

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GESTIÓN HUMANA: UNA RELACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA DESDE UN MODELO EXPLICATIVO¹

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A STRATEGIC RELATIONSHIP APPLIED BASED ON AN EXPLANATORY MODEL

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E GESTÃO HUMANA: UMA RELAÇÃO ESTRATÉGICA APLICADA A PARTIR DE UM MODELO EXPLICATIVO

Juan David Peláez-León

Administrador de Empresas y Magister en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle - Colombia. Profesor tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle - Colombia.
juan.d.pelaez@correounivalle.edu.co

Mónica García-Solarte

Ingeniera Industrial, Magister en Administración de la Universidad del Valle - Colombia y Master of Management, Tulane University, New Orleans - EEUU. Profesora tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle - Colombia.
monica.garcia@correounivalle.edu.co

• **Clasificación JEL:** M12; M14

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo explicar la relación entre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Gestión Humana, aplicando un modelo explicativo en una empresa colombiana. La empresa corresponde a un caso de estudio elaborado por el grupo de investigación Humanismo y Gestión (2012), mediante entrevistas en profundidad a personal directivo y cuestionarios dirigidos a los trabajadores. Los resultados, producto de la revisión bibliográfica, el análisis del caso y la aplicación del modelo, permiten por un lado, evidenciar y describir las condiciones y dimensiones que explican la relación entre la RSE y la Gestión Humana desde una perspectiva estratégica, y por otro lado, identificar alternativas de investigación para validar las relaciones establecidas en el modelo propuesto, así como abarcar nuevas cuestiones. Finalmente, la contribución de estos resultados son en el campo académico y empresarial, especialmente para investigadores en gestión humana y RSE que deseen explorar alternativas de investigación, así como para el empresariado colombiano y estudiantes que estén interesados en generar estrategias desde estos dos enfoques para las empresas.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad Social Empresarial-RSE; Responsabilidad Social Corporativa-RSC; gestión humana; recursos humanos; perspectiva estratégica; modelo.

ABSTRACT

This work is intended to provide an explanation of the relationship between corporate social responsibility (CSR) and human resource management based on the implementation of an explanatory model at a Colombian company. The company is a case study prepared by the humanism and management research team (2012) using in-depth interviews with management staff and questionnaires geared to workers. On the one hand, the findings, which are the result of bibliographic review, case analysis, and implementation of the model, make it possible to observe and describe the conditions and dimensions that explain the relationship between CSR and human resource management from a strategic perspective. On the other hand, they are also useful for identifying research alternatives to validate the relationships established in the proposed approach and to address new issues. Lastly, these findings make a contribution to the academic and business fields, particularly for CSR and human resource management researchers who wish to explore research alternatives as well as for Colombian businessmen and students who are interested in creating strategies for companies based on these two approaches.

KEYWORDS

Business social responsibility; corporate social responsibility; human resource management; human resources, strategic perspective; model.

Fecha de recepción: 30 - 04 - 2014

Fecha de aceptación: 20 - 06 - 2014

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo explicar a relação entre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a Gestão Humana, aplicando um modelo explicativo em uma empresa colombiana. A empresa corresponde a um caso de estudo elaborado pelo grupo de investigação Humanismo e Gestión (2012), mediante entrevistas em profundidade a funcionários com funções de direção e questionários dirigidos aos trabalhadores. Os resultados, produto da revisão bibliográfica, a análise do caso e a aplicação do modelo, permitem por um lado, evidenciar e descrever as condições e dimensões que explicam a relação entre a RSE e a Gestão Humana, a partir de uma perspectiva estratégica, e por outro lado, identificar alternativas de investigação para validar as relações estabelecidas no modelo

proposto, assim como abarcar novas questões. Finalmente, a contribuição desses resultados são no campo acadêmico e empresarial, especialmente para investigadores em gestão humana e RSE que desejam explorar alternativas de investigação, assim como para o empresariado colombiano e estudantes que estão interessados em gerar estratégias a partir dos enfoques para as empresas.

PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade Social Empresarial; Responsabilidade Social Corporativa; Gestão Humana; Recursos Humanos; perspectiva estratégica; modelo.

Introducción

El enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha despertado un enorme interés en el sector empresarial, las escuelas de negocio, los inversores e incluso algunos gobiernos (De la Cuesta, 2004). A este interés se le suma la influencia que ejerce la Gestión Humana en las organizaciones, al facilitar y generar competencias específicas para la empresa (García, 2008), y combinar a los grupos sociales para imprimir mayor eficacia en el logro de los objetivos organizacionales (Pfeffer, 1998).

Publicaciones recientes han explorado la relación entre estos dos enfoques en Colombia, entre las cuales se destacan: 1) La investigación realizada por Calderón *et al.* (2011), quienes presentan una relación desde la perspectiva teórica entre la gestión humana y la RSE, contrastándola en un conjunto de empresas colombianas; 2) La experiencia del Comité de Desarrollo Social de la Asociación Nacional de Empresarios Colombianos (ANDI, 2009), al resaltar que el 81% de sus integrantes fueron empresas que implementaron acciones de RSE a través de áreas como Recursos Humanos y Comunicaciones; 3) La publicación de la encuesta sobre RSE 2012 por parte de la ANDI (2013), reconociendo que el 75,5% de los beneficios de los programas de Responsabilidad Social los reciben los trabajadores; y 4) La contribución del grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle (2010; 2012), a través de dos de sus investigaciones donde distinguen la relación entre la Gestión Humana y la RSE, y su aplicabilidad

en el contexto empresarial, atribuyendo la posición tanto del empresariado como del trabajador. Entre los resultados del grupo, se encuentra la publicación de García, Azuero y Peláez (2013), quienes identifican las prácticas de RSE dirigidas hacia los trabajadores desde los procesos de Gestión Humana en cuatro empresas del suroccidente colombiano.

A pesar de lo anterior, los estudios sobre la RSE y la Gestión Humana no son suficientes si aún se perciben aspectos críticos entre estos dos enfoques. Calderón, Álvarez, y Naranjo (2007), plantean que aunque en el país exista una función de RSE desde la Gestión Humana, todavía se tiene una mirada reduccionista de su papel. Además, entre las barreras principales para el desarrollo de este enfoque, persiste la dificultad por comprender el tema (ANDI, 2013), el cual puede incrementar si se le añade la relación con gestión humana, la cual ha sido considerada por empresarios colombianos como ajena a ese enfoque (Calderón, 2006; Calderón *et al.*, 2011).

En aras de generar alternativas para superar las dificultades anteriores, Peláez-León, García y Azuero (2014) proponen un modelo explicativo desde una perspectiva estratégica para explicar las relaciones entre las dimensiones de RSE, la Gestión Humana, y el efecto que puede generar la percepción del trabajador sobre estas dimensiones y sus consecuencias para la organización. El modelo propuesto permite avanzar en la comprensión de dos enfoques que hasta el momento parecen estar en una confusa relación dadas las dificultades mencionadas.

Partiendo de la intención de generar alternativas para aportar en la comprensión de la RSE y su relación con la Gestión Humana, en este artículo se presenta una aplicación del modelo propuesto por Peláez-León *et al.* (2014) en un caso de estudio con el objetivo de explicar esta relación y aportar en la agenda de investigación iniciada por los autores al incentivar la generación de casos empresariales que ilustren la aplicación del modelo. El caso se basa en una empresa privada con ánimo de lucro, considerada grande según la clasificación colombiana y radicada en el Valle del Cauca, abordada como caso de estudio por el Grupo de investigación Humanismo y Gestión (2012), quienes analizan las prácticas de RSE desde el área de Gestión Humana, dirigidas a los trabajadores como grupo de interés y la percepción que estos tienen sobre esas prácticas.

Con la aplicación del modelo en el caso de estudio, se evidencia el aporte de Gestión Humana al cumplimiento de la RSE a partir de tres condiciones y cuatro dimensiones. Los resultados abren la cuestión, si el empresariado colombiano realmente sigue ajeno a la relación entre la RSE y la gestión humana, y si las diferencias y similitudes obtenidas con el caso de estudio frente a las condiciones y dimensiones del modelo, generan nuevas oportunidades de investigación, ya sea para validar las relaciones propuestas o para fortalecerlas con otros factores aún no considerados, desde el enfoque estratégico o desde otros enfoques alternativos.

La contribución de estos resultados se dirimen en el campo académico y empresarial, en especial para investigadores en el campo de la gestión humana y la RSE que deseen explorar alternativas de investigación de interés en estos campos, así como para el empresariado colombiano, dirigentes de gestión humana, personas responsables de los programas de RSE en las empresas, o personas en formación, interesados en uno o ambos campos.

A continuación, se describen los fundamentos teóricos del modelo, abordando la Gestión Humana, la RSE, y las dimensiones que lo sustentan, seguido de la metodología de la investigación y los resultados. Finalmente, se presentan las conclusiones, las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

1. La relación entre Gestión Humana y la RSE

El área de Gestión Humana, considerada estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales (García, 2008), contribuye en la generación de capacidades (Buciuniene y Kazlauskaite, 2012), y en el desarrollo de ventajas competitivas (Lado y Wilson, 1994; McWilliams, Fleet y Wright, 2001). Entre sus objetivos, el establecimiento de políticas éticas y el desarrollo de comportamientos socialmente responsables (Chiavenato, 2002), se posicionan como elementos estratégicos relacionados con el enfoque de la RSE (Buciuniene y Kazlauskaite, 2012; Calderón, 2006; Calderón *et al.*, 2011; García *et al.*, 2013; Inyang, Enuoh y Awa, 2011; Sharma, Sharma y Devi, 2009).

La RSE es un enfoque de moda en la gestión actual de las organizaciones, con una gran variedad de definiciones atribuidas (IARSE, 2007). Proviene de una tradición norteamericana y británica a principios del siglo XX (Raufflet, 2010), aunque para algunos autores como Carroll (1999), el concepto solo aparece hasta mediados del mismo siglo con la publicación del libro *Social Responsibilities of The Businessman*, de Howard Bowen, en 1953.

Actualmente, la RSE es considerada como un enfoque de gestión estratégico generador de oportunidades, innovación y ventaja competitiva para las organizaciones, con una repercusión en su imagen y reputación (Porter y Kramer, 2002). Bajo esa perspectiva, la RSE se promueve como estrategia empresarial (Dentchev, 2004), con el sustento de satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés/stakeholders; término utilizado por primera vez, según Donaldson y Preston (1995), por Edward Freeman en 1984 en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

La relación entre la RSE y gestión humana, ha sido contemplada en diversas publicaciones teóricas (Fuentes, Núñez y Veroz, 2005; 2008; Inyang *et al.*, 2011; Schoemaker, Nijhof y Jonker, 2006; Sharma *et al.*, 2009; Shen, 2011) y empíricas (Buciuniene y Kazlauskaite, 2012; Calderón *et al.*, 2011; Cooke y He, 2010; Duque, García, y Azuero, 2014; García *et al.*, 2013), por citar algunas de ellas. Sin embargo, para el contexto colombiano solo se han registrado cinco publicaciones en revistas indexadas (Peláez-León, 2014), un resultado limitado si se consideran las dificultades

que existen para comprender el concepto de RSE por parte de empresarios colombianos (ANDI, 2013), y aún más, su relación con la gestión humana cuando ha sido catalogada ajena a este enfoque (Calderón, 2006; Calderón *et al.*, 2011), al estar presente una mirada reduccionista de su papel (Calderón *et al.*, 2007)

1.1. LA PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO

Considerando las dificultades anteriores, Peláez-León *et al.* (2014) a través de un modelo explicativo, buscan facilitar la comprensión y el análisis de manera simplificada de estos dos enfoques, relacionando las dimensiones de RSE y Gestión Humana desde una perspectiva estratégica, una de las cuales ha generado conocimiento en el campo de la Gestión Humana en Colombia (Calderón *et al.*, 2007).

El modelo propuesto por los autores parte de una metodología cualitativa con base en una revisión y análisis bibliográfico que incorpora: las propuestas de cinco instituciones especializadas en RSE sobre la identificación y aplicación de las dimensiones de RSE a nivel general en las organizaciones, las publicaciones disponibles desde el año 2000 que divulgan la relación entre la RSE y la Gestión Humana bajo una perspectiva estratégica, y los resultados obtenidos en cuatro estudios de caso, publicados por los mismos autores en el 2013 (García *et al.*, 2013).

Una de las limitaciones del modelo es su orientación hacia un tipo específico de organización. Peláez-León *et al.* (2014) justifican su propuesta para las organizaciones de tipo privado con ánimo de lucro y de tamaño grande, al considerar justificables dos razones. En primer lugar, soportados en los planteamientos de Schvarstein (2003), los autores justifican el ejercicio de la RSE en las empresas con ánimo de lucro a partir de un principio de orden utilitario, encontrando estrecha relación con la perspectiva estratégica sobre la cual se centra el modelo.

En segundo lugar, ellos encuentran necesario abordar las empresas de tamaño grande, al requerir para su estudio empresas que, aparte de ser privadas con ánimo de lucro, tengan incluidos en sus principios misionales la RSE, tengan definidos sus procesos de Gestión Humana, y a su vez, estos estén alineados estratégicamente al negocio, es decir, que sean reconocidos dentro de la gestión de la empresa en cumplimiento de los objetivos organizacionales. Con esos requisitos, y citando los

aportes de Calderón (2004) y Calderón *et al.* (2011), los autores plantean que mientras en las medianas empresas colombianas hay ausencia de una integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial, esta relación sí existe en las empresas grandes, definidas en Colombia según la Ley 590 de 2000 (Congreso de Colombia, 12 de julio del 2000), como aquellas empresas que cumplen mínimo uno de los siguientes criterios: tener más de 200 trabajadores, o activos totales superiores a 30.000 SMMLV.

1.2. CONDICIONES Y DIMENSIONES DEL MODELO

El modelo, según Peláez-León *et al.* (2014), consta de tres condiciones mínimas que se deben dar en la organización para que tanto la RSE como la Gestión Humana creen valor en las empresas (Condiciones adaptadas del trabajo de Calderón, 2006), y de cuatro dimensiones orientadas a la generación de valor en las organizaciones donde evidencian el aporte de Gestión Humana al cumplimiento de la RSE como una estrategia que contribuye al desempeño positivo de la empresa. Inicialmente, las tres condiciones planteadas por los autores son:

- 1) Debe existir un compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE, confiando en la función de gestión humana;
- 2) El gerente de gestión humana debe contar con formación gerencial e interactuar con el equipo directivo de la empresa, obrando en función de las necesidades de los trabajadores.
- 3) La Gestión Humana y la RSE deben estar alineadas estratégicamente con el negocio, afirmadas por estrategias explícitas, que deben ser reconocidas por todos los integrantes de la organización, con el fin de no limitar el accionar, ni de Gestión Humana, ni de la RSE.

En cuanto a las dimensiones, Peláez-León *et al.* (2014) describen las siguientes cuatro dimensiones con una serie de componentes que permiten especificar y direccionar la relación entre la RSE y la Gestión Humana:

- *Dimensión 1. La RSE como guía en el accionar de gestión humana:* En esta dimensión se consideran aquellos aspectos que limitan el accionar de Gestión Humana con la estrategia de la empresa

y los principios de RSE, proporcionando un marco de actuación que permite contribuir en la confianza del accionar de Gestión Humana, y por otro lado, la estructura para el establecimiento de sus objetivos, metas, estrategias y medios para alcanzarlos y supervisarlos. Para los autores, esta dimensión incluye los siguientes tres componentes: Políticas de RSE y gobernabilidad; Transparencia y rendición de cuentas; Valores y principios.

- **Dimensión II. RSE en el accionar de gestión humana:** En esta dimensión, los autores consideran las prácticas de RSE dirigidas desde los procesos de gestión humana hacia los trabajadores como grupo de interés. Para el análisis, los autores resaltaron sus resultados publicados en el 2013 (García *et al.*, 2013), al identificar en cuatro estudios de caso, las prácticas de RSE dirigidas a los trabajadores desde cinco macroprocesos de gestión humana y ocho temáticas de RSE (ver Tabla 1). Las prácticas identificadas en cada caso, fueron obtenidas por medio de entrevistas personalizadas, dirigidas en cada empresa al director general y al directivo responsable de gestión humana (García *et al.*, 2013).

A partir de los resultados registrados en la Tabla 1, Peláez-León *et al.* (2014) proponen una serie de relaciones, manifestadas en ocho proposiciones teóricas (Ver Tabla 2), las cuales no representan verdades absolutas ni comprobación científica, pero sirven de guía para el análisis y la explicación de la segunda dimensión del modelo; una metodología utilizada en estudios similares (Gond, El-Akreimi, Igalens, & Swaen, 2010).

Sobre estas proposiciones, Peláez-León *et al.* (2014) reconocen que su metodología no da validez científica a las relaciones propuestas, pero al no existir evidencia empírica publicada que soporte las relaciones entre procesos de gestión humana y prácticas de RSE, los autores encuentran su propuesta justificable como primera iniciativa para incentivar futuros estudios, con análisis más rigurosos que permitan recoger información a través de escalas válidas y fiables, con el fin de validar o no, las relaciones presentadas.

- **Dimensión III. La RSE en la evaluación del accionar de gestión humana:** En esta dimensión, Peláez-León *et al.* (2014) ponen en consideración

al trabajador como una variable fundamental en la relación entre la RSE y la Gestión Humana. Los autores consideran a los trabajadores, primero, como individuos reconocidos mediante una relación que se efectúa en ejecución de un contrato de trabajo establecido según la ley, y segundo, bajo dos roles, uno más explícito que otro, abordados bajo los términos de Gond *et al.* (2010), quienes postulan a los trabajadores en tres tipos de variables frente al estudio de la RSE.

El primer rol, siendo el más explícito y el que sustenta esta dimensión (El segundo rol será mencionado en la siguiente dimensión), comprende a los trabajadores como un grupo de interés que percibe, evalúa y reacciona ante las prácticas de RSE (variable dependiente). Por consiguiente, en esta dimensión, los autores comprenden al trabajador como el grupo de interés que identifica las prácticas de RSE dirigidas hacia él y hacia otros grupos de interés, de allí que los autores consideren trascendental que la empresa comunique sus acciones de RSE, desde su definición, programación y ejecución, hasta los resultados obtenidos y los beneficios logrados.

- **Dimensión IV. La RSE en el aporte de gestión humana a la organización:** En esta última dimensión, Peláez-León *et al.* (2014) consideran a los trabajadores como una variable intermedia (Gond *et al.*, 2010), donde sus actitudes y comportamientos, influenciados por las prácticas de RSE, influyen en el desempeño de la organización, la cual se refleja, en términos de Bucuniene y Kazlauskaite (2012), en los siguientes seis aspectos: 1) Los resultados del ausentismo y rotación de personal, 2) La calidad del servicio, 3) El nivel de productividad, 4) La tasa de innovación, 5) Los resultados de la organización en cuestiones ambientales, y 6) La rentabilidad (resultados financieros).

A partir de las cuatro dimensiones anteriores, Peláez *et al.* (2014) proponen el siguiente modelo, que permite guiar la relación estratégica entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana (ver Figura 1, pág. 96).

Frente al modelo y la relación entre la Gestión Humana y la RSE, los autores mencionan:

Tabla 1. Número de prácticas de RSE por macroproceso de Gestión Humana y temática de RSE.

| | T1: Respeto al individuo: equidad y diversidad | T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas | T3: Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados | T4: Distribución de los beneficios de la empresa | T5: Desarrollo profesional y empleabilidad | T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo | T7: Jubilación y despidos | T8: Familia de los trabajadores |
|---|--|--|---|--|--|---|---------------------------|---------------------------------|
| M1: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana | 10 | 2 | 0 | 0 | 0 | 5 | 2 | 0 |
| M2: Incorporación y Adaptación de las personas | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| M3: Compensación, bienestar y salud de las personas | 3 | 2 | 0 | 6 | 7 | 10 | 0 | 1 |
| M4: Desarrollo del personal | 1 | 1 | 0 | 0 | 6 | 1 | 0 | 0 |
| M5: Relaciones con el Empleado | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 |

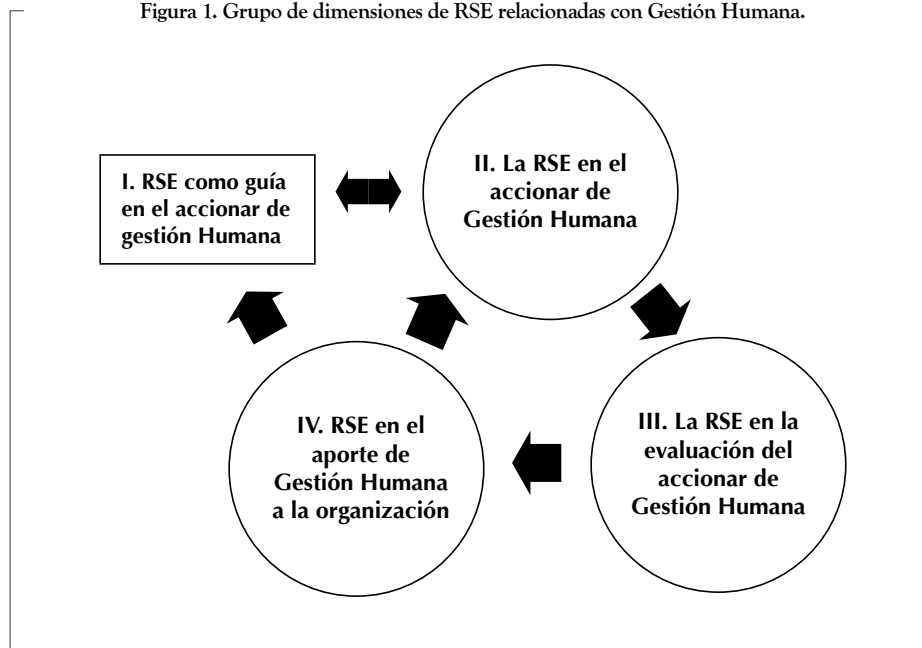
Nota. Los macroprocesos de gestión humana, las temáticas de RSE, y la relación del número de prácticas distinguidas en esta tabla, fueron descritas por García, Azuero y Peláez en el 2013 en su artículo “Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: Análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano”, p. 96.

Tabla 2. Proposiciones teóricas sobre la RSE en el accionar de Gestión Humana

| Componente Macroproceso | Proposiciones |
|---|---|
| M1: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana | <i>P1: El macroproceso “Organización y Planificación del Área de Gestión Humana” (M1) dirige un mayor número de prácticas de RSE hacia los trabajadores en la temática “Respeto al individuo: equidad y diversidad” (T1), seguido de la temática “Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo” (T6), en comparación con las otras temáticas.</i> |
| M2: Incorporación y adaptación de las personas | <i>P2: El Macroproceso de “Incorporación y Adaptación de las personas” (M2) dirige el menor número de prácticas de RSE hacia el trabajador en comparación con los demás macroprocesos de Gestión Humana.</i> <i>P3: El Macroproceso de “Incorporación y Adaptación de las personas” (M2) dirige prácticas de RSE hacia el trabajador solo en las temáticas de “Respeto al individuo; Equidad y diversidad” (T1) y “participación de los empleados en la gestión de la empresa” (T2) en comparación con las demás temáticas.</i> |
| M3: Compensación, bienestar y salud de las personas | <i>P4: El Macroproceso de “Compensación, bienestar y salud de las personas” (M3) dirige el mayor número de prácticas de RSE hacia el trabajador en comparación con los demás macroprocesos de Gestión Humana.</i> <i>P5: El Macroproceso de “Compensación, bienestar y salud de las personas” (M3) dirige un mayor número de prácticas de RSE hacia los trabajadores en la temática “Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo” (T6) en comparación con las otras temáticas.</i> <i>P6: El Macroproceso de “Compensación, bienestar y salud de las personas” (M3) no dirige prácticas de RSE hacia los trabajadores en las temáticas “Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados” (T3) y “Jubilación y despidos” (T7), en comparación con las otras temáticas.</i> |
| M4: Desarrollo del personal | <i>P7: El Macroproceso “Desarrollo del personal” (M4) dirige un mayor número de prácticas de RSE hacia los trabajadores en la temática “Desarrollo Profesional y Empleabilidad” (T5) en comparación con las otras temáticas.</i> |
| M5: Relaciones con el empleado | <i>P8: El Macroproceso de “Relaciones con el Empleado” (M5) dirige prácticas de RSE hacia los trabajadores solo en las temáticas “Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados” (T3) y “Jubilación y despidos” (T7), en comparación con las demás temáticas.</i> |

Nota: Elaborado por Peláez-León et al. (2014).

Figura 1. Grupo de dimensiones de RSE relacionadas con Gestión Humana.



Fuente: Peláez-León *et al.* (2014).

Como se aprecia en la Figura anterior, la relación entre estos dos enfoques se basa inicialmente en un marco de acción, comprendido por las estrategias y políticas, los valores y principios y la transparencia y rendición de cuentas (Dimensión I), las cuales guían el accionar de Gestión Humana, enfocado desde sus procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los trabajadores como grupo de interés (Dimensión II), y para participar e incentivar la participación de los trabajadores en los espacios brindados y creados en la organización para fomentar y construir la RSE.

En lo que atañe a las acciones dirigidas hacia los trabajadores como grupo de interés, se destaca como estas pueden influir en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, siempre y cuando ellos reconozcan las prácticas (Dimensión III); dependiendo del reconocimiento (positivo o negativo), así mismo será la influencia en el trabajador, y este a su vez se reflejará en aspectos del desempeño de la organización (Dimensión IV), los cuales influirán en el marco de acción establecidos en la primera dimensión (Retorno a la dimensión I). [Peláez *et al.*, 2014, p. 19].

1.3. UNA ALTERNATIVA DE INVESTIGACIÓN: LA APLICACIÓN DEL MODELO

Con el objetivo de continuar la agenda de investigación abierta por Peláez-León *et al.* (2014) sobre la necesidad de explicar la relación entre la RSE y la Gestión Humana a partir de la aplicación del modelo propuesto, se opta por seleccionar uno de los cuatro casos de estudio elaborados por el Grupo Humanismo y Gestión en un segundo proyecto (2012), donde los autores del presente artículo participaron activamente.

El caso que será descrito en apartados posteriores, brinda los elementos suficientes para comprender, primero, la gestión de la RSE en la empresa colombiana, especialmente en el Valle del Cauca - Colombia; segundo, el papel que desempeñan los procesos del área de Gestión Humana en la operatividad y eficacia de las prácticas de RSE orientadas hacia los trabajadores; y tercero, el reconocimiento de las experiencias empresariales en RSE desde el punto de vista de los destinatarios, en este caso, los trabajadores.

A pesar de que el caso refleja los resultados en los tres aspectos anteriores, este no es abordado desde un modelo que permita facilitar la comprensión y el análisis de manera simplificada sobre la relación que se concibe entre las dimensiones de RSE y la Gestión

Humana, de allí que, a partir de la revisión bibliográfica y el caso de estudio, se ilustre en el presente artículo la explicación del modelo propuesto por Peláez-León et al. (2014).

2. Metodología

Entre los cuatro casos de estudio finalizados por el grupo de investigación Humanismo y Gestión en el 2012, se selecciona uno de ellos bajo los siguientes criterios: 1) empresa privada con ánimo de lucro y de tamaño grande que reconozca en sus lineamientos estratégicos la función de Gestión Humana y el enfoque de RSE, 2) identificación de las prácticas de RSE vinculadas a los macroprocesos de Gestión Humana, y 3) el análisis de esas prácticas a partir del reconocimiento de sus destinatarios (los trabajadores). Con esos criterios se opta por seleccionar un caso que cumple con los requisitos anteriores (solo dos casos lo cumplen).

Este caso de estudio de carácter exploratorio, describe y analiza las prácticas de RSE desde los macroprocesos de Gestión Humana, orientadas especialmente a los trabajadores. Las prácticas registradas en el caso, fueron obtenidas mediante entrevista en profundidad con los directivos (dirigentes o jefes generales y de Gestión Humana) y personal responsable en gestión humana (Ver Anexo A). Posteriormente, la percepción de los trabajadores sobre esas prácticas, se obtuvo por medio de cuestionarios estructurados dirigidos a los trabajadores de manera personalizada (Ver Anexo B). La información obtenida en el caso, contó con la triangulación de métodos para darle validez a la información presentada; para ello el grupo acudió a los siguientes métodos: análisis de contenido sobre los documentos de la empresa (actas de reuniones, constitución y reglamentos, información organizacional, etc.), observación participante (estadías en la organización), y análisis de datos obtenidos en las entrevistas en profundidad y cuestionarios aplicados integrantes de la organización.

A partir del caso de estudio, y de las grabaciones de las entrevistas realizadas para el caso, se describe a continuación cada una de las dimensiones teóricas identificadas en el modelo propuesto por Peláez et al. (2014), con el fin de evidenciar la relación entre la RSE y la Gestión Humana en la empresa, determinando además, si las proposiciones planteadas en una de las dimensiones del modelo se ajustan a los hechos evidenciados en el caso.

3. Presentación de resultados y discusión

El caso de estudio que será presentado a continuación, corresponde a una empresa privada con ánimo de lucro considerada grande en Colombia por su tamaño, y radicada en el departamento del Valle del Cauca; abordada por el Grupo Humanismo y Gestión (2012) como se mencionó en apartados previos.

La empresa², fundada en Colombia en la década de los años 50, se dedica a la producción y comercialización de levadura, materias primas para industrias de alimentos, panificadoras y productos alimenticios. Hoy en día, cuenta con plantas de producción en Venezuela y fábricas de levadura en Paraguay, Ecuador y Panamá. Tiene presencia en el mercado nacional, y distribuye sus productos en mercados internacionales de Suramérica, Centroamérica, Medio Oriente, Asia y África. Además, es responsable de aproximadamente 1.000 empleos directos, generando programas de Bienestar Social que incluyen educación, salud, atención directa a la familia, recreación y deportes.

3.1. APLICACIÓN DEL MODELO: CONDICIONES Y DIMENSIONES

En referencia a las tres condiciones mínimas establecidas en el modelo, se evidencia lo siguiente:

Primera condición: Debe existir un compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE, confiando en la función de gestión humana;

El área de gestión humana en esta empresa se denomina División de Talento Humano, y depende del gerente de planta, quien responde directamente al gerente general.

La confianza por esta división se percibe al ser considerada igual de importante que las demás divisiones (proyectos; producción levaduras, producción productos; gestión integral; administrativo; procesos medioambientales; control de calidad; investigación y desarrollo), y por representar un papel estratégico en la compañía, al participar en los espacios que brinda la gerencia, como lo afirma el jefe de la división:

Gestión Humana aporta a la estrategia de la organización mediante el entendimiento de las necesidades de la organización; para

donde va; planeación estratégica; identificando personal competente, buenos proveedores, oportunidades de los colaboradores, y realizando pagos justos y a tiempo. Participa en los comités de planeación estratégica y comités de gerencia aportando sugerencias, propuestas y proyectos.

Frente a la RSE, el compromiso de la gerencia se evidencia en la definición de políticas orientadas en este tema, las cuales son definidas por la junta directiva, cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá. Estas políticas quedan consignadas en cartillas como la Guía de Conducta y Ética Laboral, el Manual de Convivencia Laboral, y Pacto Colectivo de Trabajo.

Segunda condición: El gerente de gestión humana debe contar con formación gerencial e interactuar con el equipo directivo de la empresa, actuando en función de las necesidades de los trabajadores.

Esta condición se cumple en la empresa, al tener el jefe de la División de Gestión Humana en su formación, título profesional de Ingeniería Industrial, con Maestría en Administración, y especialización en Gerencia Social. Además de su formación profesional, participa en función de las propuestas y necesidades de los trabajadores con sugerencias, propuestas y proyectos en los siguientes comités:

- Comités de Planeación Estratégica y Comités de Gerencia: participan todos los jefes de los procesos de la compañía, y se definen los lineamientos, los planes de trabajo, las metas, y el presupuesto, entre otros.
- Comité de Higiene y Seguridad: participa el personal administrativo, los jefes de áreas y los operarios. En este comité se busca evaluar las condiciones de seguridad de la planta, las anomalías y la prevención de accidentes de trabajo.
- Comité de Convivencia Laboral: participa el personal administrativo, los jefes de áreas y los operarios. En este comité se buscan los mecanismos para mantener un clima laboral favorable y la prevención de situaciones de acoso laboral.

Tercera condición: Gestión Humana y RSE deben estar alineados estratégicamente con el negocio, afirmados

por estrategias explícitas que deben ser reconocidas por todos los integrantes de la organización para no limitar el accionar, ni de Gestión Humana, ni de RSE.

Entre los lineamientos estratégicos de la empresa, se contempla en la política integral de gestión lo siguiente:

Garantizar confiabilidad a nuestros clientes, satisfaciendo siempre sus necesidades mediante el compromiso y competencia de nuestros colaboradores, apoyados en un Sistema Integral de Gestión que involucra la Calidad, la Inocuidad, la Responsabilidad Medioambiental, la Seguridad Industrial, la Salud Ocupacional y Seguridad Física, en un marco de reciprocidad y la rentabilidad, y lícita dentro de los procesos propios de nuestros negocios.

En esta definición, dada a conocer a todos los integrantes de la empresa, se resalta la responsabilidad de la división de Talento Humano, al ser explícito el objetivo de garantizar el compromiso y competencia de los trabajadores. Adicionalmente, esta división presenta una estrecha relación con la división de Gestión Integral por sus directrices y lineamientos estratégicos que inciden directamente en los colaboradores de la empresa, en especial con los siguientes dos objetivos:

- Garantizar el mantenimiento de los Sistemas Integrales de Gestión (Calidad, Inocuidad, Medio Ambiente, Seguridad Física, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional).
- Dar apoyo a todos los sistemas de mejora que se implementen en la organización

En cuanto a la RSE, según la evidencia registrada en el caso, las acciones de este tema son dirigidas principalmente por las divisiones de Talento Humano y Gestión Integral, aunque haya participación de las demás divisiones. Su reconocimiento en toda la organización, parte de la comunicación que se realiza a través de medios internos y externos que dan cuenta de las prácticas de RSE. Adicionalmente, desde gerencia, se ha autorizado a la empresa para que participe en iniciativas de RSE regionales, promovidas por las Cajas de Compensación Comfenalco y Comfandi, lo que ha permitido ampliar las acciones tanto de gestión humana como de RSE.

Las evidencias en el caso de las tres condiciones mínimas establecidas en el modelo de Peláez-León

et al (2014), demuestran que tanto la RSE como la Gestión Humana en esta organización, se convierte en una fuente de valor estratégico. Además, como se registrará en la siguiente dimensión, cumplir con estas tres condiciones facilita la presencia de prácticas de RSE desde los procesos de Gestión Humana.

3.2. DIMENSIÓN I: LA RSE COMO GUÍA EN EL ACCIONAR DE GESTIÓN HUMANA

En esta dimensión se consideran los tres componentes que limitan el accionar de Gestión Humana con la estrategia de la empresa y los principios de RSE. Estos son:

POLÍTICAS DE RSE Y GOBERNABILIDAD

La empresa no cuenta con políticas, objetivos y estrategias de RSE explícitamente definidos, pero sí con políticas, en cartillas como la Guía de Conducta y Ética Laboral, el Manual de Convivencia Laboral, y Pacto Colectivo de Trabajo, definidas por la Junta Directiva con la previa participación de los jefes de las divisiones. También cuenta con una política integral de gestión como marco general de acción para la empresa (la política se presentó en el apartado anterior), incluyendo la División del Talento Humano al englobar el bienestar y compromiso por el trabajador.

Por otro lado, pese a que en la política integral de Gestión prevalece una orientación al cliente sin mencionar los demás grupos de interés, se resalta la responsabilidad por el medio ambiente, respaldada por el Código de Conducta y el acuerdo laboral en el cual se enuncia lo siguiente:

[...] forma parte de nuestro trabajo, que nuestra actividad no suponga perjuicio alguno para nuestros compañeros, comunidad o para el medio ambiente, para lo cual se establecen los siguientes objetivos:

- Proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable, donde se tenga agua potable para beber, áreas de sanitario adecuadas, salidas de emergencia, y servicios básicos de seguridad, buena iluminación
- Cumplir, con las normas legales y establecer nuestras propias normas, cuando no existan, o cuando las existentes sean inadecuadas.

- Conservación del medio ambiente y asegurar el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones aplicables del país. Esta práctica también aplica para el ambiente interno de la organización, ya que está dentro de una política integral de gestión.
- Minimizar el uso y emisión de sustancias peligrosas y promover el reciclado de los recursos.

También el trabajo que ha realizado la empresa con la comunidad, como lo afirma la persona que ocupa el cargo de trabajadora social en la división de Talento Humano:

La RSE tiene que ver con todo lo que la compañía realice, por ejemplo, el colegio (...), el mantenimiento del parque de la Guadua, el programa (...) un buen vecino, en donde se realizan diferentes actividades con los barrios a su alrededor

Otros, como el jefe de Talento Humano, y el Jefe de Gestión Integral, reconocen el enfoque de RSE, y orientan su importancia a la organización:

La RSE es vital para el área de la organización, es ser justos con los colaboradores, proveedores y con los demás grupos de interés, y la Gestión Humana propende por el bienestar de la gente. (Jefe de Talento Humano).

La responsabilidad social es un compromiso voluntario que nuestra organización adquiere con los stakeholder, excediendo permanentemente sus expectativas. (Jefe de Gestión Integral).

En cuanto a la participación de los trabajadores en las políticas de la organización, ellos intervienen en la elaboración de sugerencias sobre las estrategias y políticas, respaldados por la Guía de Conducta y Ética Laboral, especialmente en el apartado "Responsabilidad sobre el cumplimiento de la Ley". Los trabajadores, según el caso consultado, son quienes proponen o sugieren, en la mayoría de los casos, soluciones a los conflictos o problemas, también se le da a conocer la libre participación en las estrategias de la compañía y la información financiera.

TRASPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

En este aspecto, las divisiones de Gestión Humana y Gestión Integral, con participación de las demás divisiones, crean los espacios y medios de comunicación para que los trabajadores, primero, conozcan los compromisos asumidos por la empresa sobre RSE, y segundo, sepan de manera precisa y transparente, las acciones de RSE dirigidas tanto a ellos como a los demás grupos de interés. Esto lo hacen a través de reuniones internas, boletines, carteleros, folletos, correo institucional, y a nivel externo, con documentos, videos, y comerciales que dan cuenta de las prácticas de RSE.

VALORES Y PRINCIPIOS

La empresa comparte su sistema de valores y principios con la existencia y divulgación de la Guía de Conducta y Ética Laboral, y el Manual de Convivencia Laboral.

En esta primera dimensión, se observa que la empresa no presenta restrictivamente políticas, objetivos y estrategias de RSE explícitamente definidos, tal como lo establece el modelo (Peláez-León *et al.*, 2014), por lo que sería interesante contemplar, para futuros trabajos, en qué medida los componentes de esta dimensión pueden influir en la generación de prácticas de RSE desde los procesos de Gestión Humana, dado que, como se mencionará en la siguiente dimensión, las prácticas identificadas en el caso no reflejan un comportamiento idéntico para algunas de las proposiciones planteadas por los autores del modelo.

3.3. DIMENSIÓN II: RSE EN EL ACCIONAR DE GESTIÓN HUMANA

En esta dimensión se consideran los cinco componentes que agrupan el accionar de Gestión Humana, orientando el análisis y su explicación con base en las proposiciones teóricas registradas previamente en la Tabla 2. La fuente principal de información para este apartado fueron las prácticas de RSE dirigidas en la empresa hacia los trabajadores como grupo de interés, identificadas y clasificadas por el grupo de investigación Humanismo y Gestión en temáticas y Macroprocesos de Gestión Humana. Esta clasificación se hizo de acuerdo con las respuestas dadas por los responsables de los procesos de Gestión Humana en la empresa (fuentes primarias), siguiendo una guía de

entrevista estandarizada para todos los casos de estudio elaborados por el grupo (ver Anexo A). Como resultado en esta empresa, el grupo identificó 43 prácticas (Ver Anexo C), las cuales se relacionan en la Tabla 3, pág 101, por temática y macroproceso:

A continuación se comentan los resultados, con el fin de evidenciar cada uno de los componentes en esta dimensión.

ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

En este macroproceso, el mayor número de prácticas de RSE se evidencia entre la temática *Respeto al individuo; Equidad y diversidad (T1) y participación de los empleados en la Gestión de la empresa (T2)*, ambos con dos prácticas. Este resultado permite inferir que en la empresa analizada, el macroproceso de Gestión Humana encargado de preparar y definir las actividades necesarias del área para el buen funcionamiento y desarrollo de las mismas, considera inherente en su actividad beneficiar la igualdad y la no discriminación de los trabajadores, para garantizar el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades propuestas. En cuanto a los resultados obtenidos en la segunda temática, se infiere que a través de este proceso la empresa busca garantizar la comunicación y la participación del trabajador en la gestión de la empresa.

A partir de ese resultado, también se pueden dirimir algunos comentarios sobre la proposición realizada en apartado previos (ver Tabla 2), la cual consiste en:

P1: El macroproceso “Organización y Planificación del Área de Gestión Humana” (M1) dirige un mayor número de prácticas de RSE hacia los trabajadores en la temática “Respeto al individuo: equidad y diversidad” (T1), seguido de la temática “Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo” (T6), en comparación con las otras temáticas.

Según los resultados obtenidos, este macroproceso en la empresa abordada no solo dirige prácticas en mayor número a la temática 1, también ocupa igual lugar la temática 2, seguido de las temáticas 6 y 8, permitiendo ampliar el foco de acción del macroproceso frente a las prácticas de RSE. Por lo tanto, la proposición planteada no registra validez según los resultados presentados en el caso de estudio.

Tabla 3. Número de prácticas de RSE por macroproceso de Gestión Humana y temática de RSE.

| | T1: Respeto al individuo: equidad y diversidad | T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas | T3: Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados | T4: Distribución de los beneficios de la empresa | T5: Desarrollo profesional y empleabilidad | T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo | T7: Jubilación y despidos | T8: Familia de los trabajadores | TOTAL |
|---|--|--|---|--|--|---|---------------------------|---------------------------------|-----------|
| M1: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 6 |
| M2: Incorporación y Adaptación de las personas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| M3: Compensación, bienestar y salud de las personas | 3 | 1 | 0 | 4 | 0 | 6 | 0 | 1 | 27 |
| M4: Desarrollo del personal | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| M5: Relaciones con el Empleado | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 |
| TOTAL | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 9 | 1 | 14 | <u>43</u> |

Nota: Elaboración de los autores, basado en las prácticas de RSE dirigidas por macroprocesos de gestión humana y temáticas en el caso de estudio, registradas en el Anexo C.

INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS

En este macroproceso, únicamente se evidencia una práctica primaria en la temática “Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo” (T6), por lo cual se puede inferir que las acciones de RSE orientadas a vincular y asimilar las personas a la empresa y a su estrategia, se enfocan en la rigurosidad de la inducción, acorde con las necesidades del cargo, siendo esta la única práctica resaltada (ver Anexo C).

Con estos resultados, la proposición P2 (ver Tabla 2) se cumple al reflejar en este macroproceso el menor número de prácticas de RSE dirigidas hacia el trabajador, en comparación con los demás macroprocesos de Gestión Humana.

Sin embargo, la proposición P3 (ver Tabla 2) no se cumple tras presenciar en este macroproceso solo una práctica orientada en la temática T6, distinta a las temáticas T1 y T2, como se enuncia en la proposición.

COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS

En este macroproceso se evidencia el mayor número de prácticas de RSE identificadas en la empresa objeto de estudio, 27 en total (ver Tabla 3), dirigidas en su mayoría a la temática “Familia de los trabajadores” (T8). Con este resultado, se infiere que los sistemas de compensación desarrollados por la empresa para motivar, incentivar y mantener a los trabajadores en la organización, sostienen prácticas de RSE que buscan, principalmente, mejorar aspectos del entorno social de la empresa, más allá de su actividad específica, como es el entorno familiar del trabajador. Adicionalmente, estos resultados aciertan con las proposiciones P4 y P6 (ver Tabla 2), al ser este macroproceso el que dirige el mayor número de prácticas de RSE frente a los demás macroprocesos (P4), y al no dirigir prácticas de RSE hacia los trabajadores en las temáticas T3 y T7.

En cuanto a la proposición P5, esta no se cumple, dado que las prácticas de RSE dirigidas hacia los trabajadores

desde este macroproceso, no se encuentran en su mayoría en la temática “Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo” (T6), sino en la temática “Familia de los trabajadores” (T8).

DESARROLLO DEL PERSONAL

El mayor número de prácticas de RSE identificadas en este macroproceso, se evidencia en la temática “Desarrollo profesional y empleabilidad” (T5) (Ver Tabla 3), por lo cual se puede inferir que en la empresa analizada, existen prácticas de RSE que le permiten al trabajador desarrollar sus habilidades y destrezas intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, mediante procesos de educación. Esto puede contribuir a mejorar su nivel de competitividad dentro y fuera de la organización, y los efectos resultantes de la actividad de la empresa.

Considerando el resultado anterior, se confirma la proposición siete (P7) (ver Tabla 3), al vincular este macroproceso un mayor número de prácticas de RSE dirigidas hacia los trabajadores en la temática “Desarrollo Profesional y Empleabilidad” (T5) en comparación con las otras temáticas.

RELACIONES CON EL EMPLEADO

A pesar de que se evidencien solo cuatro prácticas de RSE en este macroproceso, se identifica un mayor número orientado en la temática “Relaciones con

sindicatos y grupos de colaboradores organizados” (T3) (Ver Figura 3), seguido de las temáticas “Jubilación y despidos” (T7) y “Participación de los empleados en la gestión de la empresa” (T2). Al respecto, se infiere que en este macroproceso la empresa analizada busca garantizar una relación armónica con los grupos de trabajadores, respetando el pacto colectivo, la guía de conducta y ética laboral, y el manual de convivencia, brindando información transparente sobre la situación de la empresa, y creando condiciones para que los trabajadores puedan realizar su transición a la jubilación.

En relación con las proposiciones establecidas en la Tabla 2, la proposición P8 no se valida en el caso de estudio, al evidenciar una práctica en la temática “Participación de los empleados en la gestión de la empresa” (T2), igualando la temática siete en número de prácticas. Por lo tanto, afirmar que este macroproceso dirige en mayor proporción las prácticas de RSE hacia los trabajadores en las temáticas “Relaciones con sindicatos y grupos de colaboradores organizados” (T3) y “Jubilación y despidos” (T7), en comparación con las demás temáticas, desconocería la práctica identificada en la temática T2.

Comentadas las prácticas de RSE en cada uno de los macroprocesos de gestión humana, a continuación se presenta en la Tabla 4 el resumen sobre la evidencia de las proposiciones planteadas por Peláez-León et al (2014).

Tabla 4. Proposiciones evidenciadas en el caso.

| Macroproceso | Proposición | Se cumple | Justificación |
|--------------|-------------|-----------|---|
| M1 | P1 | No | Este macroproceso en la empresa abordada no solo dirige prácticas en mayor número a la temática T1, también ocupa igual lugar la temática T2, seguida de las temáticas T6 y T8. |
| M2 | P2 | Sí | No se cumple tras presenciar en este macroproceso solo una práctica orientada en la temática T6, distinta a las temáticas T1 y T2, como se enuncia en la proposición. |
| | P3 | No | |
| M3 | P4 | Sí | No se cumple, porque que las prácticas de RSE dirigidas hacia los trabajadores en la empresa desde este macroproceso, no se encuentran en su mayoría en la temática T6, sino en la temática T8. |
| | P5 | No | |
| M4 | P6 | Sí | |
| | P7 | Sí | |
| M5 | P8 | No | No se cumple tras evidenciar una práctica en la temática T2, igualando la temática T7 en número de prácticas. |

Nota: Elaboración propia, basada en los hallazgos sobre las proposiciones de la dimensión II: La RSE en el accionar de Gestión Humana.

Considerando los resultados y comentarios anteriores, y las condiciones planteadas por Peláez-León et al (2014) en su modelo propuesto, especialmente en esta dimensión (dimensión II del modelo), se puede evidenciar que la RSE en las empresas tienen particularidades para dirigir sus prácticas de RSE. Estas particularidades, teniendo en cuenta las entrevistas que soportan el caso, pueden deberse al contexto de operación de la empresa, a las particularidades de su proceso productivo y a la especificidad de sus grupos de interés. Sin embargo, a no ser objetivo del estudio, se abre la necesidad de analizar la incidencia de factores que puedan generar un efecto en el comportamiento de las prácticas de RSE.

Como aspecto a resaltar, pese a ser un solo caso que se explique bajo el modelo de Peláez-León et al. (2014), se evidencia que el proceso de Compensación y Desarrollo del personal, tiene un comportamiento dominante en la dirección de prácticas de RSE dirigidas hacia los trabajadores, tal como lo muestran los autores en su propuesta.

3.4. DIMENSIÓN III: LA RSE EN LA EVALUACIÓN DEL ACCIONAR DE GESTIÓN HUMANA

Para dar cumplimiento a los hallazgos conocidos en la empresa en esta dimensión, se acogen los resultados obtenidos sobre la percepción de 88 trabajadores de diferentes áreas y diferentes turnos frente a las prácticas específicas de RSE clasificadas por temáticas

(8 temáticas). La información se obtuvo a través de una encuesta aplicada por el equipo de investigación (Ver Anexo B), presentando en esta oportunidad solo el resultado que confieren los trabajadores a la existencia de las prácticas.

En la Tabla 5 se presenta el número de prácticas de RSE que fueron identificadas por más del 80% de los trabajadores:

Sobre la información registrada en la Tabla 5, se evidencia que la temática con más prácticas percibidas por los trabajadores se encuentran bajo la temática T6 (9 prácticas), y T8 (6 prácticas), siendo este resultado congruente con los esfuerzos invertidos por la empresa, al evidenciar el mayor número de prácticas de RSE en estas dos temáticas, identificadas y evidenciadas en la dimensión anterior. Sin embargo, frente a la última temática, a pesar de que la organización menciona dirigir 14 prácticas, más del 80% de trabajadores solo reconocen 6.

Por otro lado, a partir de estos resultados, se puede inferir que existen deficiencias en el reconocimiento de las prácticas, principalmente de aquellas que no se evidenciaron con un porcentaje mayor al 80% dentro de las temáticas T8, T5, T4, T2, y T1. Sobre lo anterior, y considerando que la RSE influye en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, siempre y cuando sean conscientes de las acciones, la empresa debe evaluar sus canales de comunicación y asegurarse que las prácticas dirigidas sean conocidas por los integrantes de la empresa.

Tabla 5. Número de prácticas percibidas por los trabajadores con porcentaje mayor a 80%

| Temática | # de prácticas identificadas | # Practicas percibidas con un % mayor al 80% |
|--|------------------------------|--|
| T1: Equidad y Diversidad | 5 | 4 |
| T2: Participación de los empleados en la Gestión de la Empresa | 5 | 3 |
| T3: Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados | 2 | 2 |
| T4: Distribución de los beneficios de la empresa | 4 | 2 |
| T5: Desarrollo profesional y empleabilidad | 3 | 1 |
| T6: Cuidado de la Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo | 9 | 9 |
| T7: Jubilación y despidos | 1 | 1 |
| T8: Familia de los trabajadores | 14 | 6 |

Nota: Basado en el número de prácticas identificadas y descritas en la dimensión anterior, y en los resultados obtenidos de la encuesta presentada en el Anexo B.

Frente a las prácticas de RSE dirigidas hacia los demás grupos de interés, los trabajadores de esta empresa, según el grupo de investigación Humanismo y Gestión (2012), reconoce acciones como:

- El colegio apoyado por la empresa.
- Mantenimiento del parque de la guadua
- Cursos de capacitación y formación en el área de producto terminado, técnicas de producción y aplicación de materias primas.
- Medios impresos de reconocido beneficio para el sector, sin ningún costo para el usuario, como son: la Revista Pan Caliente; el Recetario; y el Boletín Técnico

3.5. DIMENSIÓN IV: LA RSE EN EL APORTE DE GESTIÓN HUMANA A LA ORGANIZACIÓN

En esta dimensión, y a través de las palabras del Jefe de la División del Talento Humano en la empresa, se afirma la contribución en el desempeño de la organización a partir de las prácticas de RSE.

Al respecto se menciona:

(...) al implementarse las prácticas de RSE dentro de una política organizacional, y que estas se ejecuten dentro de las actividades de la compañía, genera un impacto positivo en la forma en que las distintas acciones de la empresa se configuran, mejorando así, el desempeño organizacional.

Faltaría poner en evidencia los seis aspectos que Buciuniene y Kaslauskaitė (2012) consideran para medir el desempeño, siendo esta una limitación. Presentar resultados que ligen las prácticas de RSE hacia el trabajador en aspectos como: 1) Ausentismo y rotación de personal, 2) La calidad del servicio, 3) El nivel de productividad, 4) La tasa de innovación, 5) Los resultados de la organización en cuestiones ambientales, y 6) La rentabilidad (resultados financieros), requiere realizar un estudio en diferentes momentos de tiempo (estudio longitudinal) para dar evidencia coherente de los resultados.

4. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

La revisión y el análisis presentado en el caso objeto de estudio refleja los resultados en cuatro ejes: 1. Haber identificado los componentes que, a través de la RSE, guían el accionar de Gestión Humana; 2. Haber identificado las prácticas de RSE orientadas desde los procesos de Gestión Humana hacia los trabajadores; 3. Obtener resultados frente a la evaluación de la RSE en el accionar de la empresa, identificando las prácticas de RSE que son reconocidas por los trabajadores; 4. Registrar, a partir de una afirmación por parte del responsable del Proceso de Gestión Humana en la empresa, el valor que aportan las acciones de RSE orientadas hacia el trabajador al desempeño de la organización.

Siendo el objetivo del presente artículo explicar la relación entre la RSE y la Gestión Humana aplicando un modelo explicativo en un tipo de organización específico, las dimensiones y sus relaciones correspondientes en el modelo propuesto por Peláez-León *et al.* (2014), han permitido explicar la relación entre estos dos enfoques en una organización privada con ánimo de lucro, considerada grande en Colombia y radicada en el Valle del Cauca. Esta relación, como lo mencionan los autores generadores del modelo, parte de un marco de acción que delimita el enfoque de la RSE y de la Gestión Humana en la organización, a través de sus lineamientos estratégicos, los cuales guían el accionar de Gestión Humana y las prácticas que de allí se generen en términos de RSE.

Con este caso de estudio, se confirma la presencia de un área de Gestión Humana que incorpora los desafíos estratégicos de la empresa como parte de sus objetivos, al contener en su accionar el enfoque de RSE. Pese a que se afirme la dificultad para comprender el concepto de RSE por parte de empresarios colombianos (ANDI, 2013), y aún más su relación con la gestión humana cuando ha sido catalogada ajena a este enfoque (Calderón, 2006; Calderón *et al.*, 2011), los resultados evidenciados en el caso dan muestra de la existencia de empresas que permiten afirmar lo contrario. Por lo tanto, esta consideración invita a incluir nuevos factores que permitan explicar por qué algunas empresas optan por incorporar la RSE y relacionarla con la gestión humana en su empresa. También, identificar cuáles son los factores que influyen en las empresas colombianas para incorporar la RSE en sus objetivos y procesos

de Gestión Humana. Estas brechas dejan abierto un camino en la investigación para futuros trabajos, que deseen buscar explicación desde el enfoque estratégico sobre el cual se fundamenta el presente escrito, o nuevos enfoques explicativos que permitan fortalecer la relación de los dos enfoques en cuestión.

Frente a los procesos de Gestión Humana, se concluye a partir del modelo y su aplicación en la empresa objeto de estudio, la prevalencia del macroproceso Compensación, bienestar y salud de las personas en la generación de prácticas de RSE, y en el reconocimiento por parte de los trabajadores. No obstante, se evidencian otras prácticas ligadas a los demás macroprocesos, así como proposiciones planteadas inicialmente por Peláez *et al.* (2014) que no fueron validadas, lo cual deja abierto el camino de investigación para fortalecer el modelo a partir de la aplicación y de los ajustes que se pueden generar con la retroalimentación de estos casos.

Frente a la validación, no solo de las prácticas identificadas, sino de las relaciones que los autores del modelo establecen entre dimensiones, es importante resaltar que una de las limitaciones principales del estudio, es la falta de escalas cuantitativas válidas y fiables, fijadas bajo parámetros psicométricos, que permitieran dar evidencia estadística significativa y validez científica, tal como lo reconocen los autores. No obstante, como se mencionó en previos apartados, la metodología seguida como caso de estudio fue justificable, dejando abierta la necesidad de crear las escalas, instrumentos, y estudios para mejorar los resultados de manera consistente.

En adición a las prácticas de RSE dirigidas hacia los trabajadores como grupo de interés, se destaca cómo estas pueden influir en las actitudes y comportamientos de los trabajadores partiendo de su reconocimiento. Sin embargo, queda pendiente validar si estas prácticas al ser reconocidas por ellos influyen en aspectos del desempeño de la organización. Desde la perspectiva del gerente o responsable de Gestión Humana en el caso de estudio abordado, se asume que influye en el desempeño de la organización, lo cual va a repercutir en los lineamientos estratégicos comprendidos como marco de acción, pero como se expresa, resulta ideal generar el estudio en diferentes momentos de tiempo para dar evidencia coherente de los resultados.

Considerar que las prácticas de RSE contribuyen en el desempeño de la empresa, invita a las organizaciones

a tener presente todas aquellas acciones que no se están comunicando o que no están siendo reconocidas por sus grupos de interés, en este caso en el marco del presente artículo, por parte de los trabajadores. Además, el reto que implica para las organizaciones el enfoque de RSE aplicado desde Gestión Humana, radica en la capacidad que tengan para realizar una estrategia transversal en el desarrollo de prácticas orientadas a los trabajadores en todos los macroprocesos relacionados, junto con la forma en que son sistematizadas para conocer y aprender de la experiencia, e influir en las percepciones de dicho grupo de interés, siempre y cuando se le ponga al tanto de las acciones realizadas y se le brinde la oportunidad de participar en el diseño y ejecución de este tipo de acciones.

Los resultados aquí presentados permiten brindar un aporte en el campo académico y empresarial, al constatar la relación entre la RSE con la Gestión Humana en un tipo de organización específica, permitiendo reforzar la idea de que las prácticas de RSE responden al contexto de operación de la empresa, a las particularidades de su proceso productivo y a la especificidad de sus grupos de interés.

Finalmente, se sugiere 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 la empresa. Por otra parte, para consolidar la relación con el desempeño de las organizaciones, se sugiere encaminar investigaciones que conlleven generar evidencias donde las prácticas de RSE demuestren relación en aspectos como: ausentismo y rotación de personal; calidad del servicio; nivel de productividad; tasa de innovación; resultados de la organización en cuestiones ambientales; y rentabilidad (resultados financieros). ≡

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

NOTAS

1. Artículo producto del trabajo de investigación titulado "Relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana: Diseño de un modelo explicativo", realizado por el primer autor para optar al título de Magister en Ciencias de la Organización, y

dirigido por el segundo autor, ambos profesores nombrados de la Universidad del Valle – Colombia de la Facultad de Ciencias de la Administración, vinculados al grupo de investigación Humanismo y Gestión de la misma Universidad.

2. Se reserva el nombre de la organización dado el compromiso de confidencialidad pactado por el grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle, con los directivos de la empresa objeto de estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANDI - ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS COLOMBIANOS. Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial 2012. Informe. Recuperado el 04 de Mayo de 2013 en: <http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=69&Id=6&clase=8&Tipo=3>
2. ANDI - ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS COLOMBIANOS. RSE: Una Estrategia para el Fortalecimiento de la Región. Recapitulación de la Experiencia 2002 – 2008. 2009.
3. BUCIUNIENE, Ilona y KAZLAUSKAITE, Ruta. The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. In: *Baltic Journal of Management*, 2012, Vol. 7 No. 1, p. 5 – 24.
4. CALDERON, Gregorio. Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. : *Revista Pensamiento y Gestión*. Junio, 2004. Vol. 16, p. 158-176.
5. CALDERON, Gregorio. La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. En: *Cuadernos de Administración*. Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. Enero – Junio, 2006. Vol. 19, No. 31, p. 9-55.
6. CALDERÓN, Gregorio., NARANJO, Julia., y ÁLVAREZ, Claudia. La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación. En: *Estudios Gerenciales*. Abril – Junio, 2007. Vol. 23, No. 103, p. 39 – 64.
7. CALDERÓN, Gregorio., NARANJO, Julia., y ÁLVAREZ, Claudia. Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. En: *Estudios Gerenciales*. Enero – Marzo, 2011. Vol. 27, No. 118, p. 163 – 188.
8. CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional Construct. In: *Business & Society*. 1999. Vol. 38, No. 3, p. 268-295.
9. CHIAVENATO, Idalberto. Capítulo 1. Introducción a la moderna gestión del talento humano. Capítulo 2. Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo. En: *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. 2002. p. 1 – 51.
10. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA Ley 590 (12 de Julio del 2000). Diario oficial No. 44078. Recuperado de: <http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley_0590_2000.html>
11. COOKE, Fang Lee. y HE, Quialing. Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. In: *Asia Pacific Business Review*, 2010, Vol. 16 No. 3, p. 355 - 376.
12. DE LA CUESTA, Marta. El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa. En: *Boletín económico de ICE*. 2004, Vol. 83, p. 45 – 58.
13. DENTCHEV, Nikolay A. Corporate Social Performance as a Business Strategy. In: *Journal of Business Ethics*, 2004, Vol. 55, No.4, p. 397-412.
14. DONALDSON, Thomas. y PRESTON, Lee E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: *Academy of Management Review*, 1995, Vol. 20, No. 1, p. 65 – 91.
15. DUQUE, José. L., GARCÍA, Mónica. y AZUERO, Andrés. R. (2014). Responsabilidad social desde las percepciones de los trabajadores en una empresa vallecaucana del sector de clase mundial cosméticos y productos de aseo. En: *Pensamiento & Gestión*, 2014, Vol. 36, 56-108.
16. FUENTES, Fernando J, NÚÑEZ, Julia M., y VEROZ, Ricardo. Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. En: *Universia Business Review*, 2005, Vol. 7, p. 68 - 89.
17. FUENTES, Fernando J, NÚÑEZ, Julia M., y VEROZ, Ricardo. Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management Perspective from Spain. In: *Journal of Business Ethics*, 2008, Vol. 82, p. 27 – 44.
18. GARCÍA, Mónica. La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva Teórica. En: García, M., Sánchez, K., y Zapata, A. (Eds.) *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. Colombia: Universidad del Valle, 2008, p. 13 – 65.
19. GARCÍA, Mónica, AZUERO, Andrés R. y Peláez, Juan D. Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. En: *Innovar*, Julio – Septiembre 2013, Vol. 23 No. 49, p. 83-100.
20. GOND, Jean-Pascal, EL-AKREMI, Assâad, IGALENS, Jacques, y SWAEN, Valérie. Corporate Social Responsibility Influence on Employees. Research Paper Series. International Centre for Corporate Social Responsibility. Nottingham University. 2010, 43 p.
21. GRUPO DE INVESTIGACIÓN HUMANISMO Y GESTIÓN – Universidad del Valle. 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. 2010.
22. GRUPO DE INVESTIGACIÓN HUMANISMO Y GESTIÓN. Proyecto “Percepciones de los Colaboradores, como Grupo de Interés, sobre las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial Lideradas por el Área de Gestión Humana de las Organizaciones. El Caso de Tres Empresas del Suroccidente Colombiano”. Vinculado a la Vicerrectoría de investigaciones. Código CI- 8085. 2012.
23. IARSE - INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial. 2007. Recuperado de: <http://www.iarse.org/new_site/downloads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE.pdf>.
24. INYANG, Benjamin J., ENUOH, Rebecca O., y Awa, Hart O. CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals. In: *The International Journal of Business and Social Science*, 2011, Vol. 2 No. 5, p. 118 - 126.
25. LADO, Augustine A. y WILSON, Mary C. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency –

- based perspective. In: *Academy of Management Review*, 1994, Vol. 19, No. 4, p. 669-727.
26. MC WILLIAMS, Abigail, FLEET, David D., y WRIGHT, Patrick M. Strategic management of human resources for global competitive advantage. In: *Journal of Business Strategies*, 2001, Vol. 18, No. 1, p. 1-24.
 27. PFEFFER, Jeffrey. La Ecuación Humana. La dirección de recursos humanos, clave para la excelencia empresarial. Barcelona: *Gestión 2000 - Aedipe*. 1998.
 28. PELÁEZ-LEÓN, Juan D. La responsabilidad social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica. En: *Ciencias estratégicas*, 2014, 31(23).
 29. PELÁEZ-LEÓN, Juan D; GARCIA S., Mónica y AZUERO R., Amndrés. Relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana: propuesta de un modelo explicativo desde una perspectiva estratégica. En: Documento de trabajo. Colombia: Universidad del Valle - Cali. 2014
 30. PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. The Competitive Advantage of the Corporate Philanthropy. In: *The Harvard Business Review*, 2002, p. 5 - 16.
 31. RAUFFLET, Emmanuel. Responsabilidad Corporativa y Desarrollo Sostenible: Una perspectiva histórica y conceptual. En: *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle – Colombia. Enero – Junio 2010, Vol. 43, p. 23 - 32.
 32. SCHVARSTEIN, Leonardo. La inteligencia social de las organizaciones. Buenos Aires: Paidós. 2003.
 33. SCHOEMAKER, Michiel, NIJHOF, André y JONKER, Jan. Human Value Management. The Influence of the Contemporary Developments of Corporate Social Responsibility and Social Capital on HRM. In: *Management Revue*. 2006. 17(4),448-465.
 34. SHARMA, Suparn, SHARMA, Joity, y Devi, Arti. Corporate social responsibility: the key role of human resource management. In: *Business Intelligence Journal*, 2009, Vol. 2, No. 1, p. 205 – 213.
 35. SHEN, Jie. Developing the concept of socially responsible international human resource management. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, Vol. 22, No. 6.

ANEXOS

Anexo A. 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 requiere de 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?

Nota: Basado en “Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, desde las áreas funcionales de Gestión Humana de tres empresas vallecaucanas” por Grupo de Investigación Humanismo y Gestión, 2010.

Anexo B. Encuesta de percepción sobre las prácticas de RSE

Parte i. Percepción de los trabajadores sobre las prácticas de responsabilidad social empresarial

| Temática 1. Respeto al individuo: Equidad y Diversidad | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|---|---|---|---|---------|--|
| Esta temática comprende los principios y acciones que emprende la empresa, relacionadas especialmente con la prevención y sanción de la discriminación en el proceso de selección del personal, el acoso laboral y el trabajo infantil, así como los esfuerzos por crear condiciones que faciliten el balance vida – trabajo. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática: | | | | | | | | |
| Práctica | No Existe | Sí Existe | | | | | No Sabe | ¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como trabajador de la empresa? |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Comunicación del código de ética y/o conducta a cada uno de los trabajadores. | | | | | | | | |
| Igualdad en el proceso de selección y promoción de personal. | | | | | | | | |
| Prioridad en el reclutamiento y selección de personas que sean de la región en que opera la empresa. | | | | | | | | |
| Socialización de las normas o leyes laborales a los colaboradores. | | | | | | | | |
| Permisos remunerados en casos particulares (calamidades domésticas, contingencias). | | | | | | | | |

| Temática 2. Participación de los empleados en la gestión de la empresa | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|---|---|---|---|---------|--|
| Esta temática incluye principalmente las prácticas de comunicación al interior de la empresa que favorecen la participación de los trabajadores en la resolución de conflictos y en la propuesta de ideas innovadoras. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática: | | | | | | | | |
| Práctica | No Existe | Sí Existe | | | | | No Sabe | ¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como trabajador de la empresa? |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Comunicación interna abierta, rápida y directa. | | | | | | | | |
| Equipos de trabajo con colaboradores de diferentes áreas para realizar sugerencias a la empresa. | | | | | | | | |
| Participación de los colaboradores en los comités que estudian y aprueban las solicitudes de crédito. | | | | | | | | |
| Participación de los colaboradores en la elaboración del plan carrera. | | | | | | | | |
| Participación de colaboradores y directivos en Comités de Bienestar | | | | | | | | |

| Temática 3. Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|---|---|---|---|---------|--|
| Esta temática incluye las políticas y estrategias de la empresa que buscan garantizar una relación armónica con los grupos de trabajadores. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática: | | | | | | | | |
| Práctica | No Existe | Sí Existe | | | | | No Sabe | ¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como trabajador de la empresa? |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Transparencia en la información brindada, sobre la empresa, a los trabajadores organizados y/o sindicatos. | | | | | | | | |
| Reuniones periódicas de negociación entre directivas y trabajadores organizados y/o sindicatos. | | | | | | | | |

| Temática 4. Distribución de los beneficios de la empresa | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|---|---|---|---|---------|--|
| Esta temática incluye las políticas y acciones de la empresa orientadas a los trabajadores para acceder a beneficios que mejoren su calidad de vida. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática: | | | | | | | | |
| Práctica | No Existe | Sí Existe | | | | | No Sabe | ¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como trabajador de la empresa? |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Bono de incentivo a todos los trabajadores en función de los resultados de la empresa | | | | | | | | |
| Bonificaciones extralegales entregadas al final del año a los colaboradores. | | | | | | | | |
| Prima de vacaciones adicional para los trabajadores. | | | | | | | | |
| Bonificaciones, según la antigüedad del trabajador en la empresa. | | | | | | | | |
| Ayudas para vivienda. | | | | | | | | |
| Créditos para seguros (De vida y para vehículos) | | | | | | | | |
| Fondo de empleados. | | | | | | | | |

| Temática 5. Desarrollo profesional y empleabilidad | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|---|---|---|---|---------|--|
| Esta temática incluye las prácticas orientadas a mejorar el nivel de formación y desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa y para el entorno laboral. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática: | | | | | | | | |
| Práctica | No Existe | Sí Existe | | | | | No Sabe | ¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como trabajador de la empresa? |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Planes de capacitación por competencias | | | | | | | | |
| Programa de capacitación técnica para el trabajo. | | | | | | | | |
| Reconocimientos y/o bonificaciones individuales y/o colectivas, según el desempeño. | | | | | | | | |
| Becas o auxilios de estudio (educación básica, media, complementarios, superiores o post grados). | | | | | | | | |
| Capacitación en temas de interés colectivo. | | | | | | | | |

| Temática 6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo | | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|---|---|---|---|---------|--|
| Esta temática incluye las acciones orientadas a garantizar la salud y el bienestar de los trabajadores, con el fin de mejorar su salud y calidad de vida. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática: | | | | | | | | |
| Práctica | No Existe | Sí Existe | | | | | No Sabe | ¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como trabajador de la empresa? |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Plan de inducción y entrenamiento dirigido al trabajador. | | | | | | | | |
| Cumplimiento de estándares internacionales de calidad | | | | | | | | |
| Servicio de comedor o casino | | | | | | | | |
| Comunicación de los programas de seguridad industrial e higiene laboral a los trabajadores. | | | | | | | | |
| Investigaciones sobre el ambiente laboral. | | | | | | | | |
| Programas de bienestar orientados a las necesidades de los trabajadores | | | | | | | | |
| Condiciones de trabajo que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida laboral. | | | | | | | | |
| Sistema o programa de control de enfermedades y/o epidemias | | | | | | | | |
| Espacios para la lúdica y la recreación en la empresa. | | | | | | | | |
| Horario flexible | | | | | | | | |
| Fondo de cobertura para medicina prepagada. | | | | | | | | |
| Auxilios médicos para cubrir servicios que cubre el plan de salud. | | | | | | | | |
| Jornadas de vacunación y salud para los trabajadores. | | | | | | | | |

| Temática 7. Jubilación y despidos | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|---|---|---|---|---------|---|
| Esta temática incluye las acciones de la empresa orientadas a generar las condiciones adecuadas para que sus colaboradores puedan acceder a la jubilación o afrontar el despido. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática: | | | | | | | | |
| Práctica | No Existe | Si Existe | | | | | No Sabe | ¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como colaborador de la empresa? |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Conversación de despido (Retoolimentación). | | | | | | | | |
| Contratación de personas jubiladas por prestación de servicio. | | | | | | | | |
| Bonificación por pensión de jubilación al momento de retiro de la empresa. | | | | | | | | |

| Temática 8. Familia de los colaboradores | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|---|---|---|---|---------|--|
| Esta temática incluye las acciones de la empresa orientadas a contribuir al bienestar de la familia de sus trabajadores. A continuación se presenta un listado de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a esta temática: | | | | | | | | |
| Prácticas | No Existe | Si Existe | | | | | No Sabe | ¿Cuáles son sus necesidades y/o expectativas en esta temática como trabajador de la empresa? |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Programas de bienestar (vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales) para la familia de los trabajadores. | | | | | | | | |
| Jornadas deportivas, sociales y de integración con los trabajadores y sus familias. | | | | | | | | |
| Actividades recreativas y lúdicas para los hijos de trabajadores. | | | | | | | | |
| Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos de los trabajadores. | | | | | | | | |
| Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos. | | | | | | | | |
| Jornadas de vacunación y salud para las familias de los trabajadores. | | | | | | | | |
| Auxilio para educación básica o universitaria a los hijos de los trabajadores. | | | | | | | | |
| Auxilio extraordinario de maternidad por cada hijo nacido. | | | | | | | | |

Nota: Basado en “percepciones de los colaboradores, como grupo de interés, sobre las prácticas de responsabilidad social empresarial lideradas por el área de gestión humana de las organizaciones. el caso de tres empresas del suroccidente colombiano”, por grupo de investigación humanismo y gestión, 2012.

Anexo C. Prácticas de RSE orientadas hacia los trabajadores en el caso de estudio, clasificadas por categorías, temáticas y macroprocesos de Gestión Humana

| C# | T# | Práctica de RSE | M# |
|----|----|--|----|
| C1 | T1 | En el reclutamiento, selección, entrenamiento y promoción de personal, deben primar las calificaciones, habilidades y experiencia en primer lugar. No debe haber discriminación. 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. | M1 |
| | T2 | Comunicación interna abierta, plana, rápida y directa. | M1 |
| | T3 | Reconocimiento, existencia y práctica del pacto colectivo o negociación colectiva. | M5 |
| | T5 | Programa de capacitación para el trabajo, algunos con posibilidad de ascenso o mejorar la calidad del trabajo Capacitación del personal orientada para los ascensos o para mejorar la calidad del trabajo. | M4 |
| | T6 | Inducción rigurosa y acorde con las necesidades del cargo. | M2 |
| | T6 | La empresa establece sus propias normas al cuidado de la salud de los trabajadores, cuando no existen en la ley o cuando las existentes son inadecuadas | M3 |
| | T6 | Formación al trabajador sobre el manejo de sustancias peligrosas y reciclado de los recursos dentro de la organización. | M4 |

| | | | |
|--|---|---|----|
| C2 | T1 | Permisos remunerados para casos particulares, establecidos en el Pacto Colectivo. La empresa realiza campañas de divulgación preventivas del acoso laboral, conversatorios, capacitaciones sobre la normatividad y la legislación pertinentes. Creación del Comité de Convivencia Laboral, encargado de promover el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía y el buen clima organizacional para todos los trabajadores de la empresa, protegiendo la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad. | M3 |
| | T2 | Los empleados de la empresa tienen libre participación en las estrategias y políticas de la organización. | M1 |
| | | Comités de Bienestar y/o Salud Ocupacional conformados por trabajadores y directivos. | M3 |
| | | Capacitación a empleados para que puedan comprender y analizar las informaciones suministradas. | M4 |
| | | Se pone a disposición de los empleados informaciones transparentes sobre la situación de la empresa y perspectivas futuras (resultados de desempeño, cifras económicas, jurídicas, etc). | M5 |
| | T3 | La empresa recibe y da pronta respuesta a los pliegos de peticiones por parte de los trabajadores. | M5 |
| | T4 | La empresa otorga a los colaboradores una prima de vacaciones o de servicios adicional. | M3 |
| | T5 | Se ofrece al personal, sin distinción, becas o auxilios de estudio para la adquisición de conocimientos (estudios de educación básica, media, complementarios, superiores, postítulos o post grados), retroalimentando obligatoriamente a la empresa del conocimiento adquirido. | M4 |
| T6 | Formulación y estructura de programas de bienestar orientados a la comunicación, vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales para los colaboradores. | M1 | |
| | Servicio de transporte La empresa reconocerá un auxilio óptico a los trabajadores. | M3 | |
| | La empresa cuenta con el Comité de Higiene y Seguridad Industrial, conformado de acuerdo con las disposiciones del Ministerio de Trabajo y encargado de velar por la Seguridad y Bienestar del personal | M3 | |
| | T7 | Orientación al personal sobre los procedimientos administrativos y jurídicos necesarios para la obtención de la jubilación. | M5 |
| T8 | La empresa tiene un cupo especial de prácticas para los hijos de funcionarios que cursen carreras técnicas o profesionales. | M1 | |
| C3 | T4 | La Compañía mantendrá un presupuesto adecuado para apoyar las diferentes actividades deportivas, atendiendo en lo posible las sugerencias y/o solicitudes de los trabajadores. | M3 |
| | | Ayudas para vivienda. Préstamo o ayuda para cancelar deuda hipotecaria | |
| | T6 | La empresa dispone de un Fondo Rotatorio para préstamos por concepto de droga, odontología, hospitalización y cirugía | M3 |
| | | Aportes o auxilios médicos para cubrir las diferencias no cubiertas por el sistema de salud previsual (seguro de vida, medicamentos, complementario de salud y catastrófico, fondo de salud y servicios médicos). | |
| | T8 | Durante las vacaciones escolares se realizan actividades recreativas y lúdicas para los hijos de trabajadores. Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos del trabajador. Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos del trabajador en condición especial o limitación física | M3 |
| | | Dotación a los estudiantes, incluyendo hijos de trabajadores, pertenecientes al colegio de la empresa. Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos. Convenio con un médico especializado para las familias de los colaboradores. | |
| | | Auxilio por nacimiento de hijos. | |
| | | Auxilio óptico para cualquier miembro del núcleo familiar del Trabajador (esposa (o), compañera (o) permanente e hijos) que estén inscritos como beneficiarios en la E.P.S. que ampara al Trabajador en Salud, siendo concedido un solo auxilio por núcleo familiar al año. | |
| Programa de Orientación personal (valores, temas de vida, sustancias psicoactiva) dirigidos a los hijos de los trabajadores. | | | |
| Auxilio por gastos funerarios y apoyo económico a la familia del trabajador que fallezca al servicio de la empresa. Servicio de transporte para esposas e hijos amparados por el I.S.S. o E.P.S Integración lúdico familiar Cursos de artes y oficios, y apoyo microempresarial dirigido a la familia del trabajador. | | | |

Nota Anexo C: En la primera columna, la abreviación C# corresponde a “Categoría”, y en sus respectivas Filas, C1, C2, y C3, pertenecen a las categorías primera, segunda y tercera respectivamente. La abreviación T# en la segunda columna, corresponden a “Temáticas de RSE”, y en sus respectivas filas se encuentran las siguientes abreviaciones: *T1: Respeto al individuo: Equidad y diversidad.; T2: Participación de los empleados en la Gestión de la empresa; T3: Relación con sindicatos y grupos de trabajadores organizados; T4: Distribución de los beneficios de la empresa.; T5: Desarrollo profesional y empleabilidad.; T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo; T7: Jubilación y despidos; T8: Familia de los trabajadores.* En la última columna, la abreviación M#, corresponde a “Macroproceso de Gestión Humana”, y en sus respectivas filas se encuentran las siguientes abreviaciones: *M1: Organización y planificación del área de Gestión Humana.; M2: Incorporación y adaptación de las personas a la organización.; M3: Compensación, bienestar y salud de las personas.; M4: Desarrollo del personal.; M5: Relaciones con el empleado.*