la familia extensa y relaciones extra-familiares), actividad organizacional (incluye la participación política y el comportamiento altruista), actividad ocupacional (que incluye características del trabajo, relaciones en el trabajo, satisfacción en el trabajo), y actividades recreacionales y de entretenimiento (comportamiento creativo, deportes, vacaciones) (Bowling, 2005).

Así como hay medidas que se centran más en los aspectos objetivos de la calidad de vida, también se encuentran cuestionarios que se enfocan en las dimensiones individuales del concepto. Bowling (2005) señala que las medidas individualizadas de la calidad de vida capturan los valores y las experiencias propias. Estas medidas suelen preguntarles a las personas que enlisten las cosas más importantes en su vida y que prioricen o pesen cada una de las áreas. La SEIQoL es una escala individual de calidad de vida, la cual supone que una medición de calidad de vida debe incorporar los valores de cada individuo y no de un otro impersonal. Durante la realización del cuestionario se les pide a los participantes que mencionen cinco áreas que sean importantes y que les brinden calidad de vida, y a continuación que organicen/prioricen

cada una de las áreas mencionadas. Además, deben hacer una valoración de su calidad de vida global utilizando escalas verticales análogas visuales, las cuales se tabulan luego.

Una prueba que da cuenta de las dimensiones objetivas y subjetivas de la calidad de vida es el índice de los años de vida felices: la parte que da cuenta de la dimensión objetiva emplea una medida de expectativa de vida y la parte subjetiva emplea una medida de felicidad que indaga qué tan satisfecho o insatisfecho está con la vida en general (Sirgy, 2012).

A partir de la revisión anterior es importante resaltar que hay medidas que hacen énfasis en las dimensiones objetivas, económicas o materiales del concepto de calidad de vida, hay otras medidas que resaltan las dimensiones subjetivas, individuales, que estudian la manera como las personas entienden y sienten los factores materiales y hay medidas que combinan las dos dimensiones. Los autores consultados señalan que, si bien todas estas pruebas presentan buenos indicadores de confiabilidad y validez, la escogencia depende del alcance y los objetivos de la investigación a realizar.

En esta primera sección se buscó abordar el concepto calidad de vida de manera general. Se evidenció cómo la calidad de vida es un constructo multidimensional que se relaciona y compone a partir de diversos dominios de la vida. Se resaltó el hecho de tener una mirada compleja del constructo, en donde las dimensiones objetivas y subjetivas se tienen en cuenta para entender la manera como las condiciones ambientales se relacionan con las percepciones subjetivas de bienestar que tienen las personas. Además, se evidenció cómo las medidas construidas para dar cuenta de la calidad de vida consideran estas múltiples dimensiones. En la sección a continuación se hace énfasis en el concepto de calidad de vida laboral, en la manera como se relaciona con el concepto de calidad de vida, la forma como se conjugan sus dimensiones objetivas y subjetivas, las medidas existentes que dan cuenta del mismo y la manera como éste impacta a las organizaciones. De esa forma se pretende comprender cómo el hecho de que una organización propenda por la calidad de vida de las personas, la calidad del trabajo y la calidad de vida en el trabajo, hace que éste tenga mejores resultados a nivel de desempeño del trabajador.

4.3. Calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo es un concepto que se empieza a abordar a partir del reconocimiento que se tiene de su relación con la calidad de vida en general. Al ser el trabajo una dimensión importante de la vida de las personas, la calidad de vida en el trabajo se volvió un componente fundamental para entender la calidad general de vida del individuo (Kanten Sadullah, 2012). Es importante estudiar el concepto de calidad de vida en el trabajo no sólo por su relación con el concepto más general de calidad de vida, sino también por su relación con diferentes dominios de la vida, como el familiar, el relacional, el espiritual, el social y el de esparcimiento (Sirgy, 2012).

Martel y Dupuis (2006) revisan el desarrollo histórico que ha tenido el concepto de calidad de vida en el trabajo. Los autores evidencian que comienza desde antes de la década del 50, ya que muchas organizaciones se habían preocupado por la calidad de vida de sus trabajadores, prueba de ello es que hay evidencia de muchas que compartían las ganancias con sus colaboradores. Además, en 1933 Elton Mayo se preocupó por evidenciar la influencia del ambiente físico en el desempeño del trabajador. Lo anterior abrió la puerta para empezar a humanizar las condiciones laborales de los trabajadores. Por otro lado, Easton y Van Laar (2013) argumentan que el concepto de calidad de vida en el trabajo se empieza a considerar en los sesenta, cuando Irving Bluestone empezó a desarrollar programas con el fin de incrementar la productividad laboral. A partir de ello se desarrollaron conferencias y un consejo internacional para la calidad de vida en el trabajo.

En la posguerra se observaba de manera predominante un contexto laboral deshumanizado. Sin embargo, el incremento constante de los niveles educativos de los trabajadores y los problemas de presupuesto de las compañías en Estados Unidos, hicieron que los empresarios reconsideraran sus métodos de producción, de manera que en 1972 se realizó la primera conferencia internacional de calidad de vida laboral, en donde se llegó a la conclusión de la necesidad de que los empresarios y académicos trabajen de manera mancomunada, para generar un cuerpo teórico robusto sobre el concepto de calidad de vida en el trabajo (Martel y Dupuis, 2006). Así, a finales de la década de los años ochenta se llegó a conclusiones importantes sobre la naturaleza del concepto: en primer lugar, se manifestó que el concepto calidad de vida en el trabajo es subjetivo, en donde el constructo está integrado por aspectos sociales,

humanos y organizacionales que interactúan; de igual manera, se concluyó que existe una relación inseparable entre el constructo de calidad de vida en el trabajo y el de calidad de vida (Martel y Dupuis, 2006).

La relación entre los conceptos de calidad de vida y calidad de vida del trabajo involucran los roles que tienen las personas y que asumen en su trabajo, así como la identidad de los individuos y la manera como se desarrolla.

La primera teoría en relación con los roles de los individuos toma en cuenta la experiencia de conflicto en el rol, es decir, la experiencia de conflicto entre varios dominios de la vida con el dominio del trabajo, debido a que los roles que se asumen en cada dominio son incompatibles. La segunda teoría está relacionada con las fronteras entre dominios y se enfoca en la facilidad de pasar de roles de trabajo a roles no relacionados con el trabajo; se comprende desde una completa segmentación de los dominios hasta una completa integración de los mismos, en donde ambos llevan a una sensación de bienestar. La tercera y última teoría se refiere a la manera como la identidad puede mediar en la relación entre la calidad de vida en el trabajo y la satisfacción con la vida. Más específicamente, se argumenta que la calidad de vida en el trabajo contribuye con la calidad de vida en general mediante ocho formas: dando los recursos apropiados en el trabajo para cumplir con las expectativas del rol del individuo, reduciendo el conflicto entre los dominios del trabajo y los que no están relacionados con el trabajo, mejorando las identidades múltiples, reduciendo las demandas del trabajo, reduciendo el estrés relacionado con la demanda de las diferentes identidades e incrementando el valor de la identidad de rol (Sirgy, 2012).

Las teorías en relación con la identidad de los individuos, los conceptos de involucramiento en el trabajo y el compromiso con el trabajo están altamente relacionados, de manera que cuando una persona está totalmente comprometida e involucrada con su trabajo lo considera un punto importante de su identidad personal. De la misma manera, los trabajadores que consideran que su empleo les brinda retos, que disfrutan su trabajo y encuentran propósito en la realización de las tareas que les son asignadas, sienten más felicidad en comparación con los que no consideran algunos de los aspectos mencionados (Sirgy, 2012).

Con respecto a la naturaleza subjetiva del concepto de calidad de vida en el trabajo es importante aclarar lo siguiente: el hecho de que el concepto sea subjetivo, no quiere decir que no tenga en cuenta aspectos objetivos como las condiciones del lugar de trabajo, la disponibilidad del material de trabajo o la naturaleza del material del trabajo, entre otras cosas. Lo que significa es que en este concepto es más importante tomar en cuenta la percepción subjetiva que tiene el trabajador sobre las condiciones objetivas del trabajo. De esta forma, el concepto calidad de vida en el trabajo se refiere a la experiencia general de una persona en su sitio de trabajo y a los aspectos que pueden afectar esa experiencia, como las políticas de la organización, las sensaciones de bienestar, las condiciones del trabajo, etc. (Easton y Van Laar, 2013). En ese sentido, las organizaciones tendrían que revisar sus políticas de recursos humanos, de manera que puedan asegurar las oportunidades para que los trabajadores encuentren la satisfacción de sus necesidades (Ouppara y Sy, 2012). Así, el concepto calidad de vida en el trabajo se ha definido como la interpretación que hace el individuo de su rol en el trabajo y la manera como este rol interactúa con las expectativas de los otros (Martel y Dupuis, 2006).

La calidad de vida en el trabajo se conoce también con otros nombres como bienestar en el trabajo, bienestar del empleado y calidad de vida laboral. A pesar de ello, el concepto se puede entender como el trabajo significativo, la respuesta afectiva al ambiente laboral, la relación entre las dificultades en el trabajo y los estímulos en el trabajo, la satisfacción de necesidades, la satisfacción con la vida laboral, entre otros (Sirgy, 2012). De esa manera, desde la relación entre las dificultades en el trabajo y los estímulos en el trabajo, los autores revisados por Sirgy (2012) comentan que una alta calidad de vida en el trabajo se da cuando un individuo encuentra más estímulos que dificultades durante su vida laboral. En esta misma línea, Ouppara y Sy (2012) argumentan que el concepto de calidad de vida laboral se relaciona con la favorabilidad o inconveniencia del ambiente y las condiciones de trabajo para las personas y para la salud económica de la organización. Así, la calidad de vida laboral les da la oportunidad a los trabajadores de contribuir satisfactoriamente con sus empleos, además de recibir más de sus trabajos.

Algunas aproximaciones teóricas no consideran que la dimensión objetiva sea parte del concepto calidad de vida en el trabajo, por lo que separan su dimensión objetiva de la subjetiva en constructos diferentes. Así, se argumenta que la satisfacción laboral es diferente a la calidad de vida en el trabajo,

en donde la primera está influenciada por ciertos aspectos específicos del ambiente laboral, mientras que la segunda está determinada por las respuestas afectivas del empleado hacia el ambiente laboral (Sirgy, 2012). A partir de lo anterior, se enfatiza que el bienestar específico al contexto laboral se refiere al tipo de afecto que experimenta un individuo en relación con su trabajo y de manera general.

A medida que se ha venido aceptando la dimensión subjetiva del constructo de calidad de vida laboral el concepto se ha entendido como una meta organizacional que las empresas están tratando de lograr permanentemente. De igual manera, se ha entendido como una filosofía de las organizaciones que, aunque varía de empresa a empresa, tiene un objetivo común: la dignidad humana. No obstante, desde una perspectiva mucho más holista, se considera la calidad de vida en el trabajo como un movimiento social, con implicaciones que van más allá del marco organizacional. En ese sentido, la calidad de vida laboral se vuelve parte integral de la calidad de vida (Martel y Dupuis, 2006).

La importancia del estudio del concepto calidad de vida laboral se relaciona con la reducción de la vulnerabilidad del empleado ante las demandas y conflictos asociados con el mantenimiento de las relaciones que definen su ambiente de trabajo, por lo que entender el reto del trabajador en su actividad es básico para comprender su calidad de vida laboral (Ouppara y Sy, 2012). Además de estar relacionada con la permanencia del trabajador, la calidad de vida en el trabajo se relaciona con la efectividad y el rendimiento. Cuando la persona se enfrenta a trabajos retadores que producen satisfacción se involucra y compromete con la organización. Por lo tanto, algunas organizaciones se proponen como objetivo crear una cultura libre de miedo, en donde se recompensa la participación e involucramiento del empleado. En el ámbito gerencial la supresión del miedo es uno de los principios sobre los que subyace el control y la gestión de calidad, siendo esta una tendencia que encontró su auge en la segunda mitad del siglo XX. De esta forma, la calidad de vida laboral implica darles la oportunidad a los empleados de tomar decisiones en relación con su trabajo, de diseñar sus espacios de trabajo y de satisfacer la necesidad de proveer servicios más eficientes. Por lo anterior, se hace énfasis en el trato digno y respetuoso a los empleados (Ouppara y Sy, 2012).

En esta sección revisamos el concepto calidad de vida en el trabajo y destacamos especialmente su dimensión subjetiva, resaltando así la necesidad de tomar en cuenta las percepciones del empleado en cuanto a las posibilidades y condiciones en su trabajo. Es importante notar que al tomar en cuenta

la calidad de vida en el trabajo para generar políticas organizacionales y desarrollar una cultura organizacional, no sólo tiene implicaciones en el ámbito laboral, sino también en otros dominios de la vida de las personas, como el familiar, de forma que a continuación se hará una breve presentación de los impactos para las organizaciones y los individuos de generar estándares adecuados para desarrollar la calidad de vida en el trabajo.

4.3.1. IMPACTOS DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

De acuerdo con Chinomona y Dhurup (2014), el interés creciente en la calidad de vida laboral radica en la promesa de una situación gana-gana entre el empleador y el trabajador. Se asume que la garantía del empleador respecto de las condiciones asociadas a la calidad de vida laboral resulta en niveles más altos de satisfacción laboral y bienestar, lo que a su vez facilita la productividad y permanencia del empleado, en últimas, incrementando la rentabilidad de la organización. En ese sentido, el empoderamiento que genera en los empleados trabajar en la calidad de vida laboral tiene implicaciones a nivel individual y organizacional.

A nivel individual el concepto calidad de vida en el trabajo se relaciona con la satisfacción laboral del trabajador, de manera que se entiende que cuando hay calidad de vida en el trabajo existe mayor satisfacción laboral. De igual manera, a nivel organizacional el constructo calidad de vida en el trabajo se relaciona con la efectividad en el rol del trabajo. Este último concepto se concentra en la pérdida para el empleador, el empleado y la comunidad como resultado de un mal ajuste entre el empleado y el trabajo (Martel y Dupuis, 2006). Algunos autores aseguran que si bien no hay una relación directa entre la calidad de vida en el trabajo y la productividad laboral, se puede afirmar que dicha calidad puede aumentar la sensación de pertenencia, la calidad del trabajo y disminuir los índices de ausentismo, lo cual quiere decir que existe una relación con la productividad aunque indirecta (Martel y Dupuis, 2006).

Además, de acuerdo con Ouppara y Sy (2012), el concepto calidad de vida laboral tiene impactos en la satisfacción laboral, el comportamiento moral y ético de los colaboradores, la rotación laboral y la efectividad en el trabajo. En esa misma línea Sirgy (2012) argumenta que el concepto calidad de vida en el trabajo se conecta con otros conceptos relacionados con resultados organizacionales y del empleado, entre ellos la productividad laboral,

el involucramiento en el trabajo, el compromiso y la identificación organizacional, la asistencia al trabajo, las intenciones de renuncia, la rotación laboral, la ciudadanía organizacional y prosocial, y la descortesía en el sitio de trabajo.

Kanten y Sadullah (2012) comentan que la calidad de vida laboral se relaciona con el desempeño en la organización y con la motivación del trabajador hacia su trabajo, de manera que se entiende como la percepción mental del empleado hacia la deseabilidad física y psicológica en el lugar de trabajo. Adicionalmente, los autores señalan la posibilidad de que el desarrollo de la calidad de vida laboral afecte otros ámbitos debido a que también influye en la vida exterior, la cual incluye su familia, su tiempo libre y la satisfacción de sus necesidades sociales.

Si bien la mayoría de investigaciones que buscan comprender la relación entre la calidad de vida laboral y la retención del mejor talento humano se desarrollan en grandes organizaciones, Chinomona y Dhurup (2013) encontraron que, de igual manera, en las pequeñas y medianas empresas las percepciones más altas de calidad de vida laboral resultan en incrementos en la satisfacción laboral, en compromiso de los colaboradores y en su intención de permanecer en la organización. Los autores también resaltan el hecho de que trabajar en la calidad de vida laboral tiene implicaciones económicas para la organización. Los costos asociados a la contratación, inducción y aprendizaje en el contexto laboral particular de los nuevos empleados son más altos que los que se derivan de los esfuerzos para retenerlos; adicionalmente, la retención laboral de los mejores colaboradores constituye un insumo imprescindible para la gestión estratégica del conocimiento y el desarrollo adecuado de las competencias nucleares de la organización. Las dificultades que se enfrentan para incorporar personal calificado y los costos asociados a la fuga de talentos llevan a la gerencia a preguntarse cuál es el mecanismo adecuado para retener el mejor talento humano. En torno a esta problemática, la investigación científica y el desarrollo de mejores prácticas de gerencia del talento humano han apuntado a definir las condiciones que incrementan la calidad de vida laboral; el supuesto que fundamenta esta búsqueda es que la calidad de vida laboral contribuye al incremento de la satisfacción y el compromiso organizacional, y por lo tanto incrementa la permanencia del colaborador en su cargo.

En esta sección se pudo evidenciar que la calidad de vida del trabajo no sólo impacta la percepción del individuo respecto de su lugar de trabajo, sino también la manera como lo desempeña; además, la organización también obtiene beneficios al no asumir costos asociados con la contratación

de personal nuevo. Finalmente, no sólo se impacta la vida del trabajador en el ejercicio de sus funciones y en su lugar de trabajo, sino también en otros dominios como el familiar, las relaciones sociales y su bienestar individual. A partir de lo anterior se infiere que trabajar en la calidad de vida laboral tiene consecuencias positivas para todos los implicados en el proceso. Por ello, a continuación se revisan las condiciones que deben cumplir las empresas y los mismos individuos para alcanzar un alto nivel de calidad de vida laboral.

4.3.2. DETERMINANTES DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Al señalar los determinantes para tener una buena calidad de vida en el trabajo, la mayoría de la literatura académica se centra en las condiciones del trabajo, tanto físicas como relacionales. Sin embargo, una parte de la literatura se centra en las características del individuo para aprovechar las condiciones que provee la organización. Esto último se entiende como un punto importante a desarrollar teniendo en cuenta que el concepto calidad de vida laboral es subjetivo. A continuación se presentan las condiciones laborales que más han sobresalido en la literatura académica al momento de estudiar la calidad de vida laboral, así como las características individuales relacionadas.

La definición de la Comisión Europea de Calidad de Vida en el Trabajo utiliza diez indicadores: calidad intrínseca del trabajo; habilidades a partir de un aprendizaje a lo largo de la vida y del desarrollo profesional; igualdad de género; salud y seguridad en el trabajo; flexibilidad; inclusión y acceso al mercado de trabajo; organización del trabajo; balance entre el trabajo y la vida, diálogo social e involucramiento del empleado; diversidad y no discriminación; desempeño económico general y productividad (Sirgy, 2012).

Kanten y Sadullah (2012) siguen el modelo teórico de Walton para trabajar el concepto calidad de vida laboral, el cual ha sido utilizado en diversas investigaciones, encontrando que es lo suficientemente englobante como para entender todos los aspectos que influyen en la calidad de vida laboral de una persona. El modelo de Walton tiene ocho determinantes: compensación adecuada y justa; condiciones de seguridad y salud en el trabajo; oportunidades para usar y desarrollar las capacidades; oportunidad para tener un crecimiento continuo y seguro; integración social en la organización; reglamentación; relación entre el trabajo y el espacio de vida total, y relevancia social de la vida laboral.

Sirgy (2012) argumenta que los predictores del bienestar laboral y la percepción subjetiva de la calidad de vida están determinados por el ambiente, las características de los empleados y el comportamiento. En cuanto a los aspectos del trabajo sobre los cuales las empresas pueden tener el mayor impacto se consideran las características mismas del trabajo, las oportunidades que brinda, el grado de participación del individuo, y los factores cognitivos y relacionales involucrados en la cotidianidad laboral (Easton y Van Laar, 2013). Con respecto a las características del trabajo se toman en consideración el salario, sobre todo uno equitativo y justo; el horario flexible; el ambiente de trabajo seguro; el hecho de tener inducciones, supervisión y entrenamiento; la existencia de un sistema de recompensas, y la sobrecarga laboral (Easton y Van Laar, 2013); el grado de participación del individuo en la empresa se refiere a la posibilidad de que el colaborador sea tenido en cuenta en el proceso de toma de decisiones gerenciales; y respecto de las oportunidades que brinda el trabajo se mencionan aspectos como la oportunidad de poner en práctica las habilidades, las oportunidades de desarrollo, el hecho de ver un futuro significativo en el área laboral y la igualdad de oportunidades y desarrollo (Easton y Van Laar, 2013).

Gómez, Galvis-Aponte y Royuela (2015) señalan que al momento de evidenciar las dimensiones que harían parte del concepto de calidad del empleo sobresalen: los ingresos laborales; el acceso al empleo; el desarrollo de habilidades y aprendizaje; las horas de trabajo y los arreglos de la jornada laboral; la flexibilidad; el balance entre vida laboral y no laboral; el trato justo; el trabajo seguro y la protección social. En esta misma línea argumentativa, autores como Kantén y Sadullah (2012) mencionan que diversos factores contribuyen a tener una buena calidad de vida laboral, entre ellos una remuneración adecuada y equitativa, condiciones laborales justas y seguras, e integración social que permita al individuo desarrollar y usar sus capacidades. Ouppara y Sy (2012) agregan que, además de proveer una compensación y unas condiciones laborales justas, es importante que la organización permita el desarrollo de las capacidades humanas.

Otros autores van más allá del hecho de dar una remuneración y hacen énfasis en la significancia del trabajo, comentando que desde la perspectiva del trabajo significativo la calidad de vida en el trabajo no se consigue sólo con una remuneración justa, sino en la medida en que la actividad es lo suficientemente significativa como para afectar el autoconcepto y la autoestima

del individuo. Por lo anterior, el trabajo significativo contribuye a la autoestima, a la sensación de control del ambiente que lo rodea y la felicidad en la vida (Sirgy, 2012). Así, además de asegurarse de dar una remuneración justa, las organizaciones tienen que garantizar que el trabajo sea significativo, que satisfaga las necesidades materiales y de desarrollo del trabajador.

De acuerdo con Sirgy (2012), se entiende la calidad de vida laboral como la satisfacción de necesidades derivadas de una interacción entre los trabajadores y los recursos organizacionales relevantes para satisfacerlas. Bajo esta conceptualización, la calidad de vida en el trabajo se mide teniendo en cuenta la manera como el ambiente laboral, los requerimientos del trabajo, el comportamiento de supervisión y los programas secundarios de una organización satisfacen las necesidades de desarrollo de un individuo, las cuales pueden estar relacionadas con: la salud y la seguridad; la economía y la familia; la socialización con los compañeros de trabajo; las actividades de esparcimiento; la autoestima (reconocimiento y apreciación del trabajo); el conocimiento; la estética, y el desarrollo de la creatividad.

Es necesario comprender qué determina que dos individuos en las mismas condiciones laborales tengan percepciones diferentes sobre la calidad de vida asociada a su trabajo, es decir, definir cómo las diferencias individuales influyen en las percepciones sobre la calidad de la vida laboral (Mensah y Lebbaeus, 2013). La autoeficacia es uno de los atributos que ha recibido mayor atención, en la medida en que se ha demostrado que se relaciona consistentemente con el desempeño del individuo. Lo anterior sugiere que las creencias que los individuos tienen sobre la forma en que pueden ejecutar una tarea o labor impacta su desempeño. Al respecto, Mensah y Lebbaeus (2013) establecieron que las percepciones sobre calidad de vida laboral son más altas en aquellos casos en que la autoeficacia percibida también lo es. Esta información es relevante para los procesos de selección de personal, puesto que los aspirantes con mayor grado de confianza en sí mismos y en su desempeño valoran más positivamente las condiciones que impactan su calidad de vida y, por lo tanto, funcionan mejor en las condiciones laborales que ofrece la organización.

Hay teorías que toman en cuenta los aspectos organizacionales e individuales para explicar la forma como la interacción deriva en una percepción determinada respecto de la calidad de vida en el trabajo. La teoría del flujo argumenta que la persona fluye placenteramente cuando se ocupa en una

actividad que le apasiona, que hay completo disfrute de la actividad cuando se plantean retos para los cuales la persona tiene habilidades (Sirgy, 2012), lo cual se relaciona con lo que Mensah y Lebbaeus (2013) señalan respecto de la autoeficacia del trabajador y su relación con la percepción que este tiene de la calidad de vida en el trabajo. Así, se podría plantear que una persona con una autoeficacia alta valora positivamente no sólo las condiciones laborales de su organización, sino que también puede entrar en estado de flujo más fácilmente.

Por otro lado, la teoría de los dos factores de Herzberg se concentra en los aspectos organizacionales que influyen en la percepción de calidad de vida en el trabajo, y propone que los determinantes del bienestar del empleado se concentran en los motivadores intrínsecos al trabajo que realiza (reconocimientos, logros, responsabilidades, ascensos, etc.), y en factores extrínsecos (las políticas de la compañía, las prácticas de supervisión, las condiciones laborales, los salarios y las relaciones con los compañeros de trabajo), de forma que la felicidad se alcanza cuando el sitio de trabajo le brinda al individuo oportunidades de crecimiento personal; sin embargo, en sentido inverso, el sitio de trabajo puede llevar a la desmotivación cuando produce sentimientos negativos (Sirgy, 2012).

Finalmente, es necesario señalar que dichos determinantes se observan tanto en las organizaciones tradicionales como en las pequeñas y medianas empresas, en multinacionales y en organizaciones que se concentran en prestar servicios, como los colegios o las universidades. Al respecto Ouppara y Sy (2012) señalan que en el contexto de organizaciones multinacionales se han observado los siguientes determinantes de la calidad de vida laboral: a) trabajos interesantes, retadores y responsables; b) recompensas al trabajador a través de salarios justos y reconocimientos por el trabajo realizado; c) sitios de trabajo limpios, sanos, silenciosos e iluminados; d) supervisión mínima pero disponible; e) trabajos seguros que promueven el desarrollo de relaciones amistosas con otros miembros de la organización; f) organizaciones que se preocupan por el bienestar personal y la salud del empleado.

Por otro lado, Narehan, Hairunnisa, Norfadzillah y Freziamella (2014) argumentan que si bien las empresas de manufactura y comercialización de tangibles responden en buena medida y de manera exitosa al bienestar laboral y la calidad de vida de los colaboradores, en el caso de las empresas prestadoras de servicios la gestión del talento humano es un factor fundamental, y al respecto demuestran que las percepciones favorables de la calidad de vida

laboral de los académicos en el sector educativo se relacionan positivamente con el desarrollo profesional de los individuos, lo cual a su vez se traduce en niveles más altos de desempeño individual y organizacional. Lo anterior es particularmente pertinente porque sugiere dos asuntos centrales: que la calidad del servicio prestado guarda una alta correspondencia con la calidad de vida laboral y el bienestar de los colaboradores, y que el favorecimiento de las condiciones organizacionales asociadas a la calidad de vida laboral exige considerar las expectativas personales y laborales de los colaboradores.

En esta sección se hizo énfasis en la importancia de que las organizaciones provean las condiciones necesarias para que el trabajador pueda tener una buena calidad de vida laboral. Además, se resaltó que el colaborador cuenta con unas características individuales que le permiten o le impiden valorar positivamente las condiciones dadas por la organización. Entonces, si bien el concepto de calidad de vida laboral es subjetivo, de todas formas hay condiciones objetivas que la organización puede proveer. Se enfatizó entonces en la importancia de tomar en cuenta las condiciones laborales que provee la empresa, en términos de su estructura física y oportunidades de crecimiento y desarrollo, para posibilitar la calidad de vida en el trabajo. En todo caso, dichas condiciones se pueden percibir de manera diferente dependiendo de las características psicológicas y subjetivas del individuo. Por lo tanto, en la próxima sección se hace énfasis en esas características subjetivas como dimensiones importantes a tener en cuenta en el concepto de calidad de vida laboral.

4.3.3. DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Como se ha discutido previamente, el concepto calidad de vida en el trabajo es multidimensional, con dimensiones objetivas y subjetivas. Las variables de tipo objetivo generalmente están relacionadas con indicadores económicos como el salario, el horario, el lugar de trabajo, etc. En cambio las variables subjetivas del concepto están relacionadas con la satisfacción del trabajador en relación con las condiciones de su trabajo (Gómez et al., 2015).

Así, Martel y Dupuis (2006) argumentan que el constructo es primordialmente subjetivo, por cuanto los factores físicos del contexto o del ambiente influyen de acuerdo con cada individuo, por lo que es correcto suponer que en condiciones de trabajo específicas objetivas, la calidad de vida laboral de un trabajador puede ser diferente a la de otro. Los autores señalan la necesidad

de medir tanto las condiciones objetivas como las percepciones subjetivas para clarificar apropiadamente la dinámica. En la misma línea, Easton y van Laar (2013) señalan que el concepto calidad de vida en el trabajo se entiende desde diversas dimensiones como, por ejemplo, los aspectos propios del trabajo, el movimiento social, las características de la personalidad, el bienestar psicológico, la percepción de felicidad y satisfacción con la vida, etc. Esto implica que la calidad de vida en el trabajo no sólo se compone de elementos que le competen enteramente al ambiente físico y relacional, sino que incluye también aspectos personales del individuo.

En ese sentido, se señalan los factores cognitivos, relacionales y afectivos como dimensiones importantes al momento de estudiar el concepto de calidad de vida en el trabajo. Los factores cognitivos son las creencias, pensamientos o actitudes de las personas con respecto a las situaciones o eventos que suceden en relación con su trabajo, los cuales se llevan a cabo mediante procesos cognitivos conscientes. De esa manera, en el aspecto cognitivo se ubica el grado de involucramiento en el trabajo, el compromiso organizacional y la motivación intrínseca hacia el trabajo (Easton y van Laar, 2013). Los factores relacionales se refieren a todos esos aspectos que median en la interacción entre el individuo y sus colegas, o el individuo y sus jefes, y se ponen en evidencia el conflicto en el trabajo, las relaciones con colegas y jefes, y, en general, el apoyo social percibido en el trabajo (Easton y van Laar, 2013).

Por otro lado, Sirgy (2012) alude a la dimensión afectiva del constructo y argumenta que una conceptualización de la calidad de vida en el trabajo se entiende como un componente del concepto más amplio de bienestar del empleado, el cual está conformado por el bienestar subjetivo, el bienestar en el trabajo y el bienestar psicológico. El bienestar subjetivo se comprende de afecto positivo, afecto negativo y la valoración general de la vida. El bienestar psicológico involucra componentes como la autoaceptación, el propósito en la vida, el sentido de control del ambiente, las relaciones positivas con los otros, la autonomía y el crecimiento personal. El bienestar en el trabajo involucra dos componentes: la satisfacción laboral y el afecto relacionado con el trabajo, los cuales se refieren a las emociones experimentadas en el trabajo, sin importar si sus desencadenantes provienen del trabajo en sí. Este último componente involucra cinco dimensiones: ansiedad-confort, depresión-placer, aburrimiento-entusiasmo, cansancio-vigor, e ira-tranquilidad.

De esa manera, se entiende que el constructo se conceptualiza desde su aspecto subjetivo, sin dejar de lado los determinantes objetivos que influyen en su desarrollo. Además, se evidencia que el aspecto cognitivo del concepto se da a partir del compromiso con la organización y del grado de involucramiento y motivación; por su parte el aspecto afectivo se entiende como un componente del bienestar subjetivo o bienestar en el trabajo relacionado con el afecto positivo o negativo; y el aspecto relacional está enmarcado en la interacción con los compañeros de trabajo y sus jefes. Todos estos aspectos interactúan de forma que se construye una experiencia en el dominio laboral, la cual afecta la forma como se relaciona el dominio del trabajo con otros dominios de la calidad de vida.

4.3.4. APROXIMACIONES TEÓRICAS A LAS INTERACCIONES ENTRE DOMINIOS

Las teorías de desbordamiento abajo-arriba, horizontal, o arriba-abajo (*bottom-up spillover*, *horizontal spillover* o *top-down spillover*, respectivamente) son las aproximaciones teóricas revisadas en la sección de calidad de vida. También se utilizan con el fin de explicar cómo el dominio de la calidad de vida en el trabajo se relaciona con los otros dominios subordinados y supraordinados.

Por ejemplo, diversos estudios han encontrado que la calidad de vida en el trabajo se relaciona positivamente con la satisfacción con la vida y representa el 18% de la varianza explicada en las mediciones de satisfacción con la vida (Sirgy, 2012). La anterior relación se puede entender a partir de la teoría del desbordamiento abajo-arriba en donde, gracias a que hay un desbordamiento en un dominio subordinado –en este caso calidad de vida en el trabajo– se produce un efecto en un dominio supraordinado –en este caso satisfacción con la vida.

Otro ejemplo es la interacción entre el estatus y la satisfacción laboral, en donde las personas con estatus alto dentro de una organización experimentan niveles altos de satisfacción laboral, de satisfacción con la vida y niveles altos de desbordamiento entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. De igual forma, se ha observado que la satisfacción laboral se relaciona positivamente con otros dominios, entre ellos, la vida familiar, amorosa, social, financiera, en comunidad y de esparcimiento. No obstante, todas estas relaciones son moderadas por el grado de involucramiento del individuo con cada uno de esos dominios (Sirgy, 2012).

Además del efecto de desbordamiento, también hay efectos de segmentación, de compensación y de frontera (Sirgy, 2012). El efecto de segmentación se refiere a la manera como las personas aíslan diferentes dominios de forma que no haya un desbordamiento entre ellos. El efecto de compensación hace referencia a la forma como se busca un balance entre los diferentes dominios de la vida. De esta forma, si una persona no está logrando sus objetivos en un dominio, puede concentrarse en otros dominios para no afectar en gran medida la satisfacción con la vida en general. El que un individuo utilice más las estrategias de segmentación, compensación o desbordamiento depende más de diferencias individuales como las necesidades de crecimiento, la sensación de control sobre los resultados que alcanza (positivos o negativos) y su capacidad de auto observarse.

El efecto de frontera se establece cuando el balance entre un dominio y otro depende de qué tan débil o fuerte sea la frontera entre ambos. Por ejemplo, el balance entre el trabajo y la familia se adquiere de maneras diferentes, en función de la similitud entre los dominios del trabajo y de la familia, y la fortaleza de las fronteras entre cada dominio. Se argumenta que hay una mayor satisfacción con la vida en general cuando las fronteras entre los dominios de trabajo y familia son más débiles, es decir, en la medida en que las fronteras entre los dominios son más permeables, habrá mayor comunicación entre las partes, aunque esto lleve a tener más conflictos familiares o laborales. La satisfacción se da a propósito del desarrollo de mecanismos adecuados para la resolución de conflictos familiares y laborales que involucran los dos ámbitos del individuo (Sirgy, 2012).

Las anteriores aproximaciones se concentran en las diferentes formas como se pueden relacionar los dominios. De igual manera, hay aproximaciones que explican el vínculo entre los dominios a partir de la disponibilidad de recursos para atender las demandas de cada uno. De esta forma, las aproximaciones basadas en los recursos se refieren a la escasez de recursos y a la facilidad para conseguirlos.

La teoría de la escasez entiende que hay pocos recursos personales y ambientales para cumplir con las demandas de los diferentes dominios, por lo que se asignan escasos recursos a cada uno. La teoría de la facilitación argumenta que cuando los recursos personales y ambientales contribuyen positivamente en un dominio específico de la vida, pueden facilitar experiencias positivas similares en otros dominios. Se entiende que hay nueve aspectos que pueden

afectar el bienestar subjetivo del empleado y la felicidad personal. No obstante, de la misma forma que no es bueno para la salud consumir muchas o muy pocas vitaminas, se entiende que estos nueve aspectos tienen que estar balanceados: a) oportunidad para tener control; b) oportunidades para usar las propias habilidades; c) metas generadas externamente; d) variedad; e) claridad ambiental, f) contacto con otros; g) disponibilidad de dinero; h) seguridad física, e i) posición social.

Las aproximaciones teóricas para explicar la relación de los diversos dominios que se revisaron en esta sección manifiestan una interacción en términos de desbordamiento, de balance y de recursos. Algunas de esas aproximaciones son tenidas en cuenta al momento de desarrollar instrumentos para medir el concepto de calidad de vida laboral. En la siguiente sección se revisan dichas mediciones.

4.3.5. MEDIDAS DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

En mayor cantidad las pruebas que miden la calidad de vida laboral tienen en cuenta los aspectos subjetivos del constructo; sin embargo, se pueden encontrar medidas que den cuenta de los aspectos objetivos, como algunos de los determinantes de la calidad de vida laboral. Gómez et al. (2015) realizaron un estudio en Colombia desde la perspectiva de la economía regional y encontraron que las mediciones de calidad de vida laboral generan un índice multidimensional difuso, por lo que para su análisis proponen el Índice Multidimensional de Calidad del Empleo (IMCE) compuesto por: las condiciones laborales (horas trabajadas a la semana, lugar o sitio de trabajo, horas extra remuneradas); los ingresos (ingreso por salario mínimo por hora, subsidios); la seguridad social (afiliación a pensión, afiliación a salud, ARP, cesantías); el subempleo (segundo trabajo); la estabilidad laboral (participación sindical, antigüedad laboral, término y tipo de contrato), y la percepción del empleo (satisfacción con el trabajo, compatibilidad del trabajo con la familia, percepción de estabilidad). En el cálculo del IMCE, los autores encontraron que las dimensiones más preponderantes son: estabilidad laboral, condiciones laborales y seguridad social; además, que el IMCE es mayor en empresas de mayor tamaño.

Por otro lado, Easton y van Laar (2013) emplean una escala subjetiva de calidad de vida laboral compuesta por seis dimensiones: satisfacción con el

trabajo y la carrera (JCS); bienestar general (GWB); estrés en el trabajo (SAW); control en el trabajo (CAW); interface casa-trabajo (HWI), y condiciones de trabajo (WC).

El factor GWB se refiere al grado en que un individuo se siente bien o conforme con su vida en general. Este concepto está influenciando por el trabajo, e incorpora tanto aspectos del bienestar psicológico como del bienestar físico. El factor está relacionado con la sensación de conformidad o satisfacción con la vida.

El factor HWI está relacionado con la percepción del individuo de que la organización entiende y le ayuda con las presiones fuera del trabajo. En ese sentido, este factor se refiere al balance entre el trabajo y la vida, y refleja que el empleador está preparado para apoyar la vida fuera del trabajo del empleado. Un desbalance en este sentido puede significar que el empleado encuentre difícil permanecer en el trabajo cuando necesita estar, lo que implica que tiene menos que dar cuando está desarrollando su labor. Así mismo, el esfuerzo en el trabajo puede significar que a la persona se le dificulta dejar el atrás trabajo una vez sale de la oficina y puede que no se recupere o que no tenga la concentración o energía suficientes para concentrarse en otros aspectos de su vida.

El factor JCS se refiere a la sensación de felicidad de la persona al hacer su trabajo. Este factor corresponde al grado en que el sitio de trabajo le provee al empleado sentido de logro, alta autoestima y realización profesional. Al estudiar este fenómeno en la vida laboral de los individuos se ha demostrado que uno de los determinantes más importantes de la satisfacción con el trabajo son el interés del empleado con su trabajo, las relaciones positivas con los colegas, los salarios altos, el trabajo autónomo y las oportunidades laborales o de desarrollo profesional claramente determinadas.

El factor CAW se refiere a la sensación que tiene el empleado de estar involucrado con la toma de decisiones que lo afectan.

El factor WCS se refiere al grado de felicidad del individuo gracias a las condiciones en el sitio de trabajo; es decir, se evalúa el grado en que el empleado está satisfecho con los recursos fundamentales que le brinda la organización y las condiciones de seguridad y laborales que le brinda la organización para hacer eficientemente su trabajo.

El factor SAW se relaciona con el grado en que el individuo tiene presiones excesivas en el trabajo que le causan estrés, las cuales pueden ser producto de las percepciones frente a una situación y su evaluación en términos de lidiar o no con ella. Además, se relaciona con la respuesta emocional dañina cuando las tareas del trabajo no se ajustan a las capacidades, recursos o necesidades del empleado.

Las medidas para evidenciar la calidad de vida laboral pueden dar cuenta del tipo de determinantes que ofrece la organización para posibilitar su desarrollo, así como también las actitudes del trabajador hacia la organización. Esto implica que el tipo de intervenciones que se deben realizar en una empresa para mejorar la calidad de vida laboral de sus colaboradores podría estar dirigido a los factores mencionados en esta sección. De esta manera se asegura un proceso que será dirigido a las condiciones del sitio de trabajo, a las políticas organizacionales y a la cultura y clima organizacional, por un lado, y por otro, a las actitudes, percepciones y maneras de relacionarse del empleado con la organización.

5. EXPERIENCIAS EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL

5.1. Generalidades

Debido a la relevancia que han cobrado los empleados como grupo de interés, algunas organizaciones, con y sin ánimo de lucro, han dedicado sus esfuerzos a desarrollar estrategias y políticas que puedan ser adoptadas por otras organizaciones que buscan mejorar la calidad de vida de sus colaboradores. En este capítulo se resaltan los esfuerzos considerados valiosos en el contexto colombiano y que tienen un impacto definitivo en el relacionamiento de las organizaciones con su capital humano, logrando mayor desarrollo e involucramiento de los colaboradores. Primero se describe la organización³ y posteriormente se presentan los hallazgos que emergen de entrevistas a profundidad con actores clave al interior de las mismas.

3 La descripción está basada en la información publicada en los diferentes sitios web de cada organización.

5.2. Aequales y equidad de género

En 2014 Mía Perdomo y Andrea de la Piedra crearon Aequales, una entidad colombo-peruana enfocada en transformar las organizaciones en pro de la equidad de género y diversidad dentro del Programa de Liderazgo Competitivo Global de la Universidad de Georgetown. Desde muy jóvenes Andrea y Mía decidieron desafiar el techo de cristal que les esperaba como mujeres y construyeron una empresa que acompaña a otras organizaciones a reducir sus brechas de género y promover el liderazgo femenino, resaltando sus buenas prácticas e instaurando una cultura de diversidad de alta reputación. Aequales busca disminuir las brechas de género en el ámbito laboral y, de esa manera, contribuir al desarrollo inclusivo de Latinoamérica a través de tres líneas de acción:

Primero se realiza una consultoría especializada en equidad de género y personalizada para cada empresa mediante la cual se hace un diagnóstico de la organización, y se crea, ejecuta y evalúa el plan de equidad y formación mediante conferencias y talleres, entre otros; la segunda línea de acción es el ranking de equidad de género de las organizaciones (PAR), proyecto de Aequales que ha alcanzado un alto reconocimiento. El Ranking PAR es un diagnóstico anual, gratuito y confidencial, que mide la equidad de género y la diversidad en las empresas, premiando y difundiendo las buenas prácticas laborales que vienen realizando las organizaciones de Perú, Colombia y México en su camino por promover y defender la equidad de género. Asimismo, es un proceso de mejora continua para las organizaciones participantes. En Colombia el Ranking PAR se realiza en conjunto con el Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA y la Secretaría Distrital de la Mujer. La metodología PAR emplea tres cuestionarios virtuales (cada uno dirigido a sectores específicos: empresas privadas, entidades públicas y Pymes). Aequales evalúa cuatro áreas fundamentales para la equidad de género en las organizaciones: a) la gestión de objetivos, que incluye las estrategias, objetivos, políticas internas y externas en temas de equidad de género y diversidad al interior de la organización; b) la cultura organizacional, donde se valoran las prácticas laborales que concilian la vida privada con la laboral, el uso de comunicaciones inclusivas, como también los temas vinculados al acoso sexual en el espacio de trabajo; c) la estructura organizacional, mediante la cual se busca identificar la participación y distribución de las mujeres en la organización

con el fin de analizar si existe segregación vertical u horizontal o ambas, y se pregunta por la estructura de cada nivel de la organización, cubriendo desde la junta directiva hasta el personal de ventas y operativo, y d) la gestión del talento observando los procesos de selección del personal, las capacitaciones y el entrenamiento de los empleados, además del promedio de remuneraciones.

En el primer Ranking PAR participaron 64 compañías de Perú y Colombia, cifras que a lo largo de los años han ido creciendo. Actualmente, en el más reciente Ranking PAR de 2018 participaron 243 empresas privadas y 62 públicas para Perú y Colombia, lo que evidencia un aumento en el número de empresas comprometidas con la equidad de género. Igualmente, se hacen mediciones a empresas de Estados Unidos, México, Guatemala, Ecuador, Chile, República Dominicana, Panamá, Brasil y Argentina, lo que convierte a Aequales en el referente de equidad de género corporativa en Latinoamérica.

Finamente, la tercera línea de acción está representada por la Comunidad Aequales, un modelo de acompañamiento avanzado para las empresas que quieren entrenarse en temas de equidad de género. La Comunidad Aequales Colombia está integrada por treinta organizaciones, entre ellas Accenture, Astrazeneca, Avon, Bancamía, Boston Scientific, Cencosud, Cerrejón, Cerro Matoso, AES Chivor, Citibank, Scotiabank Colpatría, Diageo, Dow Química, Dupont, Grupo Enel, Equion Energia Limited, FTI Consulting, Johnson y Johnson, McCann, Metlife, Monodual, OTIS, Pfizer, Plan Internacional, Procter y Gamble, Profamilia, Sodexo, Telefónica, Torre y Uber.

La gran aceptación que han tenido las diferentes iniciativas de Aequales corrobora que cada vez son más las organizaciones que le están apostando a estrategias que empoderen a las mujeres para alcanzar posiciones de liderazgo y disminuyan la desigualdad que aún existe entre géneros. Las entrevistas a profundidad se realizaron con María Adelaida (Mía) Perdomo, CEO y cofundadora de Aequales Colombia, y Paula Torres, coordinadora de la Comunidad Aequales. De acuerdo con las entrevistadas, el papel que se le asigna a la mujer como cuidadora y principal responsable de las personas y tareas del hogar, según los estereotipos de género, aunado al nulo reconocimiento económico de dichas labores, es un factor que afecta directamente la brecha de género tanto en el mercado laboral en general como en las empresas específicamente.

Paula resalta que según informes de la OIT (2017a, 2017b), a nivel mundial el balance entre la vida laboral y la vida familiar constituye el principal obstáculo reportado por las mujeres para participar en el mercado laboral. Además, en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú los principales obstáculos para que las mujeres lleguen a posiciones de liderazgo corresponden a la doble carga a la que se enfrentan las mujeres al tener que cumplir con su empleo y con una labor doméstica no remunerada, y, paralelamente, al modelo de desempeño laboral actual, que exige una disponibilidad constante e incondicional (OIT, 2017a, 2017b). Incluso, se ha visto que las mujeres son mucho más propensas a modificar o reducir sus metas profesionales desde el inicio de su carrera debido a la carga que les va a implicar la maternidad en un futuro (Bass, 2015). Así, pues, la carga del trabajo doméstico y familiar afecta a las mujeres desde el ingreso al mercado laboral, así como el desarrollo profesional y ascenso dentro de las organizaciones.

Para Mía y Paula, de acuerdo con el trabajo realizado por Aequales, el caso colombiano no es una excepción: la responsabilidad de las tareas de la casa y el cuidado no remunerado recae de forma desproporcionada en las mujeres. Según la Cuenta Satélite de Economía del Cuidado, en 2017 las mujeres aportaron el 78,4% del total de horas anuales dedicadas a trabajo de cuidado no remunerado, mientras que los hombres aportaron solamente el restante 21,6% (DNP, 2019). De igual forma, para el periodo 2016-2017, las mujeres destinaron, en promedio, 7 horas y 14 minutos al día al desarrollo de actividades no comprendidas en el Sistema de Cuentas Nacionales, duplicando el tiempo promedio de los hombres, que corresponde a 3 horas y 25 minutos (ONU Mujeres, 2018). Debido a la carga adicional, esto resulta también en que las mujeres sean más propensas a trabajar solo medio tiempo, pues la proporción de mujeres entre los 15 y 64 años que trabajan medio tiempo corresponde al 25%, casi el doble que la de los hombres (De la Maisonnette, 2017).

Según Mía Perdomo, las empresas cumplen un papel fundamental, pues son las encargadas de brindarle a los colaboradores diferentes prácticas de flexibilidad que balancean la vida personal con el trabajo, permitiéndole especialmente a las mujeres tener mayores oportunidades y equilibrando las funciones en el hogar. Con este fin, organizaciones como Aequales acompañan a las empresas para que mejoren sus procesos y políticas, en razón de permitir condiciones y oportunidades laborales equitativas para hombres y mujeres.

A continuación, se discuten algunos resultados derivados del Ranking PAR para el sector privado en Colombia (Aequales, 2018), compartidos por Aequales para esta publicación. Según el Informe de resultados del Ranking PAR para el sector privado Colombia 2018, las prácticas de balance vida-trabajo son aquellas que aseguran mayor flexibilidad para que el trabajador pueda equilibrar todas sus actividades tanto personales como profesionales sin tener que sacrificar alguna o algunas de ellas. Con ese tipo de prácticas también se busca que las mujeres no carguen de forma desproporcionada con las tareas asociadas al hogar y a los hijos, por lo que se promueve que dichas tareas sean compartidas con los hombres. Por lo anterior, la implementación de prácticas de balance vida-trabajo es uno de los factores más importantes para que las mujeres lleguen y permanezcan en posiciones de liderazgo.

Las prácticas más utilizadas por las organizaciones son el otorgamiento de días flexibles para fechas especiales y las licencias para actividades que disponga el personal; sin embargo, para Aequales este tipo de acciones tiene sólo un impacto de corto plazo en la flexibilidad del trabajador pues representa pocos días de flexibilidad, por lo que no aporta sostenibilidad en el largo plazo. Aun así, representa un avance para que el personal pueda equilibrar su vida personal con el trabajo. Aequales considera que se le debe dar protagonismo a prácticas como horarios flexibles, trabajo remoto o a distancia, días adicionales para la licencia de paternidad y servicios de guarderías, y aunque actualmente son mucho menos utilizados, les permite a los trabajadores organizar sus actividades diarias. Por ejemplo, el trabajo flexible mejora el clima laboral dentro de la organización, aumenta el rendimiento de los trabajadores, reduce los niveles de ausentismo, no supone un gasto extra y se evidencia un incremento en la satisfacción y motivación del personal. Además, se demostró, con los datos recopilados, que las organizaciones que aportan mayor flexibilidad al personal demuestran ser más equitativas en posiciones de liderazgo, es decir, cuentan con más mujeres en cargos directivos.

5.3. Fundación Más Familia y la Certificación EFR

En 2003 surgió en España la Fundación Más Familia, como una organización sin ánimo de lucro y cuyo propósito ha consistido desde entonces, en apoyar y devolver el valor que la familia ha perdido y se merece dentro de una organización. Esta pérdida de valor de la familia en el ámbito laboral por lo general obedece a la creciente competitividad que la globalización ha generado en los diferentes mercados, y por el afán de las empresas de buscar ser las mejores, sacrificando en ocasiones la vida personal de sus colaboradores.

Desde su creación la fundación está comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de las familias que hacen parte de una organización y, especialmente, de aquellas que tienen personas bajo su protección y cuidado. La fundación busca aportar a la sociedad mediante la generación de ideas innovadoras y rentables para las organizaciones en busca de un equilibrio entre la vida laboral y personal de sus colaboradores de forma que genere sentido de pertenencia y produzca valor en la organización.

Entre las herramientas de gestión innovadoras se destacan el certificado de Empresas Familiarmente Responsables (EFR) que desde 2009 se otorga a aquellas empresas que estén interesadas en fortalecer no sólo el bienestar de sus colaboradores sino además el de sus familias, para contribuir con el mejoramiento de su desempeño laboral y ayudar al desarrollo del tipo de empresas flexibles que el mercado actual requiere. El certificado EFR que entrega en Colombia el ICONTEC consta de políticas relacionadas con la igualdad, flexibilidad en tiempo y espacio de trabajo, desarrollo de competencias profesionales y el apoyo constante a las familias de los empleados.

La Fundación Más Familia hace un esfuerzo importante para mejorar la calidad de vida de los colaboradores, mostrándole a las organizaciones, a través de estudios y evidencia empírica, que pueden ser más productivas y rentables si se preocupan por el bienestar de sus trabajadores y el de las familias que con ellos buscan salir adelante. Actualmente cuenta con más de 300 entidades en países como Colombia, Portugal, Chile y Brasil que emplean el EFR empezando a establecer cambios en su modelo de gestión del talento, evidenciando que cada vez más y a través de elementos como ese,

las empresas están interesadas en el fortalecimiento de la familia como un aspecto relevante para la generación de valor.

La entrevista a profundidad que se realizó con Rafael Fuertes, director general de la Fundación Más Familia, puso en evidencia la preocupación por la equidad y la distribución de la riqueza. Según Rafael, a principios del siglo XXI España hacía parte de los países con mayor crecimiento en Europa, pero a la vez, con mayores tasas de desempleo y desigualdad, además de una evidente crisis en la unidad familiar. Entonces se creó la fundación Más Familia para exaltar la importancia de la familia y el individuo en el entorno empresarial, pero con la idea de cambiar la cultura de la empresa, evitando establecer planes que implicaran la asignación de recursos sin un impacto en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo tanto, el objetivo fundamental de la fundación es fortalecer los valores básicos que han permitido consolidar la sociedad, reconociendo la importancia del colaborador y su familia, un objetivo en el que las empresas son actores clave, porque son las que más tiempo demandan y consumen de sus trabajadores.

La Fundación Más Familia nació con el respaldo del Ministerio de Trabajo en España, en un programa de apoyo a las empresas de mayor capitalización bursátil. El soporte gubernamental aún está presente y es relevante porque, para Rafael Fuertes, el Estado debe igualmente trabajar desde la política pública en la relación que establecen las empresas y diferentes tipos de organizaciones con sus grupos de interés, e incluso en las relaciones que establece el Estado con sus colaboradores en los diferentes entes gubernamentales.

La fundación trabaja con cuatro ejes fundamentales: a) la *reputación corporativa*, que busca que las iniciativas con los colaboradores sean tenidas en cuenta como parte del reconocimiento de las organizaciones; b) la *responsabilidad social corporativa*, entendiendo a los empleados como uno de los principales grupos de interés de las empresas, que merece el desarrollo de políticas adecuadas; c) el *engagement o compromiso de los empleados con sus organizaciones*, que se ve reforzado cuando la empresa piensa en su bienestar y desarrollo, y d) la *diversidad*, entendiendo que los empleados de una misma organización son diversos y que requieren de diferentes tipos de beneficios e incentivos para sentirse a gusto. Por lo tanto, la diversidad a la que se refiere la fundación no es sólo la diversidad de género, sino además de edad, raza, religión, procedencia geográfica y momento de vida, entre otros.

La fundación está convencida de que un balance personal, familiar y laboral no solo hace más competitivas las organizaciones, sino que les permite subsistir.

En un momento determinado Más Familia decidió expandir la iniciativa hacia otros países debido al alto nivel de internacionalización de las empresas españolas. En ese camino encontró que los problemas de falta de balance y calidad de vida laboral son globales, y cobijan tanto a los países emergentes como a los desarrollados. Es más, países con más desarrollo económico tienden a prolongar las jornadas laborales, tienen problemas de movilidad y desplazamiento, y todo ello afecta el tiempo que se dedica a la familia. La internacionalización de la fundación empezó por Italia y Portugal, por la afinidad cultural, y siguió con América Latina por la misma razón, y por la facilidad que genera compartir el idioma. El proceso se facilitó porque la fundación se concentró en la creación de un producto, una herramienta de gestión, mediante la cual las certificaciones son entregadas por entidades independientes que trabajan alrededor del mundo en la certificación de normas ISO.

La certificación EFR funciona en cualquier país porque no está atada a las características específicas del entorno. Lo que se busca es que las empresas cumplan con la normativa laboral local, paguen sus impuestos y cotizaciones sociales, cumplan con el compromiso de mejora continua y de hacer implementaciones más allá de lo que exige la ley para buscar el bienestar de los colaboradores y se conviertan en EFR. Así, el modelo se ha expandido en América Latina, específicamente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, y Perú.

De acuerdo con Rafael Fuertes, en principio las organizaciones que deciden adoptar esta certificación enfrentan desafíos como la visita de un auditor que verifica el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Además, para ellas resulta complejo cumplir con la promesa de mejora continua. Sin embargo, cuando la organización establece prácticas que atienden necesidades específicas de su grupo de colaboradores y lo sabe comunicar, logra menores niveles de rotación, mayor productividad, menos incapacidades y una valoración especial de los empleados, como si estuviesen recibiendo mayor compensación monetaria. Finalmente, las organizaciones se convencen del costo de oportunidad de no involucrarse en ese tipo de actividades, es decir, no pierden dinero, pero dejan de percibir un mayor nivel de productividad y rentabilidad. Según Rafael, los empleados se sienten importantes para la empresa que está dispuesta a hacer algo por ellos cuando lo necesitan,

lo que genera relaciones de largo plazo, y la disposición a hacer esfuerzos por su empleador, más allá de los que harían por el salario.

Finalmente, Rafael Fuertes resalta que el éxito de la certificación EFR depende del compromiso al más alto nivel, y es por eso que los órganos de gobierno y la alta gerencia deben creer en la importancia de dichas iniciativas, lo cual se debe ver reflejado en la cultura de la organización. De lo contrario, la certificación EFR no logra trascender en la organización ni transformar la vida familiar y personal de los empleados.

5.4. Sodexo y su Índice de Calidad de vida laboral

Sodexo es una organización francesa fundada en 1966 por Pierre Bellon para atender los restaurantes de empresas, colegios y hospitales. En la actualidad, Sodexo es el segundo mayor empleador en Francia. La empresa busca satisfacer las necesidades de sus diferentes grupos de interés, primero mediante su crecimiento y estabilidad financiera, y luego realizando su objeto social, es decir, el desarrollo de servicios que mejoran la calidad de vida. De acuerdo con la información de su página corporativa Sodexo considera que la forma de crear valor en el largo plazo está en convertir a las personas en el foco central de las organizaciones y de la sociedad en general. Se inició en el continente americano en 1983 después de ofertar acciones en la Bolsa de París, hecho que le permitió conquistar nuevos mercados en América, Japón, Sudáfrica y Rusia.

Como parte de su estrategia de crecimiento, Sodexo se fusionó en 1998 con Marriot Management Services, compañía encargada de prestar servicios de alimentación en Estados Unidos. Dicha fusión representó un momento clave en la historia de la compañía, debido a que le permitió a Sodexo convertirse en el proveedor de servicios de alimentos más grande de Estados Unidos. La empresa fue listada en la Bolsa de Valores de Nueva York en 2002 y en la actualidad cuenta con más de 460 mil empleados distribuidos en los 72 países en donde tiene presencia.

El trabajo de Sodexo por mejorar la calidad de vida laboral ha sido exaltado globalmente. Por ejemplo, en 2010 fue reconocida por The Diversity Inc. como la empresa líder en el ámbito internacional por apoyar a sus clientes en la implementación de prácticas que contribuyen a la diversidad del talento humano. Bajo la misma línea y siendo coherentes con el compromiso de desarrollo de sus grupos de interés, durante 2013 la compañía se unió a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para promover la calidad de vida como transformador de la sociedad en búsqueda del desarrollo y progreso.

Toda la experiencia acumulada en la empresa durante aproximadamente cincuenta años, así como los estudios realizados internamente y con el apoyo de otras organizaciones, llevó a Sodexo en 2015 a definir un índice de calidad de vida conformado por seis dimensiones o dominios: ambiente físico, facilidad y eficiencia, salud y bienestar, reconocimiento, interacción social y crecimiento personal. Para Sodexo en esas dimensiones la empresa puede tener un impacto cuantificable y directo a través de los servicios que ofrece.

La empresa cuenta con una definición explícita para cada una de las dimensiones (o dominios) que componen su índice de calidad de vida. Por ejemplo, el ambiente físico representa todos los factores que contribuyen a la comodidad de los individuos y les permite sentirse seguros; la facilidad y la eficiencia se refieren a los factores que impactan la habilidad de los individuos para llevar a cabo actividades con facilidad, eficiencia y el mínimo de interrupciones; la salud y el bienestar señalan la promoción de un estilo de vida saludable a través de una dieta balanceada y la realización de ejercicio físico; el reconocimiento se refiere a todos los factores que contribuyen a que el individuo se sienta verdaderamente valorado; la interacción social representa todos los factores que fortalecen los lazos entre los individuos y facilitan el acceso a la cultura y el entretenimiento, y el crecimiento personal se refiere a todo lo que permite que un individuo aprenda y progrese. De esa manera, todos los esfuerzos de Sodexo encaminados a mejorar la calidad de vida de las personas se construyen alrededor de dichas dimensiones. Por representar un instrumento robusto, el siguiente capítulo se dedica a explorar a profundidad este índice.

Específicamente en lo que tiene que ver con el mercado colombiano, Sodexo ha estado comprometida con la sostenibilidad de comunidades locales mediante el Programa Soluciones que representa una alternativa para contribuir a la construcción de paz y facilitar la reconciliación en el país,

dándole oportunidad a los reinsertados que dejaron atrás su participación en grupos ilegales actores del conflicto armado. El apoyo de Sodexo no se ha concentrado exclusivamente en ayudar a esas personas a conseguir empleo, sino que, además, ha ofrecido soporte en las etapas previas y posteriores que se requieren para este, es decir, en la formación y el acompañamiento. La revista Semana le hizo un reconocimiento al programa en 2014 y lo destacó dentro del Ranking de los 20 programas de empresas más sostenibles del país.

Sodexo describe a sus colaboradores como fieles representantes de sus valores corporativos, y resalta dentro de sus cualidades empresariales, el gran compromiso que tiene con sus empleados, haciendo honor a su propósito de centrarse en las personas. Las directivas de Sodexo sostienen que la mejor forma de llevar a cabo con éxito la razón de ser de cualquier organización, es invirtiendo en las personas que ayudan a realizarla, y de esa manera las organizaciones contribuyen al futuro de cada uno de los colaboradores, potenciando sus habilidades para que puedan asumir mejor sus responsabilidades. Desde su constitución Sodexo ha estado altamente interesada en retener el mejor talento, por lo que cuenta con programas de promoción interna a todos los niveles de la organización. Por lo anterior, el 80% de sus directores llegaron a esta posición de liderazgo ascendiendo paulatinamente en la compañía.

Las entrevistas a profundidad en Sodexo se realizaron con Juan Camilo Chávez, Presidente de Sodexo Benefits & Rewards Services para Latinoamérica; Carlos Ferrer, Director General para Colombia de Sodexo Benefits & Rewards Services, Piero Melchiorre C., antiguo Director de Mercadeo de Sodexo Benefits & Rewards Services para Colombia; Juan Pablo Castillo, Director de Asuntos Corporativos de Sodexo para Colombia; y David Arango, actual Director de Mercadeo de Sodexo Benefits & Rewards Services para Colombia.

En la entrevista a profundidad con Juan Pablo, queda claro que Sodexo realiza sus actividades en el mundo en general, y en Colombia en particular, a través de dos organizaciones independientes: Sodexo On-Site, encargada de las soluciones en terreno o campo, y Sodexo Benefits & Rewards, encargada del diseño de beneficios e incentivos para los colaboradores de sus clientes. Como ejemplo del despliegue de cada una de esas empresas se resalta que la primera provee servicios de casino o restaurante, y servicios generales en diferentes empresas, mientras que la segunda está dedicada a generar incentivos, beneficios o reconocimientos a través de la implementación de soluciones

que les permiten a las empresas fortalecer la relación con sus colaboradores. Lo anterior se lleva a cabo mediante un modelo agregador en el que se conjugan las necesidades y los intereses de los clientes, los comercios afiliados y los beneficiarios. Este modelo les permite a los beneficiarios acceder a bienes y servicios mediante diferentes medios de pago, incluidos los ampliamente conocidos bonos Sodexo, los cuales representan un monto de dinero que el empleado puede utilizar para adquirir los servicios que desee.

Según Juan Camilo Chávez la operación en Colombia tiene una particularidad y es que cuenta con la presencia de un socio local. La operación de Sodexo en Colombia empezó hace 25 años en alianza con el Grupo Sura, cosa que sucede en pocos países, pero tanto en Colombia como en Venezuela Sodexo ha desplegado sus operaciones con un socio local con reconocimiento importante que en el caso de Venezuela es el Grupo Polar. Sodexo, como una multinacional con presencia global, busca coherencia en el actuar de sus diferentes unidades de negocio y subsidiarias, por lo cual la junta directiva en el ámbito global define la estrategia, los indicadores de desempeño, las directrices para las regiones y los países, y las atribuciones de los presidentes a nivel regional y de país. Un presidente a nivel del país no puede despedir un miembro de su comité directivo sin consultar a su presidente regional, y así sucesivamente. El gobierno corporativo en Sodexo utiliza la estructura jerárquica a nivel regional y los comités ejecutivos para el despliegue estratégico, pero todos actúan bajo los lineamientos de la junta directiva global, en la cual participan socios independientes con estándares elevados de buen gobierno, propios de las empresas que se listan en sus mercados locales (Bolsa de Valores de París) y que realizan *cross listing* al inscribir sus acciones en mercados internacionales (Bolsa de Valores de Nueva York).

Respecto de la relación con sus empleados, Juan Camilo Chávez asegura que Sodexo entiende que su negocio es de servicios y de personas, y considera que centrándose en la relación con ellos logra satisfacer las necesidades de sus clientes. La relación entre los empleados y los clientes es mucho más directa en las actividades de Sodexo On-Site que en la operación de Sodexo Benefits & Rewards Services, pero en ambas empresas la filosofía es la misma: ofrecer calidad de vida a los empleados de Sodexo, para que ellos logren diseñar soluciones y servicios que impacten positivamente la calidad de vida de los colaboradores de sus clientes. Los empleados de Sodexo tienen una serie de

beneficios y programas que se traducen en un alto nivel de compromiso que se hace evidente en el día a día de la organización.

La relación de Sodexo con sus empleados se evalúa constantemente de forma global, por región y por país. Si los empleados hablan bien de Sodexo, si la recomiendan y están dispuestos a dar lo mejor de sí mismos por el bienestar de la organización, entonces existe un nivel de compromiso adecuado. También se mide el nivel de calidad de vida de los empleados, y los resultados se discuten en la junta directiva, en los comités ejecutivos, a nivel de la región y del país, lo que les permite diseñar beneficios para sus propios empleados y atender sus necesidades más apremiantes. Por ejemplo, el 95% de los empleados de Sodexo en la región tienen bajos salarios, la mayoría de ellos son madres solteras cabezas de familia sin casa propia, por lo cual se decidió implementar un subsidio o auxilio para compra de vivienda, y en la actualidad se entregan más de 300 al año.

Uno de los principales desafíos para Sodexo es demostrar que a través de Sodexo Benefits & Rewards Services no se venden simplemente bonos, sino que se proveen servicios que permiten mejorar la calidad de vida de los colaboradores de sus clientes. Al respecto, Juan Camilo enfatiza que lo que se busca es darles opciones a los clientes para que los colaboradores se sientan mejor con su empresa. Lo que busca Sodexo es que las empresas tengan una mejor relación con sus empleados.

Los servicios de Sodexo Benefits & Rewards se clasifican en cuatro categorías: *perform*, para que el trabajador pueda desempeñarse mejor y se sienta más feliz, categoría bajo la cual se han diseñado diferentes plataformas de incentivos a través de las cuales el empleado se asigna metas que son validadas por su superior directo, y si las cumple, obtiene ciertos beneficios; *growth*, que busca apoyar a los colaboradores a que cuenten con elementos que les permitan crecer profesional y personalmente; *balance*, categoría que busca ofrecer servicios para que los empleados tengan un balance de vida de trabajo ideal, entre otros, gimnasio y clases de yoga, servicios que el empleado sabe que consigue gracias a la empresa donde trabaja, y *connect*, a través de la cual desarrollan beneficios para que los trabajadores se conecten con su empleador.

Juan Pablo Castillo, director de Asuntos Corporativos de Sodexo para Colombia, recurre a los orígenes de la empresa, para enfatizar la preocupación por las personas al interior de las organizaciones. Sodexo nació en Marsella,

porque los marineros llegaban extenuados al puerto y requerían lavar su ropa, así como acceder a un esquema de alimentación y de descanso diferentes. Igualmente, en sus orígenes Sodexo se concentró en una operación de minería en África, donde los empleados permanecían 21 días aislados y requerían diferentes servicios, entre ellos la alimentación. En Colombia, Sodexo On-Site sigue trabajando bajo el mismo enfoque: hace limpieza básica y limpieza técnica (para los ingenios, los productores de cerveza, o para los cuartos de cirugía en los hospitales), mantenimiento preventivo, y presta servicios de alimentación, siempre pensando en generar calidad de vida en cada una de dichas actividades.

Por ejemplo, para proporcionar calidad de vida a través de los servicios de alimentación se estudia a profundidad qué alimentos ofrecer en el menú a los colegios, las universidades, y los casinos de empresas, para mantener la productividad y buena nutrición de los individuos. Además, se implementa la tecnología necesaria para consumir menos recursos (agua y energía), reducir los accidentes de trabajo y mantener la calidad de los alimentos, y se busca una operación sostenible, con recetas que aprovechen al máximo los ingredientes, programas para reducir las sobras, y se fomenta una alianza con el banco de alimentos para aprovechar lo que no se consume. De acuerdo con Juan Pablo, calidad de vida también implica que el empleado pierda el menor tiempo posible haciendo filas para obtener sus alimentos. A través de plataformas, o incluso utilizando las redes sociales, se busca recibir los pedidos con anticipación para minimizar los tiempos de espera, que se han reducido en un 67% en las operaciones a cargo de Sodexo.

Igualmente, en los servicios generales (*facility management*) Sodexo encuentra la manera de generar calidad de vida. En ese sentido, es relevante evaluar cada cuánto se debe limpiar un espacio en particular (p. ej., un baño) debido a que la frecuencia de limpieza debe ser acorde con el número de personas que utilizan el servicio, y no por rutinas; en ese sentido se están implementando sensores para determinar el tráfico y realizar una actividad más inteligente, que beneficie a la persona encargada. Además, se capacita a los trabajadores en la mejor manera de hacer su labor para reducir los accidentes de trabajo, en lo cual es incluso relevante la manera de utilizar una escoba o un traperero, de pasar una bayetilla, etc. Además, la operación de servicios generales debe preocuparse por lograr menor consumo de recursos y utilizar insumos apropiados para reducir los niveles de contaminación.

Todo lo anterior implica que en Sodexo se vive efectivamente el día a día pensando en la calidad de vida de los individuos involucrados o que se ven afectados por su operación, y es ese enfoque el que transforma la manera de hacer las cosas, dejando de lado criterios de decisión exclusivamente enfocados en la relación costo-precio, para lograr realmente un impacto en la calidad de vida de las personas. De acuerdo con Juan Pablo, ello no significa que no se cuente con un precio competitivo, pero implica que los tomadores de decisiones deben tener en cuenta el impacto de las soluciones que ofrece la empresa en los niveles de rotación, las incapacidades y el ausentismo. Esto debe ser más relevante que la discusión centrada en el precio, y los presidentes de las empresas más competitivas lo tienen claro, pues saben que los beneficios de pensar en la calidad de vida de los empleados son mayores a los costos. El problema surge cuando las decisiones respecto de los empleados las toma el cuarto nivel de la organización, que es más operativo que estratégico. Juan Pablo afirma que si no se incluye la calidad de vida de los empleados entre los indicadores de desempeño de las empresas, aun cuando es un tema absolutamente relevante, se diluye su importancia en el diario despliegue de la operación.

De acuerdo con Piero Melchiorre, antiguo director de Mercadeo de Sodexo Benefits & Rewards, otro de los beneficios de las soluciones que ofrece Sodexo está en la capacidad de dirigir el consumo del trabajador. Por ejemplo, el trabajador de bajos ingresos destina la mayoría de sus recursos para atender las obligaciones financieras, la vivienda, la salud y descuida la alimentación, de forma que las soluciones de alimentación de Sodexo le permiten destinar una parte adecuada de su ingreso para su nutrición y la de su núcleo familiar. Además, existen soluciones diseñadas específicamente para otorgar incentivos por desempeño, como un mecanismo de reconocimiento, o incluso, para entregar un regalo que la empresa desea hacer en una fecha especial. Según Piero, para Sodexo las soluciones de beneficios, incentivos y reconocimientos son un medio a través del cual se puede mejorar el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores, al apoyarlos en la educación de sus hijos, en su propio progreso y en su salud, entre otras dimensiones de desarrollo y bienestar. Como incentivo, los productos de Sodexo le muestran al empleado la diferencia de hacer el trabajo con alto desempeño, y, en últimas, son un mecanismo que le permite a las empresas gestionar la relación con el talento humano, demostrando que están comprometidas con sus empleados.

Para Piero la relación que la empresa construye con sus colaboradores tiene que ver con el gobierno corporativo de la misma, con su razón de ser, con su propósito. Si el gobierno corporativo tiene en cuenta a todos los grupos de interés que hacen vida en la organización, las relaciones son sustancialmente diferentes. Y cuando esto sucede, el rol de Sodexo es vital porque le aporta al despliegue estratégico de la empresa en su relación con los colaboradores. Por lo tanto, para Piero, el uso adecuado de los servicios que ofrece Sodexo requiere de empresas comprometidas que tienen la conciencia de trabajar por los empleados como un grupo de interés fundamental; empresas que entienden que el progreso debe ser para todos, y que la solidaridad no se activa únicamente ante la desgracia, sino que hace parte del éxito empresarial.

Es valioso resaltar que Sodexo Benefits & Rewards Services Colombia ha adelantado un proceso de transformación organizacional de la mano de Carlos Ferrer, su director general actual, con el fin de que el propósito de la empresa, establecido desde la casa matriz, se viva con claridad en la operación que se desarrolla en Colombia. Lo anterior tiene sentido al analizar la trayectoria profesional de Carlos, primero en el sector de tecnología, y segundo en multinacionales estadounidenses. Su experiencia lo llevó a trabajar en organizaciones en las que la propuesta de valor había quedado obsoleta y en las que era necesario enfrentar de manera decidida y asertiva los cambios en el entorno mediante la transformación digital desde la oferta de productos y servicios. Adicionalmente, la experiencia en multinacionales estadounidenses, dirigiendo equipos de trabajo y operaciones nacionales y regionales, puso en evidencia la complejidad que significa encontrar balance y armonía entre los aspectos personales y laborales, en empresas que son exitosas y demandan una alta dedicación de sus colaboradores. Lo anterior se traduce en un claro convencimiento de la necesidad de reinventar las organizaciones y adecuarlas constantemente a las demandas del entorno, y de la importancia de generar beneficios tangibles tanto económicos como no económicos, a fin de mejorar la calidad de vida de los empleados en las empresas. Estos aspectos los ha capitalizado Carlos en la dirección general de Sodexo Benefits & Rewards Services Colombia.

Carlos considera que el reto fundamental es construir una propuesta de valor que permita llevar soluciones que atiendan la calidad de vida de las personas, y para ello ha entendido a Sodexo como el agregador de un ecosistema conformado por aproximadamente 13.000 clientes, 48.000 comercios,

500.000 beneficiarios y más o menos un millón y medio de consumidores. En un efecto multiplicador en términos de calidad de vida, Sodexo lleva sus servicios a los empleados y sus familias, con un reto específico: llegar a toda la comunidad con una propuesta de valor que a la vez sea importante para el cliente y para la empresa que demanda sus servicios y su apoyo en la relación con sus empleados. Además, asiste a los comercios en el mejoramiento de la propuesta de valor para los empleados, de manera que generen productos para administrar los pequeños nichos. Es decir, Sodexo está realizando un ejercicio más profundo para incluir a los cuatro actores en el ecosistema de la empresa y apoyarlos en la creación de valor en términos de calidad de vida para los empleados y sus familias.

Carlos Ferrer asegura que la transformación digital debe estar presente en este proceso, y para ello ha acompañado el desarrollo de una propuesta de valor integral en la cual se incluye la implementación de una plataforma que le facilita a la empresa poner a disposición de sus empleados un portafolio de beneficios, con el fin de que puedan escoger los que mejor se adapten a su realidad y que transformen positivamente su calidad de vida. De esa manera el mensaje se hace aún más claro, pues antes que una oferta, los bonos y las tarjetas representan un medio que incluye los servicios, los beneficios y las soluciones que Sodexo le ofrece al empleado y su familia en aspectos específicos como la salud, el bienestar, la interacción social y el crecimiento personal, entre otros.

Todo ello ha sido posible gracias a la cultura organizacional de una multinacional francesa como Sodexo a la cual le importan las personas y cuyo propósito es incrementar su calidad de vida. Para Carlos es importante reforzar la cultura organizacional con líderes que inspiren y trabajen para su equipo de colaboradores, implementar un ambiente laboral adecuado en el que las personas se sientan a gusto, y estructurar planes de desarrollo y apropiación de conocimiento para el equipo humano de la empresa. Es decir, la transformación interna implica apostar por el liderazgo y la cultura centradas en el individuo.

David Arango, gerente actual de Mercadeo de la empresa, considera que esta coherencia organizacional es la principal herramienta de trabajo. Para él lo más importante para el posicionamiento de la marca en el largo plazo es el trabajo que esta desarrolla con el fin de que el usuario reciba lo que espera y lo que realmente es relevante para su calidad de vida. David asegura que las

empresas se dedican a desplegar campañas de mercadeo masivas enfocadas en la percepción; es decir, en convencer al público mediante el discurso (y es posible lograrlo), pero cuando este se aleja de la realidad se convierte en una estrategia de corto plazo y poca visión. Por el contrario, Sodexo quiere apalancarse en el voz a voz de los empleados y su familias, de sus clientes y de los comercios aliados, y demostrar que el discurso organizacional se traduce en acción. El mercadeo directo es un camino más complejo a través del cual no se venden ilusiones sino que se entrega una oferta que genera valor. Es un camino más legítimo que permite evidenciar que hay coherencia con el propósito de la organización.

Es por ello que parte de los esfuerzos de David como director de mercadeo se han concentrado en entender cuáles son los factores más relevantes para la calidad de vida, validar conceptualmente la oferta de valor, crear conciencia respecto de la importancia de los empleados para las empresas, entender por qué son un grupo de interés estratégico que merece la atención de las organizaciones, y a partir de allí estructurar un camino sólido que consolide a la empresa en la industria a la que pertenece, y entre los beneficiarios y usuarios de sus servicios.

En general, las entrevistas realizadas al equipo directivo de Sodexo muestran que hay coherencia entre el propósito establecido por la organización desde su creación, la cultura organizacional, la oferta de valor, los servicios que ofrece, la dinámica de trabajo, y los planes de futuro en pro de la calidad de vida del individuo dentro y fuera de la organización.

5.4. Otras experiencias

Con el propósito de conocer las experiencias en el mejoramiento de la calidad de vida laboral se hicieron entrevistas a profundidad a las iniciativas lideradas por Aequal, Fundación Más Familia y Sodexo, por lo que su descripción no sólo proviene de fuentes secundarias, sino que recoge las percepciones de individuos relevantes al interior de dichas organizaciones. Sin embargo, antes de cerrar este capítulo es preciso mencionar otras experiencias que cuentan con un posicionamiento en el mercado, específicamente, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) y

Great Place to Work, cuya descripción se basa exclusivamente en la consulta de fuentes secundarias.

5.4.1. MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (MERCOS)

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS) surgió en el año 2000 en España bajo el liderazgo del profesor Justo Villafañe de la Universidad Complutense de Madrid. La iniciativa ha venido siendo desarrollada de manera conjunta por la compañía de consultoría en gestión de recursos intangibles Villafañe y Asociados, y el Grupo de comunicaciones Vocento, y su objetivo es construir un ranking de reputación empresarial para proveer una medida que permita reconocer el adecuado comportamiento de las organizaciones. Así, Merco se ha convertido en una herramienta de consulta para la evaluación de la reputación de las empresas, y dado que su metodología tiene en cuenta la valoración o percepción de diferentes grupos de interés, ello permite brindar a las organizaciones un panorama más amplio de cómo son percibidas por el mercado y, por consiguiente, identificar oportunidades de mejora en la gestión.

Actualmente MERCOS está presente en Colombia, México, Chile, Ecuador, Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Perú y Panamá, y dentro de su oferta existen nueve monitores claves para su actividad: a) MERCOS Empresas; b) MERCOS Líderes; c) MERCOS Talento; d) MERCOS Talento Universitario; e) MERCOS Responsabilidad y Gobierno Corporativo; f) MERCOS Consumo; g) MERCOS Ciudad; h) MERCOS Marcas, e i) Monitor de Reputación Sanitaria. La metodología propuesta se sustenta en las valoraciones realizadas por los diversos grupos de interés para una organización, las cuales se integran de manera ponderada con el fin de generar el monitor correspondiente que se hace público al mercado. De la metodología se resalta el nivel de transparencia dado que el monitor es auditado por la firma KPMG la cual hace seguimiento constante del proceso completo, desde la elaboración hasta los resultados de cada uno de los monitores. De igual manera, cada criterio de ponderación, así como los respectivos resultados por edición, están disponibles para el público en la página web.

El objetivo principal de MERCO Talento es brindar a las organizaciones la mejora continua del sistema de gestión del talento por medio de herramientas de medición y evaluación que contribuyan a atender las necesidades de sus empleados y contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales. En dicho ranking se reconoce a las cien empresas que de mejor manera, atraen y retienen el talento humano.

Las temáticas consideradas en el monitor de talento incluyen aspectos relacionados con la calidad de vida laboral, la marca del empleador y la reputación interna. Entre los grupos de interés que dan cuenta de las valoraciones realizadas se destacan los trabajadores que en general comparten sus percepciones respecto de las empresas que hacen parte del ranking con mejor reputación que previamente ha identificado el monitor MERCO Empresas. Por otra parte, de la percepción de algunos empleados particulares se obtienen valoraciones más exigentes que proporcionan información más detallada a la hora de estimar el aspecto de gestión del talento. Adicionalmente también se incluyen las valoraciones de estudiantes universitarios en los últimos cursos de carrera, con el fin de conocer su perspectiva respecto de las empresas en las que piensan iniciar su vida laboral. También la población en general es consultada con el fin de obtener la valoración marca-empleador de los potenciales clientes de las empresas que se encuentran dentro de MERCO Empresas. Además, se reciben percepciones tanto de responsables y directores de recursos humanos, como de expertos en gestión del talento y de oficinas de reclutamiento de personal, para valorar la manera en que dirigen la gestión del talento en cada organización. Finalmente, se aborda a los egresados de escuelas de negocios, con el fin de obtener la valoración de profesionales con alta experiencia laboral respecto del posicionamiento de estas empresas en el aspecto marca-empleador.

Mediante el monitor de MERCO Talento la compañía ha logrado posicionar el capital humano de las empresas como uno de los activos intangibles que, por ser estratégico para las organizaciones, puede representar diferencias significativas en los resultados en el largo plazo.

5.4.2. GREAT PLACE TO WORK

En 1981 los periodistas Robert Levering y Milton Moskowitz escribieron un libro con el propósito de identificar las cien compañías consideradas la

mejor opción laboral para cualquier persona en Estados Unidos, lo cual constituía un gran desafío, ya que era difícil encontrar esa cantidad de compañías que cumplieran con los estándares definidos. Sin embargo, dado el éxito alcanzado se creó el Great Place to Work Institute, organización internacional dedicada a potenciar cambios que les permita a las empresas ser consideradas los mejores lugares de trabajo. Hasta la fecha la organización ha valorado el ambiente laboral en más de 7.000 compañías en cincuenta países, lo que da cuenta de alrededor de cinco millones de valoraciones. Desde su creación la compañía ha asumido el reto de llevar un mensaje claro a las organizaciones, resaltando que lo más importante no es sólo ofrecer una serie de iniciativas y programas orientados a mejorar la calidad de vida laboral, sino el establecimiento de relaciones de calidad en el tiempo en donde predominen la confianza, el orgullo y el compañerismo entre todo el capital humano en la organización. Lo anterior ha puesto de manifiesto cómo las relaciones basadas en la confianza se convierten en la clave para disminuir la rotación de los colaboradores y que la compañía logre mejores resultados.

Great Place to Work ha desarrollado una metodología que le permite medir la confianza en una organización a través de dos ejes centrales, la cultura y el ambiente de trabajo. Para el primer eje se analizan aspectos relacionados con la credibilidad, el respeto y la imparcialidad percibidos por los empleados en la empresa. El segundo eje aborda la camaradería y el orgullo como factores que sustentan un buen ambiente de trabajo. Otra herramienta de evaluación utilizada es el cuestionario a la gerencia Culture Audit, el cual está dirigido a contar con las valoraciones de los líderes de recursos humanos en relación con los programas y prácticas de las empresas, buscando evidenciar una cultura diferenciada de las compañías objeto de análisis. Los resultados de estas herramientas son promediados y ponderados dependiendo de la cantidad de trabajadores en cada una. Las empresas seleccionadas son publicadas en medios de negocios prestigiosos como *Fortune* y *Le Figaro Economie*.

Desde 2008 esta organización está presente en América Latina con la lista de “Los mejores lugares para trabajar en América Latina” la cual está conformada por tres categorías que dependen del tamaño de las empresas de la muestra, donde la más relevante es “Las mejores multinacionales para trabajar en América Latina”. Allí, las empresas que deseen ser incluidas dentro del ranking deben por lo menos contar con mil colaboradores a nivel mundial, haber sido reconocidas en algunas de las listas nacionales y como mínimo

tener el 40% de sus colaboradores trabajando en países diferentes a los de la sede central. Para el caso colombiano, además de contar con una lista propia de las mejores compañías para trabajar, se realiza un proceso de certificación Great Place to Work para aquellas empresas que cuenten con por lo menos treinta colaboradores y que cumplan con los requisitos respecto de la gestión del talento. Además de fortalecer la imagen organizacional y de marca de las compañías que lo adquieren, dicha certificación señala a futuros inversionistas o diferentes grupos de interés un espacio en donde el capital humano es valorado.

6. EXPLORACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL EN COLOMBIA: LA ÓPTICA DEL COLABORADOR

6.1. Generalidades

Este capítulo tiene el propósito de explorar qué se entiende por calidad de vida laboral en el contexto de grandes empresas establecidas en Colombia. Con el ánimo de complementar la visión de los directivos consultados, la orientación de este ejercicio es recopilar la visión de los colaboradores sobre lo que representa para ellos la calidad de vida laboral. Para lo anterior, se llevó a cabo una aproximación a cinco empresas reconocidas en su sector industrial, tanto por la experticia y éxito que muestran en la agregación de valor, como por la orientación permanente al fortalecimiento de la relación con sus colaboradores. Se debe tener en cuenta que la labor que realiza cada una de estas organizaciones tiene impacto en el ámbito nacional e internacional, bien sea por las características de sus usuarios o clientes, el ámbito de operación, el alcance de su ejercicio comercial o el alcance de los resultados de su labor.

Además, en este análisis se parte de los dominios propuestos por el índice de calidad de vida de Sodexo, debido a que engloba y comprende la mayoría de los dominios que se trabajan por separado en la literatura consultada en el capítulo anterior. De acuerdo con ello, este capítulo busca evidenciar qué toman en cuenta los trabajadores colombianos al momento de entender lo que constituye su calidad de vida laboral, así como lo que hacen las empresas para ayudar a mejorar o mantener esa percepción en los empleados.

6.2. Metodología

En la medida en que se buscaba explorar lo que se entiende por calidad de vida laboral en el contexto colombiano la indagación tuvo un enfoque cualitativo. El diseño metodológico implementado permitió hacer una caracterización de los significados que le otorgan los trabajadores a la calidad de vida laboral, la forma en que se pueden agrupar los elementos que constituyen el fenómeno y la importancia relativa que se le da a cada uno de los elementos. De esa manera el ejercicio se orientó a describir la experiencia de los empleados respecto de la forma como viven la calidad de vida laboral en su cotidianidad, haciendo énfasis en su sitio de trabajo. Al mismo tiempo, se quiso entender qué es lo que hace que una organización posibilite el desarrollo de calidad de vida laboral de sus empleados a través de las experiencias que ellos mismos narran. Teniendo en cuenta que el concepto calidad de vida laboral es multidimensional e involucra elementos de carácter objetivo y subjetivo, esta aproximación también permite centrarse en las percepciones de los colaboradores con referencia a los elementos objetivos proveídos por las organizaciones que ayudan a constituir la calidad de vida de los trabajadores.

La muestra estuvo conformada por cinco organizaciones establecidas en Colombia: Policía Nacional, S4N, Alpina, Adidas y Colegio de Estudios Superiores en Administración (CESA). Independientemente de que varias de estas empresas tienen sedes en distintas ciudades y países, el estudio se llevó a cabo con colaboradores establecidos en Bogotá. A continuación se hace una breve presentación de cada una de las organizaciones que participaron de la investigación. La tabla 6.1 contiene la descripción del producto o servicio que prestan las empresas participantes, así como una breve introducción a su contexto de gestión del talento humano.

6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia:
la óptica del colaborador

Tabla 6.1
Descripción de las organizaciones participantes

Empresa	Tipo de servicio o producto	Contexto general
Policía Nacional	La Policía Nacional se ocupa del mantenimiento de la convivencia a través de la garantía del ejercicio de los derechos y las libertades públicas. Para esto se basa en el Código Nacional de Policía y el Código de Ética de la Policía. Su servicio consiste en velar por la seguridad y la convivencia pacífica de los ciudadanos y las personas dentro del territorio colombiano.	La organización se inició en 1891. Su estructura organizacional ha sido modificada, de manera que, si bien en el momento de su origen estaba dividida en tres áreas, ahora cuenta con más de diez, todas con el propósito último de proteger a las personas. Es importante resaltar que, como institución pública garante de la convivencia ciudadana, la Policía Nacional ha estructurado diferentes programas para el desarrollo de su cuerpo policial. Entre estos programas se pueden evidenciar los convenios con centros vacacionales, los convenios para acceder a la educación, el acceso a vivienda fiscal y la solicitud de préstamos, entre otros. De igual manera, los servicios no sólo están diseñados para el personal de la policía nacional sino también para sus familias.

Empresa	Tipo de servicio o producto	Contexto general
S4N	Empresa de desarrollo de software de origen colombiano con sede en Bogotá, Medellín y Seattle en Estados Unidos. Presta servicios de desarrollo de software empresarial acompañado de otras prácticas que permiten agregar el máximo valor posible a sus clientes, por ejemplo, operación en la nube, <i>machine learning</i>, desarrollo web y móvil, y diseño de producto y servicio. S4N cuenta con experiencia en el sector de consumo masivo, aeronáutico, financiero y seguros. Su propósito es construir los mejores productos de software funcionando como aliados estratégicos de sus clientes.	La organización se originó en 2008 en Bogotá y actualmente lleva a cabo sus operaciones también en Medellín, Ciudad de Panamá y Seattle. La empresa cuenta con más de doscientos empleados en América y Europa enfocados en desarrollar software mediante una metodología ágil y utilizando tecnologías de punta. Dada la explosión reciente del sector tecnológico, la competencia en esta industria se concentra tanto en la captación de clientes como en la atracción de talento humano altamente calificado. Lo anterior ha llevado a la industria a concentrarse en el conjunto de beneficios (de carácter monetario y no monetario) que se puede ofrecer para atraer al talento humano requerido. Algo que llama la atención del sector a nivel mundial es que en un mismo año la remuneración salarial de los desarrolladores de software puede tener incrementos que en promedio son superiores al 100%. S4N es reconocida entre los desarrolladores de software por ser una empresa madura, muy innovadora y comprometida en el ejercicio de acompañamiento al talento humano. La organización se destaca por tener una estructura organizacional horizontal, apalancando la puesta en marcha de equipos de desarrollo de software auto-organizados y sinérgicos, con base en el fomento de sus valores: propósito, autonomía, maestría e inteligencia distribuida.

6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia:
la óptica del colaborador

Empresa	Tipo de servicio o producto	Contexto general
Adidas	Esta empresa hace parte de la industria de la moda, del deporte y lo que se necesita para llevar un estilo de vida saludable. Si bien sus productos principales se centran en el calzado deportivo, también ha desarrollado uniformes para diversos equipos, bolsos deportivos y ropa deportiva en general. La compañía reporta que fabrica más de ochocientos millones de productos al año a nivel mundial. De esa manera, su misión se centra en ser la mejor compañía deportiva en el mundo.	La empresa comenzó en 1929 en Alemania con el objetivo de proveer a los atletas con el mejor equipo deportivo posible. En 1998 llegó a Colombia con el fin de establecer una subsidiaria. En este momento sus planes se concentran en el fortalecimiento de sus canales comerciales digitales. Adidas se presenta como una organización con una cultura ganadora. Argumenta que para tener una actitud ganadora es importante que sus empleados trabajen en comportamientos asociados con la generación de confianza, colaboración y creatividad. La confianza implica reconocer que no se tienen todas las respuestas, pero igual se está dispuesto a tomar riesgos y a aprender de los errores. La colaboración implica trabajo en equipo, por lo que se promueve el diálogo abierto, la confianza en el trabajo de los compañeros de equipo y la inclusión. Finalmente, la creatividad implica el reconocimiento de que no se llega al éxito recreando estrategias viejas y ajenas, por lo que se tiene que estar abierto a nuevas ideas y a explorar.

Empresa	Tipo de servicio o producto	Contexto general
Alpina	Esta empresa hace parte de la industria alimentaria, centrándose en el procesamiento de cereales, la leche y la fruta con el objetivo de crear alimentos saludables. La organización es altamente reconocida por la calidad de sus productos, así como por la responsabilidad social empresarial que demuestra.	Alpina comenzó en Sopó en 1945 fabricando quesos y mantequilla de forma artesanal. En esa época la empresa fue pionera en Colombia en la producción de quesos maduros como emmental, gruyere y parmesano. A través del tiempo la compañía ha logrado establecer diferentes líneas de nutrición, centrándose en cereales, lácteos y frutas. Alpina señala que su propuesta de valor se nutre gracias a sus empleados, llamados <i>alpinistas</i>. Los equipos de trabajo generados entre alpinistas buscan obtener resultados a través del trabajo colaborativo. La innovación se logra a través de la simplicidad y la acción. La empresa promueve el crecimiento personal y profesional de sus alpinistas por medio de programas de liderazgo, <i>mentoring</i> y capacitaciones. Además, la mayoría de plazas de trabajo ofrecidas las obtienen los mismos empleados de la compañía, por lo que es reconocida como una de las empresas en Colombia que mejor atrae y retiene el talento.

6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia:
la óptica del colaborador

Empresa	Tipo de servicio o producto	Contexto general
CESA	El CESA se reconoce como una institución de educación superior de carácter académico monodisciplinar. Esto, porque sus programas están estructurados alrededor de la disciplina de la administración de empresas. Por lo tanto, sus programas de posgrado de especialización y maestría, se circunscriben al campo de la administración de empresas, en áreas tales como el mercadeo y las finanzas.	Esta organización nació en 1975 con la intención de formar a las generaciones de líderes del país. Por esa razón su misión se centra en la formación de los mejores líderes empresariales: profesionales creativos, éticos, comprometidos con el desarrollo del país, emprendedores, enfocados en la agregación de valor, con el objetivo de que Colombia sea una nación justa, competitiva y en paz. El CESA fomenta el bienestar universitario teniendo en cuenta el desarrollo físico y psicológico, la salud, la cultura, la promoción socioeconómica, la recreación y el deporte. Lo anterior pensando en todos los miembros de la comunidad institucional, incluidos los trabajadores y colaboradores administrativos. De igual manera, en el CESA fomenta el desarrollo de las competencias de sus trabajadores a través de programas dinámicos y adaptables que responden a las necesidades de sus empleados. En línea con lo anterior, el CESA ofrece un sistema de reconocimientos, tanto a estudiantes y egresados, como a los académicos, investigadores o empleados al interior de la institución que busca involucrar activamente a todos los actores interesados en los procesos educativos.

En cada compañía se organizó un grupo focal con una muestra de seis a diecisiete participantes diseñado con el fin de hacer una caracterización de la calidad de vida y la calidad de vida laboral tomando en cuenta las dimensiones y los dominios de los conceptos en tres fases: la primera buscaba entender los significados y asociaciones de los participantes respecto del concepto calidad de vida; la segunda consistía en la comprensión de la forma como se favorecen los dominios de calidad de vida en el contexto laboral, y la tercera se centró en entender la manera como cada uno de los trabajadores de las empresas que participaron jerarquizaron los diferentes dominios que hacen parte de la calidad de vida y la calidad de vida laboral. Como ya se mencionó, para el

diseño de las preguntas del grupo focal se tomaron en cuenta los dominios propuestos por el índice de calidad de vida de Sodexo debido a que engloba y comprende la mayoría de los dominios que se trabajan por separado en la literatura consultada.

El ejercicio con los grupos focales se llevó a cabo durante la jornada laboral y dentro de las instalaciones de la organización. A todos los participantes se les explicó el objetivo de la investigación, así como los ejercicios y el tiempo en promedio en que deberían realizarlos. La participación en el grupo focal tuvo una duración aproximada de dos a tres horas.

El procesamiento de los hallazgos se llevó a cabo de forma general, obteniendo resultados que permiten desarrollar inferencias sobre la calidad de vida laboral en Colombia; esto constituye el primer conjunto de hallazgos que se presentan en este capítulo. Adicionalmente, dada la diversidad de organizaciones que participaron del estudio, se presentan los resultados sobre la calidad de vida en el contexto laboral particular de cada una de las empresas.

6.3. La calidad de vida laboral en Colombia

Este primer conjunto de hallazgos se concentra en explorar la forma en que se entiende la calidad de vida laboral en Colombia, agrupando las asociaciones en cada una de las dimensiones del índice de calidad de vida laboral de Sodexo. En la tabla 6.2 se presenta la descripción de los factores y la frecuencia de asociaciones que se desarrollaron por cada factor en la totalidad de grupos focales que se llevaron a cabo. Esto surge de la pregunta de apertura de los grupos focales en la que se solicitaba a los participantes que hicieran una lluvia de ideas sobre lo que viene a su mente cuando escuchan “calidad de vida laboral”.

6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia:
la óptica del colaborador

Tabla 6.2

Frecuencia de asociaciones por factores de la calidad de vida

Factor	Descripción	Frecuencia de asociaciones
Salud y bienestar	Promoción de los hábitos alimenticios y físicos que caracterizan un estilo de vida saludable.	153 (34%)
Interacción social	Todos los aspectos que fortalecen los vínculos entre individuos y facilitan el acceso a espacios de entretenimiento.	105 (23%)
Crecimiento personal	Todo lo que le permite al individuo el desarrollo, aprendizaje y progreso.	87 (19%)
Facilidad y eficiencia	Todos los aspectos que impactan la habilidad de un individuo para ejecutar sus actividades de forma oportuna y sin interrupciones.	42 (9%)
Reconocimiento	Todos los aspectos que contribuyen a la sensación del individuo de ser verdaderamente valorado por la organización.	38 (8%)
Ambiente físico	Todos los aspectos que contribuyen a que los individuos perciban que tienen un ambiente cómodo y seguro.	32 (7%)

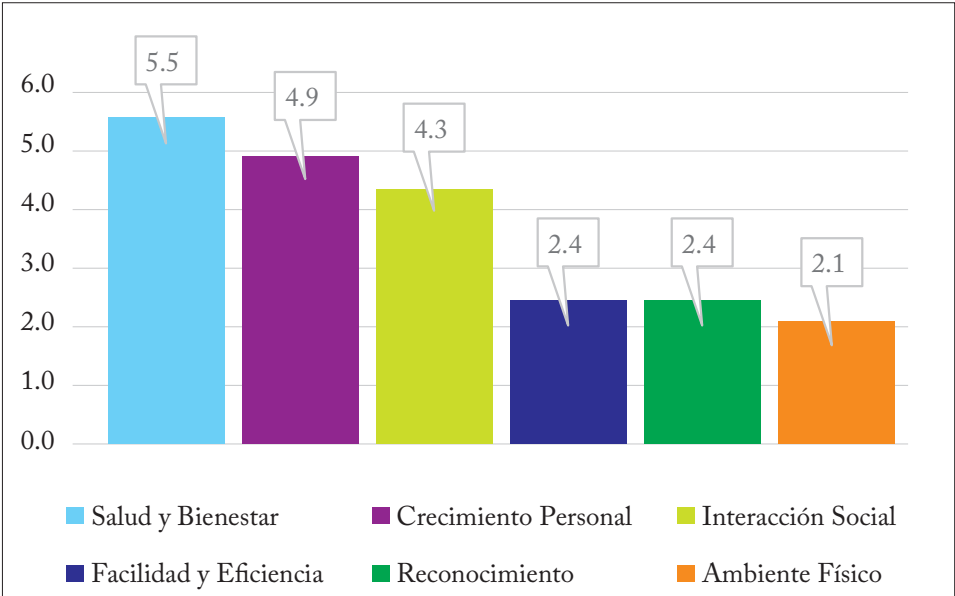
En total se tuvieron 457 asociaciones a la calidad de vida laboral. Como se observa en la tabla 6.2, cuando se pregunta a las personas sobre lo que viene a su mente cuando se habla de calidad de vida laboral, aparecen con mayor frecuencia aspectos relacionados con la salud, seguidos por aquellos que se relacionan con la interacción social y el crecimiento personal. Si bien todos esos aspectos se pueden favorecer desde el empleador, resulta interesante que la sensación de calidad de vida laboral del empleado en estos aspectos trasciende a escenarios por fuera de los límites organizacionales, los cuales condensan el 76% de las asociaciones obtenidas. En contraste, los factores que se circunscriben específicamente al ambiente laboral como la facilidad y eficiencia, el reconocimiento y el ambiente físico concentran tan solo el 24% de las asociaciones realizadas en esta primera aproximación.

No obstante, el análisis de frecuencias de asociaciones no permite identificar qué es lo que se considera más importante en términos de la calidad de vida laboral desde el punto de vista del trabajador. Para ello se solicitó a los participantes que jerarquizaran los factores que componen el índice, con el ánimo de obtener una noción de lo que se considera más importante en términos relativos. Esto se hizo dividiendo cada uno de los grupos focales

en tres pequeños grupos, facilitando que todos los participantes se involucraran en la conversación para jerarquizar los factores. Para obtener el resultado se asignaron seis puntos al factor que se consideró más importante y un punto al factor que se consideró menos importante. Posteriormente se obtuvo el promedio simple de las quince observaciones realizadas.

Los resultados obtenidos coinciden con el análisis de frecuencias, puesto que la importancia que se percibe de los factores es muy similar a lo que se obtiene en el ejercicio de asociación. En este caso, salud y bienestar, crecimiento personal e interacción social son los factores a los que se les atribuye más importancia, en ese orden. Posteriormente se tiene facilidad y eficiencia, y reconocimiento con el mismo nivel de importancia. Finalmente, se tiene ambiente físico. En este caso, lo único que no coincide con el análisis de frecuencias es crecimiento personal, a lo que se le asigna un nivel de importancia superior que a la interacción social. No obstante, los tres primeros factores tienen puntuaciones comparativamente más altas que los tres últimos. El gráfico 6.1 presenta los promedios de importancia de cada uno de los factores.

Gráfico 6.1
Importancia asignada a los factores de calidad de vida laboral



6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia: la óptica del colaborador

Los resultados que se obtuvieron de los dos ejercicios parecen indicar que lo más sensible para el colaborador es aquello que afecta su trabajo y, al mismo tiempo, trasciende a los demás dominios de su vida. Desde el punto de vista del trabajador, lo que resulta más notable y a la vez más importante del concepto de calidad de vida laboral está relacionado con dominios de la vida que no se circunscriben exclusivamente al ámbito laboral. Adicionalmente, los aspectos asociados a la salud y el bienestar son los que con mayor frecuencia se relacionan con calidad de vida y, a la vez, son los que se consideran más importantes. Con el ánimo de entender mejor qué es lo que se asocia a cada uno de los factores, se presentan las palabras que se asociaron a ellos y la manera en la que se pueden favorecer estos factores en el contexto laboral de acuerdo con la postura de los participantes a continuación.

6.3.1. SALUD Y BIENESTAR

Los resultados asociados a cada uno de los factores se presentan a través de la nube de palabras, para luego hacer una lectura general de la forma en que se puede favorecer la calidad de vida laboral específicamente en cada factor.



La nube de palabras es una representación gráfica de las asociaciones, de manera que en un tamaño de fuente más grande se presentan las palabras que se repitieron con mayor frecuencia. En el caso de salud y bienestar los participantes asociaron la posibilidad de tener beneficios en la salud, el deporte y la alimentación.

La gran mayoría de los colaboradores mencionaron la salud como el componente importante para este factor. La salud se entiende de dos formas: física y mental. En cuanto a la salud física los participantes resaltaron los servicios médicos y las afiliaciones. No obstante, la salud mental se relacionó con la paz, el equilibrio mental e incluso con la espiritualidad, en otras palabras, con el hecho de liberarse del estrés que pueden llegar a generar las cargas de trabajo. Una manera como los trabajadores resaltan que la organización les puede ayudar a estar más tranquilos es otorgándoles tiempo para descansar, para cuidar de sí mismos, para disfrutar en familia, para viajar y para entretenerse; igualmente, a raíz del estrés que conlleva el transporte público en la ciudad, agradecen a aquellas empresas que les brindan rutas o bonos para transporte, así como la posibilidad de hacer trabajo remoto, ya que esto les proporciona tranquilidad, lo que ayuda a combatir el estrés laboral.

Uno de los aspectos que ayudan a fortalecer la salud mental y física es la alimentación. Las personas mencionan que llevar una alimentación balanceada, con frutas y verduras, ayuda a mantener un cuerpo sano. No obstante, también señalan la importancia de “comer rico”, es decir, de tener comidas que no necesariamente tienen que ser saludables, pero sí que brinden mucho placer, de manera que se disfrute el comer.

Otro de los aspectos que resaltaron de manera consistente los trabajadores es la importancia de hacer deporte. Lo anterior se justifica en la medida en que el ejercicio no sólo fortalece físicamente el cuerpo, sino que provee un espacio de recreación y de descanso que ayuda lidiar con el estrés diario, a tonificar el cuerpo, además de brindar espacios de satisfacción y disfrute en los que se fomentan las interacciones sociales, al tiempo que se fortalece la confianza en las capacidades propias para lograr las metas establecidas.

6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia: la óptica del colaborador

6.3.2. CRECIMIENTO PERSONAL



Con mayor frecuencia las palabras que se relacionan con el crecimiento personal son proyectos, estudio, profesionalismo, crecimiento profesional y autonomía. La mayoría de las personas entiende crecimiento personal como la posibilidad de cumplir proyectos personales, ya sea que estén relacionados con el cumplimiento de sus sueños (como estudiar más o tener una oportunidad de emprendimiento) o con el cumplimiento de los sueños de algún miembro de la familia (como los hijos o los padres). De manera transversal los trabajadores de las diferentes organizaciones estuvieron de acuerdo en que el crecimiento personal se da gracias al aprendizaje que se puede alcanzar en las empresas, el cual se puede evidenciar en los programas de capacitación y entrenamiento, en los incentivos y permisos como apoyo para realizar estudios académicos, o mediante la realización de actividades de aprendizaje diferentes a las que se dan en relación con las funciones que cumple el empleado en la organización.

Los programas de capacitación y entrenamiento que suelen resaltar los empleados son aquellos que no sólo ayudan a fortalecer las competencias necesarias para realizar funciones específicas, sino también las habilidades blandas para relacionarse con sus compañeros y jefes. En ese sentido, dichos

programas ofrecen no solamente la posibilidad de mejorar el perfil profesional, sino también de crecer como persona al enseñarles la manera de comunicarse y relacionarse más eficientemente con otros. Estos programas de capacitación y entrenamiento también pueden estar dirigidos a apoyar proyectos personales de emprendimiento o sueños por cumplir.

Por otro lado, los empleados también resaltaron que la generación de incentivos, ya sea económicos o temporales, facilita el aprendizaje. En algunas organizaciones apoyan a sus empleados con facilidades económicas o créditos educativos, con permisos y tiempo para estudiar, con tiempos de descanso y horarios flexibles que les permite embarcarse en la realización de proyectos personales o en el aprendizaje de una habilidad que no tiene que ver con sus funciones o su trabajo. De esta forma, se entiende que el concepto de crecimiento personal no solamente engloba las capacidades y el progreso de las personas en las empresas o la mejora de su perfil profesional, sino que también engloba el dominio de la vida personal, por ejemplo, el hecho de aprender un idioma, escuchar y comprender la música, practicar la culinaria, etc. En ese sentido, los empleados buscan que las empresas no solamente los apoyen en la consecución de habilidades para hacer mejor su trabajo, sino también en la consecución de habilidades que puede que no tengan que ver con su trabajo, pero que les permite formarse integralmente como personas.

El aprendizaje en las empresas también se da gracias a la interacción de los empleados entre ellos y con sus jefes. Es importante resaltar este punto por cuanto la mayoría de los participantes señalaron que el aprendizaje se da de manera transversal cuando se está en contacto con muchas áreas y se adquiere un conocimiento general. Ahora bien, las otras áreas o personas con las que se tiene contacto también logran un crecimiento personal cuando comparten su conocimiento, debido a que *el conocimiento que ofrezco a los demás me hace crecer personalmente*. En ese sentido, el aprendizaje se da cuando la compañía promueve espacios de interacción en donde los empleados no solamente se puedan comunicar entre ellos, sino también con sus jefes o con las personas de otras áreas de la compañía. Con respecto a la comunicación, es importante que sea vertical, horizontal y de doble vía.

Para los trabajadores el crecimiento personal y profesional se logra cuando hay equilibrio entre el trabajo y la familia o la vida personal; de esa forma, las personas se apoyan en la consecución de un balance de los diferentes dominios de su vida para entender que lograron tener éxito y crecer, y refieren que

6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia: la óptica del colaborador

el hecho de ser autónomos en su tiempo, en sus labores y en lo que quieren aprender les permite tener el sentido de responsabilidad necesario para tomar decisiones acertadas.

Los participantes señalaron que crecer personalmente también es tener éxito financiero, el cual se traduce no sólo en alcanzar un límite mínimo de deuda, sino en tener el suficiente dinero para vivir y para adquirir los lujos que se desea; así mismo, señalaron que es importante que las empresas difundan más dichos beneficios, por ejemplo, mediante un catálogo de cursos de capacitación (de forma que se pueda escoger a cuál programa se desea asistir), o indicando la existencia de tales cursos. También esperan mayor difusión de los criterios que se necesitan cumplir la asignación de becas o ayudas económicas para la realización de diversos estudios. Además, los colaboradores señalaron que dichos beneficios educativos o de entrenamiento deben estar alineados con las necesidades de la persona, más que con las necesidades de la empresa. Finalmente, comentaron que es ideal que este crecimiento y capacitación se vea evidenciado en un mayor salario, pues en ocasiones *se le agrega más valor al perfil del cargo pero con el mismo salario.*

6.3.3. INTERACCIÓN SOCIAL



Este factor enfatiza las relaciones familiares y las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y los jefes. Las personas comentan que buscan que estas relaciones sean armónicas, respetuosas, de confianza y por lo tanto cercanas, y en ese sentido todo lo que las organizaciones hagan con el fin de impactar efectivamente las relaciones de su colaborador con su familia, o con sus compañeros de trabajo, conlleva que este sienta que tiene relaciones significativas que le generan una sensación de bienestar y felicidad que finalmente impacta positivamente su salud mental.

En las relaciones interpersonales con los compañeros y jefes se resalta la calidad de aquellas que se pretende construir, así como la infraestructura física y las actividades planeadas por la empresa que ayudan a fortalecerlas. Y respecto de la calidad de la relación, las personas se refieren a la importancia de tener una comunicación abierta, con el fin de generar relaciones de confianza y de respeto mutuo con sus compañeros y sus jefes. Por otro lado, los espacios provistos por la empresa para el fomento de las interacciones sociales y diferentes a los laborales sirven para interactuar, lo cual se logra mediante la realización de salidas de integración y empresariales, de la práctica de deportes y la participación en juegos. De igual manera, también fueron resaltados como espacios laborales que permiten la interacción: las reuniones de área, las cafeterías o las salas de descanso.

Lo que las organizaciones hagan para ayudar a la unidad familiar, como los convenios o espacios de convivencia en donde todos puedan participar de las actividades planteadas, también es un aspecto que se valora positivamente, pues los trabajadores resaltan la importancia de tener buenas relaciones familiares para tener tranquilidad en cualquier proyecto que realicen, incluyendo sus proyectos y funciones laborales.

No sólo es importante saber que los miembros de la familia están bien, sino también poder pasar tiempo de calidad con ellos. Cuando los trabajadores se refieren a la manera como utilizan su tiempo cuando están en familia, señalan eventos como vacaciones, entretenimiento, reuniones, o el acompañamiento que se da en las actividades cotidianas. No importa lo que se haga, lo importante es que las actividades que se realicen ayuden a fortalecer la unión familiar.

De esta forma, las interacciones sociales proveen una red que soporta al colaborador en los momentos difíciles de su trabajo o de su vida. La fraternidad entre compañeros de trabajo, la comunicación abierta, respetuosa y de

6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia: la óptica del colaborador

confianza, ayudan a sentir que se está en un equipo de trabajo con talento, de forma que la admiración hacia el equipo de trabajo se traduce en buenas relaciones interpersonales entre sus miembros y en un mejor rendimiento en el ejercicio de las funciones. Por otro lado, la familia se convierte en un espacio de esparcimiento en el que las personas pueden vivir experiencias y tener pensamientos diferentes a los laborales. La expectativa creada por los espacios familiares es que estén caracterizados por relaciones interpersonales sanas, por lo que, cuando se habla de la familia, se mencionan actividades de entretenimiento y placer más que de responsabilidad o preocupación.

6.3.4. FACILIDAD Y EFICIENCIA



Facilidad y eficiencia en el trabajo se entienden como factores que afectan la realización fluida y fácil de las labores, por lo que las personas enfatizaron aquellos aspectos que facilitan sus funciones, entre los cuales se encontraron elementos del ambiente laboral, la interacción con los compañeros de trabajo y la movilidad. Los trabajadores resaltaron cómo el tráfico y las horas de desplazamiento afectan la realización de su trabajo, haciendo énfasis en que

las organizaciones deben facilitar el transporte, por ejemplo, mediante la asignación de rutas o la facilitación de horarios flexibles, de manera que se puedan movilizar a sus sitios de trabajo en horarios diferentes a la hora pico, o en momentos de menor nivel de congestión.

Otro aspecto a resaltar fue el ambiente laboral, entendido como la facilitación de plataformas digitales y desde las instalaciones físicas. Las personas argumentaron que tener una silla cómoda, un computador que funcione adecuadamente, acceso fácil y expedito a los implementos y elementos de oficina y tecnología, un servicio de alimentación adecuado, en general, tener instalaciones físicas cómodas, contribuye a realizar mejor el trabajo asignado: *el ambiente ayuda a hacer mejor el trabajo; una infraestructura adecuada y unos espacios seguros ayudan a trabajar mejor*. Con respecto al uso de nuevas tecnologías, los entrevistados señalaron que tener plataformas tecnológicas como SAP o CISCO ayuda a adquirir información más fácilmente, a trabajar mejor. Además, el hecho de tener este tipo de plataformas tecnológicas permite tener horarios flexibles o trabajo en remoto, de manera que fomenta la autonomía del empleado para organizar su tiempo adecuadamente.

También se mencionaron las relaciones con los compañeros de trabajo, de manera que se argumentó que tener un buen ambiente laboral, traducido en tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, poder compartir con ellos, tener el apoyo de los compañeros, hace que se pueda trabajar a gusto. La estabilidad financiera se refiere a tener los recursos necesarios para vivir y solventar las necesidades de las personas. El argumento se construye alrededor de que tener los recursos necesarios para poder estar tranquilo, permite enfocarse en el trabajo. Si una persona tiene preocupaciones financieras no va a poder concentrarse, por lo que no se le facilitará realizar su trabajo adecuadamente.

6.3.5. RECONOCIMIENTO



Generalmente, cuando los colaboradores se refieren a los reconocimientos obtenidos en sus sitios de trabajo, resaltan los de carácter material y los de carácter simbólico. El reconocimiento simbólico se da mediante la retroalimentación positiva o negativa. De esta manera es importante que los jefes resalten los aspectos positivos del desempeño y de la calidad del trabajo lograda por el colaborador. Sin embargo, también señalan la importancia de tener una retroalimentación de los aspectos del desempeño o de la calidad de trabajo que se pueden mejorar. Los colaboradores comentan que este tipo de retroalimentación funciona como un incentivo para seguir con el trabajo o para saber en qué se debe mejorar.

El reconocimiento material consiste en obtener un reconocimiento económico, el cual se puede ver reflejado en un aumento salarial o en la entrega de un bono. Este tipo de reconocimientos ayuda a tener estabilidad e independencia económica. Una manera de reconocer el trabajo es teniendo en cuenta al trabajador en las decisiones y conversaciones llevadas a cabo en la empresa, ya que ello los hace sentirse valorados y escuchados, así como también es un reconocimiento a su labor que se interpreta como un voto de confianza.

6.3.6. AMBIENTE FÍSICO



Uno de los aspectos más relevantes en el componente del ambiente físico son los viajes. El viajar se relaciona con la movilidad hacia el sitio de trabajo y con la comodidad del sitio de trabajo, así como con los viajes relacionados con las funciones del trabajador. Esto impacta al ambiente físico de manera que si un sitio de trabajo es cómodo, la persona no se siente en él como si estuviera trabajando. Además, los participantes refieren que la calidad, la rapidez y la comodidad de la movilidad para llegar al sitio de trabajo y de los espacios para transportarse dentro de las instalaciones, a pie o de cualquier otra forma, impactan notablemente la sensación de bienestar.

El ambiente físico se siente cómodo cuando provee servicios de alimentación, recreación, deporte, descanso y otros servicios adicionales como apoyo financiero, bancos o lustrado de zapatos. Esta comodidad permite satisfacer las necesidades de los empleados sin preocuparse por tener que movilizarse grandes distancias, porque sus sitios de trabajo ya tienen espacios para satisfacer esas necesidades.

La mayoría de las personas también hacían referencia a la infraestructura de la empresa y a la ergonomía de sus puestos de trabajo. En ese sentido,

todo lo que tiene que ver con el cambio constante del sitio de trabajo, la cantidad de luz, el frío o el calor, el aseo y el orden afecta la percepción del ambiente físico del sitio de trabajo. Se prefieren ambientes físicos ordenados, aseados, con temperaturas adecuadas, iluminadas, de manera que se pueda mantener la concentración y trabajar cómodamente.

Algunas personas también mencionaron las relaciones con los compañeros de trabajo como un factor a tener en cuenta en conexión con el ambiente físico. En ese sentido, se menciona que las relaciones con los compañeros de trabajo impactan la comodidad que se siente en el ambiente físico, ya que si el puesto de trabajo tiene todas las condiciones físicas adecuadas, pero las relaciones con los compañeros de trabajo no son las mejores, entonces no se disfruta el sitio, no hay una sensación de comodidad en el mismo y no se aprovecha lo suficiente.

Es importante señalar que, si bien los participantes destacaron la importancia del ambiente físico del sitio de trabajo para realizar mejor sus funciones, cuando la organización no da seguridad o constancia con respecto a la ambientación del sitio, las personas configuran sus pensamientos y actitudes de manera que eso no sea importante para poderse adecuar. Por ejemplo, en empresas con presencia en el territorio nacional, cuando no se tienen las condiciones ambientales suficientes para trabajar se tiende a comparar con otras dependencias. No obstante, la capacidad de adaptación de los trabajadores encuentra su límite cuando las condiciones ambientales no mejoran rápidamente, puesto que la salud física y psicológica de los colaboradores se puede ver afectada en el largo plazo.

Los ambientes naturales dentro del sitio de trabajo se toman como un espacio de descanso o de esparcimiento y, generalmente, como algo que se valora positivamente. Aunque es importante mencionar que cuando no están disponibles tales oportunidades realmente no se extrañan, pero cuando se ofrecen las personas tienden a valorarlas positivamente. El horario flexible también es una condición del ambiente físico, puesto que tener un horario flexible permite aprovechar mejor los espacios de trabajo, sobre todo cuando estos se pueden compartir. Además, al tener un horario flexible o la posibilidad de trabajar en remoto, el ambiente físico se convierte también en un ambiente dinámico, cambiante y cómodo en la medida en que *se está en la comodidad del hogar*.

El ambiente de trabajo también contribuye tanto a hacer más fluida la comunicación entre compañeros de trabajo, como a mantener relaciones inequitativas. Por ejemplo, hay sitios en los que el diseño de las oficinas permite tener una comunicación abierta con los compañeros de trabajo y con los jefes, de manera que estos se perciben como personas accesibles a las que se les puede hablar fácilmente; o por el contrario existen otros sitios con puestos diferenciados, algunos de ellos con menos comodidades, lo que ayuda a alimentar la sensación de inequidad, privilegios e injusticias.

6.4. La calidad de vida laboral en contexto: el caso de las empresas participantes

Como se mencionó, la percepción de la calidad de vida laboral depende de las particularidades del contexto y la manera en que el individuo se relaciona con él. En relación con ello, las organizaciones presentan características singulares en términos estratégicos, estructurales, culturales y demográficos, por lo que la percepción de lo que significa la calidad de vida laboral, la importancia de sus factores y la forma en que se puede favorecer el desarrollo de la calidad de vida, pueden variar en función de las particularidades de la organización. Así mismo, las características demográficas del individuo demarcan la forma en que se puede favorecer la calidad de vida laboral; por ejemplo, la posibilidad de tener tiempo para estudiar es más importante para una población joven en comparación con una población adulta; en consecuencia, es importante evidenciar la forma en que se aproximan los colaboradores al concepto de calidad de vida laboral en cada una de las organizaciones que han participado del estudio.

Para lograr ese objetivo se presentan los resultados de la exploración de la calidad de vida laboral desde el punto de vista de los trabajadores agrupados por empresas. Para cada una de las empresas se presentará la nube de palabras, haciendo mención a lo que resulta central y más frecuente en términos globales. Posteriormente, se mostrará la frecuencia de asociaciones para cada factor, así como la importancia relativa de los factores. De manera transversal, estos resultados se complementan haciendo alusión a la forma en que se puede favorecer la calidad de vida en cada organización.

6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia: la óptica del colaborador

6.4.1. POLICÍA NACIONAL

En el caso de la Policía Nacional lo más frecuente se relaciona con el tiempo en familia, el bienestar familiar, el entretenimiento, el estudio, la espiritualidad y la salud. Las personas que forman parte de la Policía Nacional están sujetas a las órdenes que reciben en términos del tiempo que deben invertir en la institución, lo cual resulta incluso en cambios de ciudad sin previo aviso. El tiempo de los colaboradores es algo de lo que la institución dispone, en mayor o menor medida, dependiendo del cargo. Dadas las características del servicio que prestan, para los miembros del cuerpo de policía resulta particularmente importante el tiempo que pueden pasar con su núcleo familiar, así como la forma en que pueden garantizar el bienestar de su familia a través de su trabajo, lo cual se relaciona con la salud en la medida en que brinda tranquilidad y calma; a los miembros de la institución les brinda tranquilidad saber que su familia está bien.



En línea con lo anterior, el entretenimiento también se relaciona con espacios familiares puesto que se refiere al acceso a centros vacacionales, centros sociales y espacios deportivos. De acuerdo con los participantes, esto sirve para pasar tiempo “de calidad” en familia, lo que garantiza el bienestar del grupo. Por lo anterior,

la garantía de espacios de entretenimiento familiar impacta la salud mental del trabajador, así como la calidad de las interacciones sociales con sus familiares.

El estudio se relaciona con el crecimiento personal y profesional, y de acuerdo con los participantes, la forma de crecer y ascender es a través del acceso a estudios adicionales; por ello son muy bien recibidos los incentivos que brinda la institución para estudiar, entre ellos la oferta de becas, diplomados, capacitaciones, así como otros recursos que se requieren para estudiar, como el tiempo y la distribución razonable de la carga. Al igual que el entretenimiento, no solo se habla de estudio para el trabajador, sino para los miembros de su familia. En ese sentido, el crecimiento personal del miembro de la institución se relaciona íntimamente con el crecimiento personal de los integrantes de su núcleo familiar. Finalmente, otro aspecto importante para el miembro de la institución es la salud mental y física. De hecho, la espiritualidad es una de las formas a través de las cuales se alcanza la salud mental. Al mismo tiempo, el acceso a centros de salud con altos estándares de calidad en el servicio constituye un elemento central en la percepción de calidad de vida laboral. En la tabla 6.3 se presenta el análisis de las frecuencias de asociaciones que se agruparon en cada factor, así como la importancia relativa que se atribuyó a cada uno.

Tabla 6.3
Factores de calidad de vida laboral en la Policía Nacional

Factor	Importancia	Frecuencia de asociaciones
Salud y bienestar	6,0	37 (38%)
Interacción social	4,3	24 (25%)
Crecimiento personal	4,3	19 (20%)
Ambiente físico	2,7	3 (3%)
Facilidad y eficiencia	2,3	7 (7%)
Reconocimiento	1,3	7 (7%)

En la Policía Nacional se realizaron un total de 97 asociaciones libres del concepto de calidad de vida laboral. Como se aprecia en la tabla 6.3, la salud y el bienestar, la interacción social y el crecimiento personal son los factores con mayor frecuencia de aspectos asociados al concepto de calidad de vida laboral,

concentrando un 83% de la totalidad de asociaciones, y a la vez son los factores más importantes; llama la atención en este caso que la salud y el bienestar tienen una magnitud de importancia 6, lo que indica que en todas las observaciones que se hicieron en este grupo focal, la salud y el bienestar representan los factores más importante. Además, la interacción social y el crecimiento personal tienen una importancia equivalente para el grupo de participantes consultados. Los hallazgos del grupo focal apuntan a caracterizar a la Policía Nacional como una población centrada en los valores familiares, lo cual impacta notablemente la forma en que se percibe la calidad de vida laboral, así como la manera en que se puede favorecer.

6.4.2. S4N

En el caso de S4N, la autonomía, la salud, las relaciones interpersonales positivas y el éxito financiero son aspectos que demarcan la calidad de vida laboral de los colaboradores. Como se mencionó, la autonomía constituye uno de los valores fundamentales en la cultura organizacional. En S4N las relaciones laborales están demarcadas por la confianza. Junto con los demás valores, la autonomía facilita una dinámica permanente de auto-organización; lo que se busca es que las decisiones ocurran con base en la reflexión sobre las implicaciones del actuar en libertad, tomando en cuenta las consecuencias para sí mismos, para los demás (principalmente el equipo con el que se tienen compromisos) y para la organización como un todo.

Una primera implicación de la autonomía es que el individuo se hace responsable de su rol en la dinámica sistémica de agregación de valor, lo cual brinda la posibilidad de administrar el tiempo: así como se cumple con las metas y responsabilidades también se tiene el tiempo para hacer diligencias, proyectos personales o compartir con las personas que se ama. Los colaboradores mencionaron que la autonomía impacta la salud física porque hay tiempo para cuidar de sí mismos. Además, también impacta la salud mental porque la autonomía le permite al trabajador decidir en qué momento es mejor llegar a su oficina a trabajar, de forma que no necesariamente se tiene que relacionar con un sistema de transporte que en la hora pico es estresante. En esa misma línea, y en relación con la salud mental, la autonomía le permite al colaborador salir de vacaciones con las personas que más quiere, desarrollar actividades recreativas en el momento que lo considere, así como tener tiempo

para realizar actividades personales, generando una sensación de bienestar que ayuda a combatir los niveles de estrés que se presentan en el trabajo, y un balance entre su vida laboral y su vida personal.



La autonomía también ayuda a tener relaciones interpersonales positivas en la medida en que las personas son responsables del mejor uso posible de su tiempo. Por lo mismo, el individuo es el encargado de evaluar los resultados de su trabajo en relación con su esfuerzo y sus capacidades, considerando las necesidades de su equipo, la organización y sus clientes, eliminando así la tendencia a excusarse en factores externos cuando no se obtienen los resultados esperados. Además, los trabajadores comentan que sus opiniones se tienen en cuenta en la medida en que ellos se hacen responsables de las mismas. Esta responsabilidad percibida les permite a los colaboradores relacionarse de forma educada, de manera que no solamente se respeta el punto de vista, sino también las creencias religiosas y políticas. Así se fomentan las relaciones positivas entre los trabajadores.

De igual manera, la responsabilidad percibida les permite a los trabajadores tener más satisfacciones y menos arrepentimientos ya que, al aceptar lo que no se pueden hacer o lo que no tienen a su alcance, se concentran en tener felicidad

6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia: la óptica del colaborador

y en crecer. La autonomía les permite a los trabajadores investigar o explorar situaciones alineadas con lo que se considera valioso, de manera que termina impactando el crecimiento personal y profesional del colaborador. Es por esa razón que se señala que no se puede crecer si no se tiene autonomía sobre los aspectos en los que se busca un crecimiento o evolución. Como consecuencia, la autonomía ayuda a que el trabajador se sienta útil, tener un propósito, porque le permite decidir la forma en que quiere ser útil.

El éxito financiero es importante puesto que un salario justo permite una estabilidad financiera, lo cual facilita el acceso a los recursos para crecer personal y profesionalmente, al mismo tiempo que garantiza un estilo de vida que se basa en los gustos, intereses o preferencias; cuando se tiene éxito financiero para resolver problemas, además de las herramientas para simplificar el trabajo, se facilita la vida en general. Por otro lado, para los colaboradores de esta organización el éxito financiero impacta en gran medida en la salud física, en cuanto que no sólo tienen la posibilidad de acceder a servicios médicos de calidad, sino también desarrollar hábitos personales que inciden directamente en la salud, por lo que resaltan la posibilidad de hacer deporte, de tener buenos hábitos de sueño y de alimentarse sanamente.

En la tabla 6.4 se presenta el análisis de las frecuencias de asociaciones que se agruparon en cada factor, así como la importancia relativa que se atribuyó a cada uno de los factores.

Tabla 6.4
Factores de calidad de vida laboral en S4N

Factor	Importancia	Frecuencia de asociaciones
Crecimiento personal	5,7	20 (29%)
Salud y bienestar	5,0	26 (37%)
Interacción social	4,3	12 (17%)
Facilidad y eficiencia	3,0	5 (7%)
Ambiente físico	2,3	5 (7%)
Reconocimiento	2,0	2 (3%)

En este caso, se llevaron a cabo un total de setenta asociaciones libres al concepto de calidad de vida laboral. S4N cuenta con una población mayoritariamente joven. Salvo contadas excepciones,

el rango de edad de los colaboradores oscila entre los 25 y los 35 años. Como en esa etapa de la vida la mayoría de las personas se concentran enfáticamente en su crecimiento personal, a este factor se le atribuye un mayor nivel de importancia relativa; esto también es coherente con otro de los valores centrales de la cultura organizacional: la maestría. Por otro lado, una cultura centrada en el bienestar lleva a que la mayor frecuencia de asociaciones se agrupe en salud y bienestar. Crecimiento personal, salud y bienestar, e interacción social concentran más del 80% de la totalidad de las asociaciones, siendo en este orden los factores con mayor importancia.

6.4.3. ADIDAS



En el caso de Adidas, la familia, el entretenimiento y los proyectos resaltan como elementos centrales de la calidad de vida laboral. Para los colaboradores de Adidas la familia es muy importante para mantener una buena calidad de vida laboral, puesto que les ayuda a relajarse de la cotidianidad del trabajo, realizando actividades como la preparación de los asados y comidas, o compartir con los hijos en el parque o en la casa. Al realizar otras actividades diferentes a las laborales, en espacios de ocio y disfrute, también se está impactando la salud mental del trabajador.

6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia: la óptica del colaborador

La familia también logra ser una fuente de crecimiento personal, ya que las personas señalan que el apoyo de la familia contribuye al éxito personal. En ese sentido, para la sensación de autoeficacia percibida de los trabajadores es importante que se tomen en cuenta las familias y no sólo el equipo de trabajo. Adicionalmente, los colaboradores de Adidas señalan que cuando alcanzan un equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar sienten que han crecido y madurado, puesto que son más responsables y rinden mejor en el trabajo.

Para los colaboradores de Adidas es importante tener proyectos propios puesto que ese tipo de actividades le permite crecer, tanto personal como profesionalmente. Al respecto los trabajadores aclaran que este tipo de actividades, diferentes de sus funciones laborales, les permite tener un mejor equilibrio entre la vida familiar y la vida personal. Por lo anterior, lograr ese balance significa crecer y madurar como personas. En la misma línea, las actividades y proyectos personales impactan directamente en la salud de la persona, pues los trabajadores consideran que el hecho de tener la posibilidad de entretenerse, de realizar actividades y proyectos personales significa que su trabajo ha sido bueno: tener tiempo es un reconocimiento que permite valorar el trabajo realizado.

Por otro lado, para los trabajadores de Adidas es muy importante disfrutar de su trabajo pues ello impacta su crecimiento personal gracias al balance alcanzado entre el trabajo y la familia. Además, el hecho de disfrutar del trabajo le permite al colaborador enfocarse en aprender todos los días. Disfrutar del trabajo implica trabajar con pasión y con gusto, por lo que se facilita la realización de las tareas y funciones asignadas, mejorando así el rendimiento y la percepción de eficacia que se tiene sobre sí mismos.

Con respecto al entretenimiento, para los trabajadores de Adidas el hecho de poder practicar un deporte es muy importante para su calidad de vida laboral. En ese sentido resaltan el que la organización realice actividades deportivas para facilitar la interacción social entre los colaboradores. De igual manera, señalan que ese tipo de actividades les permite generar interacciones basadas en la confianza y la colaboración con sus compañeros de trabajo. La tabla 6.5 muestra el análisis de las frecuencias de asociaciones que se agruparon en cada factor, así como la importancia relativa que se atribuyó a cada uno de ellos.

Tabla 6.5
Factores de calidad de vida laboral en Adidas

Factor	Importancia	Frecuencia de asociaciones
Crecimiento personal	5,3	11 (23%)
Salud y bienestar	4,7	12 (25%)
Interacción social	4,0	9 (18%)
Facilidad y eficiencia	3,3	6 (12%)
Reconocimiento	2,3	7 (14%)
Ambiente físico	1,3	4 (8%)

Los participantes del grupo focal de Adidas desarrollaron en total 49 asociaciones al concepto de calidad de vida laboral. Como se observa en la tabla 6.5, el orden de importancia que se atribuyó a los factores de calidad de vida laboral ubica en primer lugar el crecimiento personal, seguido por salud y bienestar, e interacción social. De manera particular, la distribución de asociaciones entre sus factores es muy similar, de manera que los cuatro factores con mayor frecuencia de asociaciones concentran el 80% de las ideas de los participantes.

6.4.4. ALPINA



En el caso de Alpina, la familia, la felicidad, la autonomía y la tranquilidad representan aspectos altamente relacionados con la calidad de vida laboral. Para los alpinistas la felicidad está interconectada con la salud mental, en la medida en que una sensación de felicidad lleva a tener tranquilidad para asumir las situaciones diversas de la vida y del trabajo. En ese sentido, para los alpinistas la felicidad es algo que hay que aprender a tener: hay que aprender a ser feliz. De acuerdo con los participantes, el tiempo para descansar, la tranquilidad, la diversión, la paz interior, comer sabroso, dormir bien, escuchar música, tener mascotas, hacer ejercicio y distribuir adecuadamente el tiempo entre la familia y el trabajo, contribuyen a la construcción de la felicidad.

Por otro lado, para los alpinistas la autonomía se relaciona con el crecimiento personal, en la medida en que se entiende que, si se es una persona independiente, con un trabajo estable y con equilibrio económico es posible reconocerse como una persona autónoma. Otra manera es mediante los proyectos de emprendimiento. Los alpinistas señalan que la organización apoya los proyectos de emprendimiento que puedan llegar a idear. El hecho de encargarse de sus propios proyectos contribuye a la sensación de autonomía.

Para los alpinistas la familia es una parte importante de su salud y de las interacciones sociales que llevan a cabo. No obstante, es importante mencionar que los trabajadores se refieren a Alpina como su familia laboral. Afirman que el hecho de que su familia tenga bienestar también les da bienestar a ellos. Sin embargo, la familia Alpina se caracteriza por la cercanía entre todos sus colaboradores, en tanto que sus relaciones y su comunicación es tan abierta que se mantiene el sentido de familia. Es por esa razón que resaltan que para Alpina el bienestar es su fuerte, por lo que hay actividades de fin de año, se celebran fechas especiales (como el día del amor y la amistad), se promueve el deporte, el arte, etc.

Los participantes resaltan que los espacios físicos promueven el relacionamiento: las zonas verdes promueven la integración, al igual que la cafetería, el gimnasio y las zonas de trabajo. Debido a que la empresa queda ubicada hacia las afueras de Bogotá existe un servicio de ruta. Los alpinistas comentan que incluso este servicio facilita que se conozcan con otras personas, y señalan que el relacionamiento se da en todos los niveles de la compañía, sin importar el área en la que se esté.

El relacionamiento es importante para la empresa porque parte de la cultura organizacional es que los procesos sean interdisciplinarios, desde mercadeo, comercial, operaciones y logística, de manera que los procesos de la organización hacen que todos tengan que interactuar. En este sentido, los alpinistas señalan que la organización se preocupa por cada uno de los colaboradores, de manera que se promueve la cercanía entre los trabajadores y los jefes, así como entre los trabajadores y los entrenadores, y es muy importante y completo el proceso de inducción. La atención a cada alpinista es personalizada, de manera que cada trabajador tiene su propio proceso dentro de la gestión de talento humano. El individuo adquiere un rol tan importante en la organización que se argumenta *si falta uno, no estamos todos*.

Los trabajadores de Alpina resaltan que la empresa tiene recursos asignados para facilitar la movilidad; uno de estos son las rutas compartidas y la posibilidad de hacer teletrabajo. En ese sentido, se entiende que la empresa quiere compensar el tiempo que un trabajador emplea para llegar a su lugar de trabajo facilitando el uso de herramientas tecnológicas y digitales para que puedan hacer su trabajo desde casa. Así, los trabajadores resaltan que la empresa les da herramientas tecnológicas adecuadas, además de promover la conectividad desde otros espacios mediante la utilización de correos y carpetas compartidas.

En la tabla 6.6 se muestra el análisis de las frecuencias de asociaciones que se agruparon en cada factor, así como de la importancia relativa que se atribuyó a cada uno de ellos.

Tabla 6.6
Factores de calidad de vida laboral en Alpina

Factor	Importancia	Frecuencia de asociaciones
Salud y bienestar	5,7	43 (40%)
Crecimiento personal	4,7	24 (22%)
Interacción social	4,3	17 (16%)
Reconocimiento	3,7	12 (11%)
Facilidad y eficiencia	2,0	6 (6%)
Ambiente físico	2,0	5 (5%)

6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia: la óptica del colaborador

En el caso de Alpina, de las 107 asociaciones que se hicieron al concepto de calidad de vida laboral, el 40% se agrupa en salud y bienestar. Si bien es la frecuencia más alta observada, esto resulta coherente con la misión de la compañía y los productos que desarrollan. A la vez, es el factor que se consideró más importante en dos de las tres observaciones que se realizaron en el grupo focal. La salud y el bienestar, el crecimiento personal y la interacción social condensan el 78% de las asociaciones realizadas, y en ese orden son los factores con mayor importancia. Como se puede observar, Alpina ha construido una cultura fuertemente orientada al bienestar de sus clientes, sus colaboradores y los demás grupos de interés de la organización. En tanto que la empresa se propone generar valor a partir del involucramiento activo de sus colaboradores, el desarrollo de la identidad del colaborador como miembro de una familia representa un aspecto claramente diferenciador.

6.4.5. EL CESA



En el caso del CESA, el bienestar familiar y el tiempo para compartir en familia, así como los aspectos relacionados con la salud física y mental de las personas, son los elementos centrales que caracterizan la calidad de vida laboral. Los colaboradores del CESA señalan que la familia es un punto muy importante

a tomar en cuenta, en la medida en que son conscientes de que pueden cambiarles la vida a otras personas de la familia a partir de su trabajo. Además, los participantes se refieren a la importancia de realizar actividades y ofrecer presentes que involucren a la familia del colaborador, por ejemplo, los eventos que se realizan para los hijos de los trabajadores al final del año, los bonos de regalo y las celebraciones de despedida. De igual manera, el CESA contribuye al bienestar de la familia apoyando al trabajador a conseguir créditos de vivienda y otorgando soportes económicos.

Por otro lado, para los colaboradores del CESA es importante tener tiempo para estar con la familia. La manera como más reportan que les gusta utilizar el tiempo con la familia es viajando o realizando actividades de esparcimiento, como yendo a teatro o al parque. Los trabajadores señalan que la institución es consciente de ello y por eso les brinda a los trabajadores que cumplen años la tarde libre para que lo celebren con sus familias; además, no se trabaja en los días hábiles de la Semana Santa, entre otros beneficios.

Los viajes familiares terminan impactando la salud mental de los trabajadores, en la medida en que aportan la sensación del deber cumplido, de estabilidad emocional, de tranquilidad y de felicidad. Es importante resaltar que los trabajadores del CESA consideran que la organización ha desarrollado una fuerte cultura de la familiaridad, y en ese sentido algunos trabajadores comentan que

... el CESA es una familia con muchos valores porque, por ejemplo, en muchos lados a la persona de servicios generales la hacen a un lado y acá no. Acá llegamos como la familia que somos. Entonces esto lo relaciona a uno muy bonito, y debería ser bonito, pues hasta los muchachos nos brindan amor y eso es lo bonito del CESA [...] en otros trabajos el trato es muy plano, y acá es ¿deseas algo de tomar o quieres agua? Me dieron vales y me dijeron que los podía cambiar por comida, uno viene de una parte en donde el trato no es el mejor, por lo que el CESA alzó la vara.

De igual manera, se comenta que se percibe al CESA como una familia: *llevo ocho años y siempre he sentido ese cariño y afecto que le brindan a uno. Me da alegría levantarme en las mañanas y saber que vengo para el CESA.*

6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia: la óptica del colaborador

La alimentación ha generado un impacto provechoso en la percepción de calidad de vida laboral de los empleados de esta organización, pues tienden a valorar muy positivamente el hecho de que los alimentos y refrigerios se ofrezcan con base en el lugar que más les convenga y dependiendo de la dieta que se tenga. Además, hay varios espacios físicos para escoger la comida y después la llevan a donde se encuentre el colaborador. Los participantes resaltan el hecho de que pueden almorzar en donde quieran con la tarjeta de alimentos que les brinda la organización. Esto termina impactando la sensación de salud y bienestar que se pueda experimentar, debido a que la organización se asegura de que sus empleados tengan una alimentación balanceada y nutritiva.

En relación con la salud física y mental, los empleados comentan que se trabaja mediante las adecuaciones que se han realizado a los espacios físicos, así como a las diferentes actividades de esparcimiento que genera la organización. Se señala, por ejemplo, que el CESA tiene espacios de trabajo cómodos y muy estéticos, en donde se garantiza la salud de los empleados de manera que tengan espacios para interactuar con las personas y con los diferentes grupos de interés específicos a la organización y a las funciones ejercidas. De igual manera, existen espacios de esparcimiento para cambiar de ambiente, se promueve el contacto con la naturaleza, se fomenta la realización del ejercicio físico mediante el uso del gimnasio, y se resuelven las inquietudes de los trabajadores de manera rápida; las personas afirman que se pueden demorar más en hacer el requerimiento de un cambio de silla o de equipo, que en que sea cambiado. Con respecto a las actividades de esparcimiento, los colaboradores del CESA señalan que la organización consagra una semana a la salud, se genera la posibilidad de participar en diferentes eventos como la carrera de colores o la carrera de la mujer, tienen servicio de préstamo de bicicletas y pueden participar en clases de baile, yoga y rumba. En la tabla 6.7 se presenta el análisis de las frecuencias de asociaciones que se agruparon en cada factor, así como la importancia relativa que se atribuyó a cada uno de ellos.

Tabla 6.7

Factores de calidad de vida laboral en el CESA

Factor	Importancia	Frecuencia de asociaciones
Salud y bienestar	6,0	36 (27%)
Interacción social	4,7	33 (25%)
Crecimiento personal	4,3	22 (16%)
Reconocimiento	2,7	16 (12%)
Ambiente físico	2,0	15 (11%)
Facilidad y eficiencia	1,3	12 (9%)

El grupo focal del CESA resalta por ser el que produjo una mayor cantidad de asociaciones al concepto de calidad de vida laboral. De las 134 ideas recogidas, el 68% se concentra en salud y bienestar, interacción social y ambiente físico, en ese orden de importancia. Como se recoge en los párrafos anteriores, el impacto de los beneficios en el bienestar que se experimenta en familia, así como la sensación de conformar una familia junto con sus compañeros de trabajo, resulta en una percepción favorable sobre el cuidado que se recibe de la organización. Lo anterior se fundamenta en el fomento al bienestar de todos los miembros de la comunidad universitaria como un ejercicio de involucramiento de todos los grupos de interés en los procesos educativos que se llevan a cabo.

6.5. Conclusiones de la exploración cualitativa: ¿qué es fomentar la calidad de vida laboral para el colaborador?

Como se ha podido ver a lo largo de este capítulo, el fomento exitoso de la calidad de vida laboral del colaborador no se materializa a partir de un conjunto de acciones aisladas. De hecho, las percepciones positivas de calidad de vida laboral emergen a partir de ejercicios estratégicos de gestión del talento humano que reconocen las particularidades de la estrategia de la organización, sus características estructurales y los rasgos distintivos de la cultura. Esta investigación permite identificar algunos de los elementos a tener en cuenta para el diseño de dichos ejercicios de gestión que tienen resultados favorables a nivel organizacional e individual.

6. Exploración sobre la gestión de la calidad de vida laboral en Colombia: la óptica del colaborador

Los resultados permiten sugerir que el fomento de la calidad de vida laboral exige tener en cuenta la propuesta de agregación de valor organizacional. La forma en que se desarrollan los productos y servicios que se ofrecen impacta diferencialmente la vida del colaborador; por lo anterior, la experiencia laboral de las personas incluidas en el estudio varía entre organizaciones. Lo anterior se relaciona con el ámbito estratégico de la organización en términos de las apuestas de agregación de valor y sus usuarios o clientes, pero también resulta en otros elementos que se deben tener en cuenta para el diseño de políticas de gestión del talento humano, tales como las estructuras (en términos de jerarquías y unidades organizacionales) o la cultura organizacional y las relaciones que la caracterizan. Por lo mismo, en las organizaciones que fomentan exitosamente la calidad de vida laboral las áreas de gestión de talento humano son transversales a toda la organización, tienen voz y voto en su desarrollo, y mantienen un contacto cercano con los colaboradores.

Ahora bien, si desde el punto de vista organizacional la gestión del talento humano representa un aspecto de carácter estratégico, otro elemento común a los ejercicios exitosos es el conocimiento detallado de las características del trabajador. De manera general no se pueden establecer acciones estandarizadas para el fomento de la calidad de vida laboral del colaborador, puesto que así como en cada cultura organizacional la calidad de vida laboral tiene un significado distinto, esta también varía entre individuos y se relaciona íntimamente con sus condiciones particulares de vida: el estado civil, el número de hijos, las condiciones socioeconómicas y otros aspectos más íntimos como las expectativas sobre las metas, sobre la forma de relacionarse con otros o sobre el uso del tiempo libre. Los aspectos mencionados demarcan la forma en la que se puede impactar la calidad de vida laboral de cada individuo. Por lo mismo, es altamente recomendable que los ejercicios de fomento a la calidad de vida laboral sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a las condiciones de vida particulares de los colaboradores.

Finalmente, es importante resaltar que, en cuanto al fomento exitoso de la calidad de vida laboral del colaborador, las acciones de la organización constituyen un elemento indispensable pero no suficiente. Lo anterior responde a la naturaleza relacional del constructo pues, en Colombia, aunque la calidad de vida laboral es valorada de forma diferente por cada individuo, el desarrollo de los aspectos que fundamentan las percepciones sobre calidad de vida involucra a otras personas. La calidad de vida laboral es un constructo que surge

en la relación con otros y está determinado por el bienestar que el individuo experimenta en esas relaciones. En definitiva, no se fomenta la calidad de vida laboral para el colaborador sino con su participación e involucramiento activo.

REFERENCIAS

- [1]. Aequales (2018), *Informe de Resultados del Ranking PAR para el Sector Privado Colombia 2018*. Recuperado el 11 de febrero de 2019. <https://aequales.com/informe-2018/privado.html>
- [2]. Akerlof, G. (1970). The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- [3]. Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- [4]. Allardt, E. (1993). Having, Loving, Being: An Alternative to the Swedish Model of Welfare Research/The Quality of Life. M. C. Nussbaum y A. Sen (eds.), 88-95.
- [5]. Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood, IL 1971; second edition, 1980; Third edition, 1987.

- [6]. Andrews, K. R. (1981). Corporate strategy as a vital function of the board. *Harvard Business Review*, 59(6), 174-184.
- [7]. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- [8]. Bainbridge, S. M. (2003). Director primacy: The means and ends of corporate governance. *Northwestern University School of Law Review*, 97(2), 547-606.
- [9]. Bass, B. C. (2015). Preparing for parenthood? Gender, aspirations, and the reproduction of labor market inequality. *Gender & Society*, 29(3), 362-385.
- [10]. Becchetti, L., Ciciretti, R., Hasan, I., & Kobeissi, N. (2012). Corporate social responsibility and shareholder's value. *Journal of Business Research*, 65(11), 1628-1635.
- [11]. Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- [12]. Beslerová, S., & Dzuričková, J. (2014). Quality of life measurements in EU countries. *Procedia Economics and Finance*, 12, 37-47.
- [13]. Blair, M. M. (1999). Firm-specific human capital and theories of the firm. En Blair, M. M., & Roe, M. J. (eds.). *Employees and corporate governance*. Brookings Institution Press.
- [14]. Blair, M. M., & Roe, M. J. (1999). Introduction. En Blair, M. M., & Roe, M. J. (eds.). *Employees and corporate governance*. Brookings Institution Press.
- [15]. Block, P. (1996). *Stewardship: Choosing Service Over Self-interest*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.

- [16]. Bowling, A. (2005). *Measuring health: a review of quality of life measurement scales*. Maidenhead, Berkshire, England; Open University Press.
- [17]. Bradford, H., Guzmán, A., Restrepo, J. M., & Trujillo, M. A. (2018). Who controls the board in non-profit organizations? The case of private higher education institutions in Colombia. *Higher Education*, 75(5), 909-924.
- [18]. Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 14-31.
- [19]. Caldwell, C., Hayes, L., Bernal, P., & Karri, R. (2008). Ethical stewardship—implications for leadership and trust. *Journal of Business Ethics*, 78(1-2), 153-164.
- [20]. Caldwell, C., & Karri, R. (2005). Organizational governance and ethical systems: A covenantal approach to building trust. *Journal of Business Ethics*, 58(1-3), 249-259.
- [21]. Carroll, A. (1996). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. South-Western College Publishing: Cincinnati.
- [22]. Chang, S. J. (2006). Business groups in East Asia: Post-crisis restructuring and new growth. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(4), 407-417.
- [23]. Charny, D. (1999). Workers and corporate governance: The role of political culture. En Blair, M. M., & Roe, M. J. (eds.). *Employees and corporate governance*. Brookings Institution Press.
- [24]. Chinomona, R., & Dhurup, M. (2014). The influence of the quality of working life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the SME sector in Zimbabwe. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(4), 363-378.

- [25]. Clarkson, M. (1994, May). A risk-based model of stakeholder theory. *Proceedings of the second Toronto conference on stakeholder theory*. Toronto; Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- [26]. Clarkson, P. M., Fang, X., Li, Y., & Richardson, G. (2013). The relevance of environmental disclosures: Are such disclosures incrementally informative? *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(5), 410-431.
- [27]. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- [28]. Cueto, D. C. (2013). Substitutability and complementarity of corporate governance mechanisms in Latin America. *International Review of Economics & Finance*, 25, 310-325.
- [29]. Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- [30]. De la Maisonnette, C. (2017), *Towards more inclusive growth in Colombia*. OECD Economics Department Working Papers, No. 1423, OECD Publishing, París. <http://dx.doi.org/10.1787/334902e0-en>
- [31]. Deng, X., Kang, J. K., & Low, B. S. (2013). Corporate social responsibility and stakeholder value maximization: Evidence from mergers. *Journal of Financial Economics*, 110(1), 87-109.
- [32]. Departamento Nacional de Planeación (DPN). (2019). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia. Pacto por la equidad*. Colombia DNP
- [33]. Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social indicators research*, 31(2), 103-157.
- [34]. Donald, C. A., Ware, J. E., Brook, R. H., & Davies, A. (1978). *Conceptualization and Measurement of Health for Adults in the Health Insurance Study*. Santa Monica, California.

- [35]. Donaldson, L., & Davis, J. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- [36]. Dow, G. K., & Putterman, L. (1999). Why capital (usually) hires labor: An assessment of proposed explanations. En Blair, M. M., & Roe, M. J. (eds.). *Employees and corporate governance*. Brookings Institution Press.
- [37]. Easton, S., & Van Laar, D. (2013). Evaluation of outcomes and quality of working life in the coaching setting. *The Coaching Psychologist*, 9(2), 71-77.
- [38]. Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- [39]. Fama, E., & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301-325.
- [40]. Feliu, N., & Botero, I. C. (2016). Philanthropy in Family Enterprises A Review of Literature. *Family Business Review*, 29(1), 121-141.
- [41]. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- [42]. Friedman, M. (1970, Septiembre 13). *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine, SM17.
- [43]. Gómez, M. S., Galvis-Aponte, L. A., & Royuela, V. (2015). Calidad de vida laboral en Colombia: un índice multidimensional difuso. *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional*, (230), 1-57.
- [44]. Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

- [45]. Grossman, S., & Hart, O. (1980). Takeover bids, the free-rider problem, and the theory of the corporation. *The Bell Journal of Economics*, 11, 42-64.
- [46]. Howorth, C. y Ali, Z. (2001). Family business succession in Portugal: An examination of case studies in the furniture industry, *Family Business Review* 14(3), 231-244.
- [47]. Hung, H. (1998). A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), 101-111.
- [48]. Kvale, S. 1996. *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
- [49]. Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- [50]. Krüger, P. (2015). Corporate goodness and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 115(2), 304-329.
- [51]. Jensen, M. (1986). Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers. Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review*, 76(2), 323-329.
- [52]. Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- [53]. Jensen, M., & Murphy, K. (1990). Performance pay and top-management incentives. *Journal of Political Economy*, 98, 225-264.
- [54]. Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An Empirical Research on Relationship Quality of Work Life and Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 360–366.

- [55]. Leland, H. E., & Pyle, D. H. (1977). Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation. *The Journal of Finance*, 32(2), 371-387.
- [56]. Ling, P., Arger, G., Smallwood, H., Toomey, R., Kirkpatrick D. y Barnard, I. (2001). *The effectiveness of models of Flexible provision of Higher Education*, Department of Education, Training and Youth Affairs: Australia.
- [57]. Lodh, S., Nandy, M., & Chen, J. (2014). Innovation and family ownership: Empirical evidence from India. *Corporate governance: An International Review*, 22(1), 4-23.
- [58]. Martel, J.-P., & Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333–368.
- [59]. Mensah, A. O., & Lebbaeus, A. (2013). The Influence of Employees' Self-Efficacy on Their Quality of Work Life: The Case of Cape Coast, Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 195–205.
- [60]. Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- [61]. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- [62]. Mitter, C., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2014). The relations between governance and the internationalization of SMEs: evidence from medium-sized Austrian firms. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 6(4), 367-390.

- [63]. Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- [64]. Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R. A., & Freziamella, L. (2014). The Effect of Quality of Work Life (QWL) Programs on Quality of Life (QOL) among Employees at Multinational Companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 24–34.
- [65]. ONU Mujeres (2018). *El progreso de las mujeres en Colombia 2018: Transformar la economía para realizar los derechos*. Colombia: ONU Mujeres.
- [66]. Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017a). *World Employment and Social Outlook: Trends for Women 2017*. Ginebra: OIT.
- [67]. Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017b). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Ginebra: OIT.
- [68]. Ouppara, N. S., & Sy, M. V. U. (2012). Quality of work life practices in a multinational company in Sydney, Australia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 116-121.
- [69]. Pattnaik, C., Chang, J., & Shin, H. (2013). Business groups and corporate transparency in emerging markets: Empirical evidence from India. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(4), 987-1004.
- [70]. Pettigrew, A. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science* 1(3), 267-292.
- [71]. Pettigrew, A. (1997). What is a Processual Analysis? *Scandinavian Journal of Management* 13(4), 337-348.
- [72]. Pistor, K. (1999). Codetermination: A sociopolitical model with governance externalities. En Blair, M. M., & Roe, M. J. (Eds.). *Employees and corporate governance*. Brookings Institution Press.

- [73]. Reina, D., & Reina, M. (1999). *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.
- [74]. Restrepo, J. M., Trujillo, M., & Guzmán, A. (2012). *Gobierno corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia*. Bogotá: CESA y Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
- [75]. Robson, C. 2002. *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford: Blackwell Publishers
- [76]. Roe, M. J. (1999). German codetermination and German securities markets. En Blair, M. M., & Roe, M. J. (Eds.). *Employees and corporate governance*. Brookings Institution Press.
- [77]. Seierstad, C. (2016). Beyond the business case: The need for both utility and justice rationales for increasing the share of women on boards. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 390-405.
- [78]. Selznick, P. (1957), *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New Cork: Harper and Row.
- [79]. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- [80]. Singh, D. A., & Gaur, A. S. (2013). Governance structure, innovation and internationalization: Evidence from India. *Journal of International Management*, 19(3), 300-309.
- [81]. Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. Reprinted in 1937. Cannan Edition. The Modern Library: New York.
- [82]. Spitzeck, H., & Hansen, E. G. (2010). Stakeholder governance: How stakeholders influence corporate decision making. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 10(4), 378-391.

- [83]. Sirgy, M. J. (2012). *The Psychology of Quality of Life: Hedonic Well-Being, Life Satisfaction, and Eudaimonia*. Second Edition. Springer: New York.
- [84]. Sodexo. (2017). *Integrated Report, Fiscal 2017 Reference Document's Extract*. Paris. Retrieved from https://www.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-global/files/PDF/Finance/20171218_Sodexo-FY2017-Integrated-Report.pdf
- [85]. Sodexo. (2018). Quality of Life Services. Retrieved February 24, 2019, from <https://ae.sodexo.com/home/services.html>
- [86]. Sörös, A., & Petö, K. (2015). Measuring of Subjective Quality of Life. *Procedia Economics and Finance*, 32, 809–816.
- [87]. Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica*, 69(1), 1-35.
- [88]. Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2008). La forma de gobierno y su relación con el poder y el cambio organizacional: caso Universidad del Rosario. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 129-143.
- [89]. Upadhyay, A. D., Bhargava, R., & Faircloth, S. D. (2014). Board structure and role of monitoring committees. *Journal of Business Research*, 67(7), 1486-1492.
- [90]. Uysal, M., Sirgy, M. J., Woo, E., & Kim, H. L. (2016). Quality of life (QOL) and well-being research in tourism. *Tourism Management*, 53, 244-261.
- [91]. Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2015). Governance of Family Firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635-654.
- [92]. Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.

- [93]. Yurtoglu, B. (2003). Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey. *Journal of Corporate Ownership & Control*, 1(1), 72-86.
- [94]. Zattoni, A., Pedersen, T., & Kumar, V. (2009). The performance of group-affiliated firms during institutional transition: A longitudinal study of Indian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4), 510-523.
- [95]. Zhang, T., & Huang, J. (2013). The value of group affiliation: evidence from the 2008 financial crisis. *International Journal of Managerial Finance*, 9(4), 332-350.

SOBRE LOS AUTORES

Alexander Guzmán Vásquez, Ph. D.

Coordinador del área financiera y profesor titular del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), reconocido como investigador sénior por Colciencias; Administrador de Empresas de la Universidad Externado de Colombia; magíster en Administración y Doctor en Administración de la Universidad de los Andes; especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario, y en Finanzas de la Universidad Externado de Colombia. Fundador y codirector del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo (CEGC), miembro fundador del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC), consultor y asesor en la implementación de buenas prácticas de gobierno y miembro de la Red de América Latina para la Investigación Académica del Gobierno Corporativo de la OCDE, IFC y el Banco Mundial. Ha sido profesor de aspectos relacionados con finanzas corporativas y mercado de capitales en programas de pregrado y posgrado en las universidades Externado, Sabana, Rosario, Andes, EAFIT y CESA. Adicionalmente, sigue una agenda de investigación en gobierno corporativo. Sus proyectos de investigación han contado con el apoyo del Grupo Banco Mundial a través de la IFC, del gobierno de los Estados Unidos (Center for International Private Enterprise –CIPE–), de la Embajada Suiza en Colombia (State Secretariat for Economic Affairs –SECO–), el Ministerio de Educación Nacional, la Bolsa de Valores de Colombia, la Superintendencia de Sociedades, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y la Cámara de Comercio de Bogotá. Se ha desempeñado en cargos directivos en el área financiera y como asesor de inversiones en empresas del sector financiero, comercial y de servicios. Ha publicado varios libros de investigación y de texto, y más de treinta artículos en revistas científicas indexadas.

María Andrea Trujillo Dávila, Ph. D.

Directora de investigación y profesora titular del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), reconocida como Investigadora Sénior por Colciencias, magíster y Doctora en Administración de la Universidad de los Andes e Ingeniera Sanitaria de la Universidad de Antioquia. Fundadora y codirectora del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo (CEGC), miembro fundador del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC), consultora y asesora en la implementación de buenas prácticas de gobierno y miembro de la Red de América Latina para la Investigación Académica del Gobierno Corporativo de la OCDE, IFC y el Banco Mundial. Cuenta con experiencia docente en el área financiera en cursos de pregrado y posgrado en las universidades del Rosario, de los Andes, EAFIT y el CESA. Sus actividades de docencia están enfocadas hacia el área de las finanzas corporativas, y la agenda de investigación que desarrolla se centra en la temática de gobierno corporativo. Sus proyectos de investigación han contado con el apoyo del Grupo Banco Mundial a través de la IFC, del gobierno de los Estados Unidos (Center for International Private Enterprise –CIPE–), de la Embajada Suiza en Colombia (State Secretariat for Economic Affairs –SECO–), el Ministerio de Educación Nacional, la Bolsa de Valores de Colombia, la Superintendencia de Sociedades, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y la Cámara de Comercio de Bogotá. Se desempeñó como directora del programa de Administración en Logística y Producción en la Universidad del Rosario. Ha publicado varios libros de investigación y de texto, y más de treinta artículos en revistas científicas indexadas.

David Guzmán Vásquez, Ph. D.

Psicólogo y Doctor en Administración. Investigador en prospectiva estratégica, comportamiento organizacional y teoría organizacional. Actual énfasis en cultura organizacional y relaciones humanas. Coautor de artículos de investigación científica en revistas internacionales indexadas y de libros de texto, utilizados en programas de pregrado y posgrado. Ha dirigido el proceso de desarrollo y estandarización de instrumentos de medición

psicométrica utilizados por diferentes empresas para medir múltiples constructos, tales como compromiso organizacional, orientación al cambio y clima organizacional. Consultor empresarial para organizaciones del sector público y privado en prospectiva estratégica, formulación estratégica, despliegue estratégico, diseño organizacional, cultura organizacional, clima laboral, cambio organizacional y sistemas de gestión humana. Experiencia docente en las áreas de prospectiva estratégica, comportamiento organizacional, procesos psicológicos, evaluación y medición psicológica y teoría organizacional; en las universidades de los Andes, Externado de Colombia, del Rosario, Javeriana, y Politécnico Grancolombiano, entre otras. Actualmente se desempeña como Líder de Talento Humano en S4N, multinacional colombiana de desarrollo de software empresarial.

María Alejandra Rueda Calderón, MSc.

Psicóloga y magíster en Psicología de la Universidad de los Andes. Ha participado y dirigido ejercicios de investigación aplicada y consultiva con enfoque cuantitativo y cualitativo. Ha llevado a cabo investigaciones de mercado para organizaciones nacionales y multinacionales en diferentes sectores industriales. Cuenta con conocimientos en psicología del consumidor, psicología evolucionista, psicología cognitiva y neuropsicología. Además, cuenta con experiencia en evaluación psicológica y neuropsicológica, y recolección de datos fisiológicos provenientes de sudoración galvánica de la piel o de los potenciales evocados a partir del movimiento de los músculos faciales, llevando a cabo análisis de micro expresiones faciales. Ha sido docente en áreas de comportamiento organizacional, psicología organizacional, metodologías de investigación y procesos psicológicos básicos; en la Universidad de los Andes y la Pontificia Universidad Javeriana, entre otras.

CESA – Colegio de Estudios Superiores de Administración.
Este libro se terminó de imprimir en junio de 2019 en Bogotá D.C.
Se compuso en caracteres Adobe Caslon Pro de 12 pts.
Y se imprimió sobre papel bond de 75 gr.

GESTIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS ESTRATÉGICOS GOBIERNO CORPORATIVO Y EMPLEADOS

Las discusiones teóricas alrededor del gobierno corporativo han llevado a una visión más amplia de las empresas y de sus modelos de gobierno, bajo la cual las organizaciones son responsables de generar bienestar y rendir cuentas a todos sus grupos de interés, entre los cuales están los accionistas, los acreedores financieros, los clientes, los proveedores, el Estado, la comunidad, la sociedad en su conjunto y, por supuesto, sus empleados. Este libro busca resaltar la importancia de los empleados o colaboradores como grupo de interés estratégico en el modelo de gobierno corporativo de las empresas, y hacer evidentes las prácticas de gobierno de empresas y organizaciones líderes en el país que llevan a la construcción de una relación asertiva y altamente productiva entre la empresa y sus empleados. Entre las experiencias reseñadas están importantes empresas como Alpina, Bancolombia, Davivienda, Grupo Sura, y Organización Corona, e instituciones de educación superior, como el CESA y la Universidad del Rosario.

Además, en el libro se resaltan las iniciativas de organizaciones y empresas que misionalmente están dedicadas a trabajar por la calidad de vida en general, y la calidad de vida laboral en particular. Se reseñan las experiencias de Aequales, Fundación Más Familia, Sodexo, MERCO y Great Place to Work. Se presta especial atención al Índice de Calidad de Vida desarrollado por Sodexo, que incluye dimensiones específicas de la calidad de vida de los empleados en las organizaciones, un ejercicio robusto y basado en la experiencia, que merece ser resaltado y estudiado. Las seis dimensiones que aborda el Índice de Sodexo son ambiente físico, facilidad y eficiencia, salud y bienestar, reconocimiento, interacción social y crecimiento personal. La última parte del libro recoge la percepción de los empleados respecto de la importancia de dichas dimensiones para su bienestar.

En general esta publicación constituye un llamado a la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo orientadas hacia los grupos de interés, la creación de valor compartido y la sostenibilidad, resaltando el papel estratégico que representa el talento humano para cualquier organización, y la necesidad de una gestión adecuada del mismo desde lo estratégico, a cargo de la alta dirección.



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

ISBN: 978-958-8988-37-5



9 789588 988375