

**Valor estratégico de la Gestión Humana en la industria latinoamericana desde
la Responsabilidad Social Empresarial**

Autor:
William Eduardo Ramírez Torres
Psicólogo – Especialista

Universidad Pontificia Bolivariana
Facultad de Administración
Floridablanca
2019

**Valor estratégico de la Gestión Humana en la industria latinoamericana desde
la Responsabilidad Social Empresarial**

:

**Ana Fernanda Uribe Rodríguez, Phd.
Directora de trabajo de grado**

**Universidad Pontificia Bolivariana
Facultad de Administración
Floridablanca
2019**

Tabla de contenido

1- Introducción	6
2- Pregunta de investigación	9
3- Objetivos: general y específicos	9
4- Revisión de literatura	10
4.1. Antecedentes y conceptualizaciones generales sobre Gestión Humana	10
4.2. Antecedentes y conceptualizaciones generales sobre Responsabilidad Social Empresarial	12
4.3. Fundamentos básicos de las iniciativas, declaraciones y normas internacionales sobre Responsabilidad Social Empresarial	17
4.4. Dimensión legal: consideraciones legales en el contexto de la Gestión Humana en Colombia	22
5- Metodología	28
6- Resultados	31
7- Discusión	48
8- Conclusiones	52
9- Referencias bibliográficas	55

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Valor estratégico de la Gestión Humana en la industria latinoamericana desde la Responsabilidad Social Empresarial.

AUTOR(ES): William Eduardo Ramírez Torres

PROGRAMA: Maestría en Administración

DIRECTOR(A): Ana Fernanda Uribe Rodríguez

RESUMEN

El estudio del valor estratégico de la gestión humana en las empresas, construido desde el modelo de la responsabilidad social empresarial, implica potenciar el desarrollo del capital humano y social de las personas en la actividad laboral; además de trascender lo operativo hacia lo estratégico, generando ventajas competitivas desde la capacidad productiva y competitiva de las organizaciones. El objetivo de este trabajo es analizar la generación de valor estratégico de la Gestión Humana en la industria latinoamericana desde los aportes de este modelo; a partir de la revisión documental, basado en el enfoque cualitativo de carácter y alcance descriptivo, teniéndose en cuenta artículos a nivel nacional e internacional; así como otras fuentes, relacionadas con el tema. Los resultados, se desarrollan acordes con cada uno de los objetivos específicos propuestos y se enmarcan de manera transversal, en los elementos social, económico, ético y legal; igualmente, se describen a nivel general, los diversos niveles de gestión, que las organizaciones y gerencias de gestión humana deberían asumir de manera integral, como, por ejemplo, la gestión de la planeación, lo técnico y tecnológico, el desarrollo humano, el conocimiento, la innovación, el control, el medio ambiente, con particular énfasis en la investigación para la mejora de procesos. En las conclusiones se resalta que la gerencia de talento humano, es un área fundamental para orientar el sentido de lo social en las buenas prácticas empresariales, en los ejes estructural y soporte, el legal, la autorregulación, lo ambiental y lo ético; además de la necesidad para fortalecer y/o integrar a sus procesos de gestión perspectivas de acción, orientadas hacia el desarrollo de la innovación, la tecnología, lo ambiental y lo social; fundamento de los comportamientos humanos en el trabajo y empresariales socialmente responsables, basados en los valores, los principios y los derechos humanos universales.

PALABRAS CLAVE:

Gestión humana, responsabilidad social empresarial, declaraciones, normas internacionales.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Management in Latin American Industry from Corporate Social Responsibility.

AUTHOR(S): William Eduardo Ramírez Torres

FACULTY: Maestría en Administración

DIRECTOR: Ana Fernanda Uribe Rodríguez

ABSTRACT

Abstract— The analysis of the strategic value of human management in companies, built from the corporate responsibility model, implies promoting the development of human and social capital of people in work activity, as well as, transcend the operational, instrumental and mechanistic processes towards the strategic level, in order to generate competitive advantages based on the productive and competitive capacity of organizations. The objective of this work is the analysis of the generation of strategic value of human management in Latin American industry from the contributions of this model, beginning with the documentary review, based on the qualitative approach and the descriptive scope, taking into account articles at national and international level; in addition to other sources related to the topic. The results of this analysis are developed according to the proposed objectives, and they are framed transversally, in the social, economic, ethical and legal elements. Likewise, in the analysis and discussion of the results, several levels of management that organizations must assume are described at a general level, for example, planning management, the technical and the technological elements, the human development, knowledge, innovation, control, environment with particular emphasis on research for process improvement. On the other hand, the conclusions emphasize that the management of human talent is a very important area to guide the sense of the social purpose in good business practices, based on the structural, legal, methodical, environmental and ethical axes. Also stands out the need to reinforce and integrate into its management processes action perspectives oriented to the development of innovation, technology, environmental and social abilities, which are the bases of human behaviours at work for companies socially responsible, based on universal values, principles and human rights.

KEYWORDS:

Human Management, corporate social responsibility, statements, initiatives international rules.

1. Introducción

La globalización, la diversidad cultural, el avance acelerado de la Ciencia y la tecnología, están determinando cambios en la forma de gerenciar las organizaciones (Camejo y Cejas, 2009; Jiménez, 2008); éstos implican el tipo de estructura, el estilo de administración, la actualización constante de los procesos para la producción de bienes y servicios, las políticas de personal y la gestión estratégica del talento humano, entre otros factores clave en el desarrollo organizacional. Este desarrollo, sin duda, debe promover la participación del capital humano (Macías y Aguilera, 2012; Peláez, 2014; Rivero y Dabos, 2017), y social (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007; Macías y Aguilera, 2012), en la planeación estratégica de las empresas, como agente principal en los procesos de cambio y transformación, por su capacidad para generar intangibles humanos fundamentales, como la confianza, el conocimiento, el compromiso, la creatividad, la innovación, la solidaridad, los resultados y las ventajas competitivas, entre otros (Arredondo, Vásquez y De La Garza, 2016; Calderón, Álvarez y Naranjo, 2011; Camejo y Cejas, 2009). De ahí, es tan importante que el propósito de la gestión humana, sea potenciar las competencias de las personas e incrementar la eficiencia del desempeño laboral en sus puestos de trabajo, orientándose este desarrollo, al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones (Saldarriaga, 2008).

Sin embargo, tradicional -e inclusive- actualmente, persisten estilos de dirección basados en la gestión administrativa de “recursos” humanos, desde una perspectiva mecanicista (Pérez y Lopera, 2014), en donde el personal es “gestionado” técnicamente en todo el ciclo de vida laboral, a partir de la aplicación de los procesos operativos, centrados en actividades instrumentales, entre estas, “el reclutamiento, la selección, la inducción, el entrenamiento, la capacitación, la compensación salarial, la evaluación del desempeño” (p. 103) y demás tareas de medición, seguimiento y control propios del área. Y aunque si bien es cierto, que lo técnico es importante, este estilo de gerencia tiende a ser un sistema de trabajo, que no solo es mecánico, sino que también, es determinista y reduccionista, en cuanto al aporte o valor agregado que las personas pueden generar a su labor por medio del despliegue de sus habilidades, trascendiéndose ese saber y saber hacer (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2006), porque lo humano de la gestión laboral, es solo un insumo más para la estadística de las prácticas y resultados en el desarrollo productivo y competitivo de la organización (Díaz, Cardona y Aguirre, 2014; Pérez y Lopera, 2014). Más aún, con base en los diferentes autores consultados, se analiza y coincide en que “el área de gestión humana, viene siendo cuestionada, por cuanto, en quienes la dirigen ha predominado una visión operativa centrada en actividades instrumentales, que la han convertido en un centro de costos, antes que en un centro de inversión” (Calderón, 2008; citado en Díaz, et al., 2014, p. 24).

De acuerdo con Saldarriaga (2008) y demás autores estudiados, una de las metas principales en el debate académico y la práctica administrativa de este proceso, es precisamente, “centrar la gestión en el ser humano, reconociéndose sus potencialidades y no solamente empleársele como un recurso –descartable- para la producción” (p. 156); es por esto importante, incorporar un modelo que aporte a la gestión humana, los conceptos, principios y herramientas, que le permitan incrementar ese valor realmente estratégico para el beneficio del desarrollo organizacional de las empresas; a partir de la práctica de una proyección organizacional enfocada a “la gestión del cambio, la infraestructura organizacional, el liderazgo de las personas y la Responsabilidad Social (RS)” como su eje articulador (Calderón, 2008, citado en Díaz, et al., 2014, p. 24); pero no cabe duda, que esto exige un liderazgo gerencial en donde los directivos de las empresas, promuevan nuevas formas y prácticas de gestión en todas las áreas, en sincronía con los objetivos estratégicos del negocio.

En este sentido, el liderazgo de la gestión humana sumado a los cambios significativos en torno a los sistemas productivos, tecnológicos y financieros, así como también los de comunicación y

control de la calidad, además de la transformación socio cultural de las sociedades en el mundo dado el fenómeno de la globalización; que a su vez, exige la actualización de procesos y mejoras al desarrollo interno de las empresas, ha de adaptarse e igualmente transformarse, asumiéndose e incorporándose otros lineamientos, valores, principios, derechos y políticas, con un sentido más integral y socialmente responsable (Libro Verde, 2001; Norma ISO 26:000, 2010; Pacto Mundial, 2000), en la gestión humana de las personas en el trabajo, de tal manera, que pueda darse un mejor alcance en la capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica y/o tecnológica de la actividad administrativa, por parte de los gerentes de esta área y la gerencia general, en el crecimiento, modernización y mejora continua de sus procesos, funciones y responsabilidades, con todos los stakeholders clave para las empresas.

Desde esta perspectiva, inspirada en las iniciativas internacionales que promueven un comportamiento socialmente responsable no solo en el desarrollo económico, productivo y competitivo sino también en la garantía de los derechos humanos, sociales y laborales, entre los empresarios hacia sus trabajadores y/o colaboradores, se abre la posibilidad de visionar una gestión humana más integrada con las necesidades y expectativas de los grupos de interés internos y externos, en donde indudablemente se trascienda el concepto de “insumo” al de capital humano y capital social. Esta es, la razón por la cual, en el planteamiento y objetivo general de este artículo se pretende justamente, analizar cuál es el valor estratégico de la gestión humana, en la industria latinoamericana, basado en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE); dada la influencia que el factor de la producción en general, tiene en las políticas nacionales e internacionales de los mercados, el progreso económico, el trabajo, la empleabilidad, los estilos de vida de las personas; además del indudable impacto social, cultural y ambiental que estas empresas generan en las comunidades donde se ubican las diferentes organizaciones que integran este sector. Esto según Camacho (2014), se puede sustentar, cuando se afirma acerca de la RSE que “además del logro de los objetivos económicos y la aportación de beneficios a los colaboradores y la comunidad, el cumplimiento de la normatividad legal vigente (...), busca el mejoramiento personal, familiar, social y el aseguramiento de las condiciones laborales y de salud de las personas” (p. 12); aspectos importantes dentro de las diversas metas a lograrse por parte de las áreas de gestión humana en las empresas. Por esta razón, a continuación, se exponen algunos argumentos académicos que justifican el análisis y comprensión del papel de la gestión humana, en el contexto empresarial mencionado, resaltándose desde la conveniencia, la relevancia social, las implicaciones prácticas, el valor teórico y la utilidad metodológica (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) el conjunto de ideas que demarcan este estudio.

La conveniencia de este estudio parte concretamente de comprender para qué le sirve a una empresa liderar procesos de gestión humana basada en la RSE como eje articulador del comportamiento humano, productivo y competitivo de las personas en su ambiente laboral; y esto es porque, además de la globalización, la transformación y cambio en muchos procesos operativos como la tecnología, los sistemas de información (Camejo y Cejas, 2009) y la apertura económica, se exige a “las empresas desarrollar estrategias de modernización, en cuanto a la gestión y organización de la producción y gestión de los recursos humanos” (Cardona, 1999; citado en Calderón, et al., 2007, p. 42). Específicamente, con relación a la gestión de los recursos humanos, el concepto también ha venido evolucionando en función de los requerimientos de los mercados nacionales e internacionales, lo que implica para estas áreas, la reconfiguración y actualización en los diseños de los planes, programas y proyectos propios de la actividad administrativa (Díaz, et al., 2014). Esto es lo que Rivero y Dabos (2017), diferencian como gestión estratégica de recursos humanos y gestión del talento humano; en donde el primero, se focaliza en el sistema operativo de los recursos humanos orientado al desempeño organizacional; y el segundo, se refiere a la

capacidad de anticipación y satisfacción de las necesidades de las personas en sus puestos de trabajo estratégicos. Lo estratégico entonces, para el desarrollo personal y profesional del talento humano en las organizaciones, según estos autores, se basa en “identificar las contribuciones diferenciales y plantearse el cómo gestionar al personal más valioso para generar nuevas capacidades competitivas” (p. 40); que le permita, por ende, a las empresas, ser más productivas, apoyadas en una fuerza laboral más reconocida, cualificada y promovida.

Este desarrollo integral del capital humano en las empresas, desde la perspectiva estratégica de la RSE, tiene una proyección de carácter humanista, que se articula a toda la dinámica institucional de los procesos operativos y administrativos del área, por cuanto sus principios permiten fomentar una cultura organizacional de acción con tendencia social (Camejo y Cejas, 2009) a nivel interno y externo; sustentada en los valores humanos y corporativos de las mismas empresas, entre estos, el sentido de pertenencia, el compromiso por el resultado y orientación al logro (Díaz, et al., 2014), la generación de nuevas formas y/o estrategias para el trabajo que mejoren la capacidad individual y grupal productiva; además de motivar en los colaboradores las buenas prácticas laborales basadas en un comportamiento ético y socialmente responsable, en beneficio de todos los grupos de interés de la organización, en los ámbitos social, económico y ambiental en que las organizaciones interactúan en razón de su actividad productiva (Gaete, 2010; Peláez, García y Azuero, 2014).

La incorporación de esta tendencia social (Camejo y Cejas, 2009) en la actividad laboral, con el propósito concreto de redimensionar las prácticas tradicionales –instrumentales- de la gestión humana, demarca una serie de implicaciones favorables para el liderazgo de esta gerencia en las empresas (Jiménez, 2008), entre las que se pueden resaltar a nivel general: la alineación estratégica del personal con las metas productivas de la empresa, el respeto por el cumplimiento de la normatividad legal en la operación de los negocios a nivel interno y externo (Peláez, et al., 2014); la actualización de las políticas del personal basadas en la garantía por los derechos humanos y laborales, la generación de acciones en función de mejorar los planes de bienestar laboral para los colaboradores (Saldarriaga, 2013); el mejoramiento de las estrategias de interacción, comunicación y participación de la empresa con los stakeholders clave, tales como clientes internos, proveedores, consumidores, accionistas y sociedad en general (Lindgreen, Córdoba, Maon y Mendoza, 2010). De igual manera, otras ventajas de la incorporación de esta política son por ejemplo: el fortalecimiento y posicionamiento de la imagen corporativa en la gestión empresarial a nivel nacional e internacional, por el aporte al crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, basado en los principios, derechos y normas emanadas de este modelo (Camacho, 2014); el sentido de conciencia por el cuidado y respeto del medio ambiente, mediado en el proceso de capacitación con los colaboradores, adoptándose en consecuencia decisiones en cuanto a la adquisición y utilización de los recursos, equipos y herramientas que estén articulados con los lineamientos en este ámbito; y por supuesto, la generación de valor, entre otros (Calderón, et al., 2007; Madero y Barboza, 2014; Medina y Severino, 2014; Mellado, 2009).

La generación de valor, partiéndose, de las personas como agentes de cambio al interior de las organizaciones, es el factor clave de la relación estratégica entre la gestión humana y la RSE. (Calderón, et al., 2007; Camejo y Cejas, 2009; Díaz, 2014; Rivero y Dabos, 2017). Es por esta razón, que el valor teórico de este estudio se relaciona directamente en el análisis de las formas, acciones y/o estrategias empleadas por los gerentes generales de las empresas y áreas de gestión humana, en la consecución de las metas y objetivos misionales en pro de la productividad, competitividad y rentabilidad, así como del “potencial intelectual del personal para gestionar el conocimiento, el aprendizaje, el crecimiento y el desempeño laboral” (Macías y Aguilera, 2012, p. 139), que hace parte de sus equipos de trabajo. Y esto es posible, debido a que la RSE es

considerada un enfoque de gestión estratégico generador de oportunidades, innovación y ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2002; citado en García, Azuero y Peláez, 2013), para toda organización en cualquier tipo de sector o mercado. Empero que la RSE implica un compromiso voluntario, ésta no “se ejerce por decreto ni se instala de un día para otro en una empresa; y para que su implantación sea real, es necesario un cambio de mentalidad corporativa, así como el establecimiento de políticas que sean coherentes con el plan estratégico de cada organización, generando una cultura de valores dentro del grupo que la conforma” (Mellado, 2009, p. 26).

La práctica de gestión humana basada en la RSE, permite abordar de manera integral diferentes tendencias, según Saldarriaga (2008), relacionadas con el cambio organizacional, el desarrollo humano, la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y la gestión de la comunicación (Mellado, 2009) en las empresas; además de la reconfiguración de los objetivos, políticas, directrices, métodos, programas, procedimientos y normas, establecidas en la planeación estratégica, con la intención de generar mayor capital social (Medina y Severino, 2014); gestión que puede ser medible y evaluable a través de los diferentes instrumentos del modelo, adaptándose a las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la empresa. De modo similar, la integración de este modelo en el desarrollo organizacional, se convierte en una herramienta que facilita la interrelación entre la alineación estratégica, los procesos de innovación y las prácticas laborales (Madero y Barboza, 2014), además de los otros alcances mencionados en los criterios ya expuestos anteriormente.

Dentro de los estudios consultados en las diferentes bases de datos que se contextualizan en la metodología y los resultados de esta revisión, que presentan elementos de análisis, reflexión y fundamentación teórica y práctica sobre el aporte de la RSE en el desarrollo de la gestión humana en la industria latinoamericana y a nivel general, se encuentran los realizados por Arredondo, et al., 2016; Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006; Calderón, et al., 2007; Calderón, et al., 2011; Fonzar, 2013; López, Ojeda y Manrique, 2016; Macías y Aguilera, 2012; Noé, Buraschi y Florencia, 2015; Ospina, 2010; Peláez, 2014; Peláez, et al., 2014; Pérez y Lopera, 2014; Rivero y Dabos, 2017; Saldarriaga, 2013, 2008, entre otros.

2. Pregunta de investigación

Con base en estos elementos argumentativos se plantea la pregunta base en el desarrollo de este artículo:

¿Cuál es el valor estratégico de la gestión humana en la industria latinoamericana desde la responsabilidad social empresarial?

3. Objetivos

Objetivo general

Analizar el valor estratégico de la Gestión Humana en la industria latinoamericana, desde la Responsabilidad Social Empresarial.

Objetivos específicos

Relacionar los conceptos asociados al valor estratégico de la Gestión Humana en las organizaciones, basado en la responsabilidad social empresarial.

Describir los estudios teóricos y prácticos, sobre el aporte de la responsabilidad social empresarial a la gestión humana en la industria latinoamericana.

Identificar las tendencias generadoras de valor estratégico para las organizaciones, basadas en el aporte de la responsabilidad social empresarial.

4. Revisión de literatura

4.1. Antecedentes y conceptualizaciones generales sobre Gestión Humana

De acuerdo con Barley y Kunda (1995), citados en Díaz, et al., (2014), afirman que “las primeras prácticas de gestión humana, surgen a mediados del siglo XIX en los Estados Unidos, con la aparición de grandes empresas y la consolidación del modelo capitalista” (p.23). De igual forma, Camejo y Cejas (2009), señalan que las bases de esta gestión, iniciaron con los avances teóricos en el desarrollo de la administración, particularmente con el enfoque científico y clásico, generándose una actividad laboral centrada en la eficiencia a todos los niveles de la producción. Esto, en su momento, facilitó la práctica en actividades de recursos humanos hasta cierto punto, porque se necesitaba reclutar, entrenar y dotar a los “obreros” –tecnificarlos-, para que fueran eficientes en su trabajo mediante la repetición mecánica de las tareas (Calderón, et al., 2007; Gaete, 2010); lo que sin duda, gradualmente fue instaurando la tendencia mecanicista en la actividad productiva, y esto se dio justamente, debido a que “los sistemas de valores de los industriales del siglo XIX se centraban en nuevas formas de ingeniería y fabricación más que en el personal” (Díaz, et al., 2014, p. 23).

Por otra parte, la aprobación de los derechos civiles, permitió la creación de políticas relacionadas con los sistemas de remuneración, formación y desarrollo, al igual que mayor participación en los programas de calidad; el mejoramiento de las relaciones laborales y la promoción de la cultura organizacional (Díaz, et al., 2014); aspectos que, en efecto, tienen su impulso basado en los conceptos de los grupos informales, la motivación, el reconocimiento de las necesidades, el trabajo en equipo, la calidad de vida laboral, el contrato psicológico y otros temas, expuestos en los aportes teóricos humanistas de la administración (Camejo y Cejas, 2009).

La apertura económica de los 90, acrecentó la importancia de la gestión humana, debido a que el alto nivel de competitividad del mercado global, exigía por parte del área una mayor intervención en el desarrollo de competencias laborales de los trabajadores, a partir de los procesos operativos, con la finalidad que las organizaciones pudiesen responder eficientemente a estas demandas internacionales; reconociéndose el valor del capital humano como fundamental en este desarrollo empresarial (Calderón, et al., 2007). Igualmente, Macías y Aguilera (2012), señalan que esta apertura, permitió que se consideraran importantes los aspectos del entorno interno y externo, para diseñar los diferentes sistemas de gestión del área; “incrementándose el interés por los modelos de gestión estratégica de recursos humanos y de ventaja competitiva; abriéndose el espacio conceptual al desarrollo del capital humano y social en la gestión humana en la organización” (p. 137).

Posteriormente, desde el año 2000 hasta la actualidad, la tendencia en gestión humana, se ha focalizado, precisamente, en el desarrollo de este capital humano y social, a través de los intangibles –valores sociales, corporativos-, habilidades y destrezas en las personas con sentido humano y proyección global, a partir de la gestión estratégica en temas relacionados con el conocimiento, el aprendizaje, lo intelectual, las competencias y la inmersión en habilidades tecnológicas; para potenciar y fortalecer capacidades distintivas en beneficio del desarrollo productivo y competitivo de las empresas (Calderón, et al., 2006; Díaz, et al., 2014; García y Duque, 2012; Macías y Aguilera, 2012). A modo de síntesis, a continuación, se resalta en el cuadro No. 1, la integración conceptual realizada por Calderón, et al., 2006, acerca de los elementos más sobresalientes en el abordaje de los antecedentes históricos de la gestión humana:

Cuadro 1*Evolución de los factores históricos en la GH*

Periodos – Factores	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 – en adelante
Concepción ser humano.	...	Hombre económico racional.	Hombre social.	Hombre organizacional.	Hombre psicológico.
Concepción trabajo.	Creación de valor por excelencia.	Mercancía regulada por el mercado.	Mercancía regulada.	Mercancía regulada.	Mercancía libre mercado.
Características momento histórico.	Mejoramiento industrial.	Movimiento obrero.	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (Factor determinante)	Huelgas	Salarios.	Negociación colectiva.	Negociación colectiva.	Flexibilización y desregulación.
Teorías aplicadas a la gestión.	Economía clásica, Administración sistemática.	Economía neoclásica, Administración científica, Psicología industrial.	Modernismo sistémico, Relaciones humanas.	Neoinstitucionalismo, Estrategia, Cultura organizacional.	Confluencia teórica.

Fuente: Elaborado por Calderón, et al., 2006, p. 231.

De otro lado, en cuanto al contexto de la gestión humana actual se refiere, autores como García y Duque (2012), afirman que “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” (p.16); es por esta razón, sumada al interés de estudio, enfoque y aplicabilidad de las teorías, técnicas y prácticas que determinen los gerentes empresariales y de área, acordes con las necesidades del negocio, lo que determinará su impacto y alcance en el cumplimiento de las metas de desarrollo de las personas y, por ende, el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones. A continuación, se presentan algunas aproximaciones conceptuales expuestas en diversos estudios de los expertos consultados:

Cuadro 2*Conceptos generales de Gestión Humana*

Conceptos generales	Autores
Se centra 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”.	Calderón, 2006; citado en Peláez, 2014, p. 92.
“La gestión humana tiene en cuenta los procesos de reclutamiento, contratación, capacitación y desarrollo, y cultura organizacional”.	Díaz, et al., 2014, p. 24.
Macroprocesos: 1-Organización-planificación área de GH: Planeación estratégica, políticas del área, marco legal, análisis y diseños de cargos. 2-Incorporación-adaptación de las personas a la organización: requisición y reclutamiento, selección, contratación, inducción.	García, Azuero y Peláez, 2013, p. 86.

3-Compensación, bienestar y salud de las personas: compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial, calidad de vida laboral. 4-Desarrollo de personal: capacitación y entrenamiento, desarrollo del personal, evaluación del desempeño, monitoreo. 5-Relaciones con el empleado: negociación colectiva, relación con los sindicatos, cesación o ruptura laboral.	
“(…) asume el diseño de un sistema integrado de actividades relacionados con la organización laboral en su interacción con las personas, (…) inventario de personal, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, planes de formación y carrera; clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, análisis de las condiciones de trabajo, seguridad y salud; planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, los sistemas de compensación, la estimulación psicosocial y la auditoría”.	Macías y Aguilera, 2012, p. 136.
“Es 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”.	García, Sánchez y Zapata, 2008; citados en Riascos y Aguilera, 2011, p. 144; García, et al., 2013, p. 86.
“(…) no solo es reclutamiento y selección, la formación y el desarrollo profesional; sino también implica las dimensiones y estrategias organizacionales”.	Camejo y Cejas, 2009, p. 7.
“El 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 de desempeño”.	Chiavenato, 2002; citado en Saldarriaga, 2008, p. 144.
“Es una tendencia sistémica que puede comprenderse a través de estos factores: características socio económicas y políticas del contexto histórico, la concepción dominante del ser humano, las formas de organización y concepción del trabajo, las relaciones laborales, el mercado laboral y las teorías de la organización dominantes”.	Calderón, et al., 2007, p. 229.
Se centra en “las prácticas de los empleadores para atraer, retener, motivar y desarrollar el aporte de los trabajadores a la empresa”.	Kaufman, 2001, p. 341.
<i>Fuente:</i> Tomado de los estudios consultados.	

Con base en estas definiciones se puede interpretar que un elemento común es por una parte, la orientación al desarrollo organizacional, en términos de contribuir al cumplimiento de sus objetivos, mediante la ejecución de actividades operativas como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, entre otros; y por otra parte, el sentido estratégico que tiende a potenciar la capacidad personal y profesional de los colaboradores, siendo las personas el activo más valioso, en este logro de metas; a través de acciones que promuevan los valores, la motivación, la integración de las necesidades de las personas con las propias de la organización, el bienestar, la seguridad y salud en el trabajo, y por ende, de la calidad de vida personal y laboral.

4.2. Antecedentes y conceptualizaciones generales sobre Responsabilidad Social Empresarial

La RSE -término de origen anglosajón- (Camacho, 2014; Molina, González y Niño, 2017), tuvo su origen en la década de los años 20 en acciones relacionadas con “la filantropía y el asistencialismo, realizada por empresarios exitosos como Washington Gladden y George Pullman, las cuales estaban fundamentadas a partir de creencias religiosas” (Valenzuela, Linares y Suárez, 2015, p. 171). Asimismo, con el libre mercado de la época, se comienza a construir la idea de RSE como práctica organizacional, cuya finalidad consistía en mejorar las condiciones económicas para tener acceso a bienes materiales; solo que cuando el modelo probó no ser suficiente, se empezaron a crear entre los empresarios, actividades prácticas filantrópicas y de voluntariado, para compensar de alguna manera el desequilibrio económico y social que el capitalismo generaba en la sociedad (Lozano y Soler, 2000; citado en Crespo, 2010, p. 122).

A raíz de esto, se planteaba el nivel de responsabilidad en las sociedades, que los empresarios debían asumir debido a su alta influencia en la vida de los ciudadanos; aspecto, que suscitó en autores de la década del 50, la postura acerca de la obligación de los empresarios de elaborar políticas, líneas de acción y en consecuencia decidir sobre lo que debe ser mejor en términos de los objetivos y valores de la sociedad, agregándose, además, que no reconocer el impacto de las organizaciones con el medio ambiente, era en sí mismo un acto de total irresponsabilidad (Andrews, 1977; Bowen, 1953; citados en Valenzuela, et al., 2015, p. 171, 172); así como el énfasis de otros, al afirmar que las empresas no debían ser sujetos de obligaciones de tipo moral y/o social; pues se argumentaba, según Crespo (2010), que promover los fines sociales, la conciencia social y el imperativo de proveer el empleo, no era a fin con el modelo de libre empresa, ya que ponía en riesgo los fundamentos de la sociedad liberal, al imponer condiciones a la libertad económica de los sujetos. De hecho, posiciones más radicales a la negativa de que los empresarios asumieran responsabilidades económicas por el impacto de sus negocios en la calidad de vida de las comunidades, sostenían que la “única responsabilidad de las empresas es usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus beneficios, siempre y cuando se mantenga en las reglas del libre mercado, sin engaño y fraude” (Friedman, 1970; citado en Valenzuela, et al., 2015, p. 171; Nieto y Fernández, 2004, p. 30). Contrariamente, Solís (2008) en una postura más reciente, afirma que “las prácticas socialmente responsables tenderán a institucionalizarse y a traducirse en normas de observancia obligatoria, como resultado de la presión social y la movilización de los organismos de la sociedad civil en defensa del medio ambiente, los derechos humanos y una vida comunitaria con mayores niveles de equidad y participación” (p. 248).

Por otra parte, el concepto de prácticas empresariales desde la RSE, complejiza y/o enriquece aún más el debate en cuestión, porque en la década de los 80 comienzan a realizarse investigaciones empíricas al respecto, con el fin de exigir mejores logros e impactos de dichas prácticas en el mediano y largo plazo. De modo similar, Drucker (1983), citado en Crespo (2010), resalta que estas prácticas de RSE, son la mejor ocasión de convertir un problema social en una oportunidad económica, esto es, generación de ganancias, capacidad productiva y desarrollo de competencias humanas. Igualmente, este autor señalaba en su momento, que la discusión sobre la RSE versaba sobre tres temas: la relación entre ética privada y pública, la responsabilidad social del empleador con los empleados en función de su poder y riqueza; y la responsabilidad de la empresa por la cultura de las comunidades (Drucker, 1983; citado en Valenzuela, et al., 2015, p. 172). Esto fue el aporte para que en la década de los 90, emergiera la teoría de la ética de los negocios y la ciudadanía corporativa o grupos de interés (Crespo, 2010), la cual generó el concepto de los stakeholders, término incorporado por Edward Freeman para identificar a “todo grupo o individuo -proveedores, clientes, empleados, accionistas, gobierno y comunidad- que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” (Freeman, 1984; citado en Valenzuela, et al., 2015, p. 172).

A su vez, las políticas macroeconómicas neoliberales definidas en esta misma década, exigió a los países latinoamericanos cambios importantes en su economía, establecidos en el Consenso de Washington, que se plantearon en dos etapas: la primera, consistió en reducir la inflación y restaurar el crecimiento; y en la segunda, realizar reformas estructurales a nivel burocrático y administrativo de Estado, la legislación laboral y la privatización de empresas, entre otros, (Mazzotti y Solís, 2014; Sprague, 2015). Y aunque todas estas políticas pretenderían una búsqueda de “austeridad” por parte de los Estados, su trasfondo no fue otra cosa que ese “desplazamiento de la responsabilidad como representante y garante del interés general y el repliegue del cumplimiento de las funciones tradicionales inherentes a la gestión pública, con relación al bienestar social, económico y de seguridad de un país en su conjunto” (Mazzotti y Solís,

2014, p. 101). Estas acciones que demarcaron la tendencia de los gobiernos a la privatización de las empresas e instituciones, implicaron cambios en el reordenamiento de la economía y la política mundial, particularmente en los países de América Latina; al igual que según Mazzotti y Solís (2014) lo comentan, las críticas y cuestionamientos de múltiples organizaciones sociales de carácter nacionales e internacionales, acerca de la reducción de la inversión del presupuesto asignado a diversas áreas de desarrollo de los países tales como educación, salud, infraestructura, comunicaciones, medio ambiente, entre otros. Análogamente, la marcada tendencia capitalista en su política de expansión y apertura de mercados, de acuerdo con Jiménez (2008), activó el movimiento de la RSE y el desarrollo sostenible, a través de los modelos de gestión de las grandes empresas multinacionales que han optado por mantenerse y otras por invertir en la economía Latinoamericana; integrándose a su cultura y al cumplimiento de los estándares éticos internacionales, en términos de la imagen corporativa y la obtención de licencias para operar en los diversos países.

Al plantearse estas acciones en función de la privatización de las empresas y mercados en la gran mayoría de los sectores productivos, con una orientación netamente capitalista, cuyas políticas dejan debates abiertos sobre el incremento de la riqueza, las obligaciones morales y/o sociales de las empresas con la sociedad, las comunidades, los grupos de interés y el medio ambiente, surge hacia la década del 2000, un sentido de conciencia colectiva más profunda sobre la RSE que deben asumir las empresas por el impacto de sus acciones. Estas iniciativas según Crespo (2010), pretenden ser una guía para forjar una cultura socialmente responsable en la generación y utilización de capitales económicos, basándose en una configuración de la ética – sentido de autonomía personal y libertad responsable-, con respeto por el principio de la libertad económica de los países y las empresas. Entre éstas se resaltan el Pacto Mundial, creada por las Naciones Unidas en el Foro Económico Mundial; el Libro Verde, la ISO 26000: 2010; la OCDE (Camacho, 2014; Díaz, 2014; Gaete, 2010; Jiménez, 2008; Valenzuela, et al., 2015); fundamentadas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y demás directrices de la OIT para empresas Multinacionales y Política Social, la Declaración de Río sobre Medio ambiente y Desarrollo, entre otros.

En esta línea conceptual sobre el desarrollo de la RSE, se hace necesario puntualizar el eje central de este modelo, basado en los elementos claves dados en las definiciones emitidas por las iniciativas internacionales y otros autores, para una comprensión más integral de su contenido y alcance, enunciadas a continuación:

Cuadro 3

Conceptos generales de RSE

Conceptos generales de RSE	Autores
Se asume el concepto de responsabilidad social colectiva, porque implica “la toma de conciencia de la sociedad sobre la problemática de su comunidad y la búsqueda de soluciones. El vínculo con la RSE está en que las comunidades demandan de las instituciones un comportamiento ético con respecto al uso racional de los recursos naturales y el trato justo del capital social”.	Arias, et al. 2016, p. 106.
“La gestión empresarial respecto a las metas de productividad, competitividad y rentabilidad, debe basarse en la práctica de los derechos humanos y derechos laborales, el bienestar social, la garantía integral y la protección ambiental”.	Camacho, 2014, p. 3.
“El objetivo principal de la RSE está en el impacto de sus prácticas en los distintos ámbitos con los que la empresa se relaciona, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa”.	Díaz, 2014, p. 129.
“Enfoque de gestión estratégico generador de oportunidades, innovación y ventaja competitiva con repercusión en la imagen y la reputación de las empresas”.	Porter y Kramer, 2002; citado en Peláez, García y Azuero, 2014, p. 16.

“La RSE es 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”.	INCONTEC, 2008; citado en Peláez, 2014, p. 88.
“La característica esencial de la RSE es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente”.	Mazzotti y Solís, 2014, p. 108.
“Son 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 y Duque, 2012, p. 19.
Basada en la práctica de los derechos humanos y cumplimiento de todos los requerimientos legales en el campo de los negocios; además de la adopción de los principios emitidos en las demás iniciativas.	OCDE; citado en Medina, et al., 2012; Fuentes, et al., 2005.
“Basada en la responsabilidad pública-cívica, centrada en los derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción”. “Optemos por conciliar la energía creativa de la empresa privada con las necesidades de los más desfavorecidos y las exigencias de las generaciones futuras.” (Kofi Annan Secretario General de las Naciones Unidas, 2000, p. 2)	Foro Económico Mundial. Pacto Mundial, 2010, p. 2.
Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: 1-Contribuya al desarrollo sostenible – salud y bienestar de la sociedad. 2-Considere las expectativas de los stakeholders. 3-Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. 4-Esté integrada con la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. Nota 1: Las actividades incluyen productos, servicios y procesos. Nota 2: Las relaciones se refieren a las actividades de la organización dentro de su esfera de influencia.	Norma ISO 26000:2010, p. 4.
“Tendencia de acción social que a escala mundial estimula la participación solidaria de la empresa privada en el desarrollo sustentable y humano de las comunidades donde prestan sus servicios y desarrollan sus actividades”.	Camejo y Cejas, 2009, p. 10.
“La responsabilidad social empresarial (RSE) es la totalidad de las obligaciones, legales y voluntarias, que una compañía debe asumir para ser percibida como modelo de buena ciudadanía en un ambiente dado”.	Pasquero, 2000; citado en Vásquez y Gonzales, 2009, p. 50.
“La RSE es un enfoque que se impone como forma de regulación socioeconómica, (...) las empresas invierten en diversos programas, buscando integrar en las prácticas de gestión, códigos de desempeño social y normas éticas”.	Jiménez, 2008, p. 4.
Basada en la práctica de los derechos humanos y laborales adoptados por las demás iniciativas en la gestión de la empresa y los recursos humanos.	Norma SA 8000; citada en Fuentes et al., 2005.
“Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con los interlocutores”.	Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 7.
<i>Fuente:</i> Tomado de los lineamientos de las Iniciativas internacionales y otros estudios.	

Con base en estas definiciones se puede analizar que ser socialmente responsable, es asumir un comportamiento ético en la gestión administrativa y operativa que las empresas realizan en función de la naturaleza del negocio; esto es, desarrollar buenas prácticas respetándose los derechos humanos y laborales de los grupos de interés, con quienes mantiene su relación directa o indirecta, al igual que los lineamientos sobre el medio ambiente que impacta en los diferentes entornos con su gestión de desarrollo. Dicho de otro modo, la RSE, es un enfoque que aporta indudablemente a la competitividad, productividad, rentabilidad y sostenibilidad de las empresas (Camejo y Cejas, 2009; Saldarriaga, 2008), para quienes voluntariamente deseen asumir una cultura organizacional, basada en el sentido de lo humano comportándose socialmente responsables, diseñando estrategias integradas a las necesidades y expectativas de los actores de la sociedad en general; fundamentándose en la práctica de los valores humanos y de la competencia leal, los derechos sociales y laborales, los principios y las dimensiones en los que se sustenta este modelo.

Y es precisamente, la dimensión ambiental de la RSE, una de las más características debido al interés que demanda la comunidad internacional, en conocer el impacto que se ejerce sobre éste, por el desarrollo industrial de las empresas en el mundo. Al respecto, surge el debate sobre cómo las industrias pueden hacer uso de todo tipo de los recursos naturales del ambiente para generar productividad, competitividad y rentabilidad y, al mismo tiempo preservar el medio ambiente; es por esta razón que la Conferencia de las Naciones Unidas (1992), reunida en Río de Janeiro Brasil, declara los principios que, en materia de protección integral del sistema ambiental y desarrollo mundial, se requieren considerar y adoptar por parte de los gobiernos de los países miembros en pro de la preservación del planeta, entre los que se resaltan principalmente:

Cuadro 4

Principios sobre sobre Medio ambiente y Desarrollo (Extracto)

No. Principio	Descripción
1	Los seres humanos constituyen el centro de las preocupaciones sobre el desarrollo sostenible. Tienen derecho a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.
2	(...) los Estados tienen derecho a aprovechar sus recursos ambientales de acuerdo a sus políticas ambientales y de desarrollo; y la responsabilidad de velar que sus actividades dentro de su jurisdicción no causen daño al medio ambiente a otros Estados y zonas fuera de su alcance legal.
3	El derecho al desarrollo debe ejercerse de forma equitativa que responda a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras.
4	Para alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente debe ser parte integral y no aislada del desarrollo.
5	Todos los Estados deben contribuir a erradicar la pobreza como requisito fundamental para el desarrollo sostenible, con el fin de resolver las disparidades en los niveles de vida y responder mejor a las necesidades de la mayoría de las comunidades del mundo.
7	Los Estados deberán cooperar con espíritu de solidaridad mundial para conservar, proteger y restablecer la salud y la integridad del ecosistema de la Tierra.
8	Los Estados deberían reducir o eliminar modalidades de producción y consumo insostenibles fomentando políticas demográficas para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida.
9	Los Estados deberían cooperar entre sí en incrementar el saber científico, desarrollo, adaptación y transferencia de tecnologías en pro de afianzar su capacidad para generar desarrollo sostenible.
11	Los Estados deben promulgar leyes eficaces sobre el medio ambiente.
23	Los Estados deben proteger el medio ambiente y los recursos naturales de las comunidades sometidas a opresión, dominación y ocupación.
25	La paz, el desarrollo y la protección del medio ambiente son interdependientes e inseparables.

Fuente: Tomado de la Declaración de Río sobre Medio ambiente y Desarrollo, 1992.

En esta misma dirección, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2015), con la participación de diferentes representantes mundiales, crea la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, en donde se reconocieron ocho objetivos de desarrollo, que, aunque se plantearon con un alcance al año 2015, se mantienen aún vigentes, por la alta demanda de expectativas y necesidades, que en términos de lo material, económico, social, educativo, salud, alimentación y ambiental, entre otros, continúa presentándose en las comunidades; y la dificultad de los gobiernos, organismos internacionales, sociedad civil y entidades privadas para lograr satisfacerlas plenamente. Sin embargo, aun cuando esta sea la situación actual, es tarea permanente de todos los actores sociales, políticos y empresariales aunar esfuerzos para “erradicar la pobreza y el hambre, lograr la enseñanza de primaria universal, promover la igualdad de género y autonomía de la mujer, reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, combatir el VIH y otras enfermedades, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y formular una asociación mundial para el desarrollo” (PNUD, 2015, p. 9).

En definitiva, los principios sobre medio ambiente y los objetivos de desarrollo del milenio contextualizados, perfectamente se integran con la filosofía basada en los derechos humanos y demás declaraciones que fundamentan los valores y principios de la RSE aplicada al desarrollo organizacional; en efecto, dependerá entonces del genuino interés y compromiso social que las empresas industriales y/o de otros sectores de la producción, asuman voluntariamente desde la inversión económica propia, el liderazgo de los directivos, la incorporación y adaptación de los requerimientos del modelo a la gestión administrativa, el diseño y la apuesta de planes, programas y proyectos estratégicos, en la contribución a mejorar la calidad de vida y al aporte del progreso y desarrollo social sostenible de las comunidades directa e indirectamente influenciadas por su actividad productiva, competitiva y rentable.

4.3. Fundamentos básicos de las iniciativas, declaraciones y normas internacionales sobre Responsabilidad Social Empresarial

El principio elemental sobre el que se estructuran las diferentes iniciativas, declaraciones y normas sobre el derecho a la vida, el buen nombre y la honra, la salud, la vivienda, la educación, la familia, el trabajo digno, el cuidado del medio ambiente, entre otros, es indudablemente el respeto y cumplimiento de los Derechos Humanos Universales; esto es, el reconocimiento del valor y dignidad de la persona humana, en igualdad de derechos para hombres y mujeres, por parte de los gobiernos, las organizaciones públicas y privadas y en general de toda la comunidad internacional, que en términos del desarrollo sostenible e incluyente de la economía, el progreso en sus diversas formas de producción y el bienestar social integral de las personas, deben garantizar a través de las distintas acciones, medidas, políticas y modelos de gestión, en beneficio de la humanidad. Desde esta perspectiva, se sustenta el modelo de RSE, que, a partir de la ética, promueve el comportamiento socialmente responsable de los Estados, los empresarios, los empleados y/o colaboradores y demás partes interesadas en las buenas prácticas empresariales, basadas precisamente en el cumplimiento de estos derechos. A continuación, se describen los contenidos básicos de las declaraciones, iniciativas y normas internacionales en función de los objetivos propuestos para este artículo.

En la Declaración Universal de los Derechos Humanos, proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948, se resaltan algunos de los derechos fundamentales con especial atención en los relacionados en materia laboral:

Cuadro 5

Derechos Humanos Universales (Extracto)

Artículo	Descripción
1	Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos.
2	Toda persona tiene todos los derechos y libertades (...) sin distinción de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política (...), origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.
3	Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y seguridad de su persona.
5	Nadie será sometido a torturas ni a tratos ni penas crueles inhumanas y degradantes.
6	Todo ser humano tiene derecho en todas partes al reconocimiento de su personalidad jurídica.
12	Nadie será objeto de injerencias arbitrarias en su vida privada, familiar, domicilio o correspondencia; ni de ataques a su honra y reputación.
16	(...) La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y el Estado.
20	Toda persona tiene derecho a libertad de reunión y de asociación pacíficas.
22	Toda persona tiene derecho a la seguridad social (...) la satisfacción de los recursos económicos, sociales y culturales.
23	Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. (...); derecho al salario (...); remuneración equitativa y satisfactoria

	que le asegure a su familia una existencia conforme a la dignidad humana. Derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.
24	Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas.
25	Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad.
<i>Fuente:</i> Tomado de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948.	

La Organización Internacional del Trabajo (2010), en su publicación ILO Helpdesk Factsheet No.1 de 2010, enuncia que la RSE es una iniciativa que implica a las organizaciones, “un carácter voluntario, hacer parte integral de la gestión de la empresa, un ejercicio sistemático, guardar relación con el desarrollo sostenible y considerar sobre manera que ésta no reemplaza el papel de las autoridades públicas, las negociaciones colectivas ni las relaciones de trabajo” (p.1). Igualmente, en la actualización más reciente de la Declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y la política social (2017), este organismo sugiere la necesidad de un diálogo social entre los gobiernos, las organizaciones de empleadores y trabajadores y las empresas multinacionales, para que a través de diferentes medidas, acciones y políticas sociales, se pueda promover el progreso social y el trabajo decente; a través del desarrollo voluntario que en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y las relaciones de trabajo, se proponen para garantizar el derecho al trabajo digno en todas sus formas. Al respecto, se sintetiza a continuación en el cuadro No. 6, el contenido esencial de esta declaración:

Cuadro 6

Generalidades de la Declaración Tripartita para Multinacionales y la política social

Objetivo	Materia	Principios	Numerales
Fomentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico y social y a la consecución del trabajo para todos, así como minimizar y resolver las dificultades a que pueden dar lugar las operaciones de estas empresas.	Empleo	Promoción del empleo	13-21
		Seguridad social	22
		Eliminación del trabajo forzoso u obligatorio.	23-25
		Abolición efectiva del trabajo infantil.	26-27
		Igualdad de oportunidades y trato.	28-31
		Seguridad del empleo	32-36
	Formación		37-40
	Condiciones de trabajo y de vida	Salarios, prestaciones y condiciones de trabajo.	41-42
		Seguridad y salud	43-46
	Relaciones de trabajo	Libertad sindical y derecho de sindicación.	48-54
		Negociación colectiva	55-62
		Consultas	63
		Acceso a mecanismos de reparación y examen de reclamaciones.	64-66
		Solución de conflictos laborales.	67-68
<i>Fuente:</i> Elaborado a partir de la Declaración Tripartita para Multinacionales y Política Social, 2017.			

Desde la iniciativa del Pacto Mundial, propuesta por el secretario de las Naciones Unidas Kofie Annan el 31 de enero de 1999, en el marco del Foro Económico Mundial; se invita a los empresarios, las organizaciones laborales y la sociedad civil, a colaborar en la promoción de los principios sociales y ambientales universales; así como al desarrollo de una economía mundial sostenible e incluyente por parte de todas las empresas públicas y privadas (responsabilidad cívica de las empresas), para que integradas puedan hacer frente a los retos de la globalización (Foro

Económico Mundial, 2000, p. 2). Esta es una iniciativa voluntaria de civismo empresarial, por lo tanto, no es un instrumento normativo legal de regulación, ni ejerce funciones de vigilancia y control, no impone criterios ni evalúa las conductas de las empresas; por el contrario, busca que las empresas incorporen en sus buenas prácticas valores fundamentales como, por ejemplo, los relacionados con los derechos humanos, las relaciones laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Su filosofía se basa en los valores, principios y derechos reconocidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los principios de la Organización Internacional del Trabajo; la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo y, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción; los cuales se presenta a continuación en el cuadro No. 7.

Cuadro 7

Principios del Pacto Mundial

Valores fundamentales	Principios
Derechos humanos	1-Las empresas deben apoyar y respetar los derechos humanos internacionalmente reconocidos en sus áreas de influencia.
	2-Las empresas no deben ser cómplices de vulneración de los derechos humanos.
Relaciones laborales	3-Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva.
	4-Las empresas deben eliminar toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
	5-Las empresas deben eliminar el trabajo infantil.
	6-Las empresas deben abolir las prácticas en la discriminación del empleo y la ocupación.
Medio ambiente	7-Las empresas deben mantener un enfoque preventivo enfocado a la protección medio ambiental.
	8-Las empresas deben adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
	9-Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.
Lucha contra la corrupción	10- Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.
<i>Fuente: Tomado del Pacto Mundial (2010).</i>	

En esta línea, la Comisión de las Comunidades Europeas (2001), presenta en Bruselas, el Marco Europeo para el fomento de la responsabilidad social de las empresas, conocido como el Libro Verde, cuya filosofía sobre economía sostenible, pretende promover “la calidad y la coherencia de las buenas prácticas, por parte de las empresas en esta materia, mediante la elaboración de principios, enfoques e instrumentos generales y la generación de acciones correctas e ideas innovadoras” (p. 6), que favorezcan la creación de nuevos y mejores empleos con un sentido de cohesión social en cada entorno o sector económico; asumiéndose las políticas y directrices señaladas en la Declaración tripartita de la OIT sobre las empresas multinacionales y la política social (1997/2000); y las directrices de la OCDE (2000) para las empresas multinacionales y el Pacto Global (2000); en términos del respeto y acatamiento de los derechos humanos y laborales requeridos en la RSE. Y con relación al desarrollo de la gestión humana, se resalta en los numerales 28-34, las siguientes prácticas:

- 1-Atraer y mantener personas calificadas en la empresa, derivándose en otras prácticas como, por ejemplo, aprendizaje, responsabilización, información dentro de la empresa, equilibrio entre familia, trabajo y ocio, equidad de género, seguridad en el trabajo.
- 2-Las prácticas responsables en contratación –no discriminación-, pueden favorecer, la disminución del desempleo, aumento del empleo y la lucha contra la exclusión social.
- 3-Mejorar los procesos de formación y capacitación, así como promover el acceso de los jóvenes al trabajo; en esencia, fomentar el aprendizaje a todas las personas y niveles dentro y fuera de la organización.

4-Hacer más esfuerzos para desarrollar acciones de prevención y gestión de la salud en el lugar de trabajo, al igual que avanzar en la gestión de la calidad de los bienes y servicios.

Del mismo modo, de acuerdo con Medina, Barosio y Sánchez (2012), la OCDE, integra en su carta los principios elementales contenidos en los derechos humanos y laborales, aprobados por las otras iniciativas mencionadas anteriormente, en donde los gobiernos presentan recomendaciones a las empresas multinacionales de los países miembros (producción industrial, comercial o de servicios), que en materia de empleo y las relaciones laborales, según lo señalan Fuentes, Núñez y Veroz (2005), deben tener en cuenta como, por ejemplo: respetar el derecho a la negociación, la erradicación del trabajo infantil y forzoso, la salud y seguridad en el trabajo, empleabilidad de personal local, entre otros, “la protección del medio ambiente y los consumidores, la transparencia y la publicación de información reservada, la lucha contra la corrupción, las transferencias de tecnología, la competencia y la fiscalidad” (Comisión de las Comunidades Europeas, Libro Verde, 2001, p. 6).

Por su parte, la Norma ISO 26000, 2010, es una guía elaborada para desarrollar procesos organizacionales socialmente responsables, en función del desarrollo sostenible, meta principal de la RSE. Para este propósito, proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad y reconocimiento social; y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre la manera de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización; basada en 7 principios claves que se describen a continuación:

Cuadro 8

Principios de la Norma ISO 2600:2010

Principio	Descripción
1-Rendición de cuentas.	La organización debe rendir cuentas por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente.
2-Transparencia.	La organización debe ser transparente en las decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente.
3-Comportamiento ético.	La organización debe tener un comportamiento ético.
4-Respeto a los intereses de las partes interesadas.	La organización debe respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.
5-Respeto al principio de legalidad.	La organización debe aceptar que el respeto a la legalidad es obligatorio.
6-Respeto a la normativa internacional de comportamiento.	La organización debe respetar la normativa internacional de comportamiento, y acatar el respeto al principio de legalidad.
7-Respeto a los derechos humanos.	La organización debe respetar los derechos humanos y reconocer su importancia y universalidad.
<i>Fuente:</i> Tomado de la Norma ISO 26000:2010.	

En contraste a la norma ISO 26000, 2010, la norma SA8000, es creada con el propósito de contribuir a mejorar las condiciones de trabajo a nivel mundial, certificando a las empresas que en su gestión administrativa y de recursos humanos, cumplan con los requisitos de RSE, contenidos en los convenios de la OIT, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Convenio de las Naciones Unidas sobre los derechos de los niños, como por ejemplo: “la erradicación del trabajo infantil, la eliminación del trabajo forzoso, el derecho a la salud y seguridad en el trabajo, la libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva; el derecho a la igualdad y no discriminación, las prácticas disciplinarias, la jornada de trabajo y la remuneración” (Fuentes, et al., 2005, p. 82). Es por esto que según esta misma entidad, la norma “es uno de los instrumentos más completos de cumplimiento de responsabilidad social y el instrumento más específico en relación con las buenas

prácticas de gestión de recursos humanos” (p. 83); debido a que está relacionada directamente con los derechos sociales del trabajo (Tietz, Anholon, Da Silva, Cooper, Gonzalvez, Filho y Santa-Eulalia, 2018) Ésta resalta la aplicación de instrumentos para verificar que tales prácticas estén basadas en el cumplimiento de los valores, principios y demás disposiciones que el modelo exige. Al respecto, García et al., (2013), afirman que son estos valores y principios, además de la transparencia y la rendición de cuentas, la base de la relación entre la RSE y la gestión humana, pues se integran fácilmente a las políticas, los objetivos y las estrategias de la empresa, como marco de acción de las prácticas dirigidas a los trabajadores y demás grupos de interés.

Desde esta perspectiva, Gaete (2010), realizó igualmente, un trabajo interesante en donde analiza la relación de los discursos de la RSE y su aplicación con la gestión de recursos humanos desde estas iniciativas, agregándose la Norma SGE21 y el Global Reporting Initiative; contrastándolas con los cinco subsistemas de la gestión de recursos humanos que tuvo en cuenta en su estudio, resaltándose:

1-El subsistema de alimentación: implica la investigación de mercado de recursos humanos; el reclutamiento, la selección e integración; y en la relación con la iniciativa del Pacto Mundial, se asocia con la erradicación del trabajo infantil y la no discriminación al empleo, (Gaete, 2010, p. 46. 57).

2-El subsistema de mantenimiento: integra la administración de salarios, el plan de beneficios sociales, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales; y con respecto a las iniciativas se relaciona de la siguiente manera:

2.1. Libro Verde: la libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva.

2.2. Global Reporting: la seguridad y salud en el trabajo, las relaciones empresa trabajadores, la diversidad e igualdad de oportunidades.

2.3. Directriz OCDE: el conocer las políticas de la empresa por parte de los empleados.

2.4. Norma SA8000: Las buenas prácticas estándar de conducta, tienen ventajas y beneficios para los trabajadores, empresas, consumidores y autoridades públicas. A su vez, las herramientas de verificación son: listas de empresas, índices de sostenibilidad, códigos de conducta, ratificación de normas, memorias sociales y certificación externa de norma.

3-El subsistema de desarrollo: relaciona la capacitación y desarrollo organizacional; y en relación con la directriz OCDE, se asocia con el fomento del capital humano. La norma SGE 21, relaciona los planes de desarrollo y formación en competencias, igualdad de oportunidades en formación y mejora continua (Gaete, 2010, p. 46. 57).

Ahora bien, en la incorporación, aplicación y/o adaptación de los fundamentos del modelo de la RSE en el desarrollo de la gestión humana, como herramienta para la generación de valor estratégico (Calderón, et al., 2011; Calderón, et al., 2007; Díaz, 2014; Peláez, 2014; Peláez, et al., 2014; Saldarriaga, 2013), deben considerarse las siguientes dimensiones y enfoques teóricos, expuestos en el cuadro No 9:

Cuadro 9

Dimensiones y enfoques de la RSE

Dimensiones	Conceptualización	Enfoque –Teoría	Autor de base – año
Instrumental	Lograr objetivos económicos a través de actividades sociales.	Maximización del valor para los accionistas. Estrategias para la ventaja competitiva. Responsabilidad social estratégica.	Friedman (1970) Drucker (1983) Porter y Kramer (2006)
Político	Uso responsable del poder por parte de las	Constitucionalismo corporativo. Contrato social integrado.	Davis (1960) Donaldson y Dunfee (1994)

	empresas en el área política.	Ciudadanía organizacional.	Logsdon y Wood (2002)
Integral	Orientación hacia la integración de las demandas sociales.	Management de asuntos. Responsabilidad pública. Management de Stakeholders. Desempeño social corporativo.	Sethi (1975), Ackerman (1973), Preston y Post (1975, 1981) Mitchell et al. (1997), Agle y Mitchell (1999), Rowley (1997), Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985), Wood (1991b) Swanson (1995)
Ético	Hacer lo correcto para obtener una mejor sociedad.	Ética empresarial. Teoría de los stakeholders. Derechos universales Derecho sostenible El bien común	Cortina (2000) Freeman (1984) UN Global Impact, (1999), Comisión Mundial de Desarrollo y Medio Ambiente. (Reporte de Brutland) (1987), Alford y Naughton, (2002)

Fuente: Elaborado por García y Duque (2012); Valenzuela, et al., (2015).

De la misma manera, Aguilera y Puerto (2012), Carroll (1991) y Peña y Sierra (2012); citados en Medina y Severino (2014), afirman que dependiendo de las relaciones laborales basadas en la confianza entre empresarios y stakeholders, las mismas dimensiones mencionadas en la tabla anterior, pueden contribuir a desarrollar un capital social, en función del crecimiento de las comunidades a partir de esa integración de conocimientos, expectativas y necesidades:

- 1- La dimensión económica: “abarca la producción de bienes y servicios valorados por la sociedad, producidos por la demanda de necesidades de la misma y satisfechos por la organización con el apoyo de los inversionistas, quienes a su vez esperan el retorno de la inversión a su capital, pues la empresa debe generar rentabilidad y valor” (p. 67).
- 2- La dimensión legal: “las organizaciones deben cumplir con la normatividad legal vigente en cada país relacionado con la actividad productiva y comercial; en lo referente a tributos, impuestos, medio ambiente, derechos y deberes laborales” (p. 67), entre otros.
- 3- La dimensión ética: “cumplimiento de una gestión administrativa basada en los valores aceptados en la sociedad y la industria” (p. 67).
- 4- La dimensión filantrópica: “contribución voluntaria de las organizaciones con entidades de carácter social (Institutos, Fundaciones, ONGs, otros) para brindar soluciones a algunos de sus problemas o eventualmente generar actividades de apoyo asistencial” (p. 67).

Con base en estos conceptos, se comprende que la relación estratégica entre la gestión humana y la RSE, tiende a centrarse en una cultura empresarial que forja sus buenas prácticas a nivel interno y externo desde la ética, los principios y derechos, que configuran las conductas socialmente responsables de todos los actores empresariales.

4.4. Dimensión legal: consideraciones legales en el contexto de la Gestión Humana en Colombia

El componente legal de la actividad laboral en Colombia contempla un conjunto de leyes, decretos, resoluciones y códigos como marco jurídico que determinan los derechos y deberes, los procesos y procedimientos y demás elementos que, tanto el Estado, las organizaciones empresariales públicas y privadas y los empleados y/o colaboradores, deben asumir para el óptimo desarrollo del trabajo en las empresas. En el cuadro No. 10, se extraen y sintetizan algunos –no todos- elementos legales de todo el componente legal del País, que hacen parte de la práctica jurídica administrativa con relación al sistema de trabajo colombiano; entre éstos, se exponen los

temas relacionados con el Sistema de Seguridad Social Integral (Ley 100, 1993); la ley de acoso laboral y otros hostigamientos en las relaciones de trabajo (Ley 1010, 2006); la ley de la Salud Mental (Ley 1016, 2013); el Decreto 1443 de 2014, sobre el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo; con su respectivo fundamento en las Directrices relativas a los Sistemas de Gestión y Seguridad en el Trabajo, definidas por la OIT (2001); además de la resolución 2646 de 2008, referida a los procesos de la identificación, evaluación, prevención, intervención del riesgo psicosocial en las empresas y el código sustantivo del trabajo, expuestos en el cuadro No. 10:

Cuadro 10

Generalidades de la normativa legal relacionada con el trabajo en Colombia

Tipo de Normativa	Título	Objeto	Definición del Tema central	Términos clave	Temas
Ley 100 de 1993	Sistema de Seguridad Social Integral.	Garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afectan (Art. 1).	SSS: Conjunto de instituciones, normas y procedimientos de que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento de planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias (Preámbulo).	Eficiencia Universalidad Solidaridad Integralidad Unidad Participación	Principios generales (Cobertura y obligatoriedad del Estado de este servicio público a todo el País. Art. 1-4) Sistema Seguridad Social Integral (Art. 5-9). Objeto y características del Sistema General de Pensiones (Art. 10-14). Afilación y cotización al sistema general de pensiones (Art. 15-24). Fondo de seguridad pensional (Art. 25- 30). Régimen solidario de prima media con prestación definida (Art. 31-32). Pensión de vejez (33-37) Pensión de invalidez por riesgo común (Art. 38-45). Otros.
Ley 1010 de 2006	Acoso laboral y otros hostigamientos en las relaciones de trabajo.	Definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública (Art. 1).	Acoso laboral: toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior inmediato y mediato, un compañero de trabajo o subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar	Trabajo en condiciones dignas y justas. La libertad, la intimidad, la honra, la salud mental de trabajadores y empleados, la armonía y el buen ambiente en la empresa.	Conductas atenuantes (Art. 3). Circunstancias agravantes (Art. 4). Graduación (fallas) (Art. 5) Sujetos y ámbitos de la aplicación de la ley (Art. 6). Conductas que constituyen acoso laboral (Art. 7). Conductas que no constituyen acoso laboral (Art. 8). Medidas preventivas y correctivas del acoso laboral (Art. 9). Sanciones (Art. 10). Garantías contra conductas retaliatorias (Art. 11). Competencia (Art. 12). Procedimiento sancionatorio (Art. 13). Temeridad de la queja (Art. 14). Llamamiento en garantía (Art. 15).

			desmotivación en el trabajo o inducir la renuncia del mismo. (Art. 2) <u>Tipos de acoso laboral:</u> maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento, inequidad y desprotección laboral.		Suspensión de la evaluación y calificación del desempeño (Art. 16). Otros.
Ley 1616 de 2013	Salud mental.	Garantizar el ejercicio pleno del derecho a la Salud Mental a la población colombiana, priorizando niños, niñas y adolescentes, mediante la promoción de la salud y prevención del trastorno mental, la Atención Integral e Integrada en Salud Mental en el ámbito del Sistema General de Seguridad Social en salud (...) con fundamento en el enfoque promocional de calidad de vida y la estrategia y principios de la atención primaria en salud (Art. 1).	Salud mental: (...) estado dinámico que se expresa en la vida cotidiana a través del comportamiento y la interacción de manera tal que permite a los sujetos individuales y colectivos desplegar sus recursos emocionales, cognitivos y mentales, para transitar por la vida cotidiana para trabajar, para establecer relaciones significativas y para contribuir a la comunidad (Art. 3).	Promoción de la salud mental. Prevención del trastorno mental. Atención integral e integrada en salud mental. Discapacidad mental. Problema y rehabilitación psicosocial. Derechos de las personas en el ámbito de la salud mental.	Deerechos de las personas en el ámbito de la salud mental (Art. 6) Promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental (Art. 7) y el ámbito laboral (Art. 9). Acciones de promoción (Art. 9). Otros.
Decreto 1443 de 2014	Sistema de Gestion de Seguridad y Salud.	Definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el SG-SST, que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados (...) (Art. 1). (...) consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que	SG-SST: Disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. (...) mejorar las condiciones y medio ambiente del trabajo (...) promoción y mantenimiento	Acciones (correctivas, de mejora, mitigación del riesgo, no rutinaria). Ciclo PHVA Condiciones de salud y medio ambiente de trabajo. Eficiencia-eficacia. Evaluación del riesgo. Mejora continua. Política de seguridad y salud en el trabajo. Otros.	Política en SST (Art. 5). Organización del sistema (Art. 8). Planificación (Art. 15). Aplicación (Art. 23). Auditoría (Art. 29). Mejoramiento (Art. 33) Otros.

		<p>incluye la política, organización, planificación, aplicación, evaluación, auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo (Art. 4).</p>	<p>del bienestar físico, mental y social de todos los trabajadores en sus ocupaciones (Art. 3).</p>		
ILO-OSH, 2001.	<p>Directrices relativas a los sistemas de gestión y seguridad en el trabajo (OIT).</p>	<p>Elaborar directrices voluntarias sobre los sistemas de gestión de la SST, que reflejan los valores e instrumentos pertinentes de la OIT para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores.</p> <p>Prevenición de lesiones, dolencias, enfermedades, incidentes y muerte, generada en el desarrollo del trabajo.</p>	<p>SST: Es un proceso que busca la protección de la seguridad y la salud de las personas en el trabajo, basado en un procedimiento que implica: una política (internacional-nacional), organización, planificación, aplicación, evaluación y acciones de mejora.</p>	<p>Trabajo digno.</p> <p>Cumplimiento legal.</p> <p>Condiciones de seguridad y salud.</p> <p>Garantía de derechos.</p> <p>Destinación de recursos.</p>	<p>Directrices políticas.</p> <p>Participación de los trabajadores.</p> <p>Responsabilidad y obligación de rendir cuentas.</p> <p>Competencia y capacitación del sistema.</p> <p>Documentación del sistema.</p> <p>Comunicación.</p> <p>Planeación y aplicación del sistema.</p> <p>Evaluación, medición seguimiento y control de procesos y resultados del sistema.</p> <p>Gestión del cambio.</p> <p>Prevenición de los peligros.</p> <p>Contratación y adquisición.</p> <p>Auditoría del sistema.</p> <p>Otros.</p>
Resolución 2646 de 2008	Riesgo Psicosocial.	<p>Establecer disposiciones y definir las responsabilidades de los diferentes actores sociales en cuanto a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo</p>	<p><u>Riesgo:</u> Probabilidad de ocurrencia de una enfermedad, lesión o daño en un grupo dado.</p> <p><u>Factor de riesgo:</u> Posible causa o condición que puede ser responsable de</p>	<p>Riesgo Psicosocial.</p> <p>Factor de riesgo Psicosocial.</p> <p>Condiciones de trabajo.</p> <p>Protector psicosocial.</p> <p>Estrés</p> <p>Carga física</p> <p>Carga psíquica o emocional.</p> <p>Acoso laboral.</p>	<p>Ámbito de aplicación y definiciones (Art. 1-4).</p> <p>Identificación y evaluación de los factores psicosociales y sus efectos (Art. 5-12).</p> <p>Intervención de los factores psicosociales y sus efectos (Art. 13-17).</p> <p>Determinación de las patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional (Art. 18-20).</p>

		<p>permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación de origen de patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional. (Art. 1).</p>	<p>la enfermedad, lesión o daño. <u>Factores de riesgo psicosociales:</u> Condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo. <u>Condiciones de trabajo:</u> Todos los aspectos intralaborales, extralaborales e individuales que están presentes al realizar una labor encaminada a la producción de bienes, servicios y/o conocimientos (Art. 3).</p>	<p>Estrategias de intervención: <u>A nivel Organizacional:</u> 1-Condiciones institucionales. Políticas. 2-Resideños de ambientes de trabajo físicos. 3-Rediseño de la tarea (perfiles, cargos). 4-Herramientas para el desarrollo del trabajo. 5-Programa de intervención en clima social laboral. 6-Estilos de gestión. 7-Organización del tiempo de trabajo. <u>A nivel extraorganizacional:</u> 1-Programas de bienestar psicosocial, diversión y pasatiempos. 2-Orientación en servicios de EPS. 3-Programas de estilos de vida saludables. 4-Alcance a los medios de movilidad, horarios de trabajo. 5-Salud familiar: programas para hijos y familiares relacionados con economía, integración y armonía familiar. <u>A nivel individual:</u> 1-Actualización sociodemográfica de los empleados. 2-Potenciación de conductas positivas en el trabajo. 3-Acompañamiento psicológico en los procesos de pareja y familia. 4-Reestructuración de los procesos de selección. 5-Potenciar las capacidades de afrontamiento individual. (Uribe, 2013, pp. 72-75)</p>	
--	--	---	--	---	--

Código sustantivo del trabajo colombiano.	Lograr la justicia de las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social (Art. 1).	<u>Trabajo:</u> Es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo (Art. 5).	Derecho individual de trabajo. Contrato de trabajo: Aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante la remuneración (Art. 22). Elementos esenciales para que exista un contrato: 1-Actividad personal del trabajador realizada por sí mismo. 2-Continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto al empleador. 3-Salario como retribución del servicio (Art. 23).	Principios generales (Título preliminar). Derecho individual del trabajo de carácter particular; y el derecho colectivo del trabajo oficiales y particulares (Art. 3). Obligatoriedad social del trabajo (Art. 7). Libertad del trabajo (Art. 8). Protección al trabajo (Art. 9). Igualdad de los trabajadores (Art. 10). Derecho al trabajo (Art. 11). Derecho a la asociación y huelga (Art. 12). Otros.	
<i>Fuente:</i> Tomado de la normatividad colombiana y directriz OIT.					

El análisis general de los contenidos de esta normatividad, permite apreciar que en el contexto colombiano, se reconocen y promueven la gran mayoría de los derechos humanos que sustentan el modelo de RSE, como por ejemplo: el reconocimiento y generación de las normas jurídicas para garantizar el derecho a la salud, la seguridad social, la contratación y sus respectivos beneficios; el derecho a la inclusión y no discriminación; la promoción de la salud mental de los trabajadores, los ambientes laborales saludables así como la prevención de los factores de riesgo psicosociales, con todos los lineamientos para el diseño de planes, programas y proyectos al respecto; las prácticas disciplinarias para hacer valer los deberes y derechos entre el Estado, empleadores y empleados y/o colaboradores; el derecho a la negociación colectiva; el respeto al principio de la rendición de cuentas por la planeación, organización, aplicación, evaluación, seguimiento y control de los procesos, procedimientos y resultados requeridos en la implementación de las normas laborales; en otras palabras, la normatividad colombiana muestra en su aparato jurídico, un cumplimiento a

los estándares internacionales sobre el respeto y aplicación de los derechos humanos, sociales y laborales; además de los principios de la legalidad y la normativa internacional de comportamiento exigidos.

Ahora bien, el cumplimiento natural de la norma no implica necesariamente que las empresas estén desarrollando un comportamiento socialmente responsable desde la RSE, porque para este modelo, se requiere que los gobiernos, las empresas y por ende, las áreas de gestión humana, estén sincronizadas con el desarrollo de ambientes laborales sostenibles, basados en el desarrollo de estudios que determinen el impacto de las buenas prácticas del componente legal vigente apoyados en los lineamientos de esta política; la inversión económica propia para estos procesos y sobretodo la insistente lucha contra la corrupción que permea las instancias institucionales y deteriora el espíritu de la norma orientado al sublime respeto de la dignidad humana a través de la garantía de todos sus derechos.

Recapitulándose esta revisión conceptual, se comprende que la integración de la RSE en el contexto de la gestión humana, exige evaluar sus formas de gerencia, estilos de trabajo, métodos y procedimientos en los cuales se basa su actividad y aporte al desarrollo del personal, para avanzar en una dirección que forje conductas socialmente responsables por parte de los colaboradores y de las directivas empresariales mismas, exigidas por sus grupos de interés (Nieto y Fernández, 2004), desde el conocimiento e incorporación de los valores, principios y derechos, que las iniciativas con base en este modelo, proponen como una alternativa de gerencia, capaz de contribuir a incrementar los niveles motivacionales y de eficiencia, compromiso, sentido de pertenencia, innovación, creatividad, solidaridad y confianza (Camejo y Cejas, 2009; Saldarriaga, 2013). Esto es un hecho en la medida que la ética empresarial sea el eje transversal en todos los procesos internos y externos de la empresa; trascendiéndose el sentido de las prácticas basadas solamente en el cumplimiento de la ley, renovándose lo tradicional de los procesos y reinventándose nuevas formas para generar valor.

5. Metodología

El enfoque metodológico de este artículo de revisión es de carácter cualitativo con un alcance descriptivo-exploratorio, por cuanto esta clase de estudios, permiten “analizar las múltiples realidades subjetivas de manera iterativa, inmersas en la pregunta, los objetivos, la revisión documental y los resultados del proceso, en otras palabras, los estudios de este tipo se basan en una lógica inductiva, en donde se explora, describe y luego se generan interpretaciones teóricas” (Hernández, et al., 2014, p. 8); además del elemento subjetivo, la flexibilidad metodológica, lo holístico de la interpretación y análisis de los resultados y contextualización de significados en función del tema central que éste favorece.

A esta perspectiva cualitativa, se integran y adaptan de manera estandarizada, las propuestas de Merino (2011) y Perestelo (2013), relacionadas con el desarrollo de artículos de revisión, el cual es considerado como un “medio detallado, selectivo y crítico, que examina la bibliografía publicada y la sitúa en cierta perspectiva; no es una publicación original y su objetivo es identificar qué se conoce del tema (variables asociadas, teorías, métodos, otros), así como de los avances más destacados y aspectos desconocidos en un periodo determinado de tiempo” (Merino, 2011, p. 36). De acuerdo con esto, se describe a continuación las etapas en las que se desarrolló este trabajo:

- 1-Definición del componente de la introducción del artículo para la revisión.
- 2-Realización de la búsqueda bibliográfica.
 - 2.1. Consulta de bases de datos y otras fuentes.
 - 2.2. Desarrollo de la estrategia de búsqueda.
 - 2.3. Especificación de los criterios de selección de artículos y otras fuentes.

3-Organización de la información.

4-Redacción del artículo.

Cuadro 11

Descripción de la construcción del artículo por etapas

Etapa	Descripción																										
1-Definición de la introducción (Planteamiento del problema, justificación y objetivos) del artículo para la revisión.	1-Revisión inicial del estado del arte sobre el tema en fuentes primarias y secundarias. 2-Elaboración de anteproyecto y/o propuesta inicial. 3-Consolidación del componente de la introducción y desarrollo del artículo en general.																										
2-Realización de la búsqueda bibliográfica.	1-Consulta de bases de datos y otras fuentes.	1-Fuentes primarias: libros, manuales, normas, artículos. 2-Fuentes secundarias: documentos oficiales (leyes, decretos, resoluciones, declaraciones, códigos), folletos virtuales, artículos de revisión y bases de datos: Ebsco host, Jstor, Science Direct, Scopus, Science Scielo, Redalyc y Google Scholar; otras fuentes electrónicas relacionadas con normatividad y entidades oficiales internacionales, normas APA, uso de conectores, otros.																									
	2-Establecimiento de la estrategia de búsqueda.	1-Descriptor o palabras clave: la industria latinoamericana, el sector industrial latinoamericano, gestión humana, talento humano, responsabilidad social empresarial. 2-Operadores: OR, AND 3-Ecuaciones de búsqueda:																									
	- (Gestión humana o talento humano) y (la industria latinoamericana) (Human management OR human talent) AND (the Latin American industry)																										
	-Responsabilidad social empresarial y gestión humana Corporate social responsibility AND human management																										
	- (Responsabilidad social empresarial) y (el sector industrial latinoamericano) (Corporate social responsibility AND the Latin American industrial sector)																										
	-(Responsabilidad y social y empresarial y talento y humano), (Corporate AND social AND responsibility AND human AND talent)																										
	-La industria latinoamericana y responsabilidad social empresarial The Latin American Industry AND Corporate Social Responsibility																										
	<table border="1" data-bbox="667 1245 1453 1499"> <thead> <tr> <th data-bbox="667 1245 1185 1297">Base de datos consultadas</th> <th data-bbox="1185 1245 1304 1297">No. Artículos</th> <th data-bbox="1304 1245 1453 1297">No. Artículos seleccionados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="667 1297 1185 1325">Ebsco Host</td> <td data-bbox="1185 1297 1304 1325">2166</td> <td data-bbox="1304 1297 1453 1325">18</td> </tr> <tr> <td data-bbox="667 1325 1185 1352">JSTOR</td> <td data-bbox="1185 1325 1304 1352">105</td> <td data-bbox="1304 1325 1453 1352">5</td> </tr> <tr> <td data-bbox="667 1352 1185 1379">Science Direct</td> <td data-bbox="1185 1352 1304 1379">52</td> <td data-bbox="1304 1352 1453 1379">16</td> </tr> <tr> <td data-bbox="667 1379 1185 1407">Scopus</td> <td data-bbox="1185 1379 1304 1407">10</td> <td data-bbox="1304 1379 1453 1407">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="667 1407 1185 1434">Web Science - Scielo</td> <td data-bbox="1185 1407 1304 1434">257</td> <td data-bbox="1304 1407 1453 1434">2</td> </tr> <tr> <td data-bbox="667 1434 1185 1461">Redalyc</td> <td data-bbox="1185 1434 1304 1461">7</td> <td data-bbox="1304 1434 1453 1461">7</td> </tr> <tr> <td data-bbox="667 1461 1185 1499">Google Scholar</td> <td data-bbox="1185 1461 1304 1499">2</td> <td data-bbox="1304 1461 1453 1499">2</td> </tr> </tbody> </table>			Base de datos consultadas	No. Artículos	No. Artículos seleccionados	Ebsco Host	2166	18	JSTOR	105	5	Science Direct	52	16	Scopus	10	1	Web Science - Scielo	257	2	Redalyc	7	7	Google Scholar	2	2
	Base de datos consultadas	No. Artículos	No. Artículos seleccionados																								
	Ebsco Host	2166	18																								
JSTOR	105	5																									
Science Direct	52	16																									
Scopus	10	1																									
Web Science - Scielo	257	2																									
Redalyc	7	7																									
Google Scholar	2	2																									
De estos 51 artículos (100% del material de lectura) 42 se toman de las 7 bases de datos científicas consultadas en la plataforma virtual de la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga (82,3% de equivalencia), y los 9 artículos restantes se consultaron en bases de búsqueda de acceso abierto (17,6% de equivalencia).																											
3-Especificación de los criterios de selección de artículos.	1-Planteamiento del problema 2-Objetivos propuestos del artículo 3-Periodo de revisión del año 2000 al 2019 4-Bases de datos 5-Idiomas español e inglés 6-Contexto industrial latinoamericano 7-Descriptor 8-Ecuaciones de búsqueda																										
Limitaciones del estudio:																											

		1-La escasa producción académica y/o investigativa en el tema específico planteado para este artículo. (Lo que explica el periodo de revisión) 2-La complejidad que implica el manejo del tema de RSE per se, por las múltiples perspectivas desde las cuales puede abordarse, debatirse, analizarse y aplicarse.
	Otras fuentes – (Primarias – secundarias)	1-Relación con el componente de la introducción del artículo (planteamiento, objetivos). 2-Fundamento teórico y legal de la RSE y relacionado con la gestión humana.
3-Organización de la información.	Se realizó de la siguiente forma: 1-Realización de resúmenes de los artículos. 2-Elaboración de cuadros para la organización de la información teniendo en cuenta cada objetivo específico planteado para el artículo. (Se pueden apreciar en los cuadros presentados en los resultados)	
	Objetivo 1: A: Conceptos asociados al valor estratégico de GH en las empresas. B: Conceptos de RSE asociados a la GH.	Parte A: cuadro que especifica tema, propósito, metodología tópicos, resultados/contribución y autor/año Parte B: cuadro que especifica contenidos y autor/año
	Objetivo 2: Estrategias genéricas en GH basadas en la RSE.	Cuadro que especifica tema, propósito, sector/área, método, resultados/contribución, autor/año
	Objetivo 3: Tendencias generales en gestión humana basadas en RSE.	Cuadro que especifica tópico, descripción general, estrategias, autor/año
4-Redacción del artículo	Construcción académica basada en la estructura y/o plantilla proporcionada por la coordinación de la Maestría en Administración con los siguientes elementos: Título del artículo Nombre de los autores Resumen Palabras clave Introducción (planteamiento del problema y justificación) Objetivos (general y específicos) Revisión de literatura Metodología Resultados Discusión Conclusiones Agradecimientos Referencias bibliográficas	
<i>Fuente:</i> Elaboración con base en la propuesta de los autores y las actividades realizadas en el proceso.		

Con base en este proceso se analiza que la información obtenida en la línea central del artículo, referida al valor estratégico de la gestión humana en empresas industriales de Latinoamérica basada en la integración de la RSE, presenta estudios de tipo cualitativo, basados en metodologías de revisión documental e investigación, en temas tales como: la gerencia estratégica del talento humano en las organizaciones, las relaciones estratégicas entre GH y RSE; el análisis de teorías, conceptos, desafíos y tendencias; el marco ético, filosófico y pragmático en el actuar de las empresas y los equipos directivos; las estrategias y el capital social; las buenas prácticas gerenciales; los conceptos relevantes de las iniciativas y normas internacionales sobre RSE; la importancia en la gestión del conocimiento; la relación con la innovación, cultura, competitividad; la alineación estratégica y el rendimiento empresarial; y entre otros temas, con particular énfasis en políticas del medio ambiente y su desarrollo en la actividad de las empresas, como su eje esencial en todos los estudios consultados.

6. Resultados

Objetivo No. 1 (a). Relación de conceptos asociados al valor estratégico de la Gestión Humana.

A nivel general los diferentes autores estudiados, parten de la crítica acerca de que la gestión administrativa de las áreas de gestión humana en las empresas, debe articularse con otros modelos y estilos de liderazgo que respondan a una labor más eficiente y eficaz respecto a: generar una comunicación más fluida e interconectada con las demás áreas; participar activamente con la gerencia general en cuanto al planteamiento y consecución de los objetivos estratégicos; promover la cultura y el desarrollo organizacional; y generar políticas que reconozcan el valor de las contribuciones de las personas en las empresas. En este orden de ideas, se presenta a continuación, algunos conceptos relacionados con el desarrollo estratégico de la gestión humana en las empresas y estudios consultados en el cuadro No. 12:

Cuadro 12*Conceptos asociados al valor estratégico de la Gestión Humana en las empresas*

Tema	Propósito	Método	Tópicos	Resultado/Contribución	Autor/año
Gestión diferencial de recursos humanos.	Examinar criterios para diferenciar la fuerza laboral emergente, fundamental para la gestión estratégica de recursos humanos.	Revisión de artículos de naturaleza empírica y conceptual.	<p>El estudio resalta la importancia de identificar a las personas que hacen una contribución mayor a los demás en sus puestos de trabajo y en el cómo gestionar a esos empleados más valiosos; exponiéndose dos tipos de diferenciaciones:</p> <p>1-Diferenciación basada en el capital humano: esta práctica de configuración de los recursos humanos se hace desde la especificidad y valor estratégico, las cuales permitirán comprender las contribuciones de los empleados. Esto supone 4 tipos de empleo: desarrollo, interno, adquisición, contratación y alianza.</p> <p>2-Diferenciación basada en los puestos de trabajo: implica identificar los puestos críticos que requieren mayor inversión en el personal que los ocupa, con el fin de obtener el mayor rendimiento. (Puesto de tipo estratégico, soporte y operativo).</p>	<p>La teoría sobre las contribuciones de los empleados basadas en la diferenciación y puestos de trabajo, son enfoques complementarios que se integran en partes diferentes de un mismo proceso en la gestión de personas.</p> <p>El concepto de portafolio para la diferenciación de contribuciones del personal, se centra en la identificación de puestos de trabajo estratégicos.</p>	Rivero y Dabos, 2017.
La RSE y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica.	Presentar estos enfoques como estratégicos para la organización.	Artículo de revisión.	El estudio propone mostrar una evolución de RSE y la GH en Colombia y resaltar propuestas y desafíos al respecto en el ámbito organizacional.	Resalta cinco dimensiones (citando a Calderón, 2011), que pueden generar valor en las áreas de GH en las organizaciones: 1-Proyección organizacional. 2-Gestión del cambio 3-Infraestructura organizacional. 4-Liderazgo de las personas.	Peláez, 2014.

				5-Apoyo al cumplimiento de la RSE.	
Contribución de la gestión de recursos humanos en la gestión del conocimiento.	Demostrar la relación entre GH y la Gestión del conocimiento.	Artículo de revisión.	<p>El estudio centra su énfasis en la relación de la GH y la GC en función del desempeño organizacional. Su análisis lo hace a partir de los enfoques basados en el capital humano y capital social.</p> <p>1-Capital humano: Potenciar la capacidad intelectual y de aprendizaje de la organización a partir del desarrollo personal de conocimiento de los colaboradores para integrarlos al Sistema funcional de la empresa.</p> <p>2-Capital social: la organización requiere ser capaz de integrar las dimensiones estructural, relacional y cognitiva de la red social interna en la gestión de recursos humanos, para la diseminación del conocimiento enfocado al desempeño organizacional.</p>	La gestión de recursos humanos basada en la gestión del conocimiento, se enfatiza en la dimensión humana del personal, por su capacidad para generar el conocimiento que requiere en el diseño, ajuste y mejoras, en los sistemas de gestión para el desempeño organizacional.	Macias y Aguilera, 2012.
Gestión humana: características y tendencias de la práctica y la investigación.	<p>Describir:</p> <p>1-Características de las áreas de GH y prácticas de los RH.</p> <p>2-El mercado y las relaciones laborales con los RH.</p>	Artículo de revisión.	Perspectiva sociológica.	<p>El valor agregado de la GH está en abordar procesos tales como:</p> <p>1-Trabajo en equipo.</p> <p>2-Participación efectiva.</p> <p>3-Organización del trabajo.</p> <p>4-Relación directivos trabajadores.</p> <p>5-Transparencia en el manejo de la información.</p> <p>6-Enriquecimiento del trabajo.</p>	Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007.

	3-Abordar la generación de conocimiento desde las diferentes perspectivas en relación a la GH.		Perspectiva humanista.	El valor agregado de la GH está en: 1-Enriquecer técnica y socialmente el trabajo. 2-Buscar el equilibrio entre los valores de la cultura empresarial con los del humanismo. 3-Incorporar políticas de personal con tendencia a escala humana en la administración.	
			Perspectiva estratégica.	El valor agregado de la GH está en: 1-Considerar el talento humano generador de ventajas competitivas. 2-Integración –coherencia- entre la estrategia de recursos humanos y la organizacional. 3-Garantizar cohesión en las prácticas de recursos humanos. 4-Contrastar la medición de resultados de gestión del área en función de los esperados por la organización.	
<i>Fuente:</i> Elaboración a partir de los estudios consultados.					

Desde estos conceptos, se analiza que la gerencia estratégica de la gestión humana, o mejor aún, lo estratégico de la gestión del talento humano, es potenciar el capital humano (Macías y Aguilera, 2012; Peláez, 2014; Rivero y Dabos, 2017) y social (Calderón, et al., 2007; Macías y Aguilera, 2012) de la organización.

En este sentido, desde el estudio del comportamiento humano en el trabajo, que se hace en gestión humana, se pretende realizar una articulación de los aportes de estos autores en tres niveles: individual, grupal y organizacional (Ospina, 2010), con el propósito de generar un ejercicio más integrador de los resultados registrados en el cuadro No. 12:

- 1) Nivel Individual: potenciar las diferencias individuales, el desarrollo de las competencias, las habilidades y las destrezas; las relaciones interpersonales, la capacidad de aprendizaje –dimensión cognitiva-, el liderazgo y demás intangibles de la conducta humana en el contexto del trabajo.
- 2) Nivel Grupal: gestionar el fortalecimiento de los equipos de trabajo, la integración de las metas individuales y grupales de las personas con los objetivos misionales de la empresa; la participación efectiva del personal, la transparencia en el manejo de la información y la capacidad de organización del trabajo.
- 3) Nivel Organizacional: mejorar la infraestructura organizacional, entrenar y fomentar la capacidad de las personas para crear y gestionar el conocimiento; a nivel legal, incluir políticas de personal con tendencia a escala social y humana; además de valorar al talento humano como fuente de ventaja competitiva, la sincronización entre los objetivos de los equipos de trabajo y de las áreas con los estratégicos de la empresa.

Entre otras cosas, en el modelo emergente de Rivero y Dabos (2017), aparte de la diferenciación basada en el capital humano, se encuentra la diferenciación basada en los puestos de trabajo, factores clave en la generación de ventajas competitivas para la empresa. El primero,

porque se realiza a través de la especificidad y el valor estratégico; y el segundo, porque “es donde se integra la estrategia de los recursos y la estrategia de la firma y en donde el capital humano se traduce en impacto para la organización” (p. 44). Ahora bien, en cuanto a los niveles del componente social de la gestión se relacionan estos elementos:

- 1) Nivel Individual: diferenciar el aporte –valor agregado- de los puestos de trabajo de tipo estratégico, soporte y operativo, para generar acciones de capacitación y formación, en función de un óptimo desempeño laboral; fomentar acciones basadas en los valores humanos y sociales de la cultura organizacional de la empresa.
- 2) Nivel Grupal - Organizacional: enriquecer técnica y socialmente el trabajo, velar por las buenas relaciones entre los directivos y los trabajadores; gestionar el cambio y el conocimiento, promover los valores de la cultura organizacional con un sentido humanista; aportar en la proyección organizacional y apoyar el cumplimiento de las políticas de RSE que la organización adopte.

Al mismo tiempo, otro de los conceptos transversales a los planteados por los autores, es la gestión del conocimiento que, como herramienta de trabajo basada en el capital humano y social, contribuye al desarrollo del área y la organización, por cuanto su relación directa con la gestión humana, está orientada según Macías y Aguilera (2012), a potenciar las competencias y el nivel de eficiencia en el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo; eficiencia generada a su vez por la capacidad de generar conocimiento por éstas en su entorno laboral.

Objetivo No. 1 (b). Conceptos asociados al valor estratégico de la Gestión Humana desde la Responsabilidad Social Empresarial

Por su parte, en cuanto al énfasis de la responsabilidad social en el contexto de la gestión humana se refiere, ésta se centra en el ámbito social, teniéndose como base la ética empresarial (Díaz, 2014; Medina y Severino, 2014), por su relación directa con las actividades de la empresa, orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de sus principales grupos de interés – Stakeholders- como son los accionistas, el talento humano, los proveedores y los clientes (Saldarriaga, 2013). En otras palabras, “la responsabilidad social de la empresa pretende buscar la excelencia en el seno de la organización, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos” (Díaz, 2014, p. 130).

Debido a esto, la dirección de gestión humana ha de enfocarse en la creación de estrategias que favorezcan el desarrollo de las ventajas competitivas y/o generación de valor sostenible para la organización (Camejo y Cejas, 2009; Casanova y Dumas, 2009; Fonzar, 2013; Peláez y García, 2014; Rivero y Dabos, 2017), promoviendo el respeto por los derechos humanos y laborales, el bienestar y calidad de vida laboral, la formación en valores que fomenten la cultura y el desarrollo organizacional; y las políticas de talento humano basadas en los principios de equidad social, diversidad, transparencia, materialidad y verificabilidad (Fonzar, 2013; García y Duque, 2012; Jiménez 2008). Es por eso que “la responsabilidad social se considera como un modelo esencial y estratégico para la gestión humana, dado que no solo tiene en cuenta sus impactos sobre los miembros de la organización, sino que establece con claridad las expectativas que se tienen acerca de los cambios, que, en el ámbito de la administración del talento humano, se esperan con su implementación” (Saldarriaga, 2013, p. 113). A continuación, se expone una síntesis conceptual básica de algunas teorías y conceptos analizados, en cuanto a los aportes de la RSE al desarrollo laboral de la gestión humana:

Cuadro 13*Conceptos de RSE asociados a la Gestión Humana*

Contenidos	Autores/año
Gobierno corporativo, filantropía empresarial, responsabilidad social, emprendimiento corporativo, ciudadanía global.	Arias, et al., 2016.
<p>1-La ética en el manejo y rentabilidad de los negocios es un factor estratégico, por cuanto: mejora la productividad, retiene al personal de calidad, acrecienta la búsqueda por alcanzar la lealtad de los clientes, obteniéndose credibilidad; proyectando a la sociedad una reputación que le permite sostenerse y posicionarse en el mercado. Es ser una entidad activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones.</p> <p>2-La gestión socialmente responsable con los recursos humanos, está referida a incluir: aprendizaje permanente, gestión del cambio y el conocimiento, seguridad en el trabajo; búsqueda de equilibrio entre trabajo, familia, ocio, igualdad de retribución y equidad para las mujeres, participación en los beneficios de la empresa, contratación sin discriminación.</p>	Díaz, 2014.
<p>1-Niveles de cumplimiento de la RSE: Primario –Legal-: actividades relacionadas con los factores que hacen parte de la cadena de valor. Secundario –Ética-: prestaciones que la empresa brinda a los empleados y comunidad que hace parte de su entorno. Acciones que tienen relación directa con la actividad de la empresa. Terciario –Filantrópico-: reparación, corrección o renovación de aspectos que tienen que ver con beneficios a la comunidad. Acciones que no tienen relación con la actividad principal de la empresa.</p>	Medina y Severino, 2014.
<p>La teoría de los stakeholders. Componente fundamental en la política de RSE. Se estudian diferentes tipos de grupos:</p> <p>1-Primarios o principales: dimensión económica y en esta se encuentran: los clientes de la empresa, trabajadores, financistas, capitalistas.</p> <p>2-Secundarios: dimensión legal-ética y en esta se encuentran: proveedores, competidores, financistas acreedores y no controladores.</p> <p>3-Terciarios: dimensión ética-filantrópica y en esta se encuentran: ONG, centros de estudio, investigación, Estado y Gobierno, Medios de comunicación.</p>	
<p>Retos que los gerentes de Gestión Humana deben tener en cuenta en el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial:</p> <p>1-Familiarizarse con los principios e impactos de la RSE aplicados en la organización.</p> <p>2-Identificar para la organización los grupos primarios interesados y ser un actor principal en la formulación de políticas y toma de decisiones que los implique.</p> <p>3-Abordar las siguientes acciones de vital importancia para el área: aprendizaje del personal, desarrollo organizacional, educación, respeto y seguridad por el personal y RSE.</p>	Calderón, Álvarez y Naranjo, 2011.
<p>La gestión del talento humano en las organizaciones está orientado a su contribución en el desarrollo organizacional, desde este punto de vista la RSE, en la gestión humana, ha de enfocarse a generar y potenciar ventajas competitivas. Desde esta perspectiva la ética, la RS y la gerencia, se convierten en instrumentos para la visión integral en la gestión de recursos humanos en las empresas. Las organizaciones deben tener una tendencia de acción social en su estructura formal e informal, enfocándose a potenciar los intangibles humanos en RS interna y externa.</p>	Camejo y Cejas, 2009.
<p>1-Teoría organización – entorno. Es otra relación con la teoría de los grupos de interés o stakeholders. Este modelo parte del principio que la empresa no se debe solamente a sus accionistas sino todas las partes afectadas por sus decisiones o las que pueden afectarla en el pasado, presente o futuro. Modelo útil para gestionar la complejidad de la gestión contemporánea, la cual debe tener en cuenta las partes interesadas, cada una con sus intereses propios, con los cuales puede entrar o no en conflicto con la empresa.</p> <p>2- La responsabilidad social de la empresa se refiere a: (1) la formalización de la política de desarrollo sostenible, (2) la búsqueda de mecanismos de diálogo con las partes interesadas, (3) las estrategias de comunicación en sí mismas, (4) la operacionalización de la política de responsabilidad social en indicadores de formación, de gestión del cambio, de aplicación de normas y principios, y (5) la reflexión sobre los productos y servicios.</p>	Jiménez, 2008
<i>Fuente:</i> Elaboración a partir de los estudios consultados.	

Estos conceptos permiten analizar la importancia que tiene el componente humano de los derechos humanos y laborales expresados en las diferentes iniciativas, descritas en la revisión de literatura, por cuanto se resaltan y/o refuerzan dos aspectos importantes que los autores hacen

hincapié y que, por tanto, los accionistas, directivos y gerentes de área de gestión humana en las empresas deberían considerar, en términos de la incorporación de la RSE en el desarrollo organizacional; refiriéndose específicamente a las dimensiones legal y ética, que aunque están intrínsecamente relacionadas, tienen sutiles diferencias en el desarrollo académico y práctico. De acuerdo con Medina y Severino (2014), por una parte, el nivel primario de la RSE es el ámbito legal, e implica acciones relacionadas con la cadena de valor de la empresa, lo que, por ende, se supone debe hacerse desde un comportamiento ético que per sé, está implícito en el espíritu de las leyes y normas, y que sin duda este modelo promueve y no impone; y por otra, está el nivel secundario de esta política que es la ética, asociada a las acciones de relación directa con la actividad de la empresa y que busca precisamente la garantía de los derechos humanos y laborales que se deben cumplir según la normatividad establecida y reconocida a nivel nacional e internacional por los gobiernos, organizaciones empresariales y la sociedad civil en general. De ahí el interés de este modelo porque la RSE pueda potenciar comportamientos socialmente responsables en las empresas, más allá del cumplimiento de la norma, para que la gestión administrativa del desarrollo humano sea permanente, incluyente y sostenible en todo su esplendor lo mejor posible.

Objetivo No. 2. Descripción de los estudios teóricos y prácticos, sobre el aporte de la RSE a la Gestión Humana en la industria latinoamericana

El abordaje de la gestión humana en las empresas del sector industrial latinoamericano, analizadas a través de la revisión de artículos, a nivel general, plantean una actividad centrada en el desarrollo del capital humano desde la perspectiva de satisfacción de las necesidades técnicas, a través de la aplicación de los procesos operativos básicos del área tales como reclutamiento y selección, inducción, capacitación y entrenamiento hasta acciones relacionadas con el bienestar laboral, la promoción y el desarrollo profesional; bajo un mismo denominador como es la gestión de un liderazgo más eficaz que genere una participación más dinámica entre los directivos y el personal de las empresas, para el logro de las ventajas competitivas (Lindgreen y Córdoba, 2010). Dentro de las acciones más relevantes se describen a continuación en el cuadro No. 14, las siguientes:

Cuadro 14*Estrategias genéricas en Gestión Humana basadas en la aplicación de la RSE*

Tema	Propósito	Sector- Área	Método	Resultados - Contribución	Autor- Año
La Responsabilidad Social Empresarial desde la percepción de capital humano.	Analizar factores de mayor impacto en la RSE desde la perspectiva del capital humano, basado en la norma ISO 26000. Estudio de caso.	Administración- Estudio de caso.	1-Enfoque: cuantitativo, diseño no experimental, transversal. 2-Fases (5). 3-Universo: 68 empleados de una empresa mediana dedicada a la fumigación. 4-Criterios de inclusión: impacto en el medio ambiente y por su política de RSE basada en la dignidad humana, derechos humanos, transparencia, competitividad, otros. 5-Instrumento. Cuestionario tipo Likert. 6-Dimensiones medidas: -Derechos humanos. -Prácticas laborales. -Medio ambiente. -Prácticas justas de operación. -Asuntos de consumidores. -Participación activa de la comunidad.	De los resultados se resalta: -Asuntos de consumidores: de mayor puntuación. La empresa considera a los clientes para la mejora de los servicios. -Medio ambiente: mayor desviación, lo que refleja mayor dispersión de los empleados en la percepción de la empresa por este factor. -Derechos humanos: correlación positiva con prácticas laborales, medio ambiente y RSE. -Prácticas laborales: correlación media positiva con medio ambiente y RSE (condiciones de trabajo seguras, ambiente laboral que favorece el desarrollo profesional de los empleados). -Prácticas justas de operación: basadas en la aplicación de un código de ética laboral. -Participación activa de la comunidad. Otros aportes: 1-La norma ISO 26000, permite estudiar de manera aplicada el tema RSE. 2-Estudiar la RSE desde la perspectiva del capital humano. 3-El capital humano valora el comportamiento responsable por medio de: -Respeto a los consumidores. -Respeto a los derechos y condiciones laborales. -Respeto al medio ambiente. -Participación con la comunidad.	López, Ojeda y Ríos, 2016.
Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial en empresas de Córdoba- Argentina.	1-Identificar variables relacionadas con los aspectos económicos, sociales y ambientales que permiten catalogar a una empresa como responsable,	Industrial	1-Enfoques: exploratorio de tipo contextual (relación sustentabilidad-RSE); y empírico (empresarios que los aplican). 2-Universo: 127 organizaciones tomadas como muestra, ubicadas	El estudio determina las variables más relevantes en las dimensiones medidas según los empresarios evaluados: 1-Dimensión motivaciones. Variables: -Bienestar de la sociedad. -Pensamiento colectivo. -Escasez de recursos.	Noé, Buraschi y Florencia, 2015

	<p>en el contexto de estudio.</p> <p>2-Relacionar las variables con los constructos de sustentabilidad o responsabilidad social empresarial.</p> <p>3-Determinar hacia qué constructo se orientan los empresarios que conforman el objeto de estudio.</p>		<p>en la Provincia de Córdoba-Argentina.</p> <p>3-Sectores: Industria, Comercio y Servicios.</p> <p>4-Tamaño de las empresas: grandes, medianas, pequeñas y micro empresas.</p> <p>5-Dimensiones: ambientales, sociales, económicas.</p>	<p>2-Dimensión Pilares.</p> <p>-Bienestar de la comunidad.</p> <p>-Minimización impacto ecológico.</p> <p>3-Dimensión Atributos.</p> <p>Planificación de las 3 dimensiones.</p> <p>Tener en cuenta la comunidad.</p> <p>Con relación a RSE: Satisfacción de los clientes.</p> <p>Dimensiones del modelo: 1-La RSE como guía en el accionar de GH. 2-La RSE en el accionar de GH. 3-La RSE en la evaluación del accionar de GH. 4-La RSE en el aporte de GH a la organización.</p>	
<p>Relación estratégica GH – RSE.</p>	<p>Comprender la relación estratégica de estos enfoques en beneficio de las organizaciones.</p>	<p>Industrial Colombiano.</p>	<p>Explicación de la relación entre la RSE y GH desde un modelo basado en tres condiciones y cuatro dimensiones; utilizando un estudio de caso de una empresa de Alimentos y bebidas de Cali.</p>	<p><u>Condiciones del modelo:</u></p> <p>1-Compromiso de la gerencia con la RSE, confiando en la función de GH.</p> <p>2-El jefe de GH debe ser formado en Gerencia y actuar con los directivos en función de las necesidades de los trabajadores.</p> <p>3-La GH y la RSE deben estar alineadas con la estrategia del negocio.</p> <p><u>II- Dimensiones del modelo:</u></p> <p>1-La RSE como guía en el accionar de GH.</p> <p>-Políticas de RSE y gobernabilidad.</p> <p>-Transparencia.</p> <p>-Rendición de cuentas.</p> <p>-Valores y principios.</p> <p>2-La RSE en el accionar de GH.</p> <p>-Enfatiza las prácticas de RSE dirigidas desde los procesos de GH hacia los trabajadores –grupos de interés-</p> <p>3-La RSE en la evaluación del accionar de GH.</p> <p>-Se comprende al trabajador como un stakeholder que identifica las prácticas dirigidas hacia él y otros grupos de interés. Por eso la importancia de comunicar las acciones de RSE en términos de definición, programación, ejecución,</p>	<p>Peláez, et al., 2014.</p>

				<p>resultado y beneficios obtenidos.</p> <p>4-La RSE en el aporte de GH a la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se considera al trabajador capaz de influenciar el desempeño de la empresa, debido a la influencia de la RSE en sus actitudes. <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Resultados en ausentismo y rotación. -Calidad del servicio. -Nivel de productividad. -Rentabilidad. 	
GH de orientación analítica.	Formalizar una propuesta teórica de GH de orientación analítica, basada en una concepción de hombre en la organización que privilegie la verbalización como camino a la responsabilización subjetiva.	Multisectores.	<p>1-Enfoques: exploratorio de tipo contextual (relación sustentabilidad-RSE); y empírico (empresarios que los aplican).</p> <p>2-Universo: 127 organizaciones tomadas como muestra, ubicadas en la Provincia de Córdoba-Argentina.</p> <p>3-Sectores: Industria, Comercio y Servicios.</p> <p>4-Tamaño de las empresas: grandes, medianas, pequeñas y micro empresas.</p> <p>5-Dimensiones: ambientales, sociales, económicas.</p>	<p>El análisis de categorización y método analítico aplicado encontró lo siguiente:</p> <p>1-La GH de orientación analítica trasciende lo instrumental de la gestión a un desarrollo más complejo y humano del talento en la organización.</p> <p>2-Abordar la interacción humana en las organizaciones desde la escucha, reflexión, intervención del discurso individual y grupal de las prácticas cotidianas, permiten generar procesos de responsabilización.</p> <p>3-En lo organizacional, la responsabilización implica generar espacios conversacionales, que favorezcan la solución de tensiones y conflictos, que a su vez contribuyan en el mejoramiento del desempeño individual y grupal.</p> <p>4-Propone una vía a la ética organizacional. Sentido de corresponsabilidad.</p> <p>5- Esta orientación de responsabilización, es actuar de manera socialmente responsable y sostenible, pues ésta empieza por sus colaboradores.</p>	Pérez y Lopera, 2014.

<p>Relevamiento de acciones de RSE dirigidas a un público interno en el sector vitivinícola del Gran Mendoza Argentina.</p>	<p>1- Identificar y evaluar las prácticas de RSE dirigidas al público interno en bodegas situadas en el Gran Mendoza.</p> <p>2- Analizar en profundidad las diferencias que surgen entre empresas grandes, medianas y pequeñas.</p>	<p>Industrial Argentina. (Sector Vitivinícola)</p>	<p>Mediante la utilización de indicadores: 1-Herramienta para el aprendizaje y evaluación de la gestión de las empresas, que refieren a: la incorporación de prácticas de RSE, al planeamiento estratégico, al monitoreo y desempeño general corporativo. 2-Universo: conformado por los 223 establecimientos vitivinícolas integrados que están radicados en los departamentos del Gran Mendoza y fueron habilitados para elaborar en la vendimia 2010. Se contactó (personal y telefónicamente y, por correo electrónico)115, establecimientos, algo más del 50%. Aceptaron la entrevista personal 80 empresas, esto representa algo más del 70% de los establecimientos contactados y el 36 % del universo, lo cual permitió trabajar con una muestra bastante representativa.</p>	<p>Se realiza un análisis con base en: 1-Caracterización de las empresas: localización, tipos, portafolio, origen de capital, volumen de producción. 2- Directrices de RS: valores y transparencia y demás acciones de gestión con sus stakeholders. 3-Desarrollo profesional y gestión participativa. (Capacitación en la generación de ventajas competitivas sostenibles para la organización).</p>	<p>Fonzar, 2013.</p>
<p>Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana.</p>	<p>1-Identificar – categorizar las prácticas de RSE, orientadas desde las áreas de GH, enfocadas en trabajadores y sus familias de cuatro empresas del Sur occidente colombiano.</p>	<p>Industrial</p>	<p>1-Enfoque cualitativo. 2-Depuración de indicadores en prácticas de RSE a nivel de literatura. Se identifican 70 prácticas. 3-Criterios de inclusión: -Prácticas con impacto jurídico, económico, ambiental o social externo a la empresa. -El impacto no sea pagado por la empresa cuando sea un costo (impacto negativo) y no sea cobrado por la empresa cuando sea un beneficio (impacto positivo). 4-Distribución de las prácticas en tres categorías. 5-Las prácticas se agruparon en 8 temáticas.</p>	<p>De acuerdo con los resultados, las prácticas de RSE relacionadas con los macroprocesos de GH fueron: 1-Compensación, bienestar y salud de las personas: 28 prácticas de las 70. -Compensación y estructura salarial. -Incentivos y beneficios. -Higiene y seguridad industrial. -Calidad de vida laboral. 2-Organización y planificación del área de GH: 18 prácticas de las 70. -Planeación estratégica. -Definición políticas. -Marco legal. -Análisis y diseños de cargos.</p>	<p>Garcia, et al., 2013.</p>

				<p>3-Relaciones con el empleado: 11 prácticas de 70.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Negociación colectiva y pacto colectivo. -Cesación y ruptura laboral. -Relación con el sindicato. <p>4-Desarrollo del personal: 10 prácticas de 70.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitación y entrenamiento. -Desarrollo de personal, planes de carrera. -Evaluación del desempeño. -Monitoreo. <p>5-Incorporación y adaptación de las personas a la organización: 2 prácticas de 70.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Requisición y reclutamiento. -Selección de personal. -Contratación. -Socialización e inducción. 	
<p>Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial- Enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones.</p>	<p>1-Determinar la importancia percibida de la GH con respecto a la RS.</p>	<p>Industrial: Cosméticos. (Con impacto en Colombia, América Latina y Europa)</p>	<p>1-Enfoque Cualitativo. (Descriptivo).</p> <p>2-Estudio de caso empresa de Cosméticos Sur occidente colombiano.</p> <p>3-Instrumentos: entrevistas a profundidad.</p> <p>4-Muestra: personal de la empresa en los cargos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -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. <p>Categorías:</p> <p>1-Caracterización empresa y área de GH.</p> <p>2-Caracterización estrategias de GH y su relación con RSE.</p> <p>3-Caracterización de las formas como la GH establece comunicación de la RSE con los stakeholders y la organización.</p> <p>4-Identificación de los medios utilizados por la</p>	<p>El estudio resalta los siguientes aportes del área de GH a la empresa:</p> <p>1-Apoyo al direccionamiento estratégico de la empresa.</p> <p>2-Articulación entre las necesidades del personal y objetivos de la empresa; diseñándose estrategias acordes a la misión de la empresa.</p> <p>3-Mantenimiento de la cultura y clima laboral.</p> <p>4-Proveer a la empresa del mejor capital humano, en función de un buen desempeño de toda la organización.</p> <p>En cuanto a las prácticas de RSE identificadas:</p> <p>1-Respeto al individuo, equidad y diversidad.</p> <p>2-Participación de empleados en la gestión de la empresa.</p> <p>3-Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados.</p> <p>4-Distribución de beneficios de la empresa.</p> <p>5-Desarrollo profesional y empleabilidad.</p>	<p>García y Duque, 2012.</p>

			GH enfocados a comunicar las políticas de RSE a los empleados y sus familias.	6-Salud, seguridad y condiciones de trabajo. 7-Jubilación y despidos. 8-Familia de los trabajadores.	
Papel de la Gestión Humana en el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial.	Establecer el valor de la GH en empresas colombianas. Analizar la RSE y contrastarla en empresas industriales de Colombia.	ACRIP- Empresas afiliadas a la asociación colombiana de gestión humana.	1-Cualitativo. Aplicación de entrevistas a profundidad. 2-Muestra: 530 empresas afiliadas a ACRIP. Sectores: Manufactura, Servicios y Comercio. Tamaño: Grandes, medianas y pequeñas. Lugar: 8 ciudades intermedias del País. 3-No. Encuestas aplicadas: 109. 4- <u>Dimensiones de RS abordadas:</u> -Prácticas responsables de GH. -Políticas de RS y gobernabilidad. -Impacto sobre el medio ambiente. -Transparencia y rendición de cuentas.	Los aspectos de mayor interés en estas empresas son: 1-Cumplir con la regulación legal para los empleados, la transparencia en la información y la mejora continua. 2-En lo crítico: bajo desarrollo en el diseño de sistemas de compensación basados en el desempeño; y la no participación del personal en los procedimientos de las políticas de RS.	Calderón, et al., 2011.
Hacia una práctica gerencial responsable. (Estudio de Caso Cerro Matoso (CMSA-Colombia)	Conocer el alcance de las prácticas de RS actualmente en las empresas. Al igual que las implicaciones, beneficios y desafíos de la gerencia moderna.	Minería. (Explotación y producción de ferro Níquel)	Cerro Matoso SA (CMSA), “comprende la RS como la construcción de un mundo justo y equitativo para poder garantizar la calidad de vida de las personas y el medio ambiente en el que está inmerso”. La empresa define sus prácticas en 3 principios y actividades: 1-Mecanismos de diálogo con el medio circundante integrados en la orientación estratégica de la empresa. 2-Acciones que promueven la integración entre el mundo del trabajo, la cultura organizacional y el contexto institucional. 3-Participación y liderazgo de los niveles directivos en los procesos de gobierno.	A partir de los 3 ejes claves, CMSA, genera: 1-Un desarrollo organizacional basado en la preocupación por el medio ambiente y el bienestar laboral de sus empleados. 2-Prácticas laborales basadas en la equidad social. 3-Diseño y mejora de los sistemas de control del trabajo. 4-Generación de liderazgo directivo y confianza en las relaciones con sus stakeholders influyentes.	Jiménez, 2008
<i>Fuente:</i> Elaboración a partir de los estudios consultados.					

El proceso transversal de los estudios presentados en el cuadro No. 14, tiene como metas de base el desarrollo del capital humano y el incremento de su eficiencia en el contexto del trabajo; potenciado a partir de las diferentes actividades instrumentales propias de la gestión humana y de los valores, principios y derechos que implica necesariamente la integración del modelo de la RSE

a estas metas internas de las empresas. Es por esta razón, que los objetivos de estos trabajos académicos y otros de campo, se centren en conocer, analizar, comprender, identificar, evaluar y categorizar, el alcance e impacto de los conceptos y prácticas de este modelo, en la gestión del talento humano de estas mismas organizaciones, en función de la motivación, el bienestar laboral, la calidad de vida y la generación de ventajas competitivas de los empleados y/o colaboradores. El análisis integral de este segundo objetivo, permite interpretar que en su conjunto las empresas gestionan, diseñan y aplican sus estrategias de desarrollo humano desde los ámbitos social, económico, ético y legal, asumiéndose los requerimientos propuestos en las iniciativas que configuran la filosofía empresarial de la responsabilidad social.

Dentro de estos ámbitos, se resalta el social, el cual se basa en una gestión integral del talento humano, como eje articulador de todas las acciones estratégicas, que estas empresas a través del área de gestión humana, buscan cualificar para mejorar la productividad y competitividad empresarial. Dicho de otro modo, lo estratégico está en el desarrollo de los equipos de trabajo, dado que “es uno de los grupos de interés, en los que las organizaciones deben apoyar y favorecer su desarrollo profesional y personal, pues son ellos la base del crecimiento empresarial y del posicionamiento en el mercado” (López, et al., 2016, p. 37). De la misma manera, la incorporación de esta política, según los autores consultados, debe estar alineada con la planeación estratégica de las empresas, para que se integren las necesidades y expectativas que en términos de la actividad productiva requiera la empresa, en función de las condiciones laborales esperadas por los trabajadores y satisfacción y calidad del servicio reciban los clientes externos. A continuación, para una mejor comprensión de los resultados, se expone en el cuadro No. 15, una integración de los aportes más relevantes respecto al análisis en cuestión:

Cuadro 15				
<i>Integración de las acciones de RSE en las prácticas empresariales de GH presentados en el cuadro No. 14</i>				
Ámbitos de RSE	Social	Económico	Ético	Legal
Acciones integradas a la gestión humana.	1-Participación activa de la comunidad. 2-Bienestar de la sociedad. 3-Desarrollo más complejo y humano de las personas en las organizaciones. 4-Generación de espacios de interacción humana a través de la escucha y la reflexión sobre los discursos de las prácticas laborales. 5-Mejoramiento del clima y cultura organizacional. 6-Integración con las familias de los empleados. 7-Incremento del liderazgo directivo en su gestión interna y la relación con los stakeholders en general.	1-Manejo y satisfacción de los clientes. 2-Desarrollo profesional y empleabilidad. 3-Procesos básicos de gestión humana. 4-Generación de ventajas competitivas sostenibles. 5-Apoyo a la estrategia de la organización. 6-Distribución de los beneficios de las empresas.	1-Respeto por el medio ambiente. 2-Prácticas laborales y justas de operación. 3-Respeto por los consumidores. 4-Compromiso de la gerencia con la RSE. 5-Reflexión de las prácticas laborales en función del sentido de responsabilización de las personas sobre su trabajo. 6-Generación del sentido de la corresponsabilidad. 7-Gobernabilidad y gestión desde los valores, transparencia y equidad social. 8-Mayor participación del personal en las políticas de RSE y GH. 9-Comunicación de las acciones de RSE en términos de la	1-Respeto por los derechos y condiciones laborales. 2-Alineación de la GH y la RSE con los objetivos estratégicos de las empresas. 3-Compensación salarial, seguridad y salud del personal. 4-Organización del área de gestión humana. 5-Relaciones con el personal. (Negociación colectiva) 6-Mejora en los sistemas de control del trabajo.

			planeación, ejecución, resultados y beneficios obtenidos.	
<i>Fuente:</i> Elaboración a partir del análisis y síntesis de los estudios consultados.				

Objetivo No. 3. Tendencias generadoras de valor estratégico para las empresas, basadas en el aporte de la RSE

Indudablemente, la globalización de la economía y los mercados, la tecnología, la comunicación y otros factores clave para el desarrollo organizacional de las empresas, en términos de la productividad, la competitividad y la rentabilidad (Camacho, 2014; Saldarriaga, 2008; Solís, 2008), exige inexorablemente al interior de sus procesos, específicamente al área de gestión humana, acciones de transformación y cambio (Calderón et al., 2011; Díaz, et al., 2014) en función de las metas dentro de sus funciones con los empleados y/o colaboradores; y en cuanto al liderazgo en su aporte estratégico al progreso socio económico de las mismas organizaciones. El análisis de los estudios consultados, muestra que una de las tendencias más relevantes de la gestión humana, es convertirse por su naturaleza, en el mejor socio estratégico de la organización (Camejo y Cejas, 2009; Peláez, et al., 2014), incorporando en su estructura el modelo de RSE e integrándose activamente en la planeación estratégica de los objetivos, políticas y directrices fundamentales para la proyección, posicionamiento y competitividad de las empresas (Voegtlin y Greenwood, 2016). A continuación, se describen en el cuadro No. 16, algunas de las tendencias más características con base en los estudios consultados.

Cuadro 16 <i>Tendencias generales en Gestión Humana basadas en RSE</i>			
Tópico	Descripción general	Estrategias	Autor/año
Factores de innovación para la competitividad.	La base del desarrollo económico en Latinoamérica está en la capacidad de Innovación de las empresas además de vincular la investigación con la producción industrial. Innovar permite crear ventajas competitivas para las empresas. Esto implica que los países con mayor capacidad de innovación tendrán igual capacidad para incrementar su productividad.	La competitividad de los países y, por ende, de las empresas radica en hacer inversiones relacionadas con: 1- Investigación y desarrollo, Ciencias Básicas y Aplicadas. 2- Adquisición de equipos. 3- Formación en recursos humanos.	Arredondo, et al., 2016.
Relación estratégica entre Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial.	El área de gestión humana está orientada al desarrollo de ventajas competitivas y organizacionales. La RSE es un modelo de valor estratégico y de alto interés actualmente para las organizaciones y hace parte de esas herramientas que la GH puede aplicar para generar oportunidades de crecimiento e innovación.	Los valores, principios, transparencia y rendición de cuentas, son la base de relación que constituye la RSE y la GH; las cuales soportan políticas, objetivos y estrategias de las empresas, que a su vez direccionan políticas, objetivos y estrategias de RSE.	Peláez, et al., 2014.
Responsabilidad Social Empresarial y gestión del conocimiento-	La gestión de la RSE en el desarrollo organizacional de la gestión humana en las organizaciones a través de la gestión del conocimiento, permite:	Tendencia 1. (Estudio estado del arte 2007-2008). Elementos: 1-Cambio organizacional. 2-Desarrollo humano. 3-Gestión del conocimiento. 4-Tercerización.	Saldarriaga, 2013, 2008.

Tendencias y perspectivas.	<p>1-Incrementar los niveles de productividad y competitividad de las personas.</p> <p>2-Potenciar la motivación y el sentido de pertenencia dado, por medio de los modelos pedagógicos que integren no solo las necesidades de la organización sino también de las personas (Cliente interno).</p> <p>3-Incorporar en ese desarrollo administrativo del área, trabajos relacionados con lo social, lo laboral, lo ambiental y los derechos humanos.</p> <p>4-Desarrollar una gestión desde el componente ético de la RSE orientado a mejorar la calidad de vida laboral.</p>	<p>5-Gestión por competencias.</p> <p>6-Plan de carrera.</p> <p>7-Plan de sucesión.</p> <p>8-Gerencia de procesos.</p> <p>9-Cultura organizacional.</p> <p>10-Marketing relacional.</p> <p>11-Gestión internacional de talento humano.</p> <p>Tendencia 2. (2009-2010)</p> <p>A las anteriores 11 mencionadas se agrega:</p> <p>1-Responsabilidad social.</p> <p>2-Contrato psicológico.</p>	
Herramientas TIC como apoyo a la Gestión de Talento Humano.	<p>1-La globalización, el desarrollo cambiante y acelerado de procesos en el ámbito administrativo y la gestión del conocimiento, flujos de información, entre otros temas, requieren que las organizaciones, aborden de manera eficiente y eficaz su actividad estratégica y operativa; particularmente en las áreas de Gestión del Talento Humano.</p> <p>2-La optimización de los procesos, a través del uso de las tecnologías generan mejores ventajas competitivas para el personal y la organización.</p>	<p>1-Las TIC requieren ser incluidas en los procesos de planeación estratégica de la organización y, por ende, del área de GH.</p> <p>2-La inclusión de los sistemas de información, permite al área de GH reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar los datos relacionados con los procesos de gestión propios de ésta.</p> <p>3-El ERP (Enterprise Resource Planning), es un sistema de información que facilita la planeación, desarrollo, control y gestión de los procesos de gestión del talento humano. Está diseñado por módulos e implica varios tipos de software.</p>	Riascos y Aguilera, 2011.
Nuevos paradigmas en Gestión Humana.	<p>La gerencia actual de Gestión Humana debe estar abierta a las necesidades y cambios demandados en el entorno o sector del mercado en el que se encuentra la empresa, con el propósito de incorporar nuevos modelos y prácticas que permitan un desarrollo organizacional más eficiente y eficaz a nivel individual, equipos de trabajo y organizacional</p>	<p>El área de GH requiere nuevos paradigmas que le permitan:</p> <p>1-Construir un área de afuera hacia adentro. Asumir las exigencias del entorno externo en el que está ubicada la empresa, para diseñar y estructurar el área acorde a estos requerimientos y necesidades.</p> <p>2-Diseñar la organización al alto desempeño: Estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas.</p> <p>3-Nuevos retos con los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de valores: sinceridad, compromiso, Employment branding, innovación, trabajo con sentido. -Oferta de agregación de valor para los empleados. -Construir un trabajo con sentido. <p>4-Roles líderes y profesionales de GH:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Campeón” de los empleados (abogar por sus necesidades). -Experto administrativo en GH. -Agente de cambio. -Socio estratégico. -Líder. <p>Desarrollo de habilidades: Coaching.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coaching ejecutivo. -Coaching empresarial. -Coaching personal. <p>5- Medir el aporte de los resultados de gestión humana a los resultados de la organización.</p>	Ospina, 2010.

		-Balanced Scorecard: monitorear el alineamiento de gestión de las personas y de la GH con el logro de la estrategia de la empresa. Medir las competencias organizacionales más estratégicas y contribuir a su desarrollo en la empresa. 6-Orientarse hacia la comunidad y la responsabilidad social.	
Gestión Humana en las organizaciones. Tendencias y perspectivas.	Desarrollo de los procesos humanos en las organizaciones basados en: 1-Adaptación al cambio. (Globalización) 2-Generación de nuevas ventajas competitivas. 3-Capacidad para la innovación de procesos. 4-Rediseño de procesos organizacionales. 5-Ajustes en las formas de empleo y empleabilidad. 6-Trascendencia del concepto económico de la RSE (ganancias para los accionistas).	Los procesos de cambio en la GH plantean estas tendencias: 1-Hacer la transición de su actuar operativo administrativo a una gestión estratégica, en carácter de socio estratégico con la alta dirección. 2-Cambiar su labor reactiva a una gestión proactiva. Ejercer liderazgo en la transformación cultural de la organización. 3-Asumir un rol de asesoría a nivel gerencial. Orientarse en la mejora de la calidad de vida laboral directiva. 4-Generar sistemas de alto rendimiento a nivel colectivo y organizacional. 5-Desarrollar un enfoque externo que esté a un lenguaje-nivel de negocios, aportando en la toma de decisiones y solución a problemas críticos de la empresa, a partir de la participación de las personas. Investigación en temas tales como: 1-Gestión estratégica de RH. 2-Gestión internacional de RH. 3-Cultura y RH. 4-Cambio organizativo y RH. 5-Evolución de la función de RH. 6-Teoría de la organización.	Calderón, et al., 2006.
Alternativas de cumplimiento de Responsabilidad Social Corporativa en gestión de Recursos Humanos.	Analizar el concepto de RSC en relación a la gestión de Recursos Humanos. Norma SA 8000. Norma de certificación de RSC en RH. (Soportada en los principios de la OIT, Declaración de los Derechos Humanos y Convenio de las Naciones Unidas sobre los derechos de los niños).	Los autores destacan las principales herramientas a través de las cuales, las empresas evidencian sus prácticas de RSC en Recursos Humanos: -Listas de empresas socialmente responsables. -Índices de sostenibilidad. -Establecimiento de códigos de conducta. -Adhesión a normas e iniciativas internacionales. -Emisión de informes sociales para evidenciar transparencia en gestión de recursos humanos. -Certificación de respeto a normas de gestión ética de recursos humanos. (Norma SA8000). Requisitos de responsabilidad social de la norma que se deben cumplir: 1-Eradicación del trabajo infantil. 2-Eradicación del trabajo forzoso o trabajo contratado bajo amenaza de fuerza. 3-Derecho a la salud y seguridad. 4-Libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva. 5-Igualdad y no discriminación. 6-Prácticas disciplinarias. 7-Jornada de trabajo. 8-Remuneraciones.	Fuentes, et al., 2005.

	Emisión de informes –memorias- sociales basados en el modelo GRI. (Soportada en la política social de la OIT y directrices para empresas multinacionales de la OCDE).	Elementos a resaltar en la presentación de estas memorias sociales: 1-Empleo (caracterización) 2-Relación empresa y trabajadores. 3-Salud y seguridad. 4-Formación y educación. 5-Diversidad y oportunidad. 6-Estrategia y gestión en torno a los derechos humanos. Y sumado a los requisitos de la Norma SA 8000, se agrega, derechos de los indígenas.	
<i>Fuente:</i> Elaboración a partir de los estudios consultados.			

De estos aportes se resalta que la tendencia en gestión humana, está orientada al desarrollo organizacional con sentido social, basada en el respeto y reconocimiento de los derechos humanos y laborales; y enfocada a generar ventajas competitivas. Desde este punto de vista, la ética, la responsabilidad social y la gerencia, se convierten en instrumentos para configurar una visión integral de gestión del talento humano (Camejo y Cejas, 2009); la cual se construye con estrategias concretas basadas en el liderazgo gerencial, la planeación estratégica, la promoción de los empleados y/o colaboradores, la inversión económica, la actualización de procesos operativos, la vinculación de los stakeholders, la participación de los trabajadores en el diseño de políticas, la relación del área con otras empresas, la integración de la organización con las comunidades y la incorporación de nuevas herramientas y tecnologías de la información y la comunicación. Sumado a esto, la gestión de las personas debe estar orientada y conectada desde y hacia el sentido de identidad real (De Ven, 2008) de las empresas, que se relaciona con “el estilo de liderazgo de la gerencia, la estructura organizativa, las actividades comerciales y los mercados, la gama y la calidad de los productos y servicios ofrecidos y el desempeño general del negocio; incluyéndose también el conjunto de valores de la gerencia general y de los empleados” (p. 343).

7. Discusión

De acuerdo al estudio realizado sobre la generación del valor estratégico, que la gestión humana en las empresas puede generar, a partir de la incorporación de los conceptos estructurales del modelo de RSE, se comprende que el eje transversal de las acciones administrativas y operativas, se trasciende desde la perspectiva ética que sustenta las buenas prácticas del área basadas en un comportamiento socialmente responsable con todos los grupos de interés claves para las empresas industriales en su desarrollo productivo y competitivo.

Estas prácticas, según los análisis de los resultados en los estudios consultados, muestran desde una visión sistémica, que el impacto estratégico de la gestión humana en su contribución al desarrollo organizacional de las empresas, se basa en una serie de tendencias o categorías entre las que se resaltan principalmente: la gestión de la planeación, la gestión técnica y tecnológica, la gestión del desarrollo humano, la gestión del conocimiento, la gestión de la innovación, la gestión del control y la gestión del medio ambiente (Calderón, et al., 2006; Díaz, et al., 2014; Macías y Aguilera, 2012; Ospina, 2010; Saldarriaga, 2008; Tietz, et al., 2018).

La gestión de la planeación, hace alusión al modelo administrativo de la planeación estratégica, enfocado al desarrollo de los niveles corporativo, táctico y operativo, y que, a través de los planes, programas y proyectos, demarca los objetivos misionales del negocio para el área en cada una de las empresas. Ésta, a su vez implica otras acciones importantes como, por ejemplo, la incorporación de la política de RSE en la cultura de la organización, que, a partir de las aplicaciones

analizadas en los resultados, la mayoría de las empresas al igual que los autores estudiados, coinciden en enfatizar que indudablemente, se requiere una gestión empresarial con tendencia social (Camejo y Cejas, 2009); al igual que las estrategias del área con las metas productivas, competitivas y rentables de la empresa, lo que por ende, contribuiría a alcanzar las metas exigidas por la globalización para la competencia entre los mercados (Peláez, et al., 2014).

Es en este sentido, como se afirmaba anteriormente en los resultados, que la gerencia de gestión humana debe ser por su naturaleza el mejor socio estratégico de la alta dirección en las empresas (Calderón, et al., 2006; García y Duque, 2012), mediante el despliegue de todas las herramientas, instrumentos, tecnologías y desarrollo del potencial creativo e innovador de los empleados y/o colaboradores, en el diseño, ejecución, evaluación y medición constante del alcance de los planes, programas y proyectos, que en materia de políticas salariales, incentivos y beneficios; formación y desarrollo humano con los stakeholders; mejores prácticas para favorecer el buen clima y la cultura organizacional, entre otros, le muestren como un área actualizada y moderna, que siendo sostenible para sí misma, potencie a su vez, la dinámica laboral, productiva, competitiva y rentable, al servicio de los accionistas, el personal, los proveedores y clientes y por ende, la comunidad empresarial en general.

La gestión técnica y tecnológica, plantea retos interesantes a los gerentes de empresa y áreas de gestión humana, en cuanto a lograr una integración eficiente, entre lo operativo e instrumental con lo estratégico (Calderón, et al., 2011; Díaz, et al., 2014; Peláez, 2014), de tal manera que se pueda cumplir con la constante necesidad de mejorar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores y, en consecuencia, la efectividad de las empresas en el cumplimiento de sus metas. En los estudios consultados no se muestra una tendencia específica desde la RSE inclusive, sobre el cómo las empresas están haciendo la migración hacia las nuevas formas y/o métodos (herramientas, instrumentos, equipos, software, etc.) que permitan visualizar una integración entre lo imperativo para las empresas que es la adquisición y actualización de sus sistemas y su “perfecto desempeño” en pro de la actividad operativa inherente al desarrollo productivo y, el uso responsable de estos medios técnicos y tecnológicos, en términos de la calidad de vida laboral física y psicológica; y la transparencia en el manejo de la información –código de ética laboral y desempeño social- (Calderón, et al., 2007; Jiménez, 2008; López, et al., 2016); de hecho, al considerarse la RSE como un modelo de valor estratégico para las empresas en su gestión, se comprende entonces que su tendencia a escala humana y social, aplicada a este componente importante en cualquier organización, implicaría para la alta dirección no solamente la inversión económica para la adquisición y actualización tecnológica sino la construcción y fomento de una cultura tecnológica amigable con los diferentes entornos internos según cada tipo de negocio, al igual que, evidenciar aportes al sostenimiento del medio ambiente en el que se encuentra ubicada. En esta línea de la actualización y modernización del área, es indudable, su constante tarea de rediseñar las políticas en términos de los puestos de trabajo, perfiles y cargos; sumado a las técnicas de reclutamiento y selección de personal, que responda a las necesidades y expectativas de trabajo que requieren las empresas.

La gestión del desarrollo humano, demanda acciones estratégicas basadas en el reconocimiento del componente social del trabajo, por lo que las iniciativas de RSE resaltan primordialmente, el respeto a los derechos humanos y laborales, los valores y la ética (Arias, et al., 2016; Crespo, 2010; Gaete, 2010); como ejes transversales que deben fundamentar las políticas de personal, relacionadas con la compensación salarial, los incentivos y beneficios, los planes de carrera y el bienestar laboral (García, et al., 2013; Saldarriaga, 2013), enfocados a mejorar la calidad de vida personal y laboral de los trabajadores. Estos aspectos sumados a la tendencia que muestran los estudios analizados, indican un buen nivel de compromiso por parte de las empresas

a cubrir las obligaciones de ley relacionadas con la seguridad social, la salud y seguridad en el trabajo, la compensación salarial, la libertad sindical y negociación colectiva; aunque no se aprecia con precisión las acciones orientadas a la prevención del acoso laboral, los factores de riesgo psicosocial y demás condiciones de contratación y promoción del personal. En otras palabras, a esto se debe sumar los avances y cambios tecnológicos de los procesos productivos industriales y la capacidad intelectual aplicada al trabajo por parte del personal de la empresa para generar valor agregado en los puestos de trabajo respectivamente (Camejo y Cejas, 2009; Rivero y Dabos, 2017). Este tipo de gestión, es fundamental para estar al nivel competitivo frente a los constantes procesos de transformaciones y cambios de la ciencia, la política, lo sociocultural, la economía y las normas de calidad para la producción y prestación de bienes y servicios, además de otros requisitos exigidos por el alto impacto de la globalización en la actividad empresarial de las industrias; y de hecho, según la postura de la mayoría de los autores, “el desarrollo de la economía, dependerá de la capacidad de innovación y de vincular la investigación con la producción industrial” (Arredondo, et al., 2016, p. 300).

Asimismo, las empresas requieren destinar un mejor rubro para invertir en la formación, el entrenamiento y la capacitación de las personas, con la finalidad de generar mejores habilidades a nivel social y técnico (Medina y Severino, 2014), garantizándose el incremento de las ventajas competitivas y el valor agregado a la actividad ocupacional en los puestos de trabajo (Calderón et al., 2007; Camejo y Cejas, 2009; Fonzar, 2013). Dentro de estas habilidades y/o comportamientos importantes para el buen desempeño y las relaciones sociales laborales, están la autoeficacia, el liderazgo, el sentido de corresponsabilidad, la motivación, el trabajo en equipo, la justicia organizacional, la solidaridad, el compromiso, la confianza (Calderón, et al., 2007; Camejo y Cejas, 2009; Pérez y Lopera, 2014); y de manera particular, los cambios que deben darse en el contrato psicológico entre el empleador y los empleados (Ariss y Sidani, 2016) solo por nombrar algunos. De igual manera, es importante resaltar la necesidad en los ajustes y/o cambios de los estilos de liderazgo en la dirección de las personas en estas áreas de talento humano (Ospina, 2010), pues deben estar conectados con las nuevas tendencias de gestión basadas en las necesidades, expectativas y motivaciones del personal interno con relación a los intereses de los demás stakeholders empresariales de vital interés para el sector industrial (Díaz, et al., 2014; Jiménez, 2008).

La gestión del conocimiento, implica la capacidad de aprendizaje que las empresas requieren potenciar a nivel individual, grupal y global, por medio de acciones efectivas en los planes de capacitación, así como en los instrumentos, las herramientas y las tecnologías que deben incorporarse al trabajo mismo (Riascos y Aguilera, 2011). Aún mejor, siendo el factor humano, el activo más valioso en la generación de información, datos y conocimiento (Macías y Aguilera, 2012), las empresas están obligadas a revisar, evaluar, actualizar e incorporar nuevas formas y estrategias para el desarrollo intelectual de las personas y de la organización misma, como, por ejemplo, el e-learning, el coaching (ejecutivo, empresarial y personal), el mentoring (Díaz, et al., 2014; Ospina, 2010), y demás aportes de las tecnologías de la información y comunicación aplicadas. De igual forma, esta gestión implica la formación al personal en los principios y normas tanto de la empresa como de la RSE, específicamente, los relacionados con la ética, la transparencia, la verificabilidad y la rendición de cuentas, en el manejo del capital intelectual de las empresas (Díaz, 2014; Fonzar, 2013; Jiménez, 2008; Lopera, et al., 2016).

La gestión de la innovación, requiere evidentemente la inversión económica de las empresas en cuanto a la investigación, la tecnología y el talento humano (Arredondo, et al., 2016; Montero, 2008; Saldarriaga, 2013). Igualmente, importante es la forma en que los empresarios se involucren con los stakeholders, esto con el fin de que se puedan conocer sus necesidades, expectativas y

motivaciones, frente a todo lo concerniente en la relación de negocios de estos actores entre sí, aspecto fundamental para generar ideas creativas e innovadoras, que impulsen la competitividad y productividad (Hilson, 2012); además de contribuir en la dinamización de los mercados. Del mismo modo, están los avances y cambios tecnológicos de los procesos productivos industriales y la capacidad intelectual aplicada al trabajo por parte del personal de la empresa para generar valor agregado en los puestos de trabajo respectivamente (Camejo y Cejas, 2009; Rivero y Dabos, 2017). Este tipo de gestión, es fundamental para estar al nivel competitivo frente a los constantes transformaciones y cambios de la ciencia, la política, lo sociocultural, la economía y las normas de calidad para la producción y prestación de bienes y servicios, además de otros requisitos exigidos por el alto impacto de la globalización en la actividad empresarial de las industrias; y de hecho, según la postura de la mayoría de los autores, porque “el desarrollo de la economía, dependerá de la capacidad de innovación y de vincular la investigación con la producción industrial” (Arredondo, et al., 2016, p. 300).

La gestión del control, es parte del mecanismo administrativo y operativo que indudablemente contribuye al cumplimiento de los procedimientos, los estándares de calidad y demás políticas de personal, en términos de los objetivos estratégicos de las organizaciones, el respeto y acatamiento de los requisitos, deberes y derechos laborales legalmente establecidos, reglamentos de trabajo, manuales de funciones, etc., al igual que la verificación de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los grupos de interés internos y externos de las empresas (Camacho, 2014; Gaete, 2010; Norma ISO 26000:2010), con el propósito de poder evaluar, medir y hacer seguimiento al impacto de las empresas en la prestación de bienes y servicios, a sus respectivos grupos de interés.

La gestión del medio ambiente, es uno de los retos más exigentes para las gerencias de gestión humana, puesto que este ámbito de la RSE, generalmente no hace parte integral de las políticas de esta área en la mayoría de las empresas; sin embargo, una parte de éstas sí la considera en los planes de acción social, pero más como un requisito para obtener beneficios y posicionamiento, que por una intención genuina con sentido socialmente responsable, de contribuir a favorecer las condiciones del entorno interno y externo en el que impactan con su actividad productiva. No obstante, en cuanto a la actividad organizacional del área se refiere, implicaría la creación de espacios y condiciones de infraestructura seguras, políticas de seguridad y salud en el trabajo (García et al., 2013; García y Duque, 2012), entrenamiento técnico para la optimización en el uso de los recursos y la promoción de la calidad de vida física, psicológica y social de las personas; sumado a las estrategias para promover un agradable clima laboral en la empresa.

De modo similar, los estudios consultados, no muestran una tendencia empresarial, orientada hacia la gestión de la investigación en el campo de la RSE aplicada a las actividades del área de gestión humana; pues como se ha expuesto, se enmarcan en su gran mayoría, en la ejecución de actividades basadas en los requerimientos legales, favoreciéndose, como ha de suponerse, la garantía de derechos laborales que deben asumirse con los empleados y/o colaboradores por parte de los empresarios según la normatividad internacional y nacional. Este aspecto abre el espacio para que las instituciones públicas y privadas de cualquier tipo y naturaleza económica, inviertan recursos para la formación de personas que lideren el desarrollo de este modelo dentro de su ambiente laboral, comenzándose por los mismos accionistas, gerentes generales y jefes de área, de tal manera que se promueva en las personas, un sentido de lo socialmente responsable en el trabajo y las empresas desarrollen una cultura organizacional de corresponsabilidad interna y externa, con sus stakeholders en cuanto a los objetivos, políticas, directrices, normas y métodos que este modelo propone, integrado a su propia gestión administrativa y productiva.

Ahora bien, en lo concerniente a gestión humana, es importante que se desarrollen investigaciones en diferentes líneas enmarcadas dentro de los ejes de análisis de esta discusión como la planeación, lo técnico y tecnológico, el desarrollo humano, el conocimiento, la innovación, el control de los procesos y el medio ambiente, con sus respectivos y/o posibles temas específicos como, por ejemplo: el estudiar la planeación estratégica de gestión humana desde la perspectiva de la RSE; el análisis del valor estratégico de cada uno de los procesos desarrollados en gestión humana (diseño de puestos de trabajo, diseño de perfiles de cargo, reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción, capacitación, formación y entrenamiento; evaluación de desempeño, planes de promoción, compensación salarial, jubilación, salud mental, calidad de vida laboral, seguridad y salud en el trabajo, otros) basado en la RSE; el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación, usadas por las empresas en su actividad laboral para la eficiencia y eficacia operativa; el desarrollo de la salud mental de los empleados y/o colaboradores, el medio ambiente interno y externo de trabajo desde la RSE; estudios sobre el liderazgo, el trabajo en equipo y la innovación para la productividad y competitividad del personal en función del desempeño laboral a partir de la RSE; y el desarrollo de ventajas competitivas de las personas en su trabajo, con base en este modelo; la integración de este modelo al diseño de estrategias creativas e innovadoras en el cumplimiento de la normatividad legal vigente, entre otros temas.

En suma, el análisis de los estudios consultados, muestra que la incorporación de la RSE en los procesos de gestión humana, está en proceso de afianzarse y que su configuración y consolidación, como modelo guía para el accionar en esta área de trabajo, necesita una mayor sensibilización acerca de sus alcances en beneficio del crecimiento económico sostenible e incluyente del sector industrial nacional y latinoamericano por parte de los gobiernos y entidades nacionales e internacionales pertinentes; además de un liderazgo directivo abierto a nuevas tendencias de carácter social y humanista en la actividad capitalista de los mercados. Finalmente, se comprende que, si bien es cierto, la gestión humana, en el desarrollo empresarial nacional y latinoamericano, aún está ligado al modelo tradicional de la visión de hombre como “recurso” y sistemas de funcionamiento operativo-instrumental, también es evidente, que la inclusión de una visión con tendencia social, es una alternativa viable capaz de generar una actividad empresarial ética, sostenible y socialmente responsable.

8. Conclusiones

A partir de los contenidos teóricos, el análisis y discusión de los resultados, se consideran las siguientes conclusiones dentro del marco de los objetivos propuestos para este artículo:

De la relación de los conceptos asociados al valor estratégico de la Gestión Humana, desde la Responsabilidad Social Empresarial en las organizaciones

El valor estratégico de la gestión humana desde el modelo de la RSE, se construye sobre la base de la ética, los valores, los principios y derechos humanos que fundamentan las relaciones interpersonales, laborales y sociales de todas las personas y grupos de interés que hacen parte del negocio de las empresas. Debido a esto, la gerencia de talento humano, es un área fundamental para orientar el sentido de lo social con todas sus implicaciones, en las buenas prácticas empresariales, potenciándose el capital humano y social en el marco de una cultura organizacional integrada al progreso socioeconómico de las comunidades.

De la descripción de los estudios teóricos y prácticos, sobre el aporte de la RSE a la Gestión Humana en la industria latinoamericana

La RSE es la herramienta de carácter social que potencia la capacidad de gestión administrativa de talento humano en las empresas, por cuanto ésta se puede integrar en la actividad del área, mediante diferentes ejes tales como:

- 1) El eje de estructura y soporte: articula los macroprocesos de gestión humana con las políticas, directrices y demás normas contempladas en las iniciativas internacionales para el desarrollo humano en el trabajo.
- 2) El eje legal: sustentado en los valores, los principios y los derechos humanos y laborales del modelo que guían y potencian el marco de acción de las empresas y las áreas de gestión humana, integradas a la normatividad legal vigente en cada país.
- 3) El eje metódico: determina a partir de los ejes de estructura y soporte y legal, las formas para desarrollar las buenas prácticas empresariales.
- 4) El eje de autorregulación: promueve un sentido de conciencia y compromiso voluntario ha asumirse por las empresas, en el cumplimiento de los estándares legales internacionales y propios para cada país, con relación al desarrollo de las políticas de talento humano en el trabajo.
- 5) El eje ambiental: enfoque que todas las áreas de gestión humana y, por ende, las empresas, han de abordar con todos los grupos de interés, implicándose el liderazgo de los directivos, para orientar al personal en la participación activa frente al compromiso, conciencia y sentido social en el trato frente al entorno, que provee los recursos para la actividad productiva de la empresa, fuente a su vez de ingreso económico y bienestar social y laboral para sí mismos.
- 6) El eje ético: dimensión fundamental y transversal de este modelo para el desarrollo de una gestión empresarial y humana, con sentido socialmente responsable.

De la Interpretación de las tendencias generadoras de valor estratégico para las empresas, basadas en el aporte de la RSE

Las tendencias acerca de la generación de valor estratégico para las empresas desde la gestión humana, con el aporte de la RSE, apuntan hacia diversas perspectivas de interpretación, entre las que se resaltan:

- 1) La perspectiva de innovación: generadora de transformación y cambio en el desarrollo productivo y competitivo de las empresas.
- 2) La perspectiva tecnológica: incorporación, actualización, entrenamiento y aplicación de nuevas tecnologías de información y comunicación; además de la adquisición de herramientas, instrumentos y software, para el desarrollo de los procesos, favorecerá y potenciará ventajas competitivas en las personas y contribuirá a la optimización de los procesos laborales en esta área.
- 3) La perspectiva ambiental: reto y exigencia que la comunidad internacional propone a las empresas, para que se asuma un compromiso más justo con el uso de los recursos y el cuidado de los entornos ambientales; al igual que para la gerencia de esta área, en cuanto a la creatividad para desarrollar estrategias aplicadas al desarrollo laboral de las personas en sus puestos, equipos y otras áreas de trabajo dentro de las organizaciones.
- 4) La perspectiva social: respeto y garantía de los derechos humanos y laborales que deben cumplirse, pero igualmente trascenderse hacia un sentido más humanista, justo, equitativo y dignificante de las personas en la actividad laboral, con sentido creativo e innovador.

En síntesis, el valor estratégico de la gestión humana en las empresas se basa en el capital humano. Es por esta razón, que uno de los desafíos más importantes para las gerencias de esta área, es fomentar desde la ética, los valores y principios sociales, un desempeño laboral eficiente y eficaz, que permita el cumplimiento de las metas organizacionales; además de contribuir al reconocimiento y posicionamiento de la gerencia de esta área como el mejor socio estratégico de las mismas empresas.

Agradecimientos

A Dios Padre, Dios Hijo y Dios Espíritu Santo, proveedor de la sabiduría, el conocimiento, la motivación y la inspiración. A Él todo honor y toda gloria por siempre. Amén.

Referencias Bibliográficas

- Arias, W., Domínguez, S., Docarmo, L., Raschio, P., Rojas, F., Gutiérrez, M. C., y Condori, A. (2016). Presentación de un inventario para valorar la percepción comunitaria de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(35), 101-118.
- Ariss, A., y Sidani, Y. (2016). Comparative international Human Resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review*, 26(2016), 352-358.
- Arredondo, F., Vázquez, J. C., y De la Garza, J. (2016). Factores de Innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial. *Estudios Gerenciales*, 32(2016), 299-308.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado de https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf
- Calderón, G., Álvarez, C. M., y Naranjo, J. C. (2011). Papel de la Gestión Humana en el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163-188.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., y Álvarez, C. M. (2006). Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., y Álvarez, C. M. (2007). La Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Camacho, J. I. (2014). Las normas de Responsabilidad Social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 20(2015), 3-29.
- Camejo, J., y Cejas, M. (2009). Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 21(2009), 1-17.
- Casanova, L., y Dumas, A. (2009). Corporate Social Responsibility and Latin America Multinationals: Is poverty a Business Issue? *Universia Business Review*, 1(2010), 132-145.
- Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>

- Crespo, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: Responsabilidad Social Empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 119-130.
- Conferencia de las Naciones Unidas. (1992). *Declaración de Río sobre Medio Ambiente y el Desarrollo*. Recuperado de <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm>
- Congreso de Colombia. (23 de diciembre de 1993). *Ley de Seguridad Social Integral*. (Ley 100 de 1993). DO: 41.148. Recuperado de https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/L0100_93.pdf
- Congreso de Colombia. (23 de enero de 2006). *Ley de Acoso laboral*. (Ley 1010 de 2006). DO: 46.160. Recuperado de <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/573203/887553/Ley+1010+de+2006+%28Medidas+para+prevenir%2C%20corregir+y+sancionar+el+acoso+laboral%29.pdf/ea731161-5a27-47d2-bfab-b792b998762e>
- Congreso de Colombia. (23 de julio de 2008). *Resolución sobre riesgo psicosocial*. (Resolución 2646 de 2008). DO: 47.059. Recuperado de https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R_MPS_2646_2008.pdf
- Congreso de Colombia. (21 de enero de 2013). *Ley de Salud mental*. (Ley 1616 de 2013). DO: 48.680. Recuperado de <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/L1616013.pdf>
- Congreso de Colombia. (31 de julio de 2014). *Decreto del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud*. (Decreto 1443 de 2014). DO: 49.229. Recuperado de https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/pdf/decreto_1443_2014.pdf
- Congreso de Colombia. *Código Sustantivo del Trabajo*. (2019). Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- De Ven, B. (2008). An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 339-352.
- Díaz, N. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y creación de valor compartido. Sostenibilidad Gerencial. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 9(3), 127-144.
- Díaz, O., Cardona, M., y Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22-28.
- Fonzar, A. (2013). Relevamiento de acciones de Responsabilidad Social Empresaria dirigidas a su público interno en el sector vitivinícola del Gran Mendoza Argentina. *Gestión Joven*.

Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas, 11(2013), 50-86.

- Foro Económico Mundial de las Naciones Unidas. (2000). *Pacto Mundial*. Recuperado de: http://www.um.es/documents/4156512/4572708/RSC_Pacto_Mundial_responsabilidad_civica_empresas_en_economia_mundial.pdf/0ed4049d-ec4a-4346-90e1-9e7b9038fafb
- Fuentes, F. J., Núñez, J., y Veroz, R. (2005). Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos. *Universia Business Review*, 7(2005), 68-89.
- Gaete, A. R. (2010). Discursos de gestión de recursos humanos presentes en las iniciativas y Normas de Responsabilidad Social. *Revista Gaceta Laboral*, 16(1), 41-62.
- García, M., Azuero, A. R., y Peláez, J. D. (2013). Prácticas de responsabilidad social empresarial desde las áreas funcionales de gestión humana: un análisis de cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Revista Innovar*, 23(49), 83-100.
- García, M., y 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.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Hilson, G. (2012). Corporate Social Responsibility in the extractive industries: Experiences from developing countries. *Resources Policy*, 32(2012), 131-137.
- Jiménez, A. (2008). Hacia una práctica gerencial responsable: conceptos, prácticas y perspectivas actuales. *Revista de Derecho Privado*, 40(2008), 3-25.
- Kaufman, B. (2001). Human resources and industrial relations Commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11(2001), 339-374.
- Lindgreen, A., Córdoba, J., Maon, F., y Mendoza, J. (2010). Corporate Responsibility in Colombia: Making sense of Social Strategies. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 229-242.
- Lindgreen, A., y Córdoba, J. (2010). Corporate Social Responsibility in Latin America. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 167-170.
- López, A., Ojeda, J. F., y Ríos, M. (2016). La Responsabilidad Social desde la percepción del capital humano. Estudio de caso. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 36-46.
- Macías, C., y Aguilera, A. (2012). Contribución de los recursos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148.

- Madero, S. M., y Barboza, G. (2014). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(2015), 735-756.
- Mazzotti, G., y Solís, P. C. (2014). La ISO 26000:2010 y la paradoja de la Responsabilidad Social Empresarial: aproximaciones críticas. *Revista Administración y Organizaciones*, 17(32), 99-117.
- Medina, A., y Severino, P. (2014). Responsabilidad Empresarial: generación de capital social de las empresas. *Contabilidad y Negocios*, 9(17), 63-72.
- Medina, L. M., Barocio, A. I., y Sánchez, M. A. (2012). Analizando las normas en que se basan las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en México. *Contabilidad y Auditoría*, 28(14), 105-150.
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas Latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 24-33.
- Merino, A. (2011). Como escribir artículos científicos (Parte 3) Artículo de revisión. *Salud en Tabasco*, 17(1-2), 36-40.
- Molina, R. G., González, O., y Niño, M. A. (2017). Revisión epistemológica del gobierno corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Contexto*, 6(2017), 43-56.
- Montero, A. P. (2008). Macroeconomic Deeds, Not Reform Words: The Determinants of Foreign Direct Investment in Latin America. *Latin American Research Review*, 43(1), 55-83.
- Nieto, M., y Fernández, R. (2004). Responsabilidad Social Corporativa: la última innovación en Management. *Universia Business Review*, 1(2004), 28-39.
- Noé, C., Buraschi, M., y Florencia, M. (2015). Orientación de los empresarios de Córdoba Argentina hacia la Sustentabilidad y la Responsabilidad Social Empresarial. *Contaduría y Administración*, 61(2016), 84-105.
- Organización Internacinal para la Normalizaciòn. (2010). ISO 26000:2010 *Guía de Responsabilidad Social*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Organización Internacional del Trabajo. (2001). *Directrices relativas a los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_112582.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2010). *La OIT y la responsabilidad social empresarial (RSE)*. ILO Helpdesk Factsheet No.1. Programa de Empresas Multinacionales.

Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y política social*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_124924.pdf

Ospina, H. (2010). Nuevos paradigmas en Gestión Humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23), 79-97.

Peláez, J. (2014). La Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica. *Revista Ciencias Estratégicas*, 32(33), 83-99.

Peláez, J. D., García, M., y Azuero, A. R. (2014). La relación estratégica entre Gestión Humana y la Responsabilidad Social Empresarial. Avances de una explicación de un caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5(11), 15-28.

Peláez, J. D., y García, M. (2014). Responsabilidad Social Empresarial y Gestión Humana: una relación estratégica aplicada desde un modelo explicativo. *Entramado*, 10(2), 90-111.

Perestelo, L. (2013). Normas para la revisión y redacción de estudios. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 13(2013), 49-57.

Pérez, J. D., y Lopera, I. C. (2014). Gestión Humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización. *Revista de Administración de Empresas*, 56(1), 101-113.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Informe Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado de <https://www.undp.org/content/dam/colombia/docs/ODM/undp-co-odsinformedoc-2015.pdf>

Riascos, S. C., y Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 141-154.

Rivero, A. G., y Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de Recursos Humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios gerenciales*, 33(2017), 39-51.

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(2013), 110-117.

- Solís, J. L. (2008). Responsabilidad Social Empresarial: un enfoque alternativo. *Revista Análisis Económico*, 23(53), 227-252.
- Sprague, J. (2015). From International to Transnational mining: the industrys Shifting political economy and the Caribbean. *Institute of Caribbean Studies*, 43(1), 73-112.
- Tietz, G., Anholon, R., Da Silva, D., Cooper, R., Gonsalvez, O., Filho, W., y Santa-Eulalia, L. (2018). An assessment of the integration between Corporate Social Responsibility practices and management systems in Brazil aiming at sustainability in enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 182(2018), 746-754.
- Uribe, A. F. (2013). *Factores psicosociales en las organizaciones*. Bucaramanga, Colombia: Futura Diseño e Impresión.
- Vásquez, J. A., y Gonzales, D. P. (2009). Metodología para implementar un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) en la industria de la curtiembre en Colombia. *Contabilidad y Negocios*, 8(4), 49-56.
- Valenzuela, L., Linares, M., y Suárez, Y. (2015). Una aproximación teórica y bibliométrica a la responsabilidad social empresarial (1971-2015): Análisis mundial, latinoamericano y colombiano. *Lumina*, 15(2015), 168-193.
- Voegtlin, C., y Greenwood, M. (2016). Corporate Social Responsibility and Human Resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(2016), 181-197.