

Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones¹

Human resource management and corporate social responsibility (CSR): a strategic approach to the incorporation of responsible practices into organizations

Gestão humana e responsabilidade social empresarial (RSE): uma abordagem estratégica para a vinculação de práticas responsáveis nas organizações

Mónica García Solarte

Ingeniera Industrial y Magister en Administración de Empresas, Universidad del Valle. Máster of Management, Universidad de Tulane (Estados Unidos). Profesora de la Facultad de Ciencias de la Administración en el área de Gestión Humana, Universidad del Valle. Miembro del grupo de investigación Humanismo & Gestión en la línea de Gestión Humana y Clima Organizacional, Universidad del Valle, reconocido por Colciencias en Categoría A1.

monica.garcia@correounivalle.edu.co

José Luis Duque Ceballos

Profesional en Administración de Empresas, Universidad del Valle, Joven Investigador Colciencias 2011, Miembro Grupo de Investigación Humanismo & Gestión en la Línea de Gestión Humana y Clima Organizacional, Universidad del Valle, reconocido por Colciencias en Categoría A1.

djoseluis@gmail.com – jose.duque@correounivalle.edu.co

Fecha de recepción: marzo 15 de 2012

Fecha de aceptación: junio 3 de 2012

Resumen

Este documento académico-investigativo presenta los resultados obtenidos en un caso de estudio realizado en una empresa de clase mundial del sector de los cosméticos, con presencia en el suroccidente colombiano. Se busca determinar la importancia percibida de la gestión humana con respecto a la RSE,² al igual que las herramientas y aportes que ésta hace al diseño y aplicación de actividades o prácticas de RSE. Se realiza un estudio de tipo cualitativo mediante entrevistas en profundidad dirigidas a los integrantes del área de gestión humana y la gerencia general de la empresa, cuyos resultados llevan a evidenciar la importancia de los procesos de comunicación de la RSE y la necesidad de establecer una posición con respecto a las políticas de RSE que se implementen en la organización.

- 1 Este artículo surge a partir de un caso de estudio realizado en el marco del proyecto de investigación denominado *El aporte estratégico de la gestión humana a la responsabilidad social empresarial orientada a los trabajadores y sus familias como grupo de interés*. El proyecto se inscribe dentro de la convocatoria 510 del programa de jóvenes investigadores e innovadores al cual se encuentra vinculado uno de los coautores del presente documento. El objeto de estudio de dicho proyecto fue la gestión humana y la responsabilidad social empresarial en una empresa de clase mundial con presencia en el suroccidente colombiano.
- 2 RSE es el término utilizado para hacer referencia a responsabilidad social empresarial.

Palabras clave

Gestión humana, responsabilidad social empresarial, estrategia, grupos de interés.

Abstract

This academic research paper discusses the research findings of a case study conducted at a world class cosmetic manufacturing company based in the Southwestern region of Colombia. Its purpose is to determine the perceived significance of human resource management [HR] with respect to CSR as well as of the tools used and/or contributions made by HR to the design and implementation of CSR activities or practices. A qualitative study was carried out based on in-depth surveys conducted with staff in the HR and general management departments at companies. A review of the surveys yielded results that provide evidence of the importance of CSR dissemination processes and the need to establish a position with regards to CSR policies implemented in an organization.

Key words

Human resource management, Corporate Social Responsibility, Strategy, Interest Groups.

Resumo

Este documento acadêmico – investigativo apresenta os resultados da investigação obtidos em um caso de estudo realizado em uma empresa de classe mundial do setor dos cosméticos com presença no sudoeste da Colômbia, e procura determinar a importância perceptível da gestão humana no que respeita à RSE, tal como as ferramentas e/ou as contribuições que fornece à concepção e implementação das atividades ou práticas de RSE. Foi realizado um estudo qualitativo com o uso de entrevistas em profundidade, dirigidas aos membros da área de gestão humana e de gerenciamento geral da empresa, com o qual se obtêm resultados que levam a evidenciar a importância dos processos de comunicação da RSE e a necessidade de estabelecer uma posição relativamente às políticas de RSE que sejam implementadas na organização.

Palavras-chave

Gestão Humana, Responsabilidade Social Empresarial, Estratégia, Grupos de Interesse.

Introducción

En las organizaciones, y como principal fundamento de cualquier actividad, surgen conceptos como “planeación” y “estrategia” que todo administrador debiera tener en cuenta para lograr el éxito en el desempeño, no sólo de su cargo sino también de la organización. Autores como David (2008:11), señalan que las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Por su parte Whittington (2003: 28) plantea

que las estrategias son la manera como los directivos “intentan simplificar y ordenar un mundo demasiado complejo y caótico para comprenderlo”. Sin embargo, cualquiera que sea el caso, es claro cómo la estrategia para estos autores es uno de los fundamentos de las organizaciones gracias al establecimiento de planes y modos de acción que llevan a la empresa a cumplir sus objetivos generales y le permiten de igual manera hacer frente a la incertidumbre propia del entorno en el cual se encuentran. Sin embargo, Aguilera (2006:131), Jonson (2001:10), muestran la relación entre la estrategia y el lugar que ocupa en la organización definiéndola como: “todas aquellas acciones que determinan las herramientas, medios y líneas de acción para alcanzar los objetivos planteados por y dentro de una organización, teniendo en cuenta los factores internos y externos que pueden afectar dicha consecución del objetivo. La estrategia planteada desde esta visión muestra inevitablemente su relación fundamental con todas y cada una de las áreas de la organización, pues si bien varios autores la plantean a nivel global de la empresa, esta se presenta en un nivel general y particular inherente a todas las actividades, con dependencia clara de todos los individuos y grupos que se relacionan de una u otra forma con esas actividades”.

Particularmente, la gestión humana ha venido jugando un papel clave en la generación de resultados y estrategias de beneficio para la organización en relación con sus actividades de dirección, a través de procesos y planes que de una u otra manera afectan cada uno de sus componentes. Consecuentemente, surge la necesidad de determinar cuál es ese aporte estratégico que hace la gestión humana y que permite de forma clara, lograr ventajas competitivas y desarrollar no sólo sus propios procesos sino también los de la organización, pasando por las actividades de responsabilidad social empresarial definida por Yepes y Ospina (2006) como el grado de implicación de la organización y su impacto en el entorno, la sociedad y en todas aquellas actividades que realiza más allá de lo que le exige la ley.

En cuanto a la responsabilidad social empresarial, autores como Morros y Vidal (2006), Visser, Manfred, Matten, Tolhurst (2008) y asociaciones y organizaciones como Acción RSE en Chile, Fundemás y el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, entre otros, llevan a cabo estudios con respecto a esta estrategia de gestión, en los cuales establecen los lineamientos y consideraciones sobre las cuales se deben mover las organizaciones, si su intención es proporcionar formás de retribución con los grupos de interés que tienen, en la medida en que estos se ven afectados y afectan la actividad económica o comercial de la empresa. Sobre esto, Reyno (2006:21) se refiere al hablar de la RSE como una doctrina relativa al papel fundamental que desempeña la empresa en el contexto social y su efecto sobre él, razón por la que se habla de la empresa como agente social, del cual se deben establecer unos parámetros determinados de acción en relación con el medio en el que se encuentra. Reyno (2006: 21) plantea que “de este nuevo enfoque nace la teoría sobre la existencia de una responsabilidad social de la empresa hacia el conjunto de la sociedad, responsabilidad social entendida como una responsabilidad integral, esto es, económica y social, según la cual, la empresa, en el ejercicio de su función, ha de tomar conciencia de los efectos reales y totales de sus acciones sobre el entorno adoptando una actitud positiva hacia la consideración de los valores y expectativas del mismo”

Así pues, la relación existente entre gestión humana y RSE puede llegar a identificarse a través del análisis de las prácticas que una organización implemente, la forma como lo

haga y las estrategias que utilice para dichos fines. En consecuencia, a partir de un estudio bibliográfico con el que se determinan estos aportes estratégicos y su posterior revisión en una organización de clase mundial, este artículo muestra la relación existente entre la gestión humana y la RSE, percibida por los integrantes del área de gestión humana y el gerente general de la organización. Asimismo, se mencionan algunas de las prácticas implementadas por la organización en relación con la RSE, a fin de identificar elementos comunes y los aspectos que se deben analizar en relación con estas estrategias.

Una aproximación conceptual a la gestión humana y la responsabilidad social empresarial

Gestión humana

García, Sánchez y Zapata (2008) definen la gestión humana como:

“la actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva” (2008, pág. 16).

La gestión humana permite que la organización estructure diferentes estrategias y herramientas de comunicación y dirección tendientes a la adecuada orientación de los esfuerzos y funciones de los trabajadores hacia el logro de las metas organizacionales, sin olvidar los procesos de satisfacción de las necesidades propias de los individuos.

En la Tabla 1 se presenta un resumen de algunas de las aproximaciones teóricas y conceptuales realizadas por varios autores con respecto al tema de la gestión humana desde diferentes enfoques; sin embargo, y de manera general, se puede evidenciar que un elemento común en estas definiciones es considerar al talento humano de la organización como factor relevante en la gestión, motivo por el cual deben diseñarse e implementarse estrategias adecuadas que permitan obtener de estas personas los mayores beneficios organizacionales a la vez que se les garantizan procesos de capacitación, retribución, relaciones laborales, seguridad industrial e higiene laboral, entre otros, así como satisfacer las necesidades de estos trabajadores y proporcionar unos niveles importantes de calidad de vida laboral y personal. Otro elemento emergente de estas definiciones es el vínculo necesario que existe entre la gestión humana y la dirección de las organizaciones, al encontrarse estas últimas según los procesos de información que las actividades de gestión humana le pueden ofrecer en términos del personal, sus niveles de desempeño, necesidades identificadas y procesos de integración de los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los empleados para tratar de encontrar un punto a partir del cual se logre un equilibrio, la competitividad y productividad organizacional. La relación entre dirección y gestión humana no emerge de las definiciones sino que es un hecho, porque se dirige precisamente a las personas. Podría decirse que la GH es una manera de nombrar la dirección.

A continuación se relacionan algunos de los autores que dan sus propios aportes con respecto a la definición y establecimiento de algunas consideraciones relacionadas con la gestión humana en las organizaciones.

Tabla 1. Sistematización definiciones de gestión humana

Autor	Aporte - Definición de gestión humana
Llanos (2005)	“La puesta en marcha del proceso administrativo que busca la maximización de los recursos humanos dentro de las organizaciones incluyendo la adecuada dirección, ubicación, conservación y desarrollo del factor humano, así como la optimización de la interacción de la persona-organización, en beneficio de ambos, para la consecución de objetivos organizacionales”.
Carmona (2004)	La importancia del talento humano de una organización y los beneficios que este puede ofrecerle a la misma, dependen de la forma en la cual se diseñen e implementen los procesos y/o actividades de gestión humana.
Chiavenato (2002)	“Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”
Sherman, Bohlander & Snell (1999)	Las personas representan una ventaja competitiva para las organizaciones, por lo cual es responsabilidad de la empresa contar con el mejor personal que les permita diferenciarse de sus competidores. La gestión humana es vista como un proceso adaptativo tanto a las necesidades de la organización como de los demás agentes que determinen las políticas y estratégicas que se deben implementar en cuanto al talento humano de la empresa.
Sastre & Aguilar (2003)	Plantean la importancia de la gestión humana y el aporte que esta realiza a los procesos de potencialización del capital humano en las organizaciones y la generación de competencias organizativas.
Dollan, Valle, Jackson & Schuler (2003)	Plantean la necesidad de considerar las relaciones sistémicas entre las actividades de gestión del talento humano y las influencias que hay sobre estas actividades con respecto a la alta gerencia, la cultura, la estrategia, la tecnología y la estructura.
Gómez & Balkin (1998)	La gestión de recursos humanos vista como fundamental para el logro de los objetivos en las organizaciones a través de las actividades que los directores llevan a cabo, quienes la consideran como un apoyo a los procesos directivos.
Calderón, Naranjo & Álvarez (2006)	La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas.

(Continúa en la página siguiente)

(Viene de la página anterior)

Autor	Aporte - Definición de gestión humana
Daft (2005) citado en Saldarriaga (2008)	La administración del talento humano cobra especial relevancia en un mundo todos los días más globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse (y de hecho lo hacen) en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores.
Vásquez & Vásquez (2006)	La gestión de personas, ha adquirido un significado más socializador, integrador y humanizante, ya que se asume que las personas son todo un conjunto de actores y autores que sinérgicamente relacionados en equipos de trabajo, con sus costumbres, tradiciones, creencias y hábitos conforman la cultura de una organización.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que la gestión humana se vincula a las actividades de dirección y de manera constante en el cumplimiento y establecimiento de los objetivos de las empresas, de tal manera que se puedan diseñar las estrategias necesarias para alcanzar dichos fines desde los procesos de reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación y entrenamiento, compensación, seguridad e higiene industrial, relaciones laborales, calidad de vida laboral y los demás que se implementen desde la gestión humana.

Responsabilidad social empresarial

Esta estrategia de gestión, según los aportes realizados por Morros & Vidal (2006), surge en los años cincuenta y sesenta del siglo XX en los Estados Unidos, y en Europa a partir de los noventa. Tiene que ver con los comportamientos y acciones socialmente responsables que las organizaciones deben llevar a cabo en relación con el entorno en el cual se encuentran.

Después de una revisión bibliográfica, a continuación en la Tabla 2 se relacionan algunas de las definiciones con respecto a RSE que se consideraron relevantes para los objetivos de la presente investigación

Tabla 2. Sistematización definiciones de responsabilidad social empresarial

Autor – asociación	Aporte – definición RSE
<p>Centro Virtual de Noticias del Ministerio de Educación Nacional de Colombia</p> <p>Nota: El Centro Virtual de Noticias (CVN) del Ministerio de Educación Nacional, no se hace responsable de esta información. Este contenido corresponde a un boletín de prensa enviado por <i>Son de Tambora</i></p>	<p>La responsabilidad social empresarial (RSE) es definida como “los comportamientos de negocio basados en valores éticos y principios de transparencia que incluyen una estrategia de mejoramiento continuo, en la relación entre la empresa y sus partes, relación que incluye clientes, proveedores, socios, consumidores, medio ambiente, comunidades el gobierno y a sociedad en general. Corresponde a una estrategia de negocio enfocada a incrementar la rentabilidad, competitividad y la sostenibilidad, sirviendo como parte de un nuevo modelo de desarrollo sostenible”.</p>
Asociación Acción RSE	<p>Visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.</p>
Visser, Manfred, Matten, Tolhurst (2008)	<p>La RSE y en particular la responsabilidad de esta recaen sobre aquellas organizaciones que por su tamaño deban retribuir y generar valor agregado a los grupos involucrados con la actividad económica de las organizaciones. Las organizaciones en la medida que generan beneficios propios pueden contribuir a la generación de otros beneficios para el entorno y propiciar entonces desarrollo sostenible para el mismo.</p>
Fundación Empresarial para la Acción Social	<p>“Imperativo que le permite a la empresa incorporar políticas y prácticas, en beneficio de los accionistas, los colaboradores, la comunidad, el medio ambiente y toda su cadena de valor, a través de la alineación de su gestión con principios éticos y transparencia, convirtiéndola en una agente competitivo que contribuye al desarrollo económico y social”.</p>
Foro de Expertos de la Unión Europea	<p>“La RSE tiene como objetivo la sostenibilidad basándose en un proceso estratégico e integrador en el que se vean identificados los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la empresa. Para su desarrollo deben establecerse los cauces necesarios para llegar a identificar fielmente a los diferentes grupos de interés y sus necesidades, desde una perspectiva global y se deben introducir criterios de responsabilidad en la gestión que afecten a toda la organización y a toda su cadena de valor. Las políticas responsables emprendidas desde la empresa generan unos resultados, medibles a través de indicadores, que deben ser verificados externamente y comunicados de forma transparente”.</p>

Fuente: Elaboración propia.

El anterior cuadro permite identificar algunos elementos comunes en las diferentes aproximaciones realizadas a la RSE, entre los cuales se destaca la necesidad de retribuir y generar valor agregado a los grupos de personas o asociaciones que se ven afectados o afectan la actividad de la empresa. La RSE exige, por parte de las organizaciones, un compromiso constante, no solo con la generación de riqueza para quienes se vinculan a ellas, sino la generación de herramientas y estrategias de fomento al desarrollo del entorno, la aplicación de prácticas responsables con el medio ambiente, con los trabajadores y la comunidad en general.

Resulta importante mencionar el aporte realizado por Garriga & Melé quienes hacen una clasificación de las diferentes teorías y enfoques relativos con respecto a la CSR³ (*Corporate Social Responsibility*). A continuación se presenta un resumen de dichas teorías y enfoques (Tabla 3):

Tabla 3. Teorías y enfoques de la responsabilidad social empresarial

Teoría	Enfoque	Autores
Instrumentales (enfocadas en lograr objetivos económicos a través de actividades sociales)	Maximización del valor del accionista	Friedman (1970), Jensen (2000)
	Estrategias para las ventajas competitivas	Porter y Kramer (2002) Hart (1995), Litz (1996) Parlad y Hammond (2002), Hart y Christensen (2002)
	Mercado relación – causa	Varadarajan y Menon (1988), murria y Montanari (1986)
Teorías políticas (enfoque en el uso responsable del poder por parte de las empresas en la área política)	Constitucionalismo corporativo	Davis (1960, 1967)
	Teoría del contrato social integral	Donaldson y Dunfee (1994, 1999)
	Ciudadanía corporativa (empresarial)	Wood y Lodgson (2002), Andriof y McIntosh (2001) Matten y Crane (en prensa)
Teorías integrales (enfocadas a la integración de las demanda sociales)	Management de asuntos	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel (1986), Wartick y Mahon (1994)
	Responsabilidad pública	Preston y Post (1975, 1981)
	Management de Stakeholders	Mitchell et al. (1997), Agle y Mitchell (1999), Rowley (1997)
	Desempeño social corporativo	Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985), Wood (1991b) Swanson (1995)

(Continúa en la página siguiente)

3 La responsabilidad social empresarial de acuerdo con el componente geográfico en el cual se le cita, puede ser: responsabilidad social corporativa (RSC), responsabilidad corporativa (RC) y responsabilidad social empresarial (RSE). Este último es el término utilizado en Latinoamérica y es el que se tendrá en cuenta para su correspondiente citación en este texto.

(Viene de la página anterior)

Teoría	Enfoque	Autores
Teorías éticas (Enfocadas en hacer lo correcto para obtener una sociedad buena)	Teoría normativa de Stakeholders	Freeman (1984, 1994), Evan y Freeman (1988), Donaldson y Preston (1995), Freeman y Philips (2002), Philips (2003)
	Derechos universales	The Global Sullivan Principles (1999), UN Global Impact (1999)
	Desarrollo sostenible	Comisión Mundial de de Desarrollo y Medio Ambiente (Reporte de Brutland) (1987), Gladwin y Kennelly (1995)
	El bien común	Alford y Naughton (2002), Melé (2002), Kaku (1997)

Fuente: Adaptado de GARRIGA, Elisabet; MELÉ, Domènec. (2004): "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory Pag. 51 – 71.

De acuerdo con la Tabla 3, podemos inferir que la RSE como estrategia de gestión de las organizaciones puede enmarcarse en diferentes enfoques según los objetivos o metas que se establezcan dentro de esta y de acuerdo con su contexto de aplicación.

Reyno (2006:29) ofrece una aproximación de la RSE vista como ventaja competitiva para la organización. El autor plantea que los objetivos de la RSE están vinculados a las necesidades de los grupos de interés o grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de esta. De igual manera, el objetivo básico se centra en suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para el desarrollo de un modelo de empresa sostenible, que satisfagan las necesidades de los grupos de interés y que generen externalidades socialmente responsables (Reyno 2006:32). Y en este mismo orden de ideas, el autor menciona la importancia que tiene para las organización el hecho de trabajar en su imagen ante el entorno con la comunicación a sus clientes y consumidores de las acciones emprendidas en términos de RSE ya que esto le permite reforzar su ventaja competitiva. (Reyno 2006:3:11)

La RSE puede definirse entonces como "todas aquellas prácticas que una organización lleva a cabo teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de sus grupos de interés con miras a un desarrollo sostenible tanto de la empresa como de la sociedad y el entorno en el cual se desempeñan" (García & Duque 2011). La RSE se enmarca dentro actividades socialmente responsables y aceptadas en un marco de formalidad definido por el Estado y las instituciones competentes en el campo, de acuerdo con cada uno de los requerimientos propios de los entornos culturales, sociales, políticos y económicos. Son actividades que agregan un grado de valor superior a todos los resultados e impactos de la empresa sobre sus grupos de interés. Dentro de estos grupos de interés, como ya se ha mencionado anteriormente, se encuentran los trabajadores, los cuales son requeridos, reclutados, capacitados, evaluados y compensados a través de los procesos de gestión humana. De

ahí la importancia que la gestión humana puede significar para el diseño y aplicación de las prácticas de RSE que se enfoquen hacia este grupo de interés específico.

Diferencia entre filantropía y responsabilidad social empresarial

La cámara oficial española de comercio e industria del Salvador establece las principales diferencias entre la filantropía y la RSE. La primera es una acción social externa de la empresa que tiene como beneficiaria principal a la comunidad. La RSE, por su parte, está enfocada en la estrategia de negocios de la empresa y engloba preocupaciones sobre un público más amplio (accionistas, empleados, subcontratistas, proveedores, consumidores, comunidades, gobierno y medio ambiente) cuyas demandas debe tratar de satisfacer la empresa a través de sus operaciones. Por tanto, la RSE trata directamente de los negocios de la empresa y de cómo los conduce. Se menciona adicionalmente, que una de las principales diferencias entre RSE y filantropía radica en el hecho de que con la primera se pretende, además de generar bienestar, obtener una ventaja competitiva a través de la adopción de prácticas vinculadas a la estrategia de negocio, tal como se ha mencionado en algunas de las definiciones previas.

Por su parte, en el Instituto Ethos⁴ (2004) se hace una diferenciación entre RSE y filantropía/acción social/ ciudadanía corporativa, cuyo foco está determinado por los proyectos dirigidos hacia la comunidad en general y algunas veces por las iniciativas orientadas hacia el público interno, es decir, la filantropía no tiene un vínculo directo con la estrategia empresarial y no busca la obtención de posicionamiento o una ventaja en un entorno determinado; las acciones allí enmarcadas buscan un bienestar social de la comunidad. Y una diferencia adicional es que cuando se habla de RSE, la empresa adquiere un compromiso a corto y largo plazo con sus grupos de intereses que son los públicos correspondientes, en contacto y afinidad con la empresa y pueden ser innumerables de acuerdo con la estrategia de la empresa.

La RSE, como estrategia de gestión de las organizaciones debe, entonces, enmarcarse en las estrategias de las mismas a fin de obtener una ventaja competitiva en el entorno. La filantropía no se considera como una estrategia de gestión, sino como una serie de acciones orientadas a la generación de bienestar social en una comunidad específica que podría no ser necesariamente con la que una organización tiene relación. Además de estos hechos, la RSE exige una serie de procedimientos, normás y parámetros específicos que la delimitan con respecto a cualquier otra acción de generación de bienestar. Entre estos parámetros se encuentran, la comunicación de las prácticas implementadas, la congruencia entre las prácticas de RSE y la estrategia de la empresa y la interacción constante con los grupos de interés que también se determinan de acuerdo con la estrategia organizacional.

4 El instituto Ethos es una organización sin fines de lucro, que se caracteriza como OSCIP (organizaciones de la sociedad civil de interés público). Su misión es movilizar, motivar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de una forma socialmente responsable.

Prácticas de responsabilidad social empresarial

Resulta importante determinar un campo de acción en el cual la RSE se evidencie y analice de manera específica a fin de tener una clara clasificación de lo que se puede o no catalogar como una acción de RSE. Para este propósito, se analizan los temas de convergencia de la RSE con ocho temáticas en las cuales se puede mostrar de manera precisa dicha estrategia de gestión. Las ocho temáticas que se desarrollan a continuación corresponden a la clasificación de la organización chilena de promoción de la RSE acción empresarial. Esta clasificación ha sido tomada en cuenta ya que propone en categorías amplias y concretas los ámbitos de aplicación de la RSE.

Temática 1. Respeto al individuo, equidad y diversidad. Incluye las declaraciones de principios y las acciones que emprenden las empresas relacionadas especialmente con la prevención y sanción de la discriminación en el proceso de reclutamiento laboral, prevención del acoso sexual y del trabajo infantil, así como los esfuerzos por crear condiciones que faciliten el balance trabajo-vida de los colaboradores.

Temática 2. Participación de los empleados en la gestión de la empresa. Se incluyen las estrategias de comunicación de la empresa que favorezcan una acción informada por parte de los trabajadores, su participación en la resolución de conflictos y en la empresa de ideas innovadoras.

Temática 3. Relaciones con sindicatos y grupos de colaboradores organizados. E incluyen las políticas y estrategias de la empresa que buscan garantizar una relación armónica con los grupos de trabajadores.

Temática 4. Distribución de los beneficios de la empresa. Se incluyen las políticas de la empresa que permiten que los trabajadores accedan a beneficios que mejoren su calidad de vida, como resultado del éxito en el desempeño económico de la empresa.

Temática 5. Desarrollo profesional y empleabilidad. Se incluyen las políticas de la empresa que permiten que los trabajadores tengan oportunidades de continuar sus estudios y actualizar su formación mejorando así su nivel de competitividad dentro de la empresa y el entorno laboral.

Temática 6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo. Se incluyen las políticas y acciones de la empresa encaminadas a garantizar la salud y el bienestar de sus trabajadores en desarrollo de su jornada laboral.

Temática 7. Jubilación y despidos. Se incluyen las políticas de la empresa que se ocupan de crear las condiciones para que sus trabajadores puedan realizar su transición a la jubilación, o afrontar el despido, con las menores dificultades.

Temática 8. Familia de los colaboradores. Se incluyen las políticas, estrategias y acciones de la empresa que se orientan al bienestar de la familia de sus trabajadores.

Gestión humana y RSE: aporte estratégico

La gestión humana vista como actividad estratégica de apoyo a la dirección, ofrece a la RSE algunos aportes que se mencionan a continuación, los cuales son el resultado de la revisión bibliográfica realizada y confirmados a través del estudio de caso realizado y que se desarrolla posteriormente en el presente artículo, teniendo en cuenta que la gestión humana es uno de los diferentes componentes organizacionales desde el cual se actúa en términos de RSE:

Apoyo a través de sus procesos en la generación de planes, que le permitan a la RSE aplicarse de acuerdo con las necesidades establecidas por los grupos de interés, particularmente los trabajadores y sus familias, puesto que la gestión humana dentro de la estrategia de RSE permite identificar las necesidades de los grupos de interés.

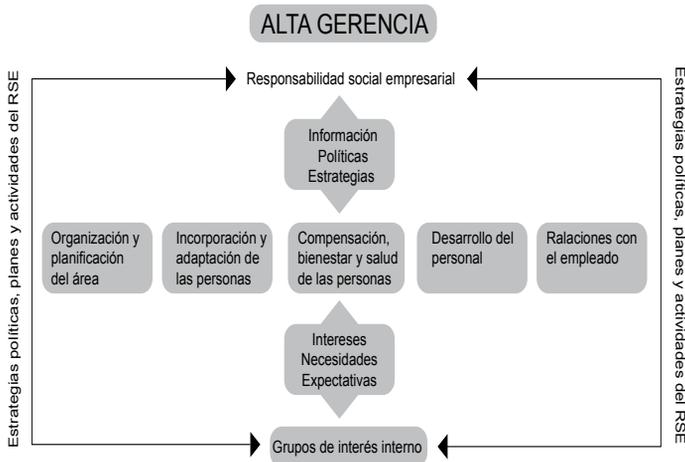
La gestión humana contribuye, además, como medio y sistema de información y comunicación entre la RSE y los grupos de interés internos (empleados, accionistas; en el caso de los accionistas ya que estos son quienes en gran medida determinan muchas de las actividades de RSE a implementar en la empresa) para determinar requerimientos, socializar políticas del área a través de los macroprocesos y brindar las estrategias necesarias para que la RSE se aplique desde todos los niveles de la empresa.

La gestión humana, al ser una actividad estratégica de apoyo a la dirección, se constituye en un fuerte fundamento para la RSE (que es diseñada desde la dirección) al proveer información, planes, actividades y estrategias que garanticen la aplicación de sus procesos.

La empresa debe aplicar una efectiva gestión de recursos humanos para la cuenta positiva de resultados que garanticen el bienestar social a nivel interno. La aplicación de estrategias y procesos efectivos de gestión humana es el componente fundamental interno de la RSE y su aplicación en la empresa. Sin los mecanismos adecuados de gestión los objetivos obtenidos tal vez no tengan las dimensiones y los efectos esperados.

La Figura 1 resume la importancia y aporte de la gestión humana con respecto a la RSE orientada a los grupos de interés internos.

Figura 1. Aporte estratégico de la gestión humana a la responsabilidad social empresarial orientado a los grupos de interés internos



Fuente: Elaboración de los autores

Metodología

El presente artículo es el resultado de un proyecto de investigación cuyo objetivo fue realizar una descripción detallada acerca de las actividades de gestión humana y su relación y aporte estratégico con la RSE, y de esta manera evidenciar la forma como estas son implementadas en una organización del sector de los cosméticos.

Por tal motivo el tipo de investigación es descriptivo. Este tipo permite realizar un análisis de una realidad específica (la aplicación de las actividades de gestión humana y RSE), a través de sus partes (descripción de cada una de las actividades y prácticas), sus rasgos estructurales (la forma como se componen dichas actividades), sus cualidades, sus propiedades (rasgos característicos que diferencian a las actividades de gestión humana de la empresa que implementa prácticas de RSE) o sus circunstancias (los momentos y características que llevan a que las actividades de gestión humana de esta empresa sean diferentes de los de las demás empresas).

Se utilizaron métodos cualitativos de investigación, con ocho entrevistas en profundidad, aplicadas entre los meses de diciembre de 2011 y enero de 2012, con un tiempo de duración de entre una hora y tres horas, dirigidas a los siguientes cargos de la organización:

- Gerente general
- Gerente de gestión humana
- Coordinador de salud ocupacional
- Jefe de seguridad
- Jefe de comunicaciones
- Asistente de gestión humana
- Asistente de nómina
- Auxiliar de gestión humana

La recopilación de la información se realizó a través de medios de grabación y escritura por parte de los investigadores, a fin obtener una visión global de las apreciaciones y percepciones de los entrevistados con respecto a la relación entre gestión humana y responsabilidad social empresarial.

Dentro del sistema categorial establecido para el instrumento de recolección de información se encuentran los siguientes apartados:

- Caracterización de la empresa y del área de gestión humana.
- Caracterización de las actividades estratégicas de gestión humana y su relación con la responsabilidad social empresarial.
- Caracterización de las formas como la gestión humana establece medios de comunicación entre los grupos de interés y la organización.
- Identificación de los medios utilizados por la gestión humana para enfocar las acciones del personal al desarrollo de las políticas de responsabilidad social empresarial orientada a los trabajadores y sus familias.

Hallazgos Investigativos: la responsabilidad social empresarial en el accionar de la empresa

La responsabilidad social empresarial surge en la empresa estudiada hace 64 años con la misma creación de la compañía, y en ella ha estado presente un marcado espíritu de lo humano y la importancia de las personas en todo el crecimiento y supervivencia organizacionales.

Las acciones de RSE son vistas en la gerencia general y en la gerencia humana como actividades relacionadas con la filantropía. Vistas así, estas acciones o prácticas han formado parte integrante de la actividad de la empresa, pues el legado desde la fundación de la empresa, es claro: “lo más importante son las personas”. Esta es la filosofía insignia de las relaciones con los colaboradores que hacen posible el mantenimiento de la empresa como una de las principales del sector de los cosméticos y los productos de aseo, no solo en América Latina sino también en Europa.

Es importante señalar que la RSE no tiene una estructuración definida ni se lleva registro de las actividades que se pueden catalogar bajo esta tendencia. El principal motivo es que la RSE se vincula a todas las actividades de la empresa como parte de la responsabilidad y compromiso que siente la alta gerencia por generar condiciones óptimas para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, tanto dentro de la organización como fuera de ella. En ese punto es importante mencionar que la RSE exige procesos de documentación y comunicación, tanto dentro de la empresa como fuera de ella, a lo que se puede atribuir la concepción filantrópica que la empresa tiene de la RSE. De igual manera, la no estructuración permitiría hablar de actividades socialmente responsables aisladas o sin un marco justificador que le permita a la empresa catalogarlas como RSE. Por el contrario, se podría hablar de filantropía pues como se ha mencionado anteriormente, la RSE implica

una serie de parámetros que la determinan y depende de la interacción específica que la organización tenga con sus grupos de intereses. En el caso específico de la organización objeto de estudio, estas acciones muchas veces no tienen que ver directamente con los grupos de interés y estas actividades no necesariamente se vinculan a la estrategia de la empresa, aspecto que saca del contexto de la RSE este tipo de acciones, pues deben encontrarse vinculadas a la estrategia formal de la organización.

Por estos motivos, al momento de preguntar por las principales actividades desde el 2005 a la fecha en materia de RSE, el número de dichas acciones no es muy amplio y no hay un registro de ellas; sin embargo, algunas de esas actividades son: “nosotros tenemos unos programas con nuestra gente, de seguir creciendo obligatoriamente para generar más empleo. Estamos certificados para poder seguir, para no hacer polución; estamos en un programa de ver si podemos volver nuestros empaques biodegradables. En fin, estamos haciendo todo un trabajo biodegradable porque hay mucha gente que dice que son biodegradables y son degradables (...)”. Esta fue la respuesta del gerente general a la pregunta de cuáles fueron las principales actividades que la empresa desarrolló en materia de RSE desde el 2005, además de auxilios para aspectos como gafas, calamidades domésticas, etc. Aunque hay una apreciación que resulta importante con respecto a la visión que se tiene de RSE y es que según el gerente general ellos no saben qué es RSE, ya que constantemente se los invita a conferencias y reuniones en las cuales se habla mucho pero se hace poco, por lo cual todas las supuestas acciones quedan reducidas a firmas de convenios que nunca se llevan a cabo, y la RSE termina siendo considerada como una moda administrativa que no tiene objetivos claros.

En palabras del gerente de gestión humana, la RSE viene desarrollándose en la empresa hace más de sesenta años desde su fundación y esta ha sido la visión de la compañía en relación con la gente. La diferencia con las demás empresas radica en el hecho de que esta organización no hace publicidad ni muestra de manera pública las acciones que lleva a cabo en beneficio no solo de sus trabajadores, sino de la comunidad en general. Se tiene la percepción de que la RSE es obligación de la empresa, por lo que no se debe alardear ni premiar, lo que se supone es el deber ser de toda organización con el entorno.

De manera general, la RSE es considerada como relevante para la organización en la medida en que permite garantizar el bienestar de las personas que laboran en la compañía y así mismo, propiciar condiciones de bienestar y desarrollo sostenible para la comunidad que la organización considera como vulnerables, frente a lo cual ofrece diferentes ayudas que bien podrían enmarcarse en el ámbito de la filantropía.

Hay una preocupación por la incorporación de prácticas responsables con los diferentes grupos de interés de la organización; sin embargo, se considera relevante conocer las razones por las cuales la empresa debe realizar una documentación de dichas actividades, ya que estas son realizadas sin el objetivo de mostrarlas ni obtener beneficio alguno de ellas en materia de impuestos o exenciones de algún tipo, como se ve en otras organizaciones de diferentes sectores económicos.

Papel estratégico de la gestión humana

El área de gestión humana es considerada estratégica para la organización en la medida en que permite el reclutamiento, selección y mantenimiento del mejor personal comprometido y responsable con sus actividades.

En palabras del coordinador de salud ocupacional:

“En cuanto al aporte estratégico considero que gestión humana sí aporta estratégicamente. Es un proceso de apoyo a todo el direccionamiento estratégico de la compañía, y por el hecho de cuidar a las personas y el aspecto locativo de la compañía, contribuimos a que se incremente la producción y a evitar aspectos como enfermedades laborales, ausentismo y demás que le representan a la compañía aumento en los costos. Hay conciencia en la gerencia de la importancia de ese aporte de la gestión humana ya que se dispone de un presupuesto para este tipo de actividades y hay una constante preocupación por las mismas”

Según lo plantea el director del área, uno de los principales aportes que hace la gestión humana a la estrategia de la organización tiene que ver con el clima laboral, pues este aspecto es uno de los principales factores diferenciadores que tiene la empresa con respecto a otras, y la gestión humana juega un papel fundamental en el establecimiento de condiciones que favorezcan la consolidación de un clima más que adecuado para los trabajadores.

“Nosotros le apoyamos, apostamos más a la estabilidad, entonces la estrategia es enriquecer dentro de los proyectos de gestión o sea en un mismo contexto tu puedes enriquecer tu experiencia si tienes diferentes proyectos de gestión, disipando, entonces, aquí somos muy dinámicos en proyectos, entonces el área propicia a ambientes porque no decir tecnologías de participación”.

Estas formas de participación creadas y facilitadas desde el área le permiten a la empresa crear ventajas y tener una posición fuerte en el mercado, cuando se habla de trato y condiciones del personal.

El área de gestión humana y su aporte estratégico es visto, además, desde su funcionamiento mismo y el carácter de actividad de apoyo a la dirección, según propias palabras de la asistente de nomina de la organización:

“El área de gestión humana dentro de la cadena de valor se encuentra como un área de apoyo, por consiguiente se centra mucho en el apoyo que se le va a dar a la compañía frente a toda la parte de la estrategia. Entonces, dentro de la cadena de valor obviamente allí se centra muchísimas cosas y está lo más importante que es la parte humana y esa parte humana es la parte que más compleja y delicada. Entonces es donde se le tiene que dar, donde se centran muchísimas cosas, pues no tanto llegar a un análisis tan psicológico, pero sí llegar a un análisis de ciertos comportamientos y nosotros como gestión humana siempre tenemos que tener una actitud diferente a la parte de comprensión, de entender, de un grito de esto y lo otro nos toca siempre como suavizar la situación”.

El aporte de la gestión humana a la estrategia de la organización radica en garantizar no solo que ingrese el personal ideal para un cargo, sino también que el desempeño sea el requerido y consecuentemente, propiciar un adaptación afectiva del individuo a la cultura organizacional. En palabras de la asistente de gestión humana, este aporte estratégico está determinado por las actitudes y visiones del gerente, tanto general como del área, ya que la filosofía principal de la empresa es la de ser humana y garantizar un acople adecuado de las personas a la cultura de la empresa.

El jefe de seguridad y prevención de riesgos es enfático en señalar el aporte de la gestión humana como *“la columna vertebral de esta empresa”*, haciendo referencia a que esta área y en particular su proceso, son la base fundamental del accionar de la organización, estructurándose en un proceso de apoyo constante a todas y cada una de las áreas.

Se puede resumir que los principales aportes de la gestión humana a la estrategia de la empresa son:

- Actividad de apoyo a los procesos de direccionamiento relacionados con las personas.
- Proceso de articulación entre las necesidades de los trabajadores y objetivos de la empresa, con el fin de facilitar el diseño adecuado de procesos coherentes con la razón de ser de la empresa, tanto a nivel económico como social.
- Contribuir con el mantenimiento de la cultura organizacional y el clima laboral, garantizando el acople efectivo de las personas.
- Ser responsables de contar con el mejor personal para cada uno de los cargos de la empresa a la vez que se asegura que el desempeño de los individuos sea el mejor.

Prácticas de RSE identificadas en la organización

Temática 1: respeto al individuo equidad y diversidad

En esta temática se tienen en cuenta los aspectos como el acoso, la discriminación, el hostigamiento y la intimidación entre otros conflictos relacionados con la dignidad de las personas. Con respecto a estas prácticas encontramos las siguientes:

- Mantienen la equidad de género en la organización, con la vinculación constante tanto de hombres como de mujeres según los cargos que se requieren cumplir. El sexo no es causal de no contratación, a menos que el perfil ocupacional así lo establezca.
- Mantienen la equidad en los procesos de selección con respecto a los sitios de origen (no hay preferencia alguna por personas provenientes de sectores específicos).
- Existe una libre contratación de personas provenientes de minorías étnicas y trabajadores de edad mayor.
- Existe comunicación de código de principios y valores de la organización al ingreso del colaborador
- Rotaciones de puestos para minimizar el riesgo de las mujeres en embarazo, pues la organización considera que garantizar el bienestar de la madre y el hijo con procesos de acomodación en funciones que no signifiquen riesgo alguno para ambos es RSE. La

organización considera además, que esta es una práctica muy importante en funciones o cargos operativos, en los cuales la carga laboral es disminuida a fin de garantizar el bienestar de la persona en embarazo.

- Se aplican políticas de no contratación de menores de edad bajo ninguna circunstancia.
- Existe libertad de acción en cuanto a comunicación con niveles superiores (eliminación de barreras jerárquicas para denuncias, quejas o sugerencias).

Temática 2: participación de los empleados en la gestión de la empresa

En la organización objeto de estudio y en relación con su política de relaciones laborales, existe una evidente preocupación y se organizan actividades orientadas a garantizar a los trabajadores condiciones de comunicación y participación con respecto a lo que estos consideren les afecta su calidad de vida, no solo laboral sino también personal.

Una de las principales características resaltadas por los integrantes del área de gestión humana es que los procesos de comunicación informal con la alta gerencia están al alcance de todos y cada uno de los colaboradores de la compañía, sin importar su condición o vinculación laboral, pues lo más común es encontrarse al gerente general en los pasillos y este se encuentra dispuesto a sostener conversaciones con quien requiera su atención.

Temática 3: relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados

Este es un asunto que claramente no se evidencia ya que no existe sindicato ni un grupo de trabajadores organizados en la compañía. Esto, según palabras del gerente de gestión humana “porque cualquier tipo de inconformidad es tratada y atendida en el momento en que surge y los canales de comunicación y negociación están siempre abiertos”.

Temática 4: distribución de los beneficios de la empresa

Dentro de esta temática se encuentran las acciones que la empresa realiza con respecto a la repartición de utilidades, ganancias o dividendos obtenidos como resultado de su operación a los colaboradores de la organización. El caso particular de la organización objeto de estudio, se hace una distribución anual de las ganancias de la empresa que representa entre el 15% y el 17%, de acuerdo con el comportamiento de las ventas y la rentabilidad que se tenga en el año inmediatamente anterior. Es decir, de acuerdo con los resultados del año 2011 en enero de 2012 se entrega una bonificación que puede ir desde un día hasta treinta días de salario según los resultados. Es esta una práctica que se aplica a todos los empleados de la empresa sin importar su vinculación laboral.

Otra práctica importante es el incentivo al ahorro con los aportes de la organización. Por cada 100 pesos ahorrados en el fondo de empleados, la organización otorga 50 pesos más. El ahorro alcanza entre el 5% (tope mínimo) y el 10 % (tope máximo) del salario recibido por el trabajador.

Temática 5: desarrollo profesional y empleabilidad

En relación con las prácticas que se incluyen en esta temática, uno de los ejemplos más importantes que se señalan en la empresa por parte de los integrantes del área de gestión

humana, es el que tiene que ver con la coordinadora de comunicaciones, quien lleva más de 23 años en la compañía y se le ha brindado la opción de capacitarse y desarrollar carrera dentro de la organización. Las siguientes son palabras de la coordinadora de comunicaciones:

“Hay ascensos cuando la gente se forma; por ejemplo, cuando tuve ingreso a la empresa ni siquiera era bachiller y cuando lo hice en jornada nocturna y lo terminé fue que me dieron la opción de liderar el área de comunicaciones, que ha sido un área que se ha ido fortaleciendo”.

La organización propicia procesos y condiciones de formación para sus colaboradores y les ofrece la posibilidad (hasta donde la estructura de la empresa lo permite) de realizar planes de carrera dentro de la misma área u otra en caso de que ello sea posible. De esta misma manera, se ofrecen auxilios para estudio de hasta el 30% de la matrícula académica, para quienes tengan un promedio que la empresa determina como requisito para acceder a dicho beneficio.

Temática 6: cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo

Esta una de las temáticas dentro de las cuales se inscriben más prácticas de RSE en la organización. Algunas de dichas prácticas son:

- Se proporciona a los trabajadores programas de alimentación saludable.
- Existen programas de salud y prevención de enfermedades (mes de la salud) que se desarrollan para colaboradores y sus familias con exámenes médicos y chequeos sin costo alguno.
- Jornadas de vacunación para la prevención de enfermedades.
- Medicina prepagada con un auxilio de 50% para quien desee acceder a ella.
- Casino con alimentación diferencial de acuerdo con los gustos y exigencias médicas de los trabajadores.
- Subsidio de alimentación.
- Celebración de fin de año (bienvenida la navidad) mediante diferentes actividades de integración con las familias de los colaboradores.
- Jornadas de pesca deportiva.
- Realización de exámenes médicos periódicos sin costo para los trabajadores.
- Historia clínica y laboral y seguimiento de la situación de salud de cada trabajador.
- Programa de prevención de riesgos físicos.
- Citas y revisiones médicas constantes dentro de la empresa por parte del médico de la organización.
- Jornadas de deporte gratuitas y en diferentes épocas del año.

Temática 7: jubilación y despidos

Esta es una de las temáticas a las cuales, según las respuestas de los integrantes del área de gestión humana, se le debe prestar más atención debido a que no hay ningún proceso o actividades que se encamine al bienestar y ubicación de las personas jubiladas. Se tiene conciencia de que este puede ser un proceso traumático por lo que se debe brindar un acompañamiento y asesoría en el uso del tiempo y los recursos para las personas cesantes laboralmente. En palabras del gerente de gestión humana:

“... lo queremos replantear porque hace unos años nosotros teníamos algunas actividades un año antes de que la persona se jubilara sobre todo con la caja de compensación hicimos cosas interesantes, teníamos mucha población para jubilar y de pronto mermó la intensidad del programa. Entonces, hoy en día lo de la jubilación se limita a apoyar a la persona en su proceso jurídico, su pensión; le hacemos un reconocimiento especial. Pueden pertenecer al fondo de empleados...”

Sin embargo, un aspecto para resaltar es la entrega de una bonificación por jubilación que realiza la empresa al final de proceso laboral del colaborador.

Temática 8: familia de los trabajadores

La familia de los colaboradores ha sido un aspecto relevante en la calidad de vida de los empleados. Se tiene la idea de que el bienestar de las familias es el bienestar de quienes trabajan en la empresa; por este motivo, hay una variedad de actividades que van desde jornadas deportivas hasta procesos de integración que buscan afianzar los lazos familiares. Sin embargo, es importante aclarar que muchas de estas actividades hoy en día son desarrolladas por parte del fondo de empleados que tiene la empresa, otras son desarrolladas en conjunto por las dos organizaciones y unas pocas por parte de la empresa únicamente. Algunas de estas prácticas son:

- Actividades de integración y relación de las familias con la empresa (bienvenida la navidad). Esta es una de las actividades más tradicionales de la empresa que reúne a los colaboradores y sus familias (incluidos los temporales) para llevar a cabo actividades culturales previamente preparadas por los hijos de los empleados. Se hace un cena navideña y se entregan anchetas y regalos a los hijos de los empleados, sin importar el número, hasta los 12 años. Esta es una actividad muy valorada por los integrantes del área de gestión humana.
- Jornadas culturales con los hijos de los colaboradores y regalos de fin de año.

Discusión y conclusiones

Sobre la empresa y sus desafíos

Aun cuando resulta claro, según algunos autores, que la filantropía y la responsabilidad social empresarial poseen una diferencia considerable, en la organización objeto del presente estudio esta diferencia no resulta ser significativa, ya que en la apreciación que

se tiene sobre la RSE no hay ninguna diferenciación con lo que se considera filantropía, pues según el gerente general :

“...En cuanto a la responsabilidad social estamos haciendo muchas gárgaras; nadie sabe para qué sirve. Desde mi punto de vista, mi principal responsabilidad social es crear empleo estable y lo mejor remunerado posible dentro de nuestras posibilidades...”

Y en palabras del gerente de gestión humana:

“No existe realmente aquí un modelo ni hemos adoptado ninguna práctica formal de las que se dicen en el medio de Responsabilidad social empresarial...Desde el punto de vista de práctica no formal la compañía sí tiene indudablemente acciones de lo que se denomina responsabilidad social. El hecho de pretender cumplir con los diferentes actores de la sociedad es un requisito fundamental, léase las obligaciones con el Estado, léase las obligaciones ambientales, aunque más que obligaciones para nosotros son convicciones, léase las responsabilidades con nuestros empleados sus familias, porque entre otras cosas la primera responsabilidad es preservar el empleo y en eso somos muy diligentes. Aquí no desvinculamos a la gente en forma arbitraria e irreflexiva... Entonces en un país donde ya no podemos hablar de pobreza sino de miseria no me pueden venir a decir estos gurús que una empresa no puede hacer filantropía. Yo sí creo en eso, como también desde luego en el justo sentido de equilibrio también tiene que haber, hay varios tipos de filantropía hay la filantropía donde yo doy sin esperar nada y nosotros apoyamos instituciones...”

Así pues, desde la compañía la RSE no es vista en su totalidad como muchas empresas, y autores de literatura social y administrativa la pueden ver, ya que uno de los principales cuestionamientos que se hacen desde la alta gerencia es el hecho de que la RSE se convierta en un proceso meramente de documentación, propuestas y compromisos que nunca se llevan a cabo (haciendo alusión a las reuniones que ha tenido con otros gerentes de grandes compañías del Valle del Cauca los cuales firman y se comprometen a llevar a cabo acciones que nunca realizan). Por este motivo es que no se llega a hacer una diferenciación entre lo que es la filantropía y la RSE, pues las acciones responsables de la empresa hacia sus grupos de interés deben estar siempre presentes, ya que es gracias a estos que la empresa crece y sobrevive en el entorno. En este caso, aun cuando las acciones no se llevan a cabo de la manera como la RSE determina (con documentación, análisis y comunicación de las actividades que se emprenden) existe una conciencia mínima que este es un proceso y un reto que la organización desea iniciar, haciendo la salvedad que no es para obtener algún tipo de beneficio, ya que consideran que las acciones diseñadas e implementadas son solamente para el beneficio de sus trabajadores y la comunidad como parte de la retribución que la empresa realiza con ellos.

Por parte de la alta gerencia es notable la vocación de servicio que se tiene con respecto a los individuos, lo cual según los entrevistados es el motor de muchas de las acciones que se llevan a cabo y buscan garantizar la satisfacción de quienes laboran en la organización y quienes tienen algún tipo de relación con la misma.

Sin embargo, uno de los principales desafíos e interés que la empresa tiene en el momento es seguir desarrollando sus actividades y prácticas de RSE enfocadas a sus trabajadores, las familias y el medio en el cual se encuentra (por supuesto, adicionalmente al cumplimiento de los requerimientos de ley); además de empezar a llevar un proceso de registro y documentación de este tipo de actividades, no para hacerlas públicas, sino para llevar un record de lo que se hace por las demás personas, ya que no es interés ni siquiera mínimo el de publicar o como ellos lo dicen “vociferar” lo que se hace por beneficio de los grupos de interés aspecto que es una obligación que la empresa debe cumplir.

Sobre el área de gestión humana y la responsabilidad social

En la organización objeto de estudio, la gestión humana tiene el objetivo de proveerla de personas idóneas para el desempeño dentro de un cargo específico, además de garantizar la exitosa adaptación y mantenimiento del colaborador a la cultura de la empresa, lo cual se evidencia según los integrantes del área de gestión humana, con la poca existencia de inconformismos y problemas derivados de los procesos de interacción entre los trabajadores, y por el contrario, con la creación de redes y lazos de fraternidad y compromiso constante con la organización hasta tal punto que los trabajadores han llegado a donar su propio tiempo para ayudar a superar algunas crisis de la empresa. Asimismo, es responsabilidad de gestión humana todos los procesos de compensación, capacitación y seguridad tanto física como emocional de las personas a través de la vigilancia y mantenimiento de condiciones adecuadas para el desempeño en la organización.

Vista desde las perspectivas de sus integrantes, la gestión humana es importante ya que aporta en gran medida a la estrategia y funcionamiento de la empresa:

“...considero que gestión humana sí aporta estratégicamente. Es un proceso de apoyo a todo el direccionamiento estratégico de la compañía, por el hecho de cuidar a las personas y el aspecto locativo de la compañía contribuimos a que se incremente la producción y a evitar aspectos como enfermedades laborales, ausentismo y demás que le representan a la compañía sobre costos. Hay conciencia desde la gerencia de la importancia de ese aporte de la gestión humana ya que se dispone de un presupuesto para este tipo de actividades y hay una constante preocupación por las mismas...” (Palabras del director de salud ocupacional de la empresa).

Adicionalmente, se evidencia el aporte estratégico relacionado con el mantenimiento de un clima laboral adecuado que en el caso de la empresa objeto de estudio, es uno de los factores fundamentales identificado por los integrantes del área, quienes aseguran sentirse motivados y satisfechos con el tipo de ambiente y las relaciones que surgen dentro de la organización como resultado de un continuo interés por la gente.

Por último, el área de gestión humana tiene el propósito de una reestructuración total de sus procesos a un sistema de gestión por competencias, que según ellos, puede ayudar en gran medida al establecimiento efectivo de actividades de capacitación, procesos de selección más efectivos, programas de evaluación de desempeño, y sistemas de incentivos con unas nuevas formas de aplicación. Es entonces primordial en el momento para el área, generar

este proceso de cambio que le permitirá además, integrar de manera formal la aplicación de varias prácticas de RSE dentro de sus actividades específicas.

Otras conclusiones

Resulta importante en la realización del caso de estudio aplicado a la empresa, tener en cuenta la visión desde la alta gerencia con respecto a la RSE, pues esta depende en gran medida el tipo de programas que se diseñen con respecto a dicho tema. Además, será un factor determinante del compromiso y la forma en que estas prácticas permeen el accionar de todos los colaboradores de la organización. Es decir, si desde la alta gerencia la RSE representa un eje transversal de su actividad, lo mismo tendrá que representar para los colaboradores y demás directivos.

Los sistemas de valores y principios (entre los que se encuentran la concepción y trato de las personas como seres humanos dotados de sentimientos, emociones y necesidades, libertad de expresión, seriedad, integridad, sencillez, justicia, humanismo confianza, estabilidad laboral, protección del medio ambiente y mejoramiento continuo) declarados en la organización, son el componente fundamental de muchas de las prácticas de RSE que se aplican en la empresa, ya que estos valores llevan consigo una connotación de las personas como individuos dotados de sentimientos, emociones y necesidades que deben satisfacer en la empresa. Es fundamental que la empresa propicie las condiciones para que dicho fin se lleve a cabo.

El compromiso de la empresa con el bienestar y las condiciones laborales de los colaboradores y con las condiciones de bienestar para las familias, se materializa en procesos de formación, planes y estrategias de salud, actividades deportivas y diferentes jornadas que buscan dar solución a necesidades básicas y sociales que son consideradas desde la alta gerencia como fundamentales en el desempeño y la vida de las personas.

Es importante que la empresa empiece con un proceso de diseño y documentación de las prácticas de RSE que desarrolla, a fin de medir los efectos que están teniendo en relación con la satisfacción de sus colaboradores. De esta manera, se establecen mejoras o correctivos que hacen de las actividades orientadas a los trabajadores y sus familias procesos efectivos de mejoramiento en la calidad de vida.

El papel que representa el área de gestión humana en el diseño y aplicación de prácticas de responsabilidad social empresarial es protagónico, ya que todas estas actividades se enfocan a los trabajadores y a sus familias, los cuales representan el principal objetivo del área. De igual manera, el área se vincula directamente al direccionamiento estratégico de la empresa, lo que permite realizar una alineación efectiva entre las metas organizacionales y la RSE y garantiza, en cierta medida, la aplicación efectiva de dichas prácticas.

Para futuras investigaciones resulta importante analizar el plan estratégico de las organizaciones objeto de estudio y la forma como la RSE se vincula como estrategia de gestión vista e implementada en algunos campos desde la gestión humana.

Referencias bibliográficas

1. Aguilera Adriana (2006). Los Procesos de Gestión Humana y su Aporte a la Estrategia Organizacional, Tesis inédita de Maestría, Universidad del Valle.
2. Asociación Accion RSE, Empresas por un desarrollo sostenible, Chile. Recuperado el 30 de octubre de 2011 de: <http://www.accionrse.cl/app01/home/queEs.html>
3. Calderon Gregorio, Naranjo Julia, Alvarez Claudia (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En Cuadernos de Administración 19 (32): 225-254, Julio – Diciembre de 2006.
4. Camara Oficial Española De Comercio E Industria del El Salvador (2008). Responsabilidad Social Empresarial. Documento recuperado el 30 de Julio de 2012 de: <http://rse.camaco.es.com.sv/pages/viewfull.asp?CodArt=108>
5. Carmona Fernando (2004). Gestión del Recursos Humano en la Empresa. Tecno Press Ediciones.
6. Chiavenato Idalberto (2002), Gestión del Talento Humano, Mc Graw Hill.
7. Dollan Simon, Valle C. Ramón, Jackson Susan, Schuler Randall (2003). La Gestión de los Recursos Humanos; Preparando Profesionales para el siglo XXI, Segunda Edición, Madrid, Mc Graw Hill.
8. Foro de Expertos en RSE (2005): Definición y Ámbito de la RSE, Documento provisional, 20 de Julio, Madrid. España. Recuperado de: http://www.mtin.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf
9. David, F (2008), Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición México, Pearson Educación.
10. Fundación Empresarial Para La Acción Social (Fundemás), Responsabilidad Social un Reto para todos, Segunda Reunión Empresarial año 2011. Recuperado el 30 de octubre de 2011 de: http://www.fundemás.org/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=68.
11. García Mónica, Sánchez Karem, ZAPATA Álvaro (2008), Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.
12. García Monica. Duque José Luis (2011). El Aporte Estratégico de la Gestión Humana a la Responsabilidad Social Empresarial, orientada a los Trabajadores y sus Familias como Grupo de Interés. En Encuentro Internacional de Investigadores en Administración. Disponible en Memorias del evento. Pág. 1037-1062.
13. Garriga, Elisabet; Melé, Domènec (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". En: Journal de Business Ethics 53. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. Págs. 51-71.
14. Gómez Luis, Balkin David (1998), Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall.

15. Instituto ETHOS (2004). Diferencias entre Filantropía y RSE. Documento recuperado el 30 de Julio de 2012 de: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-59dConceptosBasicoseIndicadoresManual.pdf>
16. Jonson Gerry, Scholes Kevan. (2001), Dirección Estratégica, Madrid. España, Quinta Edición, Prentice Hall.
17. Llanos Javier (2005). Integración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México.
18. Ministerio de Educación Nacional de Colombia, Centro Virtual de Noticias Recuperado de: <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>
19. Reyno M Manuel: (2008) Responsabilidad social empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Documento Recuperado el 30 de Julio de 2012 de: www.eumed.net/libros/2008c/436/
20. Saldarriaga Juan Guillermo. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. En Estudios Gerenciales. Abril – Junio 2008, Vol. 24, N° 107. Cali.
21. Sastre Miguel, Aguilar Eva (2003). Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico. Madrid. Mc Graw Hill.
22. Sherman Arthur. Bohlander George, Snell Scott, (1999). Administración de Recursos Humanos. México. Thomson Editores.
23. Vasquez, Raysa & Vasquez, Xiomara (2006). Gestión humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos. En Folletos Gerenciales, 10(10), 15-28.
24. Visser Wayne, Matten Dirk, Manfred Pohl, Tolhurst Nick (2008), The A to Z of Corporate Social Responsibility, John Wayle & Sons Ltda, England.
25. Whittington Richard, 2003 ¿Qué es la Estrategia? ¿Realmente Importa?, Madrid, Segunda Edición, Thomson Editores.
26. Yepes, Gustavo; Ospina Alexandra, (2006). En Casos Empresariales, Especial: Responsabilidad Social, Universidad Externado de Colombia. Bogotá.