

# Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano

*Mónica García Solarte*

Ingeniera industrial, Magister en Administración de la Universidad del Valle. Master of Management de la Universidad de Tulane, New Orleans. USA. Estudiante del Doctorado en Ciencias de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena, España. Profesora tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle - Colombia.

Correo electrónico: monica.garcia@correounivalle.edu.co

*Andrés Ramiro Azuero Rodríguez*

Administrador de Empresas y Magister en Administración de la Universidad del Valle. Profesor tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle - Colombia.

Correo electrónico: andres.azuero@correounivalle.edu.co

*Juan David Peláez León*

Administrador de Empresas y Magister© en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle. Profesor Tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle- Colombia.

Correo electrónico: juan.d.pelaez@correounivalle.edu.co

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES FROM THE HUMAN MANAGEMENT FUNCTIONAL AREAS: ANALYSIS RESULTS IN FOUR COMPANIES FROM SOUTHWESTERN COLOMBIA

**ABSTRACT:** This article contains an analysis of results of four case studies, developed with the aim of identifying and categorizing the Corporate Social Responsibility (CSR) practices from the functional areas of Human Resources to employees of four companies in southwestern Colombia. The results come from an exploratory and qualitative research, completed by *Humanismo y Gestión*, a research group of the Universidad del Valle in 2010, in response to an emerging research agenda about the link between Corporate Social Responsibility (CSR) with Human Management processes in organizations, particularly in the Colombian context.

**KEY WORDS:** Corporate Social Responsibility, Human Resource, Workers.

PRATIQUES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ENTREPRENEURIALE DEPUIS LES DOMAINES FONCTIONNELS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : ANALYSE DE RÉSULTATS DANS QUATRE ENTREPRISES DU SUD-OUEST DE LA COLOMBIE.

**RÉSUMÉ:** Cet article présente une analyse des résultats de quatre études de cas visant à identifier et catégoriser les pratiques de responsabilité sociale entrepreneuriale (RSE) menées depuis les domaines fonctionnels de gestion des ressources humaines vers les travailleurs, dans quatre entreprises de la Région Sud-Ouest. Les résultats proviennent d'une recherche qualitative et exploratoire réalisée en 2010 par le Groupe "Humanisme et Gestion" de l'Université *del Valle* de Cali dans le cadre d'un projet de programme de recherche sur l'intégration de la RSE dans les processus de gestion des ressources humaines dans les organisations, en particulier dans le contexte colombien.

**MOTS-CLÉS :** responsabilité sociale entrepreneuriale, gestion des ressources humaines, travailleurs.

PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL A PARTIR DAS ÁREAS FUNCIONAIS DE GESTÃO HUMANA: ANÁLISE DE RESULTADOS EM QUATRO EMPRESAS DO SUDOESTE COLOMBIANO

**RESUMO:** O presente artigo contém uma análise de resultados sobre quatro estudos de caso elaborados com o objetivo de identificar e categorizar as práticas de Responsabilidade Empresarial (RSE), orientadas a partir das áreas funcionais de Gestão Humana aos trabalhadores de quatro empresas do sudoeste colombiano. Os resultados provêm de uma pesquisa qualitativa e exploratória finalizada pelo Grupo Humanismo e Gestão da Universidade del Valle em 2010, como resposta a uma agenda de pesquisa incipiente sobre a vinculação da RSE com os processos de Gestão Humana nas organizações, particularmente no contexto colombiano.

**PALAVRAS-CHAVE:** Responsabilidade Social Empresarial, Gestão Humana, Trabalhadores.

CLASIFICACIÓN JEL: M12, M14, M59

RECIBIDO: febrero de 2012 APROBADO: mayo de 2013

CORRESPONDENCIA: Calle 4B # 36-00 Edificio 124 Jefatura del Departamento Administración y Organizaciones

CITACIÓN: García, M., Azuero, A. R. & Peláez, J. (2013). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Innovar*, 23(49). 83-100.

**RESUMEN:** El presente artículo contiene un análisis de resultados sobre cuatro estudios de caso elaborados con el objetivo de identificar y categorizar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), orientadas desde las áreas funcionales de Gestión Humana hacia los trabajadores de cuatro empresas del suroccidente colombiano. Los resultados provienen de una investigación cualitativa y exploratoria finalizada por el Grupo Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle en el 2010, como respuesta a una agenda de investigación incipiente sobre la vinculación de la RSE con los procesos de Gestión Humana en las organizaciones, particularmente en el contexto colombiano.

**PALABRAS CLAVE:** Responsabilidad Social Empresarial, Gestión Humana, Trabajadores.

## Introducción

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), considerada como una estrategia de gestión que debe ser difundida en toda la organización (Dentchev, 2004), comprende la posibilidad de que personas, grupos o entes influyan en su capacidad para alcanzar sus metas (Ibáñez, 2008). Identificar estos grupos, denominados *stakeholders* o grupos de interés (Piqué, 2008), requiere de métodos que permitan justificar la puesta en marcha de acciones de RSE por parte de las empresas. En ese sentido, considerando la lógica

que imprimen las Esferas de Influencia Empresarial, herramienta desarrollada por el International Business Leaders Forum (IBFL) (García, Sánchez y Melo, 2011), y por los aportes del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (Bestratén y Pujol, 2004), es posible sugerir que el primer grupo de interés a considerar para la puesta en marcha de un programa de RSE sea el público interno, es decir, los trabajadores, aquellos en donde la empresa tiene un mayor control directo y puede poner a funcionar los procedimientos gerenciales y administrativos, en miras de construir ventajas competitivas y desarrollo sostenible a largo plazo (Peláez y García, 2010).

Un ejercicio de RSE orientado hacia los trabajadores requiere tomar como unidad de análisis el área funcional de Gestión Humana de las organizaciones, al ser el área encargada de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal (García, 2008; Calderón, 2006); más hoy en día, puesto que es un área llamada a convertirse en estratégica para la organización y debe orientarse al logro de los objetivos de la misma (García, 2008).

Sin embargo, aunque existen estudios que vinculen la RSE con la Gestión Humana (Akgeyik, 2005; Schoemaker, Nijhof & Jonker, 2006; Aedipe Catalunya, 2008; Sharma, Sharma & Devi, 2009; Preussa, Haunschildb & Mattenc, 2009; Enuoh, Awa & Inyang, 2011; Shen, 2011), no hay estudios publicados que evidencien una caracterización de las prácticas de RSE desde los procesos del área de Gestión Humana, en particular desde las empresas colombianas, lo que permite identificar la necesidad de llevar a cabo un estudio relacionado en ese contexto.

Con base en esto, el Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle desarrolló, en el 2010, un proyecto de investigación destinado a identificar las prácticas de RSE orientadas a los trabajadores desde las áreas funcionales de Gestión Humana de cuatro empresas del suroccidente colombiano, con el fin de aportar en el estudio de la RSE vinculada con la Gestión Humana.

El presente artículo tiene como objetivo dar a conocer los resultados obtenidos en el proyecto de investigación desarrollado, presentando el enfoque teórico, los objetivos y la metodología abordada en dicha investigación, seguido de los resultados obtenidos en la identificación y categorización de las prácticas de RSE, orientadas a los trabajadores desde las áreas funcionales de Gestión Humana, así como el análisis de resultados sobre los macroprocesos y procesos del área analizada que intervienen en la implementación de las prácticas identificadas.

Se espera que los resultados obtenidos y las conclusiones al final del presente documento brinden un aporte en el

campo académico y empresarial colombiano, al constatar, a partir de la investigación aplicada y exploratoria, la relación entre la RSE con el quehacer y la naturaleza del área funcional de Gestión Humana en las organizaciones, dejando abierta la agenda de investigación para fortalecer el enfoque de la RSE, por parte de la comunidad académica, y al sector empresarial para incentivarlo a incorporar esta dinámica en su gestión organizacional, particularmente desde las áreas de Gestión Humana.

## Fundamentos Teóricos: gestión humana y RSE

### La Gestión Humana

La Gestión Humana es una práctica derivada del proceso administrativo planteado en sus inicios por Fayol (s.f.) y de los postulados administrativos tradicionales de Taylor (s.f.), quienes consideran al hombre como una herramienta para cumplir los fines productivos de la organización moderna; una mirada mecanicista que sitúa al trabajador solo como un recurso para la producción en serie, caracterizada por la planificación y los controles administrativos, siendo el "control del trabajador" una práctica considerada como tarea administrativa de soporte (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2007), asumida generalmente por el departamento de relaciones industriales en las empresas de la primera mitad del siglo XX.

El término orientado al "control del trabajador", presentado en el párrafo anterior, reúne lo que por años se ha denominado administración de personal o de recursos humanos, reconocido por Saldarriaga (2008) como "el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente" (p. 144), en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Esta concepción, según Saldarriaga (2008), es ampliamente compartida por los administradores, quienes centran su atención en las personas como un recurso renovable, descartable y concreto dentro de la organización.

No obstante, la empresa moderna, pese al control orientado hacia el trabajador y su funcionamiento racional, ordenado y simultáneo, cae en la extrema rigidez de sus protocolos de producción (Alonso y Fernández, 2006), obteniendo una dificultad para satisfacer las demandas de los mercados dinámicos y globales que empiezan a surgir, particularmente en medio de la complejidad y la incertidumbre (Boltanski y Chiapello, 2002), adquiriendo, además, serios obstáculos en la cooperación y trabajo en equipo entre los seres humanos arraigados en la comunidad industrial



moderna (Mayo, 1941), lo que genera la importancia de comprender la motivación y el comportamiento humano en las organizaciones (Roethlisberger, 1965).

A causa de las dificultades anteriores, junto a varios factores expresados por Alonso y Fernández (2006), como la disminución en la productividad y en la tasa de ganancia de las compañías norteamericanas, la preocupación por la motivación del trabajador, la resistencia laboral, la creciente competitividad y ventaja tecnológica que experimentaban los productos fabricados en Japón, y el dinamismo y la diferenciación de los mercados globalizados y consolidados por nuevos patrones de consumo entre la población, se desencadenó la crisis en el sistema de la empresa moderna a finales de la segunda mitad de la década de los sesenta (Alonso y Fernández, 2006), provocando la exigencia de materializar un cambio social y económico desde las empresas hacia la flexibilidad, adaptación y descentralización productiva.

Una de las alternativas promovidas para enfrentar la crisis de la empresa moderna recae, según Calderón *et al.* (2007), en el "discurso participativo que apela al sentido de pertenencia de los trabajadores, a su flexibilidad y polivalencia" (p. 43), lo que sustituyó en gran medida el concepto de control (aunque no se le desliga del todo) y los ideales de la burocratización que atentan contra la

integración social. Esto permite insertar a las personas en organizaciones "más flexibles, innovadoras y altamente competentes" (Boltansky & Chiapello, 2002, p. 120), e intenta superar el concepto de los trabajadores como recursos para ser considerados como personas integrales, con talentos que deben ser expresados y desarrollados en el ámbito organizacional (García, 2008).

En ese sentido, la Gestión Humana se consolida como la base fundamental de la excelencia empresarial, al impulsar estratégicamente, desde sus procesos (García, 2008), la debida utilización de los talentos de las personas y la capacidad de combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de sus objetivos (García, 2008; Pfeffer, 1998), configurando el apalancamiento en el factor humano como la mejor estrategia para el crecimiento, productividad y competitividad de una organización (Lado & Wilson, 1994; McWilliams, Fleet & Wright, 2001; García, 2008), y así incidir sobre los resultados del negocio (Huselid, 1995).

Para el análisis de los procesos de Gestión Humana en la presente investigación, se toma como base el desarrollo de García (2008), quien orientó su trabajo en "analizar el marco teórico que se ha desarrollado alrededor de la gestión humana" (p. 13), especialmente frente a los procesos que se realizan en esta área en el contexto colombiano,

en particular en la región del suroccidente del país, agrupando los procesos en cinco macroprocesos como categorías de análisis para su estudio (ver Tabla 1).

Con respecto a la definición de Gestión Humana, García (2008) la define como:

La actividad estratégica de apoyo y soporte a la Dirección, compuesta por un conjunto de procesos, políticas, planes, programas y actividades (ver Figura 1), con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar,

el *management*, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva. (p. 16).

### La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A principios del siglo XXI, la RSE se desprende del marco de la filantropía individual del empresario, acogida desde mediados del siglo XX con la publicación del libro *Social Responsibilities of The Businessman* de Howard Bowen

TABLA 1. Macroprocesos de Gestión Humana

MACROPROCESO	DESCRIPCIÓN
Organización y Planificación del Área de Gestión Humana	Tiene como objetivo la preparación y definición de las actividades del área necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de las mismas; involucra el proceso de planeación estratégica y definición de políticas del talento humano, el contexto legal que cubre al trabajador, y el análisis y diseño de los cargos.
<i>Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización.</i>	Tiene como objetivo la vinculación y asimilación de las personas a la organización y a su estrategia; involucra el proceso de Requisición de personas por parte de las áreas de la organización, el proceso de reclutamiento o llamado a vincularse o postularse, el proceso de selección, la contratación y el proceso de inducción.
Compensación, Bienestar y Salud de las personas.	Tiene como objetivo desarrollar el sistema de compensación, generando motivación y sostenibilidad de los colaboradores dentro de la organización; involucra los procesos de incentivos, higiene y seguridad industrial, la estructura salarial y la calidad de vida laboral.
Desarrollo del Personal.	Tiene como objetivo buscar el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel, tanto personal como profesional, dentro de la organización; involucra los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, la evaluación y mejoramiento del desempeño, y el sistema de información y monitoreo de Gestión Humana.
Relaciones con el Empleado.	Tiene como objetivo mantener las relaciones laborales colaborador-jefe; involucra los procesos de negociación colectiva, el pacto colectivo, la relación con los sindicatos (sí los hay), y la cesación o ruptura laboral.

Fuente. Elaboración propia de los autores basada en García (2008).

FIGURA 1. Macroprocesos de Gestión Humana



Fuente. Basado en García (2008).

(Carroll, 1999). Este desprendimiento direcciona un avance de la RSE como elemento central de la estrategia competitiva de las empresas, al considerar su amplia retribución en mejoras de la reputación e imagen corporativa (Porter & Kramer, 2002), acogiendo diversas definiciones y posiciones (Garriga & Melé, 2004; Lee, 2008).

Dentchev (2004) señala que la RSE hace parte de la estrategia empresarial y se integra a través de toda la organización, enfocándose hacia sus grupos de interés/*stakeholders*, término utilizado por primera vez, según Piqué (2008), por Edward Freeman en 1984 en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Los grupos de interés son definidos como "colectivos o entidades que están o pueden verse afectadas por los servicios o actividades de una empresa y aquellas otras cuyas opiniones o decisiones afectan o pueden afectar a los resultados económicos o la reputación de la misma" (Ibiate, 2008, p. 127). Este enfoque hacia los grupos de interés, en la lógica de las Esferas de Influencia Empresarial (Ver Figura 2) y por los aportes del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España (Bestratén y Pujol, 2004), debe contribuir a mejorar la calidad de vida, el bienestar y el desarrollo de acuerdo a los intereses, necesidades y expectativas de quienes se encuentren en la esfera de influencia más cercana al rango de acción de la empresa.

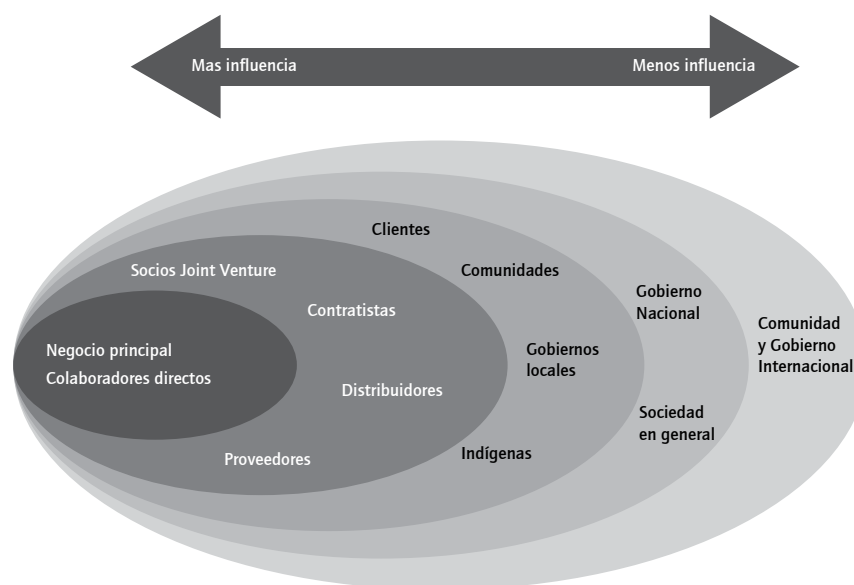
La RSE, impulsada por una visión empresarial estratégica, se concibe como un enfoque de gestión empresarial

alineado con los objetivos y planes de desarrollo de las organizaciones, y con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés (Cervantes, 2010), considerando sus impactos sociales, ambientales y económicos para beneficiar a los grupos en los que se desarrollan, trascendiendo el mero cumplimiento del marco normativo, incrementando el valor agregado y, en consecuencia, contribuyendo a mejorar la situación competitiva y sostenible de la empresa (Peláez y García, 2010). En línea con este enfoque, la siguiente definición de RSE da cuenta de los matices que ha venido tomando el tema, construida de forma colectiva y publicada oficialmente en noviembre de 2010, en el marco de la elaboración de la Guía internacional ISO 26000 de Responsabilidad Social. En esta guía se define la RSE como:

... la responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que sea: consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad; considere las expectativas de sus partes interesadas; esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento; y esté integrada a través de toda la organización (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación –ICONTEC–, 2008).

En adición a la evolución del enfoque y el concepto que ha tomado la RSE, buena parte de las investigaciones que

**FIGURA 2. Esferas de Influencia Empresarial**



Fuente: Basada en la adaptación de IBLF de García, Sánchez y Melo (2011).

se vienen realizando sobre el tema se han centrado en su historia y significado (Comfama, 2007; ISO, 2004; Barrera, 2001; Carroll, 1979; Mayorga y González, 2001), alcances (Martínez y Agüero, 2005), medición (Acción Empresarial, 2001; GRI, 2006; Instituto Ethos, 2006; SAI, 2001; Forética, 2002), en las formas e implicaciones que tiene para las empresas realizar una gestión socialmente responsable (ICONTEC, 2008; ISO, 2007) y, recientemente, en aportes que soportan la relación de la RSE con áreas estratégicas de la organización, como el área de Gestión Humana (Akgeyik, 2005; Schoemaker *et al.*, 2006; Aedipe Catalunya, 2008; Sharma *et al.*, 2009; Preussa *et al.*, 2009; Calderón *et al.*, 2011; Enuoh *et al.*, 2011; Shen, 2011).

Frente a las prácticas de RSE, a pesar de que se encuentran algunas investigaciones sobre estudios de países como Estados Unidos (Bechetti, Di Giacomo & Pinacchio, 2004), Chile (Teixidó, Chavarri y Castro, 2002), Uruguay (Ferre, Melgar, Pastori, Piani y Rossi, 2007) y Emiratos Árabes

Unidos (Katsioloudes & Brodtkorb, 2007) y regionales como América Latina (BID, 2007), no se conocen estudios publicados y orientados, principalmente, a identificar y categorizar las prácticas de RSE desde los procesos de Gestión Humana.

Colombia no ha sido la excepción. Tan solo Calderón *et al.* (2011) han explorado la relación entre la RSE y la Gestión Humana desde una perspectiva teórica contrastada en empresas colombianas, pero sin presentar una clasificación sobre estas prácticas.

### Formulación y metodología de la investigación

Teniendo en cuenta la falta de estudios publicados en Colombia sobre las prácticas de RSE orientadas desde los procesos de Gestión Humana, particularmente desde las empresas del suroccidente colombiano (Peláez y García,

TABLA 2. Estrategia Metodológica del Proyecto

TÉCNICAS		INSTRUMENTO
<b>1. Análisis Documental</b>		Matriz de Análisis de información
<b>Temas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoques conceptuales en Gestión Humana.</li> <li>Enfoques conceptuales en RSE.</li> <li>Prácticas de responsabilidad social orientadas a trabajadores y sus familias.</li> </ul>	<b>Fuentes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Publicaciones periódicas (electrónicas y físicas) de instituciones académicas, productivas y multilaterales, orientadas al estudio conceptual sobre la RSE y la Gestión Humana.</li> <li>Memorias de sostenibilidad y balances sociales de organizaciones del sector productivo colombiano, especialmente del suroccidente del país.</li> <li>Indicadores de gestión en RSE de organismos internacionales promotores de la RSE.</li> </ul>	
<b>2. Entrevista en profundidad para en las empresas objeto de estudio</b>		Guías de Entrevista (Ver Anexo)
<b>Temas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Información de la Organización.</li> <li>La Organización y la RSE.</li> <li>Área de Gestión Humana.</li> <li>Prácticas de responsabilidad social orientadas a trabajadores y sus familias.</li> </ul>	<b>Fuentes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas a gerentes/directores/jefes de gestión humana.</li> <li>Entrevistas a equipo de trabajo de las áreas de Gestión Humana.</li> </ul>	
<b>3. Estudios Cualitativos de Caso:</b>		Modelo formulación estudios de caso en Gestión Humana y RSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de cuatro estudios de caso de empresas productivas del Suroccidente colombiano. Los criterios de selección de las empresas objeto de estudio fueron los siguientes: 1. tener sede en el Suroccidente colombiano, 2. contar con un área funcional de gestión humana, 3. tener incluido en sus principios misionales el tema de responsabilidad social y 4. ser una empresa privada de producción. Entre las empresas abordadas en la presente investigación, dos pertenecen al sector industrial de pulpa, papel y cartón; otra empresa pertenece al sector de producción y comercialización de tuberías y accesorios de PVC, y la otra empresa pertenece al sector de fabricación de acumuladores y pilas eléctricas.</li> </ul>		
<b>Temas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Organización: descripción general y su contexto de acción.</li> <li>Descripción del área de Gestión Humana.</li> <li>Descripción y Análisis de los macroprocesos del Área de Gestión Humana.</li> <li>Descripción y análisis de la RSE en la empresa.</li> <li>Identificación de Prácticas de responsabilidad social orientadas a trabajadores y sus familias, distribuidas por temática.</li> <li>Relación y análisis de las prácticas de Responsabilidad social y los procesos de gestión humana.</li> </ul>	<b>Fuentes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas en profundidad.</li> <li>Información secundaria de contexto.</li> <li>Información institucional.</li> </ul>	

Fuente: elaboración de los autores.

2011), surge la necesidad de emprender una investigación para identificar y categorizar las prácticas de RSE orientadas desde las áreas de Gestión Humana, principalmente hacia los trabajadores, al ser ellos el grupo de interés que marca el punto de encuentro entre las dos temáticas. Para ello, se utiliza una estrategia metodológica cualitativa (ver Tabla 2), soportada en la elaboración de cuatro estudios de caso.

### Resultados obtenidos y análisis de datos

Sobre las prácticas de RSE, este documento tiene en cuenta para su análisis las prácticas halladas en la teoría, comparadas con las halladas en los casos de estudios, identificando las prácticas definidas en la teoría y evidenciadas en al menos una de las empresas estudiadas. Posteriormente, se relacionan con los macroprocesos y procesos de Gestión Humana.

Desde la teoría, se realizó una revisión y depuración de la literatura sobre indicadores de gestión en RSE (Acción

Empresarial, 2001; GRI, 2006; Instituto Ethos, 2006; SAI, 2001; Forética, 2002), seleccionando las prácticas orientadas hacia los trabajadores y sus familias. En esta selección, apoyados en las propuestas de Sturzenegger, Flores-Vidal y Sturzenegger (2003), se tuvieron en cuenta las siguientes dos condiciones para que la práctica fuera tenida en cuenta: 1. que la práctica identificada tenga un impacto jurídico-institucional, económico, ambiental o social significativo y externo a la empresa, y 2. que tal impacto externo no sea pagado por la empresa cuando es un costo (impactos negativos) y no sea cobrado por la empresa cuando es un beneficio (impactos positivos).

De esta revisión, se identificaron 70 prácticas, las cuales fueron adicionalmente clasificadas por los autores en tres categorías (primarias, secundarias y terciarias), propuestas por Bestratén y Pujol (2004), quienes establecieron una escala para priorizar las acciones según los intereses y rangos de acción de la empresa (ver Tabla 3).

Luego, las prácticas identificadas y categorizadas fueron clasificadas y agrupadas en ocho áreas temáticas orientadas al trabajador (ver Tabla 4), propuestas por la organización chilena Acción Empresarial (2001) y adicionando, a criterio de los investigadores del proyecto, el área temática *familia de los trabajadores*. Esta clasificación se realizó a juicio de los autores acorde con la relación que existe entre la práctica identificada y la definición de cada temática.

Identificadas las prácticas de RSE categorizadas en primaria, secundaria y terciaria, y clasificadas por temáticas, se procedió a relacionarlas con los macroprocesos y

TABLA 3. Categorías para clasificar las prácticas de RSE

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
<i>Primarias</i>	Inherentes a la actividad específica de la empresa.
<i>Secundarias</i>	Prácticas que buscan mejorar los efectos resultantes de la actividad específica de la empresa sobre sus grupos de interés, más allá de unos mínimos siempre exigibles.
<i>Terciarias</i>	Prácticas de la empresa encaminadas a mejorar determinados aspectos de su entorno social más allá de su actividad específica.

Fuente. Basado en Bestratén y Pujol (2004).

TABLA 4. Temáticas de RSE orientadas hacia el trabajador y su familia

1. Respeto al individuo: equidad y diversidad	Se incluyen las declaraciones de principios y las acciones que emprenden las empresas, relacionadas especialmente con la prevención y sanción de la discriminación en el proceso de reclutamiento laboral, el acoso sexual y el trabajo infantil, así como los esfuerzos por crear condiciones que faciliten el balance vida – trabajo.
2. Participación de los empleados en la gestión de las empresas	Se incluyen principalmente las prácticas de comunicación al interior de la empresa que favorecen una acción informada por parte de los trabajadores, su participación en la resolución de conflictos y en la propuesta de ideas innovadoras.
3. Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados	Se incluyen las políticas y estrategias de la empresa que buscan garantizar una relación armónica con los grupos de trabajadores.
4. Distribución de los beneficios de la empresa	Se incluyen las políticas de la empresa que permiten que los trabajadores accedan a beneficios que mejoren su calidad de vida como resultado del éxito en el desempeño económico de la empresa.
5. Desarrollo profesional y empleabilidad	Se incluyen las prácticas de la empresa que permiten motivar y mejorar el nivel de competitividad de los trabajadores dentro de la empresa y para el entorno laboral.
6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Se incluyen las políticas y acciones de la empresa encaminadas a garantizar la salud y el bienestar de sus trabajadores en desarrollo de su jornada laboral, incluyendo las oportunidades para mejorar la salud y su calidad de vida.
7. Jubilación y despidos	Se incluyen las prácticas de la empresa encargadas de crear las condiciones necesarias para que sus trabajadores puedan realizar su transición a la jubilación o afrontar el despido con las menores dificultades.
8. Familia de los trabajadores	Se incluyen las prácticas, estrategias y acciones de la empresa que se orientan al bienestar de la familia de sus trabajadores.

Fuente. elaboración propia.

procesos de Gestión Humana, tomando como marco de referencia las unidades de análisis y definiciones propuestas por García (2008).

En el trabajo de campo, la identificación y clasificación de las prácticas se hizo de acuerdo con las respuestas dadas por los responsables de los procesos de Gestión Humana en las empresas analizadas, siguiendo una guía de entrevista (ver anexo). En esta oportunidad, con la estructura de las preguntas, los investigadores obtuvieron a través de fuentes primarias las prácticas de RSE orientadas a los trabajadores y sus familias bajo cada temática y proceso de Gestión Humana; como resultado, se identificaron entre los cuatro casos de estudio 137 prácticas de las cuales sólo 33 se relacionan en la teoría, lo que indica que las empresas identifican 104 prácticas que no se evidencian en los diferentes indicadores de RSE y que se desarrollan desde los procesos de gestión humana de las organizaciones, orientados al grupo de interés de los trabajadores y sus familias. A estas prácticas se les dio el mismo tratamiento y

clasificación expuesta para las prácticas definidas desde la teoría.

Para el análisis de los resultados, en la Tabla 5 se presentan las 70 prácticas de RSE orientadas hacia los trabajadores y sus familias definidas desde la teoría, categorizadas (primarias, secundarias y terciarias), clasificadas en ocho temáticas y relacionadas con los macroprocesos y procesos de Gestión Humana. Adicionalmente se identifican las prácticas que fueron identificadas en al menos una de las empresas estudiadas (33 prácticas de 70).

Con base en la Tabla 5 se identifica que, de las 70 prácticas, 37 no se evidencian en las empresas estudiadas. Adicionalmente, se identifican 20 prácticas clasificadas como primarias, 31 como secundarias y 19 como terciarias, lo que nos muestra que la mayoría de prácticas al ser secundarias son tendientes a mejorar los efectos resultantes de la actividad específica de la empresa. Con relación a las identificadas en al menos una empresa y la teoría: 10 son primarias, 12 secundarias y 11 terciarias.

**TABLA 5. Prácticas de RSE evidenciadas en la literatura organizadas por Clasificación, Temática, Macroproceso y Proceso**

RESPONSABILIDAD SOCIAL				GESTIÓN HUMANA		
Clasificación	Temática	Práctica	Práctica en al menos una empresa	Macroproceso	Proceso	
Primarias	1. Respeto al individuo: equidad y diversidad.	1. En el reclutamiento, selección, entrenamiento y promoción de personal, deben primar las calificaciones, habilidades y experiencia en primer lugar. No debe haber discriminación.	X	1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.	1.2. Definición de Políticas del Área.	
		2. La organización no se contrata o se beneficia de cualquier uso de trabajo forzado u obligatorio.			1.3. Marco legal.	
		3. Políticas y/o normas que prohíben y sancionan cualquier forma de discriminación o abuso, ya sea por razón de raza, etnia, edad, religión, sexo, orientación sexual o minusvalía.	X			
		4. Políticas de no discriminación en procesos de selección a candidatas mujeres que tienen antecedentes profesionales similares a aquellos que presentan los postulantes de sexo masculino.				
		5. No despedir o cualquier otra discriminación contra trabajadores, amenazar con reubicar o subcontratar trabajo, o aprovechar ventajas de procedimientos legales excesivamente largos o complejos, con el propósito de coartar a trabajadores que buscan formar o unirse a sus propias organizaciones y negociar colectivamente.				
		6. Se mantiene informado al empleado acerca del organigrama de la organización, especificando las dependencias jerárquicas y funcionales.			2. Incorporación y Adaptación de las personas a la organización.	2.4. Socialización e Inducción.
		7. Igualdad de retribución, oportunidad y de perspectivas profesionales para mujeres y hombres.	X		3. Compensación, bienestar y salud de las personas.	3.1. Compensación y estructura salarial.
Primarias	2. Participación de los empleados en la gestión de la empresa.	8. Existen medidas y vías de diálogo e información para que las personas que la integran puedan dirimir sus quejas o conflictos internos respecto a la Organización.	X	1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana	1.2. Definición de políticas	

Continúa...



RESPONSABILIDAD SOCIAL			GESTIÓN HUMANA		
Primarias	3. Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados.	9. Se permite la libertad de acción de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos al interior del local de trabajo.	X	5. Relaciones con el Empleado.	5.1. Negociación Colectiva y Pacto Colectivo.
		10. Las directivas de la organización se reúnen periódicamente con grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos para oír sugerencias y negociar.			
Primarias	5. Desarrollo profesional y empleabilidad.	11. Desarrollo de planes de formación con fines de actualización y promoción del personal.		4. Desarrollo del personal.	4.1. Capacitación y entrenamiento.
		12. Programas de desarrollo de habilidades y conocimientos para los empleados.			
		13. Mantenimiento de actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, que fomentan un perfeccionamiento continuo del personal.			
		14. Desarrollo de un sistema ecuánime de acceso a la formación y promoción profesional para todas las personas.			
		15. Promoción de actividades de capacitación enfocadas al desempeño de tareas específicas.			
Primarias	6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	16. Servicio de comedor o casino a un precio inferior al del mercado, en caso de que comer en la empresa sea necesario.	X	3. Compensación, bienestar y salud de las personas.	3.2. Incentivos y beneficios.
		17. Existen instancias de comunicación hacia los trabajadores acerca de los riesgos laborales, salud y seguridad existentes en la empresa, así como metas e indicadores de desempeño.	X		3.3. Higiene y seguridad industrial.
		18. Desarrollo de investigaciones de clima organizacional para medir nivel de satisfacción e identificar áreas que requieren atención.	X		3.4. Calidad de vida laboral.
		19. Monitoreo de la carga de trabajo de los empleados con el objetivo de mejorar su distribución.	X	4. Desarrollo del personal.	4.4. Monitoreo.
Primarias	7. Jubilación y despidos.	20. Establecimiento de indicadores socioeconómicos, como edad, estado civil, o cargas, para orientar la definición de prioridades al despedir.	X	5. Relaciones con el Empleado.	5.2. Cesación y ruptura laboral.
Secundarias	1. Respeto al individuo: equidad y diversidad.	21. Programa especial para contratación de discapacitados físicos y/o mentales.		1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.	1.1. Planeación estratégica.
		22. Estrategias de reclutamiento que apoyan la diversidad			1.2. Definición de Políticas del Área.
		23. Oportunidades de trabajo para ex-presidarios			
		24. Política preferencial para la contratación de personal mayor de 45 años o desempleados por más de dos años.			
		25. Beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección y cuidado de las mujeres empleadas en situación de embarazo.		3. Compensación, bienestar y salud de las personas.	3.2. Incentivos y beneficios.
		26. Indicadores para identificar problemas de discriminación y/o acoso.	X		3.4. Calidad de vida laboral.
		27. Capacitación al personal sobre el respeto a la diversidad		4. Desarrollo del personal	4.1. Capacitación y entrenamiento.
Secundarias	2. Participación de los empleados en la gestión de la empresa.	28. Representantes de los empleados participan en comités encargados de la formulación de la estrategia organizacional.	X	1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.	1.1. Planeación estratégica.
		29. Se pone a disposición de los empleados informaciones transparentes sobre la situación de la empresa y perspectivas futuras (económicas, jurídicas, etc.).	X	2. Incorporación y Adaptación de las personas a la organización.	2.4. Socialización e inducción.
		30. Se estimula y recompensa a los empleados que presentan sugerencias para mejorar los procesos internos.	X	3. Compensación, bienestar y salud de las personas.	3.2. Incentivos y beneficios.
		31. Se procura la participación del personal en la definición de las metas e indicadores de desempeño relacionados a las condiciones del trabajo, salud y seguridad.	X		3.3. Higiene y seguridad industrial.
		32. Capacitación a empleados para que puedan comprender y analizar las informaciones suministradas.	X	4. Desarrollo del personal.	4.1. Capacitación y entrenamiento.

Continúa...

		RESPONSABILIDAD SOCIAL		GESTIÓN HUMANA	
Secundarias	3. Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados.	33. Se provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos datos financieros y relacionados a los objetivos estratégicos, cuando estos afectan a los empleados.	X	5. Relaciones con el Empleado.	5.3. Relaciones con el sindicato.
		34. Se retroalimenta de información obtenida a través de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, para la toma de decisiones gerenciales.			
Secundarias	4. Distribución de los beneficios de la empresa.	35. Posee un programa de participación en los resultados y/o bonificación a nivel colectivo y/o individual, relacionada al desempeño.		3. Compensación, bienestar y salud de las personas.	3.2. Incentivos y beneficios.
		36. Se evalúa y premia el desempeño individual y colectivo con criterios y procedimientos objetivos			
Secundarias	5. Desarrollo profesional y empleabilidad.	37. Reconocimientos, promociones y/o bonificaciones a nivel individual y/o colectivo, relacionados al desempeño, estableciendo criterios y procedimientos objetivos.	X	3. Compensación, bienestar y salud de las personas.	3.2. Incentivos y beneficios.
		38. Premios a desarrollo de habilidades de sus empleados a través de aumentos de remuneración, reconocimiento y/o promociones.			
		39. Premio a la iniciativa individual de sus empleados.		4. Desarrollo del personal.	4.2. Desarrollo profesional, planes de carrera.
		40. Programas de desarrollo de carrera para los empleados.			
Secundarias	6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	41. Principio de que las medidas de salud y seguridad no deberían involucrar gastos para el trabajador.	X	1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.	1.2. Definición de Políticas del Área.
		42. Desarrollo de políticas que faciliten el equilibrio trabajo-familia entre los colaboradores.	X		
		43. Se consideran al menos las provisiones mínimas definidas en las normas laborales internacionales, donde la legislación nacional no se pronuncia.	X		
		44. Se busca alcanzar o sobrepasar modelos de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.		3. Compensación, bienestar y salud de las personas.	3.2. Incentivos y beneficios.
		45. Subvención o ayuda monetaria adicional para alimentación.	X		
Secundarias	7. Jubilación y despidos.	46. Mantenimiento de un Programa de previsión complementaria para la jubilación.		1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.	1.1. Planeación estratégica.
		47. Programas de despido voluntario.			
		48. Consultas con representantes de los trabajadores ante la obligación de reducir costos de personal.		5. Relaciones con el Empleado.	5.1. Negociación Colectiva y Pacto Colectivo.
		49. Análisis y discusión con los empleados, alternativas de mantención y reducción de gastos.			
		50. Orientación al personal sobre los procedimientos administrativos y jurídicos necesarios para la obtención de la jubilación.		5.2. Cesación y ruptura laboral.	
		51. Preparación a los empleados para la jubilación, incluyendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera.			
Terciarias	1. Respeto al individuo: equidad y diversidad.	52. Apoyo a proyectos que mejoran la oferta de profesionales calificados provenientes de grupos usualmente discriminados en el mercado de trabajo (minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas)		1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.	1.2 Definición de políticas.
Terciarias	4. Distribución de los beneficios de la empresa.	53. Préstamos monetarios limitados a interés inferior al del mercado.	X	3. Compensación, bienestar y salud de las personas.	3.2. Incentivos y beneficios.
		54. Ayudas para vivienda.	X		
		55. Anticipos salariales sin interés.			
		56. Los empleados participan en la composición accionaria de la empresa.	X		

Continúa...

RESPONSABILIDAD SOCIAL			GESTIÓN HUMANA		
Terciarias	5. Desarrollo profesional y empleabilidad.	57. Destinación de recursos para el desarrollo de programas que erradiquen el analfabetismo entre sus empleados.		3. Compensación, bienestar y salud de las personas.	3.2 Incentivos y beneficios.
		58. Facilitar asesoramiento jurídico.			
		59. Mantenimiento de un programa de educación básica y/o media.			
		60. Se ofrece al personal, sin distinción, becas o auxilios de estudio para la adquisición de conocimientos más universales (estudios de educación básica, media, complementarios, superiores, post-títulos o postgrados) y con impacto positivo en su empleabilidad.	X		
Terciarias	6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	61. Uso de sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades del personal (jornada parcial, teletrabajo, etcétera) sin dificultar el proceso productivo.	X	1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.	1.4. Análisis y diseño de cargos.
		62. Promover ejercicios físicos, mentales, lúdicos y deportivos en el horario de trabajo.	X		
		63. Organizar celebraciones colectivas por motivos diversos ajenos a la propia actividad laboral a fin de contribuir a mejorar el clima de la empresa.	X		
		64. Horario flexible para conciliar y compatibilizar la vida de trabajo laboral con la personal.	X		
		65. Fondo de cobertura para medicina prepagada.	X		
		66. Aportes o auxilios médicos para cubrir las diferencias no cubiertas por el sistema de salud previsional (seguro de vida, medicamentos, complementario de salud y catastrófico, fondo de salud y servicios médicos).	X		
		67. Programas conjuntos de los trabajadores y la dirección que promuevan la salud y el bienestar, como el abuso de drogas y alcohol.			
Terciarias	7. Jubilación y despidos.	68. Ayudas a planes personales de pensiones.	X	5. Relaciones con el Empleado.	5.2. Cesación y ruptura laboral.
		69. Promoción de actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad.			
Terciarias	8. Familia de los colaboradores.	70. Beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección, cuidado y educación de los hijos de sus empleados		3. Compensación, bienestar y salud de las personas.	3.2. Incentivos y beneficios.

Fuente: elaboración de los autores.

Con relación a las ocho temáticas donde se agrupan las prácticas de RSE identificadas, se evidencia que la temática *Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo* agrupa el mayor número de prácticas (16), de las cuales 14 se presentan en al menos una de las empresas, seguida por la temática *Respeto al individuo: equidad y diversidad* con 15, de las cuales solo 4 se evidencian en las empresas.

La temática *Desarrollo profesional y empleabilidad* agrupa 13 prácticas, de las cuales solo 2 se presentan en una de las empresas, y la temática *Jubilación y despidos* presenta 9 prácticas, de las cuales tan solo 2 se evidencian en las empresas.

La temática *Participación de los empleados en la gestión de la empresa y Distribución de los beneficios de la empresa* presentan 6 prácticas, de las cuales 6 y 3 se evidencian en al menos una de las empresas respectivamente. Las temáticas con menor número de prácticas son: *Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados*

(4 prácticas), identificando 2 en las empresas, y la temática *Familia de los colaboradores* que solo presenta 1 evidenciada en la teoría pero no en los casos de estudio.

Los autores consideran importante resaltar las prácticas definidas desde la literatura y que se evidencian en las cuatro empresas estudiadas (ver Tabla 6), ya que permite identificar, a modo de indicadores, cuáles prácticas se desarrollan desde gestión humana que aportan a la RSE y que se aplican actualmente en la práctica organizacional.

En la Tabla 7, se resaltan las prácticas evidenciadas en las cuatro empresas de estudio que no se definen con base en la teoría.

Con base en la tabla anterior, se observa que existe una corta diferencia (4 prácticas), para afirmar que hay un mayor número de prácticas evidenciadas desde la literatura y no se dan en la actividad organizacional (37 prácticas), lo cual podría ser explicado por la diferencia en la actividad económica de las empresas, la puntualidad de

**TABLA 6. Prácticas de RSE evidenciadas en la literatura y que se evidencian en las cuatro empresas**

Clasificación	Temática	Práctica
Primarias	6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	Desarrollo de investigaciones de clima organizacional para medir nivel de satisfacción e identificar áreas que requieren atención.
Secundarias	5. Desarrollo profesional y empleabilidad.	Reconocimientos, promociones y/o bonificaciones a nivel individual y/o colectivo, relacionados al desempeño, estableciendo criterios y procedimientos objetivos.
Terciarias	4. Distribución de los beneficios de la empresa.	Ayudas para vivienda.

Fuente. elaboración de los autores

**TABLA 7. Prácticas de RSE evidenciadas simultáneamente en las cuatro empresas objetos de estudio organizadas por temáticas y categorías, y que no se definen en la teoría**

Tipo de RS	Temática	Práctica
Primarias	1. Respeto al individuo: equidad y diversidad.	1. Existencia de un código de ética y conducta y/o una declaración de principios empresariales, el cual se debe respetar.
	2. Participación de los empleados en la gestión de la empresa.	2. Comunicación interna abierta, plana, rápida y directa.
	6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	3. Cumplimiento de estándares internacionales como ISO 14000, 18000, 18001, OSHAS 2000 y/o 18000, entre otros.
Secundarias	5. Desarrollo profesional y empleabilidad.	4. Capacitación en temas de interés diverso que permiten un desarrollo integral del trabajador contribuyendo a un entorno motivador, tanto en el trabajo como en el hogar.
	6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	5. Implementación de un sistema o programa de vigilancia epidemiológica.
Terciarias	6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo.	6. Jornadas de vacunación y salud para los colaboradores.
	8. Familia de los colaboradores.	7. Formulación y estructura de programas de bienestar orientados a la comunicación, vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales para la familia de los colaboradores.
		8. Jornadas deportivas, sociales y de integración, con los colaboradores y sus familias.
		9. Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos del trabajador.
		10. Jornadas de vacunación y salud para las familias de los colaboradores.

Fuente. elaboración de los autores.

necesidades y expectativa de los trabajadores y sus familias, y los avances e inversiones en programas de RSE que la empresa haya realizado.

Con relación al modelo de Gestión Humana, el macroproceso *Compensación, bienestar y salud de las personas* involucra el mayor número de prácticas de RSE dirigidas a los trabajadores y sus familias, incluyendo 28 de las 70 prácticas identificadas (ver Figura 3). De estas, se evidencian 17 prácticas en al menos una de las empresas estudiadas (ver Tabla 5), agrupadas en mayor proporción en la tercera categoría, lo cual permite inferir que la mayoría de los sistemas de compensación y bienestar en las empresas son utilizados para mejorar aspectos que van más allá de la actividad específica de la misma, encaminadas a motivar y mantener a los colaboradores y mejorar su entorno social.

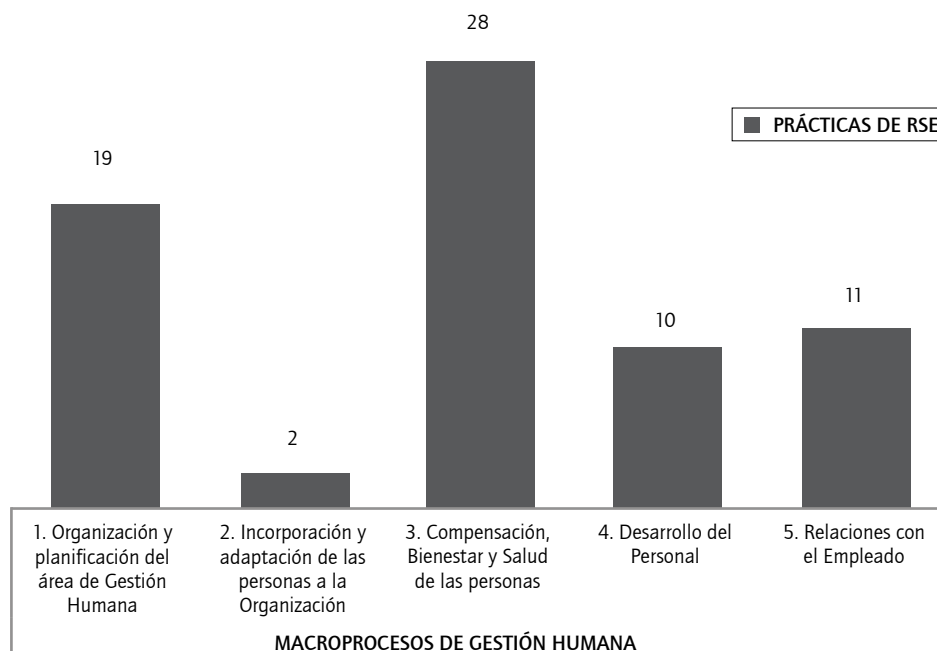
Además, sobre este macroproceso, se evidencia que el proceso de *Incentivos y Beneficios* presenta las temáticas *Distribución de los beneficios de la empresa, Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo* y *Familia de*

*los Colaboradores* (ver Tabla 5), junto a la mayor parte de prácticas identificadas como secundarias (10 prácticas) y terciarias (14 prácticas) (ver Tabla 8).

Con base en lo anterior, se puede inferir que los sistemas de compensación desarrollados para motivar, incentivar y sostener a los trabajadores en la organización sostienen prácticas que buscan mejorar y garantizar la salud, el bienestar y la calidad de vida del trabajador y sus familias como resultado del desempeño de la empresa; prácticas que buscan, además, mejorar la actividad específica de la organización y los aspectos del entorno social de los trabajadores, más allá de unos mínimos exigibles de ley.

El segundo macroproceso con el mayor número de prácticas identificadas ha sido el de *Organización y Planificación del Área de Gestión Humana* (M1) (19 prácticas en total – ver Tabla 8), el cual, a pesar de estar presente en las tres categorías, abarca notoriamente un mayor número de prácticas secundarias (11 prácticas), tendientes a mejorar los efectos resultantes de la actividad específica de

FIGURA 3. Número de Prácticas de RSE por macroprocesos de Gestión Humana



Fuente. Elaboración de los autores.

TABLA 8. Número de Prácticas de RSE por temáticas y macroprocesos de Gestión Humana.

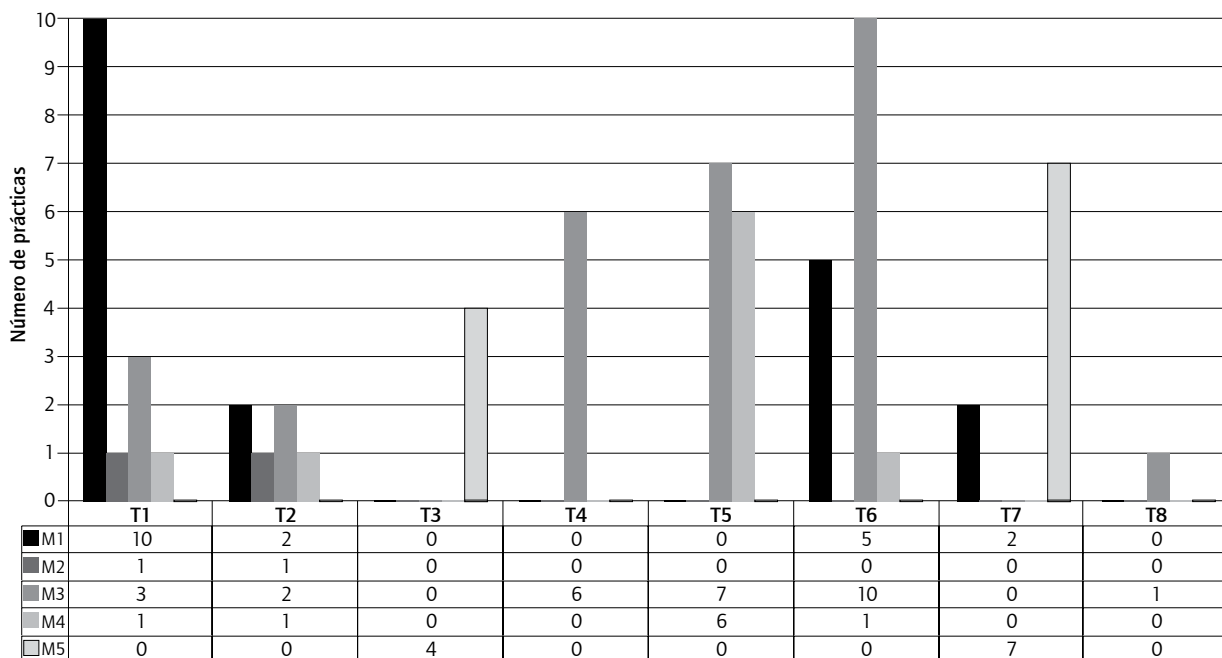
GESTIÓN HUMANA		PRIMARIAS	SECUNDARIAS	TERCIARIAS	TOTAL
Macroproceso	Proceso				
1. Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.	1.1. Planeación estratégica.	0	4	0	4
	1.2. Definición de Políticas del Área.	2	7	1	9
	1.3. Marco legal.	4	0	0	4
	1.4. Análisis y diseño de cargos.	0	0	1	1
2. Incorporación y Adaptación de las personas a la organización.	2.1. Requisición y reclutamiento.	0	0	0	0
	2.2. Selección de personal.	0	0	0	0
	2.3. Contratación.	0	0	0	0
	2.4. Socialización e Inducción.	1	1	0	2
3. Compensación, bienestar y salud de las personas.	3.1. Compensación y estructura salarial.	1	0	0	1
	3.2. Incentivos y beneficios.	1	8	13	22
	3.3. Higiene y seguridad industrial.	1	1	1	3
	3.4. Calidad de vida laboral.	1	1	0	2
4. Desarrollo del personal.	4.1. Capacitación y entrenamiento.	3	2	0	5
	4.2. Desarrollo profesional, planes de carrera.	2	1	1	4
	4.3. Evaluación del desempeño.	0	0	0	0
	4.4. Monitoreo.	1	0	0	1
5. Relaciones con el Empleado.	5.1. Negociación Colectiva y Pacto Colectivo.	2	2	0	4
	5.2. Cesación y ruptura laboral.	1	2	2	5
	5.3. Relación con el sindicato.	0	2	0	2

Fuente. Elaboración de los autores

la empresa. Adicionalmente, es importante resaltar que en este macroproceso se ha identificado el mayor número de prácticas de RSE primarias (6 prácticas) y una estrecha relación con la temática *Respeto al individuo, Equidad y diversidad* (T1) (ver Figura 4), lo cual puede ser consecuente para las organizaciones al ser el macroproceso encargado

de preparar y definir las actividades necesarias del área para el buen funcionamiento y desarrollo de las mismas, en beneficio de la igualdad y no discriminación de los colaboradores, garantizando el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades propuestas.

FIGURA 4. Prácticas de RSE diferenciadas por macroprocesos de Gestión Humana y temáticas



Fuente. Elaboración de los autores basados en la tabla 5.

\*\* Las abreviaciones M1, M2, M3, M4 y M5, hacen referencia a cada uno de los macroprocesos de Gestión Humana. En cuanto a T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 y T8, corresponden a cada una de las temáticas de RSE.

El tercer macroproceso con la mayor cantidad de prácticas de RSE identificadas es el *Desarrollo del personal* (M4). Al igual que los dos macroprocesos anteriores, este macroproceso presenta prácticas en las tres categorías, pero se centran más en el segundo y el primer nivel (Ver Tabla 8). Además, presenta una mayor relación con la temática *Desarrollo Profesional y Empleabilidad* (T5) (ver Figura 4), sobre lo cual se infiere que existen prácticas que le permitirían al colaborador mejorar su nivel de competitividad dentro y fuera de la organización a partir de las actividades específicas e inherentes de la empresa, las cuales se extienden a mejorar los resultados más allá de unos mínimos exigibles por ley.

Los dos últimos macroprocesos, *Relaciones con el Empleado* (M5) e *Incorporación y Adaptación de las personas a la organización* (M2), contienen según los resultados obtenidos 11 y 2 prácticas de RSE respectivamente (ver Figura 4), ocupando el cuarto y quinto lugar en la escala de mayor número de prácticas identificadas. En el caso del macroproceso *Relaciones con el Empleado*, se evidencia una gran relación con dos temáticas de RSE: *Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados* (T3) y *Jubilación y despidos* (T7), sobre lo cual se puede inferir que las acciones de RSE en este macroproceso se orientan a mantener las relaciones laborales armónicas entre colaboradores y jefes, sumado a la creación de las condiciones para que los trabajadores puedan realizar su transición a la jubilación o afrontar el despido con las menores dificultades.

En cuanto al macroproceso *Incorporación y Adaptación de las personas* (M2), a pesar de evidenciar el menor número de prácticas halladas (ver Figura 4), sus acciones orientadas a vincular y asimilar las personas a la organización y a su estrategia pueden influir directa e indirectamente en la actividad específica de la empresa, teniendo en cuenta la distribución de las prácticas evidenciadas en la primera y segunda categoría. Este macroproceso, según el resultado obtenido, se relaciona con las temáticas *Respeto al individuo, Equidad y diversidad* (T1), y *Participación de los empleados en la gestión de la empresa* (T2).

### Conclusiones de la investigación

La revisión y el análisis presentado, refleja el cumplimiento del objetivo de la investigación en tres ejes: 1. haber identificado y categorizado las prácticas de RSE orientadas desde las áreas funcionales de gestión humana hacia los trabajadores; 2. haber identificado los macroprocesos y procesos de Gestión Humana que intervienen en las prácticas de RSE orientadas hacia el trabajador; y 3. haber obtenido los resultados con la elaboración de cuatro estudios de caso en igual número de empresas del suroccidente colombiano. Estos resultados permiten brindar un aporte en el campo académico y empresarial, al constatar a partir de la investigación aplicada, la relación entre la RSE con el quehacer del área funcional de Gestión Humana en las organizaciones, permitiendo reforzar la idea de que sus

prácticas responden al contexto de operación de la empresa, a las particularidades de su proceso productivo y a la especificidad de sus grupos de interés.

Frente a los procesos de Gestión Humana, se puede concluir a partir de los casos de estudio elaborados, la prevalencia de los macroprocesos de la Planificación, Compensación y Desarrollo del personal, en la generación de prácticas de RSE. Sin embargo, en el trabajo de campo realizado, se vivenció que estos procesos no son los únicos responsables y garantes de que la práctica se lleve a cabo. Algunas actividades requieren autorización, decisión o proceso previo de un área o dirección diferente de la empresa para poder llevarlas a cabo, lo que sugiere, sumando la limitación del presente estudio al centrarse solo en los procesos de Gestión Humana, explorar en futuras investigaciones la relación de la RSE con otras áreas funcionales de la organización, así como las relaciones conjuntas e interdependientes creadas entre áreas funcionales cuando confluye la RSE en las organizaciones.

En cuanto a la revisión teórica elaborada para los temas de Gestión Humana y la RSE, se aprecia su enorme potencial para encontrar puntos de convergencia en el abordaje de temas relacionados con los trabajadores; tanto la Gestión Humana como la Responsabilidad Social en las organizaciones contribuyen en la generación y sostenimiento de ventajas competitivas a largo plazo en las empresas, al mismo tiempo que favorecen la calidad de vida y las condiciones de desarrollo personal de los trabajadores y, por extensión, de sus familias. Sin embargo, pese al expresar con claridad la relación entre esos dos ejes temáticos, aún queda mucho por avanzar. Sólo con problemas de investigación contruidos a la luz de estos dos marcos conceptuales y de estrategias metodológicas prácticas y rigurosas, se podrá recolectar y analizar nueva evidencia empírica que permita discernir procesos implícitos o explícitos, tanto en Gestión Humana como en RSE, involucrando temas transversales para enriquecer la agenda de investigación.

En ese sentido, la estrategia investigativa utilizada conducirá a encontrar mayor cantidad y calidad de datos que pongan en tela de juicio percepciones según las cuales las empresas realizan muchos proyectos y actividades de responsabilidad social cuando en realidad no lo hacen, brecha que expone la necesidad de contrastar las prácticas de RSE identificadas en este estudio, a la luz de las percepciones de los grupos de interés, en este caso los trabajadores, con el fin de establecer si las prácticas identificadas y lideradas por las áreas funcionales de gestión humana responden a las expectativas y necesidades percibidas por los colaboradores -fase que se encuentra en desarrollo por los autores-

Finalmente, el reto que implica para las organizaciones el enfoque de RSE aplicado desde las áreas de gestión humana, radica en la capacidad que tengan para realizar una estrategia transversal de desarrollo de prácticas orientadas a los trabajadores y sus familias en todos los macroprocesos relacionados, y la forma en que sean sistematizadas para aprender de la experiencia y percepciones de dicho grupo de interés.

## Referencias bibliográficas

- Acción Empresarial (2001). *Indicadores Acción Empresarial de Responsabilidad Social*. Acción Empresarial. Santiago de Chile..
- AEDIPE CATALUNYA (2008). *La Aplicación de la Responsabilidad Social a la Gestión de las Personas*. Editorial Media Responsable.
- Akgeyik, T. (2005). The human resource management dimensions of corporate social responsibility in Turkey: A survey. En: *Journal of Academy of Business and Economics*, 5 (1) p. 25-32.
- Alonso, E. y Fernández, C. (2006): El Imaginario Managerial: el Discurso de la Fluidez en la Sociedad Económica. *Política y Sociedad*, 43 (2), 127-151.
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Washington: BID.
- Barrera, A. (2001). *La responsabilidad social de la gerencia. Monografía No. 54. Serie Empresa, Economía y Sociedad*. Bogotá: Uniandes.
- Bechetti, L., Di Giacomo & Pinacchio, D. (2004). Corporate Social Responsibility and corporate performance: evidence from a panel of US listed companies. En: *Documento presentado en XIII Tor Vergata Financial Conference*. Italia.
- Bestratén, M. y Pujol, L (2004). *NTP 644: Responsabilidad Social de las Empresas (II): Tipos de Responsabilidades y Plan de Actuación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España. Ministerio de trabajo y asuntos Sociales de España*. Recuperado en Enero de 2011 en <http://www.responsabilidadsocialempresarial.es/docs/MTSS-NTP%20644%20RSC%20Tipos%20de%20responsabilidades%20y%20plan%20actuacion%20II.pdf>
- Boltansky, L. y Chiapello, È. (2002). Capítulo I: Los discursos de Gestión Empresarial en la década de 1990. En: *El nuevo espíritu del capitalismo*. Traducido por Marisa Pérez, Alberto Riesco y Raúl Sánchez. Madrid: Ediciones Akal S.A.
- Calderón, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración*, 19 (31): 9-55.
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación. *Estudios Gerenciales*. 23 (103), 39-64.
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*. 27 (118), 163-188.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, Vol 4. 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the moral management of Organizational Stakeholders. En: *Business Horizons*. July-August. 39-48.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional Construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 1-51.

- Comfama (2007). *Estado del Arte con respecto a la difusión, normalización y certificación de la responsabilidad social a nivel mundial*. Colombia, Comfama.
- Dentchev, N. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 55(4), 397-412.
- Decenzo, D. y Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Limusa Wiley.
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal 4*. México: Editorial Prentice Hall.
- Fayol, H. (s.f.). *Administración Industrial y General*. Bogotá: Esquilol. Págs.115-245.
- Ferre, Z., Melgar, N., Pastori, H., Piani, G & Rossi, M. (2007). *La Responsabilidad Social Empresarial en Uruguay. Una visión desde la ciudadanía y desde las empresas*. Vol. 4 30, p. 105-120. Medellín.
- Forética. (2002). *SG 21. Sistema de la gestión ética y socialmente responsable. Norma para la gestión de la evaluación ética y socialmente responsable en las organizaciones*. Forética, Madrid.
- García, M. (2008). Los Macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*. Vol. 27. 162 - 200.
- García, M., Sánchez, K. y Melo, J. (2011). *Guía de Primeros pasos en RSE*. Cali: Universidad del Valle.
- Garriga & Melé. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53. 51-71.
- Global Reporting Initiative –GRI–. (2006). Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad. Holanda.
- Grupo de Investigación Humanismo y Gestión – Universidad del Valle, (2010). *Proyecto "Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana de tres empresas vallecaucanas"*. Vinculado a la Vicerrectoría de investigaciones. Código CI- 8076.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, (38), 635-672.
- Ibáñez, Á. (2008). La relación con los grupos de Interés. En: Media Responsable (Ed.), *La Aplicación de la Responsabilidad Social a la Gestión de las Personas*, 127-132. España: Aedipe Catalunya.
- Instituto ETHOS. (2006). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial 2006*. Instituto ETHOS. Sao Paulo: .
- Internacional Standardization Organization - ISO. (2007). *Guía sobre Responsabilidad Social*. Borrador de trabajo. Julio.
- Internacional Standardization Organization - ISO. (2005). *Guidance on Stakeholder Categories in the ISO/TMB/WG SR*. Recuperado el 28 de febrero de 2008 de [http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/04\\_organizacion/N048\\_rev1.pdf](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/04_organizacion/N048_rev1.pdf)
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación –ICONTEC-. (2008). *Proyecto de Guía Técnica Colombiana en Responsabilidad Social*. Documento en consulta pública. Recuperado el 19 de febrero de 2010 en <https://ssio.icontec.org.co/igsiofaseiii/Normalizacion/DetDocumentoEstudio.aspx?Codigo=4977&Index=0001&Ext=.tif&Comenta=false&Externo=true>
- Inyang, B., Enuoh, R. & Awa, H. (2011). CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals. *The International Journal of Business and Social Science*, 2(5), 118-126.
- ISO Advisory Group on Social Responsibility. (2004). *Working report on Social Responsibility*. Ginebra: Internacional Standardization Organization.
- Katsioloudes, M. & Brodtkor, T. (2007). Corporate Social Responsibility: An exploratory study in the United Arab Emirates. *SAM Advanced Management Journal*, Autumn. 9-20.
- Lado, A. & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency – based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 669-727.
- Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10, 53-73.
- Martínez, J. & Agüero, A. (2005). The Why, When, and How of Corporate Social Responsibility. Instituto de Empresa. *Working Paper No. WPO5-04*. Madrid.
- Mayo, E. (1941). Preface. En: Roethlisberger, F (1965). *Management and Morale*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mayorga, P. y González, V. (2001). *Responsabilidad social de la empresa: elementos teóricos y experiencias*. Bogotá: Fundación Corona.
- Mc Williams, A., Fleet, V. & Wright, P. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, 18 (1), 1-24.
- Peláez L. y García, M. (2010). El aporte de la Responsabilidad Social al Desarrollo Sostenible: Un propósito empresarial. En: *I Simposio de Investigación Ascolfa 2010 - Capítulo Suroccidente*. 1-22
- Peláez L. y García, M. (2011). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: una relación aproximada al contexto del Valle del Cauca – Colombia. En: *Encuentro internacional e investigadores en Administración 2011*. Universidad Externado – Universidad del Valle. Bogotá, 1504-1529.
- Pfeffer, J. (1998). *La Ecuación Humana. La dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000 - Aedipe.
- Piqué, A. (2008). Herramientas de transparencia. En: Media Responsable (Ed.), *La Aplicación de la Responsabilidad Social a la Gestión de las Personas*, 133-138. Barcelona, España: Aedipe Catalunya.
- Porter, M. & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of the Corporate Philanthropy. *The Harvard Business Review*. 80 (12), 56-69.
- Preussa, L., Haunschildb, A. & Mattenc, D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (4), 953-973.
- Roethlisberger, F. (1965). Chapter II. En: *Management and Morale*. Cambridge: Harvard University Press.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Tendencias y perspectivas. En: *Estudios Gerenciales*. 24 (107), 137-159.
- Schoemaker, M., Nijhof, A. & Jonker, J. (May 2006). The influence of the contemporary developments of corporate social responsibility (CSR) and social capital (SC) on human resource management (HRM). En: *10th Annual Conference by the Reputation Institute*. New York City, US Radboud University of Nijmegen (RU) - Nijmegen School of Management (NSM).
- Sharma, S., Sharma, J. & Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: the key role of human resource management. *Business Intelligence Journal* 2 (1), 205-213.
- Shen, J. (2011). Developing the concept of socially responsible international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (6), 1351-1363.
- Social Accountability International (SAI). (2001). *Responsabilidad Social 8000*. Norma SA 8000. Social Accountability International New York.
- Sturzenegger, A., Flores-Vidal, M. y Sturzenegger, M. (2003). Hacia una cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. *Foro Ecueménico Social*. Buenos Aires. Recuperado en Junio de 2011 en <http://www.foroecumenico.com/e/i/DocumentoRSE.pdf>
- Taylor, F. (s.f.). *Principios de la Administración Científica*. Bogotá: Esquilol.
- Teixidó, S., Chavarrí, R. y Castro, A. (2002). *Responsabilidad Social: 12 casos empresariales en Chile*. Santiago, Fundación Prohumana.



## ANEXO. Guía de entrevista para el (la) gerente, director(a) o jefe, e integrantes del área de Gestión Humana

### GUÍA DE ENTREVISTA

La Guía de Entrevista se presenta en cinco apartados y aborda 33 preguntas. Con el fin de cubrir toda la guía, se estima que se requieren aproximadamente 45 a 60 minutos. *A continuación se presenta solo el resumen de los tres primeros capítulos y las preguntas de los dos capítulos restantes.*

**Introducción.** Tiene por objetivo presentar al (los) entrevistador(es), socializar el proyecto y la intención e importancia de la entrevista.

**Capítulo 1. Identificación del Entrevistado.** Tiene por objetivo caracterizar la persona que va a ser entrevistada y su función dentro de la organización. Incluye 7 preguntas.

**Capítulo 2. Caracterización del área de Gestión Humana y del cargo del entrevistado.** Tiene por objetivo conocer el área de gestión humana y el cargo del entrevistado; el papel estratégico de ambos en la organización y las funciones relacionadas con los macroprocesos de Gestión Humana. Incluye 10 preguntas.

**Capítulo 3. Posición de la Organización y del área de Gestión Humana frente a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).** Tiene por objetivo establecer la visión que tiene la organización y el área de Gestión Humana de la RSE y la manera en que ésta es puesta en práctica. Incluye 4 preguntas.

- 3.1. Desde su punto de vista, ¿Qué significa la RSE para la organización y para el área de Gestión Humana?
- 3.2. ¿Cómo y a partir de qué momento considera que entra el tema de la RSE a la organización y al área de Gestión Humana?
- 3.3. ¿Cuál cree que ha sido el aporte estratégico para la empresa y para el área de Gestión Humana de tener esa visión de RSE?, es decir, ¿dónde estaría la empresa y el área hoy en día si no hubieran tenido esa visión de RSE?
- 3.4. ¿Existen políticas de RSE formalmente establecidas dentro del área de Gestión Humana? ¿Cuáles son? (Si están por escrito, solicitarlas y pasar a la siguiente pregunta; de lo contrario, solicitar una breve descripción) (si las hay, pasar a la pregunta 3.4.1., de lo contrario pasar a la pregunta 4.1.).

- 3.4.1. ¿Quiénes y cómo participan en la definición de políticas de RSE en el área?
- 3.4.2. ¿En dónde quedan consignadas estas políticas? ¿Existen documentos escritos?

**Capítulo 4. Prácticas de RSE orientadas a los colaboradores y sus familias desde el área de Gestión Humana.** Tiene por objetivo identificar y establecer las prácticas de RSE que emprende la organización desde el área de Gestión Humana, agrupadas en ocho temáticas y, a su vez, identificando el macroproceso de Gestión Humana responsable. Incluye 12 preguntas.

- 4.1. ¿Cuál es el papel y la visión que tienen del colaborador y su familia en función de la organización?
- 4.2. ¿Cómo cree usted que desde los procesos de la gestión humana se contribuye a las prácticas de RSE con los colaboradores y sus familias?

Dado que las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a colaboradores y sus familias tienen varios matices, queremos explorar algunas temáticas que se encuentran, hoy, al orden del día. Por favor mencione las acciones o prácticas socialmente responsables realizadas desde el área de Gestión Humana según las siguientes temáticas (*el entrevistador da una breve explicación sobre cada temática*):

- 4.3. Temática 1. Respeto al individuo: equidad y diversidad:

¿Cuáles procesos del área de gestión humana están directamente relacionados con estas acciones?

- 4.4. Temática 2. Participación de los empleados en la gestión de la empresa:

¿Cuáles procesos del área de gestión humana están directamente relacionados con estas acciones?

- 4.5. Temática 3. Relaciones con sindicatos y grupos de colaboradores organizados:

¿Cuáles procesos del área de gestión humana están directamente relacionados con estas acciones?

- 4.6. Temática 4. Distribución de los beneficios de la empresa:

¿Cuáles procesos del área de gestión humana están directamente relacionados con estas acciones?

- 4.7. Temática 5. Desarrollo profesional y empleabilidad:  
¿Cuáles procesos del área de gestión humana están directamente relacionados con estas acciones?
- 4.8. Temática 6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo:  
¿Cuáles procesos del área de gestión humana están directamente relacionados con estas acciones?
- 4.9. Temática 7. Jubilación y despidos:  
¿Cuáles procesos del área de gestión humana están directamente relacionados con estas acciones?
- 4.10. Temática 8. Familia de los colaboradores:  
¿Cuáles procesos del área de gestión humana están directamente relacionados con estas acciones?
- 4.11. ¿Considera alguna otra práctica socialmente responsable orientada hacia los colaboradores y sus familias, la cual no haya sido mencionada con anterioridad o que estén en proceso de implementar?
- 4.12. Según su criterio y opinión, ¿cuáles cree que son los principales desafíos que ahora tiene la empresa en torno al tema de la RSE?