



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: DESAFÍOS PARA FORTALECER UNA RELACIÓN ESTRATÉGICA*

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT IN COLOMBIA: CHALLENGES TO STRENGTHEN
A STRATEGIC RELATIONSHIP**

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E A GESTÃO
HUMANA NA COLÔMBIA: DESAFIOS PARA FORTALECER
UMA RELAÇÃO ESTRATÉGICA**

Recibido: 14/04/2014

Aprobado: 30/04/2014

Juan David Peláez-León

Profesor tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración, integrante del grupo de Investigación Humanismo y Gestión, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Magister. Correo electrónico: juan.d.pelaez@correounivalle.edu.co

* 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 autor para optar al título de Magíster en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle – Colombia.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LA GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA: DESAFÍOS PARA FORTALECER UNA RELACIÓN ESTRATÉGICA

Resumen

Este artículo tiene como objetivo presentar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la gestión humana como dos enfoques estratégicos para las organizaciones, con desafíos en el contexto colombiano, cuando ambos se relacionan. El desarrollo parte de una revisión bibliográfica en revistas indexadas que involucran la gestión humana y la RSE desde el año 2000, periodo en el cual la RSE pasa a ser considerada como parte de las estrategias de gestión organizacional. (Porter & Kramer, 2002, 2006; Dentchev, 2004).

El contenido de este documento muestra la evolución que ha tenido la RSE y la gestión humana en Colombia, seguido de las publicaciones que han relacionado estos dos enfoques. Posteriormente, se presenta, a partir de los estudios revisados, lo que se ha propuesto en el contexto nacional, y finalmente, se exponen algunos desafíos y propuestas de investigación para fortalecer esta relación, la cual ha sido catalogada como estratégica por su generación de valor en las empresas, y considerada de interés para empresarios, personal de gestión humana, y académicos.

Palabras clave

Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Social Corporativa, gestión humana, recursos humanos, estrategia empresarial.

Clasificación JEL: M12, M14, M50

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN COLOMBIA: CHALLENGES TO STRENGTHEN A STRATEGIC RELATIONSHIP

Abstract

This article presents Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resources as two strategic approaches for organizations with challenges when both converge in the Colombian context. The study was conducted based on a literature review in indexed journals involving Human Resources and CSR in Colombia since 2000, after which CSR became regarded as part of organizational management strategies (Porter and Kramer, 2002, 2006; Dentchev, 2004).

This document describes the evolution of CSR and Human Resources in Colombia, and includes the reports that have linked these two approaches. Based on the studies reviewed, this article also presents what has been proposed in the Colombian context as well as some challenges and research proposals to strengthen this relationship, which has been considered strategic as it adds value to companies, and is of interest to managers, human resource workers, and scholars.

Key words

Corporate Social Responsibility, human resource management, strategic management.

**A RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL E A GESTÃO
HUMANA NA COLÔMBIA:
DESAFIOS PARA FORTALECER
UMA RELAÇÃO ESTRATÉGICA**

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a gestão humana como dois enfoques estratégicos para as organizações, com desafios no contexto colombiano quando ambos se relacionam. O desenvolvimento parte de uma revisão bibliográfica em revistas indexadas que envolvem a gestão humana e a RSE desde o ano 2000, período no qual a RSE passa a ser considerada como parte das estratégias de gestão organizacional. (Porter & Kramer, 2002, 2006; Dentchev, 2004).

O conteúdo deste documento mostra a evolução que teve a RSE e a gestão humana na Colômbia, seguido das publicações que relacionaram estes dois enfoques. Posteriormente se apresenta, a partir dos estudos revisados, o que se propôs no contexto nacional, e finalmente se expõem alguns desafios e propostas de investigação para fortalecer esta relação, a qual foi catalogada como estratégica por sua geração de valor nas empresas, e considerada de interesse para empresários, pessoal de gestão humana, e acadêmicos.

Palavras chave

Responsabilidade Social Empresarial,
Responsabilidade Social Corporativa, gestão
humana, recursos humanos, estratégia empresarial.

Introducción

Diversos momentos han acompañado a la RSE en su evolución. Las prácticas de activismo y denuncia contra las empresas con posición económica dominante en la sociedad norteamericana a principios del siglo XX, según Raufflet (2010), marcaron el inicio de este enfoque, seguido de las prácticas filantrópicas y de voluntariado que surgieron para mitigar los problemas de la crisis económica de 1929. La atención aumentó cuando, en la literatura administrativa, aparece la publicación del libro *Social Responsibilities of The Businessman*, de Howard Bowen en 1953 (Carroll, 1999), y posteriormente, con el debate protagonizado por Friedman (1995) en los años 90.

En el siglo XXI, un mayor interés despierta en el “sector empresarial, las escuelas de negocio, los inversores e incluso algunos gobiernos” (De la Cuesta, 2004, p. 45), dadas las expectativas y exigencias puestas en las empresas para asumir la responsabilidad de los problemas sociales y las metas políticas (Drucker, 2000), y por la ventaja estratégica que representa la RSE si se incorpora en la gestión organizacional, al considerar su contribución en la reputación e imagen empresarial (Porter & Kramer, 2002, 2006).

Bajo ese interés, diversas reflexiones e investigaciones de académicos (al menos pertenecientes al campo de la administración), han explorado vínculos con mayor potencial para la RSE. Por ejemplo, estudios que han explorado y analizado la contribución de este enfoque con el desarrollo sostenible (Husser et al., 2012; Moon, 2007), entendiendo la viabilidad de las empresas en el tiempo, no solo por su gestión económica, sino también por su gestión responsable en aspectos influyentes como los ambientales y sociales, y en la satisfacción de sus necesidades presentes sin comprometer, inequívocamente, las ventajas y oportunidades potenciales del futuro (Peláez & García, 2010).

Otro ejemplo abarca los estudios enfocados en áreas estratégicas de la organización, como la gestión humana; un área

que contempla entre sus objetivos estratégicos actuales, el apoyo al cumplimiento de la RSE como una oportunidad para agregar valor en las empresas (Calderón, 2006), permitiendo el crecimiento y bienestar de las personas que la configuran (AEDIPE Catalunya, 2008).

La relación entre RSE y gestión humana ha sido contemplada en diversas publicaciones teóricas (Fuentes, Núñez & Veroz, 2005; 2008; Inyang, Enuoh & Awa, 2011; Schoemaker, Nijhof, & Jonker, 2006; Sharma, Sharma & Devi, 2009; Shen, 2011) y empíricas (Buciuniene & Kazlauskaite, 2012; Calderón, Álvarez & Naranjo, 2011; Cooke & He, 2010; García, Azuero, & Peláez, 2013), por citar algunas de ellas. Sin embargo, para el contexto Colombiano, solo se han registrado cinco publicaciones en revistas indexadas (Calderón et al., 2011; Duque, García, & Azuero, 2014; García et al., 2013; García & Duque, 2012; Saldarriaga, 2013); un resultado limitado si se consideran las dificultades que existen para comprender el concepto de RSE por parte de empresarios colombianos (Asociación Nacional 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).

Inicialmente, parece que el concepto de RSE no tiene una definición clara (Crespo, 2010), si se considera los diferentes términos asociados como RSC (Responsabilidad Social Corporativa), RS (Responsabilidad Social), y hasta RSEC (Responsabilidad Social Empresarial y Corporativa), por citar algunos en español. Para algunos autores, estos términos pueden significar lo mismo, pero existen diferencias importantes a tener en cuenta (Crespo, 2010), sobre todo, al momento de determinar cuál es el alcance de los compromisos sociales que atañen a cualquier empresa o corporación (Malvarez & González, 2011).

Para efectos de este artículo, aunque no se contemple en profundidad el análisis y la discusión sobre la noción conceptual, se acogerá el término RSE, presentando su definición en apartados posteriores desde el contexto co-

lombiano; contexto sobre el cual se direcciona el presente trabajo. No obstante, en las consideraciones finales se expone la necesidad de reflexionar sobre el alcance y uso adecuado del constructo, ahora que aparece un nuevo concepto como la creación de valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

Bajo esa observación, se presenta a continuación, una revisión y reflexión de la relación existente entre la gestión humana y la RSE en Colombia a partir de las publicaciones registradas en revistas indexadas desde el año 2000, seguido de los desafíos y propuestas que se pueden dirimir para contribuir en la comprensión y en la agenda de investigación de estos dos enfoques, los cuales se abren camino en el país como una alternativa generadora de valor para las empresas.

La RSE en Colombia

En Colombia, al igual que en la mayoría de países de Latinoamérica, se experimentó la importación del enfoque de RSE desde los Estados Unidos y el Reino Unido con un discurso común adaptado a las diferentes realidades, tradiciones económicas, institucionales y culturales (Raufflet, 2010), previendo la dificultad de los débiles y disímiles marcos regulatorios de los gobiernos, al favorecer casos de evasión tributaria, degradación ambiental y corrupción (Vives, 2007).

En esa adaptación, se incluyeron temas de interés local (Vives, 2007), y se crearon diferentes instituciones especializadas en RSE, quienes generaron sus propios indicadores, metodologías y formatos (Correa, Flynn & Amit, 2004; Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC, 2008), como iniciativas socialmente legítimas a las realidades de la región (Vives, 2007).

En el caso particular colombiano, los aspectos enunciados se conjugan concretamente con la realidad del país. Sin embargo, para entender la evolución puntual que ha tenido la RSE en este territorio, se debe reconocer el papel protagónico inicial que ocupó la Iglesia, el gobierno, y el empresariado (Botero, 2010; Gutiérrez, Avella & Villar, 2006).

Acorde con Botero (2010), la Iglesia tuvo un papel primordial a inicios del siglo XX, principalmente, por las obras del sacerdote Jesuita José María Campoamor, quien buscó mejorar las condiciones de los obreros y la sociedad, obrando bajo los principios de la Doctrina Social promulgados por el Papa León XIII en la encíclica *Rerum Novarum*. Por otro lado, desde el gobierno se tomaron decisiones en beneficio de la clase trabajadora después de la crisis política de 1957, y a partir de los años 60, algunas salidas legislativas para la protección de los empleados y la creación de organizaciones sin ánimo de lucro (Botero, 2010).

En el caso del empresariado, su función social se fortalece a partir de la década de los 90 a través de los gremios empresariales (Gutiérrez et al., 2006), y en el siglo XXI, con iniciativa de algunas empresas al adherirse voluntariamente a iniciativas internacionales como el pacto global de las Naciones Unidas¹. Además, se abre un apoyo para las empresas con la conformación de diferentes instancias especializadas en el tema, como el Comité y la Gerencia de Responsabilidad Social de la ANDI, la creación de organizaciones dedicadas a promover la Responsabilidad Social, como el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial - CCRE, y la construcción de la Guía Colombiana en Responsabilidad Social GTC 180 – 2008 (Icontec, 2008). Iniciativas que, como se mencionó previamente, encuentran legitimidad con la realidad social del país.

En términos generales, tanto la iglesia, como el gobierno y el empresariado, han sido actores principales de la RSE

1 El Pacto Global – *Global Compact* (ONU, 1999), fue propuesto en 1999 por el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, invitando a las instituciones de todos los países a integrar de manera voluntaria en sus estrategias y operaciones, diez principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y lucha contra la corrupción.

en Colombia, cuya evolución ha pasado de esfuerzos caritativos hacia la inversión social y, en los últimos años, a un enfoque más estratégico, donde se ponen en evidencia los diferentes modelos de inversión de las empresas en la sociedad (Gutiérrez et al., 2006).

Como parte de esta evolución, han existido diversas definiciones de RSE que responden a iniciativas de entidades especializadas y de las mismas empresas (Vives, 2007). Una de las definiciones generadas y promovidas en Colombia, atañe a la definición registrada por el ICONTEC (2008), quien define la RSE como:

El compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas, y que partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico (ICONTEC, 2008)

Actualmente, este enfoque en el país es un tema cada vez más importante, al ser los empresarios conscientes del vínculo existente entre la sostenibilidad y la competitividad en las empresas (ANDI, 2013), aumentando el número de compañías que cuentan con políticas de RSE establecidas en sus lineamientos estratégicos. Sin embargo, como aseguran Toca y Carrillo (La República, marzo 14 de 2013), el concepto de RSE sigue siendo malinterpretado o distorsionado en Colombia, de allí, que deban seguir existiendo esfuerzos para ampliar la comprensión de la RSE, tanto de los empresarios como de todos aquellos actores que puedan seguir emitiendo juicios sin fundamentos, con el fin de evitar confusiones o pérdidas de vínculos potenciales como aquellos que se generan con áreas consideradas estratégicas para la empresa.

La gestión humana en Colombia

La gestión humana en la industria colombiana, remonta sus inicios a los años 20 con temáticas relativas al fenómeno laboral (Cabuya, 1999). Entre ellas se destacan: las reglamentaciones sobre los accidentes de trabajo, el reconocimiento al derecho de huelgas, y la creación de la Oficina General del Trabajo como una dependencia adscrita al Ministerio de Industria, encargada de las relaciones obrero-patronales.

A partir de ese periodo, diversos cambios han influenciado el avance y la categorización que, hoy por hoy, se le atañe a esta área en las empresas colombianas (ver tabla 1). Estos cambios, de acuerdo con Calderón et al. (2007), han afectado las relaciones laborales en las dimensiones jurídica, social y estructural, trayendo consigo sus propias consecuencias, entre ellas: la flexibilización y desregulación del derecho del trabajo, la pérdida de sistemas de distribución del ingreso y de equilibrios sociales (marginalización e informalidad de altos porcentajes de población), y la reducción de las dimensiones del Estado con políticas de privatización y reestructuración de la seguridad social.

Por otro lado, la apertura económica, la modernización y la necesidad de las empresas de responder a los retos de los mercados internacionales, han obligado a reflexionar sobre la función de gestión humana en el país. Principalmente, porque los procesos de modernización han exigido la búsqueda de mecanismos de participación y de flexibilización en la vinculación, desvinculación y compensación de los trabajadores, con el interés de elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad. Sin embargo, estos procesos han traído, al mismo tiempo, consecuencias negativas, como la desregulación del trabajo, inestabilidad laboral, y pérdida de confianza en las relaciones capital – trabajo (Calderón et al. 2007).

Tabla 1. Cambios relacionados con la gestión humana en Colombia

PERIODOS	CAMBIOS
1930 - 1950	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social. • Legitimación del derecho sindical. • Creación de los Departamentos de Relaciones Industriales o de Personal en las grandes empresas para manejar las relaciones legales con los trabajadores, y encargarse de prácticas como selección, evaluación, remuneración, seguridad industrial, relaciones sindicales, manejo de conflictos, preparación de negociaciones colectivas y bienestar laboral. • Formación técnica en relaciones industriales o de personal.
1960 - 1980	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia de la escuela de las Relaciones Humanas en el campo de las relaciones industriales y de modelos participativos provenientes de países como Japón. • Cambio de nombre del departamento de Relaciones Industriales por el de departamento de Recursos Humanos (en algunos casos de Desarrollo). • Se incluyen prácticas adicionales como la formación y los planes de carrera. • Formación profesional en recursos humanos y comportamiento organizacional.
1980 - 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de globalización y apertura económica. • Percepción de pérdida de competitividad por parte de las empresas por el alto costo de la protección al trabajo. • Importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas. • revaloración del estatus de la Dirección de Recursos Humanos en las organizaciones (incluso cambiando su nombre por el de Gestión Humana). • Exigencia por prácticas más efectivas de evaluación y remuneración que permitieran aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar su motivación y lealtad.
Siglo XXI	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica y social. • Nueva reforma laboral y pensional. • Recorte de gastos laborales y financieros. • Políticas y prácticas que facilitan la generación de valor y el logro de capacidades organizacionales orientadas hacia la creatividad y la innovación.

Fuente: Nota. Elaboración propia basada en los aportes publicados por Cabuya (1999), Calderón et al. (2007), Human Capital Consulting (2002), y Raso (1999).

Las consecuencias negativas adheridas a las relaciones capital – trabajo, acorde con Calderón et al. (2007), obedecen a la crítica que recibe el empresariado colombiano por su visión cortoplacista, su temor al riesgo y lo poco que valora el componente creativo del trabajador, así como por otras causas más generales que se originan en la herencia inconsistente y ambivalente de un modelo marcadamente taylorista (jerarquizado y vertical), y en un discurso participativo que apela al sentido de pertenencia de los trabajadores, a su flexibilidad y polivalencia.

Como salida a las críticas surgidas por incursionar en mercados internacionales, se ha generado la necesidad de

tomar conciencia para desarrollar estrategias enfocadas en la innovación y el ciclo de vida del negocio, el uso intensivo del conocimiento, y en políticas de recursos humanos que faciliten la generación de valor y el logro de capacidades organizacionales orientadas hacia la creatividad y la innovación.

Al referir la generación de valor, Calderón presentó un estudio en el 2006 donde determinó bajo un modelo multidimensional soportado desde la teoría de recursos y capacidades, cinco dimensiones donde las áreas de gestión humana pueden agregar valor a las empresas colombianas. Estas dimensiones son: La proyección organizacional relacionada

con la contribución estratégica del área, la gestión del cambio como una contribución transformadora, la infraestructura organizacional, el liderazgo de las personas, y el apoyo al cumplimiento de la RSE.

Entre las cinco dimensiones, Calderón (2006) expresó que el apoyo de gestión humana al cumplimiento de la RSE en Colombia, junto con la medición del desempeño y los sistemas de compensación basados en esos resultados, siguen siendo aspectos críticos donde la gestión humana no ha avanzado lo suficiente para apoyar la infraestructura organizacional, pese a que sí haya avanzado en abrir un interés por su aporte estratégico para las organizaciones.

La Gestión Humana y la RSE: una relación recién explorada

El argumento anterior puede tener una explicación desde el campo académico, si se contemplan las publicaciones registradas en revistas indexadas, donde de las 45 publicaciones evidenciadas (ver tabla 2), cinco corresponden al contexto colombiano, apareciendo la primera de ellas en el 2011 (Calderón et al., 2011). Esto evidencia una relación que está siendo explorada recientemente, buscando generar una mayor comprensión en su vinculación.

Sobre el total de publicaciones encontradas, todas asumen la RSE como un enfoque estratégico para las organizaciones, donde sus principios y valores guían la gestión y toma de decisiones. La mayoría se fundamentan en un marco conceptual bajo lineamientos normativos o instructivos para vincular este enfoque con la gestión humana, mientras otras acuden a perspectivas teóricas diferentes, como el neoinstitucionalismo (Preuss, Haunschild, & Matten, 2009), la teoría *stewardship* (Parkes & Davis, 2013), teoría de sistemas (Milfelner, Potočnik, & Žižek, 2014; Rok & Mulej, 2014; Schoemaker, Nijhof, & Jonker, 2006), gestión del conocimiento (Saldarriaga, 2013; Lapiņa, Maurāne, & Stariņeca,

2014), y el comportamiento organizacional (Morgeson et al., 2013). Esto puede generarse porque la RSE y la gestión humana han avanzado como disciplinas académicas separadas con sus propias bases teóricas, pero al vincularse, requieren de otros enfoques para analizar y explicar los efectos de su relación.

Los resultados ofrecidos, en términos generales, destacan los argumentos sobre el vínculo existente entre los dos enfoques, producto de la evolución que ambos han tenido como parte de las estrategias de la organización. Algunos han orientado sus intenciones por analizar los beneficios que generan sobre el desempeño de la empresa. Sin embargo, los estudios empíricos en ese aspecto aún siguen siendo escasos y cortos (Buciuniene & Kazlauskaite, 2012; Milfelner, Potočnik, & Žižek, 2014; Rao & Palekar, 2012), dado que sus resultados no son estadísticamente significativos.

Por otra parte, prevalece el análisis sobre las prácticas de gestión humana que incorporan la RSE, abordados de manera general en diferentes contextos internacionales (Celma, Martínez-García, & Coenders, 2012; Vuontisjärvi, 2006; Gaete et al., 2009), aunque se evidencian estudios que ponen mayor énfasis en prácticas específicas como la evaluación, el entrenamiento y el desarrollo (Ngoc, 2013; Sukserm & Takahashi, 2012).

También aparecen nuevos conceptos para la gestión humana junto con modelos propuestos para su implementación (Becker, Carbo, & Langella, 2010; Camejo, 2007; Garavan & McGuire, 2010; Ledwidge, 2007; Melynyte & Ruzevicius, 2008; Milfelner, Potočnik, & Žižek, 2014; Schoemaker, Nijhof, & Jonker, 2006; Rok & Mulej, 2014; Shen, 2011), los cuales traen nuevas configuraciones y desafíos para el área.

En cuanto a la metodología utilizada, se evidencian más estudios empíricos que teóricos, pero su diferencia no es significativa. En los estudios teóricos, predominan las revisiones de literatura para crear marcos conceptuales que permitan explicar y dar luces del vínculo generado entre

Tabla 2. Autores de artículos publicados en revistas indexadas que relacionan la RSE y la gestión humana.

AÑO	AUTORES
2005	Fuentes, Núñez, & Veroz (2005)
	Vuontisjärvi (2006a)
2006	Vuontisjärvi (2006b)
	Schoemaker, Nijhof, & Jonker (2006)
2007	Camejo (2007)
	Ledwidge (2007)
2008	Fuentes, Núñez, & Veroz (2008)
	Melynyte & Ruzevicius (2008)
	Sharma, Sharma, & Devi (2009)
2009	Suskind (2009)
	Preuss, Haunschild, & Matten (2009)
	Gaete et al. (2009)
	Camejo & Cejas (2009a)
	Camejo & Cejas (2009b)
2010	Cooke & He (2010)
	Garavan & McGuire (2010)
	Becker, Carbo, & Langella (2010)
	Maksimainen et al. (2010)
2011	Gaete (2010)
	Calderón, Álvarez, & Naranjo (2011)
	Inyang, Enuoh, & Awa (2011)
	Shen (2011)
	Morgeson et al. (2011)
2011	Barrena-Martínez, López-Fernández, & Romero-Fernández, (2011)
	Gond et al. (2011)

estos dos enfoques (Barrena Martínez, López Fernández & Romero Fernández, 2011; Becker, Carbo, & Langella, 2010; Camejo, 2007; Camejo & Cejas, 2009; Fuente, Nuñez & Veroz, 2005; 2008; Garavan & McGuire, 2010; Inyang, Enuoh, & Awa, 2011; Schoemaker, Nijhof, & Jonker, 2006; Vuontisjärvi, 2006). En este tipo de estudios, solo uno evidencia el

2012	García & Duque (2012)
	Buciuniene & Kazlauskaitė (2012)
	Celma, Martínez-García, & Coenders (2012)
	Yusri & Amran (2012)
	Sarin (2012)
2013	Rao & Palekar (2012)
	Sukserm & Takahashi (2012)
	Liliana (2012)
2013	Saldarriaga (2013)
	García, Azuero & Peláez (2013)
	Morgeson et al. (2013)
	Parkes & Davis (2013)
	Grover (2013)
2014	Rekha & Gayathri (2013)
	Ngoc (2013)
	Berber et al. (2014)
	Milfelner, Potočnik, & Žižek (2014)
2014	Lapiņa, Maurāne, & Starņeca (2014)
	Rok & Mulej (2014)
	Duque, García, & Azuero (2014)

Fuente: *Nota.* Resultados de la búsqueda realizada en google scholar, y bases de datos especializadas: Ebsco, Web of science, JSTOR, ScienceDirect, y Redalyc, limitada a encontrar un desarrollo específico sobre el vínculo entre RSE y gestión humana. Para ello se utilizaron como criterios de búsqueda en los títulos y resúmenes de artículos en inglés y español, las palabras: "Responsabilidad social", "responsabilidad social empresarial", "responsabilidad social corporativa", "RSE", "RS", "RSC", "social responsibility", "corporate social responsibility", "CSR", "recursos humanos", "gestión humana", "talento humano", "RRHH", "human resource", "HR", "human talent".

uso de técnicas cualitativas rigurosas como el análisis del discurso (Gaete, 2010).

Por otro lado, los estudios empíricos se centran en el desarrollo de casos de estudio (Duque et al., 2014; Ledwidge, 2007; Melynyte & Ruzevicius, 2008; Sarin, 2012), en

análisis de información a partir de bases de datos (Berber et al., 2014) y, en gran proporción, en el uso de encuestas o entrevistas para evaluar la percepción de directivos o CEOs (Buciuniene & Kazlauskaite, 2012; Cooke & He, 2010; Maksimainen et al., 2010; Rao y Palekar, 2012), profesionales de RRHH (Calderón, et al. 2011; Gaete et al., 2009; García et al., 2013; Gond et al., 2011; Parkes & Davis, 2013; Sharma, Sharma, & Devi, 2009) y empleados (Celma, Martínez-García, & Coenders, 2012; Ngoc, 2013; Yusri, & Amran, 2012). Pocos acuden a una triangulación donde se involucre dos o más fuentes de información (Duque et al., 2014; García & Duque, 2012).

En adición a estos estudios empíricos, predomina un análisis estadístico descriptivo. Muy pocos utilizan técnicas avanzadas como Berber et al. (2014) quienes utilizaron análisis cruzados y evaluaciones ANOVA, y como Sukserm & Takahashi (2012), quienes trabajaron con análisis de regresión lineal y múltiple.

En el caso de los estudios publicados sobre el contexto colombiano, los cinco artículos evidenciados corresponden a estudios empíricos. Tres de ellos se centran en los procesos de gestión humana responsables de las prácticas de RSE (Duque et al. 2014; García et al. 2013; García & Duque, 2012), y los otros dos acogen dimensiones generales para ser incorporadas como estrategias de gestión humana en la organización (Calderón et al., 2011; Saldarriaga, 2013). Sobre estos estudios, se desarrolla el siguiente apartado para contemplar los desafíos y vacíos derivados, a juicio del autor, sobre los resultados de investigación publicados hasta ahora.

La gestión humana y la RSE en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica

Partiendo del interés por posicionar la gestión humana como un área estratégica que contribuya al desarrollo de los empleados y a la sostenibilidad de la organización, y a que la RSE sea una fuente donde la gestión humana pueda crear valor para las empresas, en Colombia aún se tiene una mirada reduccionista del papel que puede cumplir esta área. La función de gestión humana, según Calderón (2006), está centrada en "*cumplir la normatividad laboral, en hacer programas de bienestar para los trabajadores y su familia, en seguridad industrial y en aspectos de filantropía empresarial*" (p. 46), por ello no sorprende que la RSE sea una actividad con poca importancia desde la dirección de personas (Calderón et al., 2011), aspecto que puede ser apreciado en los diferentes resultados de las investigaciones publicadas.

Por ejemplo, Saldarriaga (2013) evidenció en las 211 empresas colombianas analizadas, que tanto la RSE como la gestión del conocimiento son estrategias ampliamente utilizadas en la gestión administrativa, sin estar, necesariamente, articuladas a la estrategia de gestión humana. La orientación de esas estrategias, según los autores, corresponde más a acciones de carácter puntual donde se esperan beneficios rápidos, poco relacionados con el desarrollo de las personas en la empresa, y en la mayoría de los casos, su implementación no depende del responsable de gestión humana, sino de la alta gerencia u otra dependencia.

Similar conclusión expone Calderón et al. (2011) en su estudio realizado sobre 109 organizaciones colombianas, al evidenciar a partir de la percepción que manifestaron los empresarios encuestados sobre la RSE, la concepción de este enfoque como una tarea más de la cúpula de la

organización, de allí que la estructura del área de gestión humana no esté diseñada para aplicar actualmente la RSE.

Por lo visto, bajo ese primer argumento, falta claridad sobre cómo materializar la RSE en los compromisos de gestión humana aprovechando la estructura del área. Aunque resulta paradójica esta conclusión, cuando en el contexto colombiano, según los resultados de 295 empresas encuestadas sobre RSE por la ANDI (2013), el 75,5% de los beneficios de los programas de Responsabilidad Social los reciben los trabajadores. Esta paradoja abre las siguientes cuestiones: ¿Cómo articular los programas de RSE orientados hacia los trabajadores con el diseño, aplicación y evaluación de los procesos de gestión humana en las empresas?, ¿cuáles son las directrices, a corto y largo plazo, que se siguen para articular la RSE con los procesos de Gestión Humana?

Las preguntas anteriores, aunque no sean las únicas que se puedan generar, comprenden el interés por materializar el vínculo entre la gestión humana y la RSE. Alternativas que pueden llevar a un nivel de exploración mayor, como el estudio realizado por Calderón et al. (2011), quienes proponen cuatro dimensiones adaptadas y vinculadas para los dos enfoques, dos con carácter interno (prácticas responsables de Gestión Humana, y políticas de responsabilidad social y gobernabilidad), y las dos restantes con un carácter más externo (impacto sobre el medio ambiente, y transparencia y rendición de cuentas).

Sobre estas dimensiones, los autores manifestaron en su estudio que las *Prácticas responsables de Gestión Humana* tiene un mayor énfasis en las organizaciones colombianas encuestadas, concretamente en el cumplimiento de la regulación colombiana y en la forma como gestiona eficientemente la selección, retención, desvinculación, y formación de sus colaboradores, pero con debilidad en aspectos relacionados al diseño de sistemas de compensación.

Considerar que las prácticas responsables correspondan al componente con mayor énfasis sobre gestión humana

en las organizaciones colombianas, deja otro vacío o contradicción por los argumentos evidenciados hasta ahora, al ser los autores del mismo estudio quienes evidenciaron las dificultades de poder materializar la relación suscitada entre la RSE y la gestión humana, aprovechando la estructura del área. Esta afirmación, deja poca o escasa evidencia para conocer si las prácticas responsables de gestión humana realmente responden a criterios de RSE, y si además, permiten distinguir la diferencia entre prácticas tradicionales de gestión humana y aquellas que se consideren dentro de la RSE.

Este conflicto se asemeja con la Guía ISO 26000 (ISO/DIS 26000, 2009), donde se proponen una serie de materias o dimensiones fundamentales para el alcance de la Responsabilidad Social en una organización, entre ellas *Prácticas Laborales*, pero no brinda una clara especificación de cuáles son las prácticas establecidas por ley, cuáles se enfocan más allá de unos mínimos siempre exigibles, o de aspectos del entorno social de la empresa más allá de su actividad específica.

Frente a esa consideración, las otras tres publicaciones empíricas que centraron su atención en los procesos de gestión humana y las prácticas de RSE (Duque et al., 2014; García et al., 2013; García & Duque, 2012), pueden ampliar un poco la perspectiva para mitigar el anterior vacío. En las tres investigaciones se resalta el dominio de los procesos de planificación, compensación y desarrollo en la orientación de prácticas de RSE hacia los empleados, por encima de los demás procesos. Sin embargo, los autores registran que los procesos resaltados no son los únicos responsables y garantes de que la práctica se lleve a cabo. Generalmente, requieren autorización, decisión u otro proceso previo de un área o dirección diferente. Esto quiere decir que no es solo el área de gestión humana o la cúpula de la organización quien deba ser responsable de llevar a cabo una práctica de RSE. Por lo visto, es imprescindible la mutua colaboración entre las áreas involucradas en la organización.

Otro hallazgo importante sobre las prácticas de RSE y los procesos de gestión humana, se evidencia en los resultados de Duque et al. (2014), quienes manifiestan una estrecha relación con la percepción de los empleados, gracias a los procesos de comunicación con que se transmiten las prácticas. Lo valioso de este resultado son las fuentes de información contrastadas que enriquecen los hallazgos, a pesar de estar contenidas solo en un caso de estudio. Por un lado, la consulta a los responsables de los procesos y prácticas de gestión humana, y por otro lado, a los empleados que las reciben.

Bajo esa metodología, los autores identificaron la importancia de la percepción de los empleados, al ser ellos quienes confirmaban la existencia de una práctica conforme a la satisfacción de sus necesidades. En ocasiones, según los autores, la uniformidad de estas percepciones se ve determinada por el valor que cada trabajador le asigne. A partir de esta afirmación, surge una situación que los autores no profundizan, y es la necesidad de explicar esa situación a partir de perspectivas teóricas apropiadas a las cuestiones de identidad y de percepción, con el fin de explorar los efectos de las prácticas, si se quiere, en el desempeño del empleado y de la empresa, dejando, de ese modo, nuevas inquietudes para enriquecer la agenda de investigación que se abre camino en el país.

Consideraciones finales

Lo expuesto en el presente artículo, evidencia el interés que algunos autores han empezado a manifestar sobre la RSE y la gestión humana, como dos enfoques relacionados estratégicamente para las empresas. En Colombia, esta evidencia es limitada si se parte de las recientes y escasas investigaciones divulgadas en revistas indexadas, fuentes sobre las cuales se restringe el presente estudio.

Las iniciativas que se han emprendido hasta ahora, dan muestras de que aún hay mucho por avanzar. Se requieren

mayores estudios con técnicas rigurosas de investigación, tanto cualitativas como cuantitativas, que permitan discutir resultados significativos, especialmente, cuando se intente involucrar su efecto sobre el desempeño del trabajador y la empresa.

También se requieren estudios con bases teóricas sólidas que vayan más allá de lo normativo y que puedan contemplar una mirada crítica, o que incorporen los nuevos conceptos y modelos que se abren camino en el campo académico, invitando a dar nuevas configuraciones al área de gestión humana que, al parecer, queda corta en su estructura ante las nuevas estrategias de gestión.

Los estudios actuales han centrado su atención en el área de gestión humana como la principal responsable del vínculo con la RSE, lo cual resulta coherente como una perspectiva de abordaje inicial. Sin embargo, los resultados han traído vacíos bajo esa consideración. Por lo tanto, seguirá persistiendo un enfoque limitado, si en futuras discusiones no se exploran las relaciones conjuntas e interdependientes que se crean entre la gestión humana con otras áreas funcionales de la organización, cuando converge la RSE como una enfoque integral y transversal en la empresa. Acudir a miradas holísticas con el apoyo del enfoque sistémico, probablemente, pueda dirimir en este sentido resultados de investigación más acertados.

A partir de la elección de un enfoque coherente y justificado para explicar la relación entre la RSE y la gestión humana, se brinda la posibilidad de entregar sólidos fundamentos para su comprensión y materialización. No obstante, como todos los estudios publicados hasta ahora han contemplado una relación estratégica, la sugerencia es no abandonar ese camino por el cual se ha avanzado. Continuar bajo la perspectiva estratégica como vínculo de ambos enfoques, permitirá dar explicación de los mecanismos y cuestiones que se crean para generar valor a la organización. La invitación es usar enfoques diferentes a los normativos para fortalecer sus fundamentos teóricos.

Otra invitación es explorar el vínculo de la gestión humana con concepciones recientes como la creación de valor compartido, popularizado por Porter y Kramer (2011), quienes creen que debería remplazarse la RSE cómo guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades, dadas las diferencias en su alcance e innovación. Para los autores, la RSE surge por presiones externas en busca de mejorar la reputación y con una conexión limitada al negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo, mientras que el valor compartido aparece como parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa, posicionando su Responsabilidad Social como una posición interna y no una obligación externa.

Pese a la propuesta anterior, queda camino por discutir si, realmente, este “nuevo” concepto es diferente a lo que se propone con la RSE, si lo que se busca es corregir la mala imagen que se ha creado con las empresas que han desvirtuado el alcance de este enfoque, o simplemente, si es una salida para evitar las confusiones entre el uso indistinto de términos relacionados como se mencionó en apartados previos del presente artículo. Citando un nuevo ejemplo, autores como Malbarez y González (2011), consideran que la RSE es un concepto más adecuado para todo tipo de empresas, incluyendo las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), porque el calificativo “corporativo” hace referencia a las grandes compañías. Pero parece que esto no es claro, porque en las revistas de alto impacto se sigue encontrando el término RSC en estudios dirigidos a las pequeñas empresas (Jenkins, 2006; 2009; Lepoutre & Heene, 2006).

Personalmente, la discusión de si es diferente o no, no debe ser más atractiva que rescatar los supuestos que ambos tienen: el cumplimiento de leyes y estándares éticos y la reducción del daño causado por las actividades corporativas (Porter & Kramer, 2011). Por lo tanto, aseverar si lo que intentan los autores es algo nuevo, o solo intentan darle un nuevo nombre a la RSE dada la dificultad en la comprensión de este, no debe ser más importante que el alcance que puede inculcar en las empresas.

Por último, al persistir confusiones sobre los conceptos de RSE, ahora que pretende entrar en la literatura administrativa un nuevo concepto, y aún más, cuando se desafía al vincularlo con otros enfoques en la empresa como la gestión humana, resulta pertinente en futuros trabajos tener claridad con las definiciones de los conceptos utilizados, así como sus variables de estudio, dejando clara la definición ontológica de los objetos estudiados, como la perspectiva epistemológica empleada, acorde y coherente con el enfoque teórico seleccionado, esto con el fin de evitar análisis poco coherentes, trayendo consigo, confusiones en su comprensión, y posteriormente, en su materialización.

Agradecimientos

El autor manifiesta su agradecimiento a la profesora Mónica García Solarte por su acompañamiento y aportes generados como directora, colega y amiga durante el desarrollo del proyecto sobre el cual se desprende el presente artículo.

Bibliografía

- AEDIPE Catalunya (2008). *La Aplicación de la Responsabilidad Social a la Gestión de las Personas*. Editorial Media Responsable. 292 p.
- Asociación Nacional de Empresarios Colombianos – ANDI (2013). Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial 2012. Informe. Recuperado el 04 de Mayo de 2013. Disponible en: <http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=69&Id=6&clase=8&Tipo=3>
- Barrena Martínez, J., López Fernández, M. & Romero Fernández, P. M. (2011). Research proposal on the relationship between corporate social responsibility and strategic human resource management. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 10(2), 173-187.
- Becker, W. S., Carbo, J. A. & Langella, I. M. (2010). Beyond self-interest: integrating social responsibility and supply

- chain management with human resource development. *Human Resource Development Review*, 9(2), 144-168.
- Berber, N., Susnjar, G. S., Slavic, A. & Baosic, M. (2014). Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management-as new management concepts-in Central and Eastern Europe. *Engineering Economics*, 25(3), 360-369.
- Botero, L. (2010). La noción de Responsabilidad Social Empresarial y sus prácticas empresariales en la construcción en Medellín y Bogotá: una mirada desde la condición laboral del trabajador del sector. *Trabajo de grado para optar al título de Magister en Ciencias de la Organización*. Universidad Eafit. Escuela de Administración. Medellín 2010. 179 p.
- Buciuniene, I. & Kazlauskaitė, K. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5 – 24.
- Cabuya, L. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 14, 137-151.
- Calderón, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39 – 64.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27 (118), 163 – 188.
- Camejo, A. J. (2007). Gestión de recursos humanos y responsabilidad social en las organizaciones empresariales en el Siglo XXI. *Entelequia. Revista Interdisciplinaria*, 3, 203-218.
- Camejo, A.J. & Cejas, M. (2009). Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Nómadas*, 21, 17 p.
- Camejo, A.J. & Cejas, M. (2009). La dimensión estratégica de la gestión de los recursos humanos en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 67 – 87.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Celma, D., Martínez-García, E., & Coenders, G. (2012). Corporate social responsibility in human resource management: an analysis of common practices and their determinants in Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(2), 82-99.
- Cooke, F.L. & He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 355 - 376.
- Correa, M., Flynn, S., & Amit, A. (2004). Responsabilidad Social Corporativa en América Latina: una visión empresarial. Proyecto CEPAL / Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), "Estrategias Políticas para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe", GER/02/70. Naciones Unidas.
- Crespo R., F. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 119-130.
- De la Cuesta, M. (2004). El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa. *Boletín económico de ICE*, 83, 45 – 58.
- Dentchev, N.A. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 55(4), 397-412.
- Duque, J. L., García, M. & Azuero, A. R. (2014). Responsabilidad social desde las percepciones de los trabajadores en una empresa vallecaucana del sector de clase mundial cosméticos y productos de aseo. *Pensamiento & Gestión*, (36), 56-108.
- Drucker, P. (2000). La gerencia. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo, p. 216.
- Friedman, M. (1995). La responsabilidad social de los negocios es aumentar sus utilidades. *Oficio y arte de la Gerencia*. Colombia: Norma. (2), 195-203.
- Fuentes, F.J, Núñez, J.M., & Veroz, R. (2005). Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. *Universia Business Review*, 7, 68-89.
- Fuentes, F.J, Núñez, J.M. & Veroz, R. (2008). Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources

- Management Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, 82, 27 – 44.
- Gaete, R.A. (2010). Discourse regarding human resource management in social responsibility Initiatives and Standards. *Gaceta Laboral*. (16)1, 41-62.
- Gaete, R., Valderrama, C., Carmona, G., Elgueta, A. & Quiroz, J. (2009). Diagnóstico de la función de gestión de recursos humanos de los servicios públicos de la ciudad de Antofagasta en Chile desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa interna. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*. 9(13), 39-71.
- Garavan, T. N. & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487-507.
- García, M. (2008). 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*. (pp. 13 – 65). Colombia: Universidad del Valle.
- García, M., Azuero, A. R., & Peláez, J. D. (2013). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(49), 83-100.
- García, M. & Duque, J. L. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre Empresa*, 9(1), 13-37.
- Gond, J-P, Igalens, J., Swaen, V. & El Alkremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR-HR Interface. *Journal of business ethics*. 98(1), 115-132.
- Gutiérrez, R., Avella, L.F. & Villar R. (2006). Aportes y Desafíos de la Responsabilidad Social en Colombia. Fundación Corona. Bogotá.
- Grover, S.T. (2013). Embedding HR and corporate social responsibility - an analysis. *Galaxi: international interdisciplinary research journal*. 1(1), 27-34.
- Human Capital Consulting (2002). Encuesta de salarios y beneficios. En: *Revista DINERO*, 157.
- Husser, J., André, J. M., Barbat, G., & Lespinet-Najib, V. (2012). CSR and sustainable development: are the concepts compatible? *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 23(6), 658-672.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC (2008). *Proyecto de Guía Técnica Colombiana en Responsabilidad Social*. Documento en consulta pública. Recuperado de <<https://ssio.icontec.org.co/igsiofaseiii/Normalizacion/DetDocumentoEstudio.aspx?Codigo=4977&Index=0001&Ext=.tif&Comenta=fals e&Externo=true>>.
- Inyang, B., Enuoh, R., & Awa, H. (2011). CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals. *The International Journal of Business and Social Science*, 2(5), 118 - 126.
- ISO/DIS 26000 (2009). Guía sobre responsabilidad social. Borrador de la traducción de la ISO-DIS 26000. Secretaría: SIS/ABNT.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241-256.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21-36.
- LA REPÚBLICA - LR. (Marzo 14 de 2013). En Colombia todavía no existen empresas socialmente responsables. Disponible en: http://www.larepublica.co/responsabilidad-social/%E2%80%9Cen-colombia-todav%C3%ADa-no-existen-empresas-socialmente-responsables%E2%80%9D_34130.
- Lapiņa, I., Borkus, I. & Starņeca, O. (2012). Corporate Social Responsibility and Creating Shared Value: Case of Latvia. *Scientia Special Journal Issues*, 68(339), 1886-1892.
- Lapiņa, I., Maurāne, G. & Starņeca, O. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 577-586.
- Lepoutre, J. & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review. *Journal of business ethics*, 67(3), 257-273.

- Ledwidge, J. (2007). Corporate social responsibility: the risks and opportunities for HR: Integrating human and social values into the strategic and operational fabric. *Human resource management international digest*, 15(6), 27-30.
- Liliana, B. A. (2012). Human Resource Management and Corporate Social Responsibility. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 12(1), 823-828.
- Maksimainen et al. (2010). How Human Resource Management and Human Capital Management Influence Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10(5), 111-125
- Malvarez, M.C.R. & González, Z.R. (2011). La responsabilidad social empresarial y la obsolescencia programada. *Saber, ciencia y libertad*, 6(1), 127-138.
- Melynyte, O. & Ruzevicius, J. (2008). Framework of links between corporate social responsibility and human resource management. In: *Forum Ware International*, 1, 23-34. Financial Times Prentice-Hall.
- Milfelner, B., Potočník, A. and Žížek, S. Š. (2014). Social Responsibility, Human Resource Management and Organizational Performance. *System Research and behavioral science*. doi: 10.1002/sres.2263.
- Moon, J. (2007). The contribution of corporate social responsibility to sustainable development. *Sustainable Development*, 15(5), 296-306.
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A. & Siegel, D. (2011). Special issue call for papers: Corporate social responsibility and human resource management/organizational behavior. *Personnel Psychology*, 64(1), 283-285.
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A. & Siegel, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824.
- Organización de las Naciones Unidas - ONU (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Organización de las Naciones Unidas. Nueva York.
- Parkes, C., & Davis, A. J. (2013). Ethics and social responsibility—do HR professionals have the 'courage to challenge' or are they set to be permanent 'bystanders?'. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2411-2434.
- Peláez, J., y García, M. (2010). El aporte de la Responsabilidad Social al Desarrollo Sostenible: Un propósito empresarial. En: *II Simposio de Investigación Ascolfa 2010, capítulo sur-occidente*. Pontificia Universidad Javeriana de Cali – Colombia. Septiembre 8 y 9 de 2010.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of the Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategic & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-93.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Preuss, L., Haunschild, A. & Matten, D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *International Journal of Human Resource Management*. 20(4), 953-973. DOI: 10.1080/09585190902770893.
- Ngoc, N. (2013). Human Resource Training and Development as Facilitators of Corporate Social Responsibility. *Journal of Economics and Development*, 14(3), 88.
- Rao, K. S. & Palekar, P. (2012). Corporate social responsibility and HR - A research study. *NHRD Network Journal*, 5(1), 103.
- Raso, J. (1999). Impacto de la mundialización de la economía en las relaciones laborales. *Revista Actualidad Laboral y Seguridad Social*, 95.
- Rekha, G. S., & Gayathri, K. (2013). Human Resource Management and Corporate Social Responsibility. *International journal of applied research & studies*. 2(3).
- Rok, M., & Mulej, M. K. (2014). CSR-based model for HRM in tourism and hospitality. *Kybernetes*. 43(3/4), 346-362.
- Raufflet, M. (2010). Responsabilidad Corporativa y Desarrollo Sostenible. En: *Cuadernos de Administración*. Universidad del Valle – Colombia. (43), 23 - 32.
- Saldarriaga, J.G. (2008). Gestión Humana: Tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*. 24(107), 137-159.
- Saldarriaga, J.G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117.

- Sarin, S. (2012). Corporate social responsibility and HR: redefining boundaries. *NHRD Network Journal*, 5(1), 61-64.
- Sharma, S., Sharma, J. & Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: the key role of human resource management. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 205-213.
- Shen, J. (2011). Developing the concept of socially responsible international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1351-1363.
- Schoemaker, M., Nijhof, A., & Jonker, J. (2006). Human Value Management. The Influence of the Contemporary Developments of Corporate Social Responsibility and Social Capital on HRM. *Management Revue*. 17(4), 448-465.
- Susskind, A. (2009). On CSR, HR and the state of play in Australia. *Law Society Journal* (Sydney: 1982), 47(6), 22.
- Sukserm, T., & Takahashi, Y. (2012). Self-efficacy as a mediator of the relationships between learning and ethical behavior from human resource development in corporate social responsibility activity. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 4(1), 8-22.
- Vives, A. (2007). El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Washington, D.C. 264 p.
- Vuontisjärvi, T. (2006a). The European context for corporate social responsibility and human resource management: an analysis of the largest Finnish companies. *Business Ethics: A European Review*, 15(3), 271-291.
- Vuontisjärvi, T. (2006b). Corporate Social Reporting in the European Context and Human Resource Disclosures: An Analysis of Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*. 69(4), 331-354
- Yusri, Y., & Amran, A. (2012). CSR Towards Workplace and Human Resource Disclosure: Employees' Perspectives. *Malaysian Accounting Review*, 11(2), 39-68.