

# **PAPEL DE GESTIÓN HUMANA EN EL CUMPLIMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL<sup>1</sup>**

**GREGORIO CALDERÓN HERNÁNDEZ\***

Ph. D. en Administración y Dirección de la Empresa, Universidad Pablo de Olavide, España.  
Profesor Titular, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Colombia.  
Grupo de investigación "Cultura organizacional y gestión humana" (Director), afiliado  
a la Universidad Nacional, clasificación A de Colciencias.  
gcalderonh@unal.edu.co

**CLAUDIA MILENA ÁLVAREZ GIRALDO**

Candidata a Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Pablo de Olavide, España.  
Profesora, Universidad de Manizales, Colombia.  
Grupo de investigación "Administración" (Director), afiliado a la Universidad de Manizales,  
clasificación C de Colciencias.  
Grupo de investigación "Cultura organizacional y gestión humana", afiliado a la Universidad Nacional,  
clasificación A de Colciencias.  
calvarez@umanizales.edu.co, cmalvarezg@unal.edu.co

**JULIA CLEMENCIA NARANJO VALENCIA**

Ph. D. en Ciencias de la Empresa, Universidad de Murcia, España.  
Profesora Asistente, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, Colombia.  
Grupo de investigación "Cultura organizacional y gestión humana", afiliado a la Universidad Nacional,  
clasificación A de Colciencias.  
jcnaranjov@unal.edu.co

Fecha de recepción: 18-06-2009

Fecha de corrección: 10-09-2010

Fecha de aceptación: 11-01-2011

## **RESUMEN**

La gestión humana está trascendiendo su papel instrumental para convertirse en apoyo para la competitividad de las organizaciones y uno de los aspectos en que tiene que apoyar a la empresa es en el cumplimiento de su responsabilidad social. La presente investigación apunta a encontrar esa relación desde la perspectiva teórica y a contrastarla en un conjunto de empresas colombianas. Para esto, se realizó una triangulación de métodos cuantitativos y cualitativos con el objetivo de recolectar la información y luego se analizó la validez y confiabilidad de la misma. A continuación, se llevó a cabo un análisis que incluyó técnicas de clúster y técnicas descriptivas y cualitativas, como el análisis de discurso.

<sup>1</sup> Esta investigación fue financiada por la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Avances de la misma fueron presentados en el encuentro internacional de investigación en administración "Responsabilidad Social de la administración en el Mundo" (Ascolfa, marzo 2009).

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Cra 27 No. 64-60, Bloque E- 314. Tel. 8879300 ext. 50415, 50616. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión humana, recursos humanos, responsabilidad social empresarial, responsividad social.

**Clasificación JEL:** L21, L29

## **ABSTRACT**

*The role of human resource management in the fulfillment of corporate social responsibility*

Human resource management is going beyond having a merely instrumental role, to becoming the support of organizational competitiveness. One of the areas in which human resource management must support companies is in fulfilling their social responsibility. This research aims to find evidence of this relationship based on a theoretical perspective and a comparison of a set of Colombian companies. We performed a triangulation of both quantitative and qualitative methods of data collection. We carried out an analysis of the validity and reliability of information, and used cluster techniques to analyze the information, and complemented them with descriptive and qualitative techniques, such as discourse analysis.

## **KEYWORDS**

Human resource management, human resources, corporate social responsibility, social responsiveness.

## **RESUMO**

*Papel do gerenciamento de recursos humanos no cumprimento da responsabilidade social empresarial*

O gerenciamento de recursos humanos está se movendo para além de seu papel instrumental para converter-se em um apoio para a competitividade organizacional, e um dos aspectos em que a área dos recursos humanos tem que apoiar a empresa é no cumprimento de sua responsabilidade social. Essa pesquisa tem como objetivo encontrar essa relação partindo da perspectiva teórica e compará-la em um conjunto de empresas colombianas. Foi realizada uma triangulação de métodos quantitativos e qualitativos para a recolha de informações; foram realizadas análises de validade e confiabilidade da informação e foram utilizadas técnicas de cluster para a análise, complementadas por técnicas descritivas e técnicas qualitativas como a análise de discurso.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Gerenciamento de recursos humanos, recursos humanos, responsabilidade social empresarial, responsabilidade social.

## INTRODUCCIÓN

La visión tradicional de gestión humana se corresponde con un área de recursos humanos centrada en labores de tipo instrumental que poco valor agregan a la organización y por ende al logro de los objetivos finales y al desarrollo de la estrategia empresarial.

La evolución hacia una dependencia responsable por la gestión del talento, preocupada por factores estratégicos, ha conllevado a entender la gestión humana como una centrada en la generación de valor y por lo tanto en fuente de ventaja competitiva sostenida para las organizaciones. Esa creación de valor se puede hacer desde cinco dimensiones: proyección organizacional, gobierno de las personas, eficiencia y eficacia, gestión del cambio y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa (Calderón, 2006). En el presente trabajo interesa esta última dimensión.

El artículo pretende encontrar una relación teórica entre la responsabilidad social empresarial (RSE) y la gestión humana, y a partir de ella hallar evidencias en empresas colombianas del papel de esta área en el cumplimiento de la responsabilidad social. La investigación base del trabajo utilizó técnicas cuantitativas complementadas con entrevista a expertos y grupos foco que permitieron analizar mejor lo afirmado por las empresas.

Los resultados indican que si bien puede existir una función de RSE desde la gestión humana, todavía se tiene una mirada reduccionista de su papel e incluso sorprende que, para muchas de las fuentes de la investi-

gación, ésta no sea una actividad que tenga importancia en la dirección de las personas.

El presente artículo se ha estructurado en cinco apartados, primero el contexto de la investigación en el cual se presenta el problema, los objetivos y sus antecedentes; segundo el marco teórico en el que se aborda la concepción de responsabilidad social empresarial que es asumida por la investigación y la gestión humana en relación con el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial; tercero el diseño general de la investigación donde se explicita la metodología desarrollada, la operacionalización de las variables y las pruebas de confiabilidad y validez que se aplicaron a los instrumentos, finalmente en el cuarto apartado se presentan los hallazgos.

## I. PROBLEMA Y CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo hace parte de una investigación más amplia que se orientó a establecer el valor agregado de la gestión humana en las organizaciones colombianas, la cual se originó a partir de dos cuestionamientos: ¿cuál es el papel de las áreas de gestión humana? Y ¿cómo hacer para que la acción de gestión humana sea significativa para las empresas? (Calderón, 2008).

Estas preguntas surgieron desde la práctica y la teoría. En la práctica se encontró que las áreas de gestión humana son permanentemente cuestionadas frente a su labor y en algunos casos se ve amenazada su supervivencia al ser consideradas centros de costos que solo aportan productos de tipo administrativo

que no impactan la competitividad organizacional (Beatty y Schneier, 1998; Beer, 1998; Fitz-enz, 1990). En relación con la teoría se hallaron evidencias de que la gestión humana, cuando apunta a generar ventajas competitivas en las empresas y a resolver problemas críticos de las organizaciones (productividad, competitividad, eficiencia, calidad, RSE, etc.), se debe convertir en un centro de inversión que adquiere valor estratégico (Buyens y de Vos, 1999; Ehrlich, 1998; Mohrmam y Lawler III, 1998; Pfeffer, 1996).

La revisión bibliográfica detallada en el marco teórico, permitió encontrar sustento para considerar que una forma de agregar valor por parte de la gestión humana es apoyando a la organización en el cumplimiento de la RSE, supuesto que se corroboró en 109 empresas localizadas en Colombia, de las cuales el 39,4% eran del sector industrial, el 19,3% del comercial y el 39,4% restante de servicios (dos empresas no reportaron sector). En cuanto al tamaño, 11,9% de las empresas son pequeñas (menos de 40 trabajadores), 26,6% son medianas (entre 40 y 200 trabajadores) y 61,5% grandes (más de 200 trabajadores).

## 2. MARCO TEÓRICO

La gestión humana ha evolucionado partiendo desde una perspectiva administrativo-operativa hacia una estratégica preocupada por los problemas críticos de las organizaciones. En ello han influido factores como la globalización que demanda más productividad y competitividad, la flexibilización laboral con reformas en el derecho laboral de los países, el rediseño organizacional que incluye la reducción, la externalización de pro-

cesos e incluso de negocios completos, la fusión o compra, el trabajo en red, el trabajo por procesos y la integración vertical y lateral que se reflejan en diversos tipos de contratos.

Pero hay un factor de especial interés en esta investigación que tiene relación con una reconceptualización de las organizaciones y su responsabilidad social, pues se cuestiona –y al menos parcialmente– se supera la formulación friedmaniana de que la única responsabilidad social de la empresa es la de generar ganancia para el accionista, e incluso se podría ir más allá del planteamiento de la responsabilidad frente a los grupos de interés afectados (*stakeholders*) para llegar a lo que Lozano (1999) denomina *responsividad social* y Gómez y Calvo (2004) denominan actuación social de la empresa como un conjunto de principios que, más allá de la aceptación de la responsabilidad promuevan su actuación permanente y proactiva en sintonía con los intereses y exigencias de la sociedad.

Esta nueva visión de las organizaciones tiene un impacto sobre la concepción que de lo humano se tiene en ellas y por lo tanto va a incidir sobre políticas y sobre prácticas:

Lo que en último término se plantea, por tanto, es que la comprensión de la realidad organizativa (con todas sus potencialidades) en el contexto social, cultural y tecnológico contemporáneo lleva irremediablemente a preguntarse por la calidad humana que hará viable las organizaciones en el futuro, y a preguntarse por el desarrollo en el seno de las organizaciones de todo lo que hace referencia al potencial humano cualitativo. Y esto supone que el sujeto de la empresa han de ser las personas, y no las estructuras ni los

procedimientos ni el dinero (Lozano, 1999, p. 265)

Para comprender esta nueva visión se hace a continuación una revisión de la concepción de RSE y posteriormente de las posibles relaciones teóricas entre RSE y gestión humana.

### **2.1. La concepción de responsabilidad social empresarial**

Si bien el concepto de responsabilidad social empresarial no es nuevo, ha tenido cambios significativos en las últimas décadas y se ha llegado a constituir en una nueva forma de gestión y de hacer negocios que permea todas las esferas de la organización. Lee (2008) considera que el concepto ha pasado por una racionalización progresiva ocasionada por dos motivos: en primer lugar el foco de análisis que antes se concentraba en los efectos macrosociales de la RSE

giró hacia el nivel organizacional y en especial a su impacto sobre el desempeño financiero; y en segundo lugar la orientación teórica se movió desde una perspectiva normativa y ética hacia estudios enfocados en el desempeño.

El concepto se ha modificado, tal como puede observarse en el Gráfico 1 en el que se analiza la responsabilidad social desde diferentes perspectivas consideradas a partir de quiénes sean los actores sobre los cuales la empresa adquiere su responsabilidad, planteándolos en círculos concéntricos de manera que cada círculo exterior subsumiría a los interiores.

El primer nivel se corresponde con la visión de Friedman (1970), según la cual la única responsabilidad social de la empresa es la generación de riqueza para el accionista; la empresa

**Gráfico 1.** Perspectivas de la responsabilidad social

**Fuente:** Elaboración propia.

es concebida como un proyecto económico regido por la lógica del mercado en el que el empresario se obliga a cumplir las reglas del juego que son las de la libre competencia, sin fraude ni engaño.

En el segundo nivel la responsabilidad se amplía a otros actores además de los accionistas, los denominados stakeholders o grupos de interés, de manera que si bien la empresa continúa siendo un proyecto económico, su responsabilidad se extiende a todos aquellos sobre los cuales o bien se produce algún impacto por efectos de la acción empresarial o bien pueden impactar el logro de los objetivos de la empresa (Freeman, 1984).

Esa comunidad de intereses integra a accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, distribuidores y gobierno, entre otros, y puede estar mediada por normas legales o por el interés mutuo que conlleva que la organización busque el bienestar general por cuanto ello le asegura su supervivencia (Cortina, 2000). Esto tiene su explicación por razones prácticas: “la gestión ambiental proactiva elimina los riesgos innecesarios asociados a posibles acciones regulatorias y legales y mejora la ventaja competitiva de los negocios” (Lee, 2008, p. 55).

El tercer nivel amplía la concepción de responsabilidad hacia la sociedad en general, no por razones de tipo egoísta, sino por un convencimiento de que la empresa debe anticiparse e involucrarse en la solución de problemas sociales, incluso en aquellos sobre los cuales su acción empresarial no haya generado impactos.

Desde esta perspectiva la empresa es un proyecto social que requiere

ser legitimado ante la sociedad, y esto lo hace cuando se preocupa no sólo por los problemas de crecimiento económico y eficiencia en el uso de sus recursos, sino cuando interviene en problemas de salud, educación, empleo, contaminación, cultura, equidad, etc. Sin pretender que la empresa solucione todos los problemas del mundo, la responsabilidad social desde esta visión también debe ser acción:

Parece claro que la responsabilidad social de la empresa no es simplemente una ideología, sino que es la capacidad de la misma para actuar sobre el mundo y, al mismo tiempo, de internalizar en su práctica los cambios que se están operando. (Castells, 2003, p. 56)

Uno de los cambios importantes que se generan cuando se asume esta perspectiva, es la necesidad de integrar factores sociales en la visión estratégica de la organización e involucrar a la empresa en asuntos públicos (Lozano, 1999).

El último nivel (un tanto utópico) correspondería a una visión posmoderna de la organización según la cual esta debe preocuparse no solo por la sociedad como tal sino por la vida y el planeta, ayudando a construir una nueva cosmovisión. Cuestiona en esencia el modelo de desarrollo occidental y considera que la empresa bajo el paradigma capitalista actual no podría responder a una verdadera responsabilidad social, así entendida.

Para efectos de la presente investigación puede afirmarse que no está en discusión la responsabilidad social de las empresas sino la especificación de en qué consiste y cómo se acopla con la finalidad de la gestión orga-



nizacional. Esto implica entender la naturaleza de la RSE la cual, de acuerdo con Alvarado y Schlesinger (2008) sustentados en trabajos previos de Carroll, comprende al menos cuatro dimensiones: la económica, entendida como expectativa de la sociedad alrededor de la eficiencia y la efectividad de las empresas; la legal, según la cual se espera que ese logro económico se haga con arreglo al orden jurídico establecido; la ética, asociada a un concepto deontológico del actuar empresarial; y la filantrópica o la responsabilidad voluntaria de la empresa por causas sociales.

La multidimensionalidad de la RSE fue verificada por Mercado y García (2007) quienes revisaron diversas concepciones sobre el tema y hallaron múltiples componentes, sin embargo, para efectos del presente estudio, se podrían clasificar en componentes internos y externos. En la parte interna dos dimensiones son relativamente comunes en las tipologías consideradas: la dimensión social del trabajo, y la ética y gobernabilidad empresarial; en la parte externa también se identifican dos dimensiones: la preservación del medio ambiente y la vinculación con la comunidad.

Estas cuatro dimensiones serán asumidas en la presente investigación con las siguientes adaptaciones: la dimensión social del trabajo se integra en el concepto *Prácticas responsables de gestión humana* y será en la que más se profundizará; la dimensión ética empresarial se denomina *Política de responsabilidad social y gobernabilidad*; las dimensiones externas a la empresa serán abordadas tangencialmente pues no tienen una relación muy estrecha con la gestión

humana pero como indirectamente también la afectan, se incluye la dimensión medio ambiente bajo la categoría *Impacto sobre el medio ambiente* y la dimensión vinculación con la comunidad se limitará al concepto de *Transparencia y rendición de cuentas*.

## **2.2. Gestión humana y cumplimiento de la responsabilidad social empresarial**

Asumir una posición frente a la responsabilidad social influye sobre diversos aspectos de la gestión organizacional y la gestión de lo humano es uno de los elementos críticos al respecto. Fenwick y Bierema (2008) formulan tres retos que los profesionales de recursos humanos deben considerar en la relación gestión humana – RSE: en primer lugar el área de gestión humana debe familiarizarse con los principios y los impactos de la responsabilidad social en su organización y valorar su papel en el logro de los objetivos que de allí se deriven; en segundo lugar debe ayudar a la empresa a distinguir los grupos de interés considerados primarios en RSE –de los cuales dependen la supervivencia de la empresa– y jugar un rol importante en la formulación de políticas y toma de decisiones que los involucren; en tercer lugar existen cinco acciones que están estrechamente asociadas y que deben ser preocupación de gestión humana: aprendizaje de los empleados, desarrollo organizacional, educación y RSE, a las cuales se agrega el fomento de la seguridad y el respeto por los empleados; esto podría sintetizarse en la aplicación de prácticas responsables de gestión humana. Un breve análisis del papel de

gestión humana en el cumplimiento de la RSE se realiza alrededor de las cuatro categorías que se han asumido en la presente investigación.

### ***Prácticas responsables de gestión humana***

La dirección de personas en las organizaciones apunta a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores siempre y cuando se desarrollen sobre bases justas de integridad y respeto que propicien el desarrollo humano y profesional en ambientes estimulantes, participativos, creativos y no discriminatorios.

De acuerdo con Berg (1999), estas prácticas son de tres tipos: las destinadas a mejorar las competencias (formación y desarrollo); las orientadas a promover la discrecionalidad del trabajador (atracción y retención de talentos, compensación y evaluación apropiados, retroalimentación); y las destinadas a mejorar la participación (motivación, adecuación a la cultura, liderazgo y estilos de dirección).

Interesa entonces constatar qué tanto las organizaciones cumplen con las regulaciones laborales establecidas en las leyes, dado que gestión humana es responsable de garantizar que se cumplan las normatividades que tienen relación con las personas. Esto se operacionaliza en la vigilancia y cumplimiento de las leyes laborales garantizando además protección frente a posibles violaciones a los derechos humanos, la discriminación,

el trabajo infantil y la libertad de asociación (Pacto Global).<sup>2</sup>

Pero ello no es suficiente. Es necesario comprender los esfuerzos que hacen las empresas para que sus empleados reciban una adecuada formación que los potencie para un mejor desempeño, pero también para la empleabilidad. Determinar en qué medida se preocupan las empresas por mejorar procesos comunicativos, de retroalimentación, motivacionales y de ambiente laboral, y de mejorar la calidad de vida laboral. Por último es perentorio saber qué tanto se hace gestión del talento, esto es, si existen esfuerzos para atraerlo, retenerlo y compensarlo adecuadamente.

### ***Política de responsabilidad social y gobernabilidad***

Un aspecto básico es definir qué tipo de organización se quiere ser, esto es, repensar la misión empresarial a partir de lo cual se definirán las políticas de responsabilidad social. Además, debe establecer qué proceso se seguirá para la construcción social de su legitimidad, o sea, anticiparse en gestionar las cuestiones que surjan de la sociedad a raíz de su actuación empresarial sin descuidar los factores de eficiencia y eficacia (propios de la deontología empresarial), y cuestionarse sobre cómo se logrará esa rentabilidad social y su posición frente al posible costo social que ello implique.

El papel de gestión humana también cobra importancia pues deberá parti-

2 El Pacto Global es una red en la cual hacen parte más de cien países, entre ellos Colombia. Es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo la cual promulga un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de los negocios y los mercados. Recuperado de <http://www.pactoglobal-colombia.org/quees.html>



participar activamente en la construcción del sentido de la responsabilidad social en la organización. Esto implica participar activamente en la formulación y cumplimiento del código ético, la efectividad de las políticas de RSE y el involucramiento del empleado en el desarrollo de dichas políticas.

### ***Impacto sobre el medio ambiente***

Si bien el área de gestión humana no parece llamada a responder directamente a otros stakeholders como los accionistas, proveedores o clientes (indirectamente lo hace cuando da cumplimiento a las otras dimensiones), sí se considera pertinente que se preocupe (aunque de esto también deben entenderse otras áreas de la organización) por la protección del medio ambiente, por cuanto impacta sobre la calidad de vida de las personas.

### ***Transparencia y rendición de cuentas***

Plantearse la responsabilidad social requiere definir la posición empresarial frente a la transparencia y por lo tanto frente a la rendición de cuentas a la sociedad (*accountability*, en inglés). En lo relacionado con la

transparencia, puede agregar valor en la medida en que crea las condiciones para que dicha transparencia se vuelva efectiva: comunicación a los trabajadores sobre los compromisos de responsabilidad social de la empresa e información oportuna y veraz a todos los grupos de interés en lo relacionado con este tema.

En el Gráfico 2 se sintetizan los ítems por categorías en los cuales se agrega valor en la dimensión de responsabilidad social.

## **3. DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

En el Gráfico 3 se puede apreciar la metodología implementada.

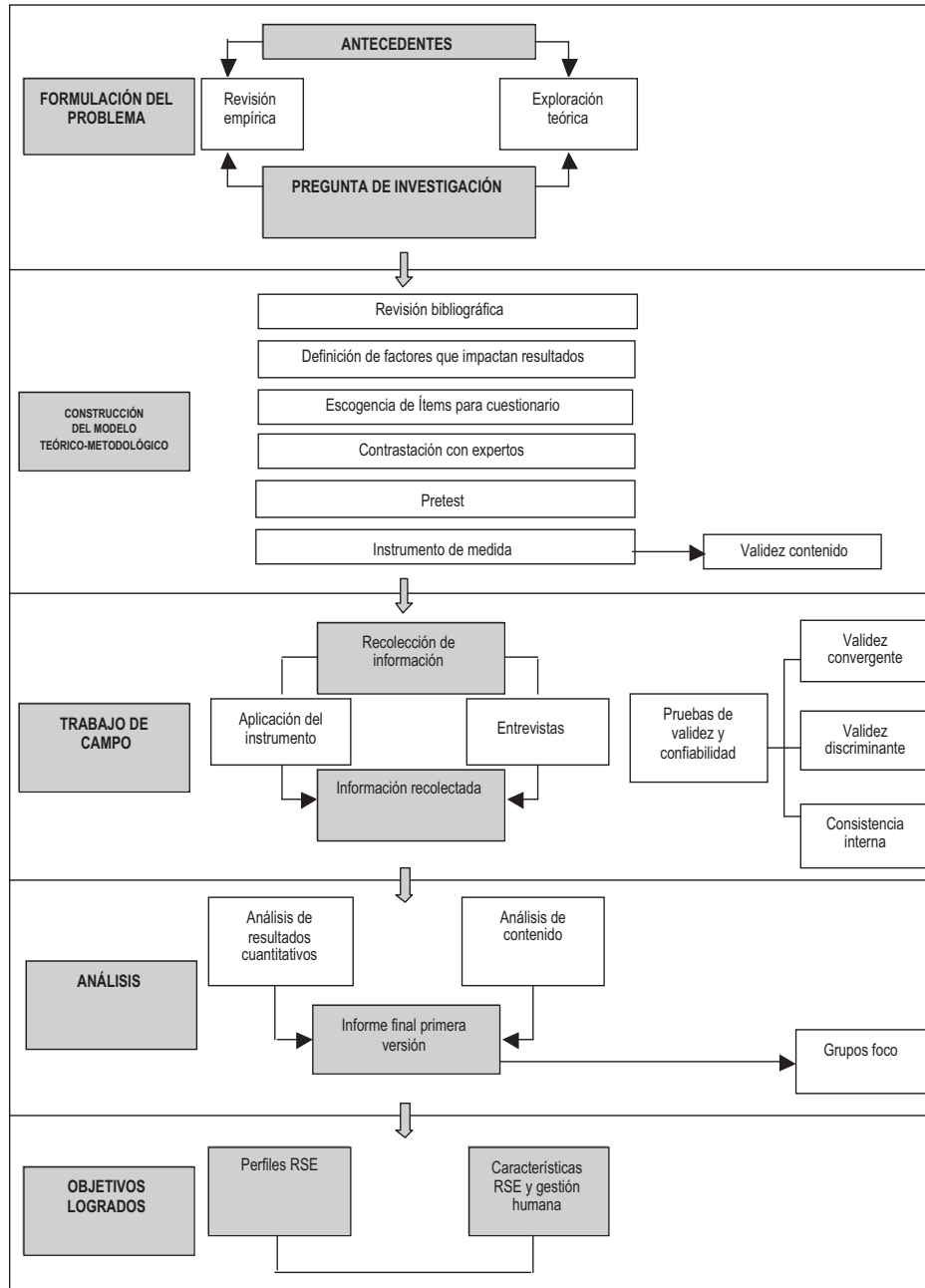
### **3.1. Población y muestra**

La población seleccionada para realizar el estudio empírico está constituida por las empresas afiliadas a la Asociación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP), gremio que integra a 530 empresas de diferentes sectores y tamaños, distribuidas en todo el país con excepción de Antioquia, que cuenta con una asociación propia (Ascort) e independiente de ACRIP. Se escogió esta población por cuanto

**Gráfico 2.** Valor agregado por gestión humana en la dimensión de responsabilidad social

**Fuente:** Elaboración propia.

**Gráfico 3. Diseño del proceso de investigación**



Fuente: Elaboración propia.

puede considerarse representativa de la empresa colombiana y por la facilidad de la recolección de información a través de la Asociación.

Las empresas que hicieron parte del estudio se localizan en ocho ciudades<sup>3</sup> grandes e intermedias del territorio colombiano y hacen parte de la ACRIP. La muestra está compuesta por empresas de servicios comerciales y de manufactura, sin ser discriminadas por tamaño de empresa (ver Tabla 1). Los cuestionarios fueron enviados a la gerencia general para indagar aspectos sobre la responsabilidad social empresarial. En total se lograron 109 encuestas válidas. La tasa de respuesta obtenida aunque no es alta (20,6%) puede considerarse apropiada si se compara con estudios de otros países, en donde hay menos resistencia de las empresas a responder encuestas. Así se encontró, como ejemplo en temas relacionados con gestión humana, que en España el trabajo de Rodríguez y Ventura (2002) obtuvo una tasa de respuesta del 5,4%; Valle, Martín, Romero y Dolan (2000) lograron un 13%; y en Estados Unidos, Huselid (1995) alcanzó un 28%.

**Tabla 1.** Caracterización de la muestra por tamaño y sector al que pertenecen

Sector	Tamaño de las empresas		
	Pequeñas	Medianas	Grandes
Servicios	10%	15%	12%
Manufactura	10%	28%	11%
Comercio	3%	9%	4%

Además, según los desarrollos actuales que recomiendan hacer triangula-

ción de fuentes y métodos (Beltrán, 2000), se complementó esta parte cuantitativa con estrategias cualitativas. En primer lugar se efectuó una entrevista a profundidad entre diez expertos con la finalidad de conocer desde su perspectiva el papel de las áreas de gestión humana en relación con la RSE. Se escogieron un dirigente gremial, dos consultores especializados en gestión humana, un responsable del área de personal de una pequeña empresa, tres gerentes de talento humano de empresas grandes nacionales y tres gerentes de talento humano de empresas multinacionales. Para la entrevista se empleó una guía semiestructurada (Anexo 2) que fue grabada y transcrita en su totalidad; para su análisis se aplicó un proceso de categorización propio del análisis cualitativo (Martínez, 1998).

Otra estrategia cualitativa complementaria fue la de los grupos foco, llevados a cabo para discutir las mencionadas relaciones. El primero de ellos se hizo en Bucaramanga en el marco del XIV Congreso Nacional de Gestión Humana en dicha ciudad y se efectuaron otros en Cali y Bogotá.

### 3.2. Consistencia de la muestra

Para la contrastación empírica se aplicó la encuesta (Anexo 1) por correo con el apoyo de las seccionales de ACRIP en todo el país; el instrumento fue sometido a pruebas de consistencia, validez de contenido y de constructo. Para la consistencia se hizo un ANOVA entre las empresas que respondieron y las que no lo hi-

3 Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena, Ibagué, Manizales, Neiva y Pereira.

cieron, encontrándose que no se presentan diferencias ( $p \text{ valor} \leq 0,001$ ), es decir, se confirma la inexistencia de sesgo en la muestra. Para la presente investigación se realizaron tres actividades en busca de la validez de contenido: una revisión exhaustiva de la literatura especializada, un juicio de expertos integrado por investigadores del grupo de investigación “Cultura Organizacional y Gestión Humana” de la Universidad Nacional y un pretest en ocho empresas manufactureras de Manizales. Para la validez de constructo se realizó un análisis factorial exploratorio<sup>4</sup> (ver Tabla 2) con el método de rotación oblicua, en el cual se identificó la existencia de cuatro variables latentes (ver Tabla 3, columna 1) que explican

el 69,14% de la varianza total de los ítems estudiados. Así mismo se halló el Alpha de Cronbach para el instrumento ( $\alpha=0,932$ ) identificándose que son fiables las escalas de medida utilizadas, lo que constata la escala multidimensional de responsabilidad social empresarial.

#### 4. HALLAZGOS

##### 4.1. Descripción de resultados

En general el valor agregado por gestión humana en RSE es evidente, pero su comportamiento es diferenciado. Se encontró que el de mayor impacto sobre el medio ambiente y el de menor puntuación promedio fueron la formulación de la política y la gobernabilidad (ver Tabla 3).

**Tabla 2.** Matriz de configuración de los componentes

Ítems observados	Variables latentes			
	1	2	3	4
ítem 1	0,4629	0,3265	0,2728	-0,1178
ítem 2	0,6288	0,4513	-0,2600	0,1705
ítem 3	0,2394	0,1271	-0,0952	0,7648
ítem 4	0,1377	-0,2633	0,1198	0,8068
ítem 5	0,5638	-0,1025	0,4486	0,0412
ítem 6	0,6019	-0,3490	0,3902	0,0557
ítem 7	0,6445	-0,1062	0,1327	0,2483
ítem 8	0,7618	0,1633	0,0994	0,0629
ítem 9	0,7281	0,1596	-0,0458	0,1630
ítem 10	0,8086	-0,1059	0,1019	0,0720
ítem 11	0,0999	0,0267	0,6820	0,1726
ítem 12	0,0562	-0,0208	0,8174	0,0473
ítem 13	0,0540	0,1610	0,7699	0,0812
ítem 14	-0,0623	0,7851	0,0839	-0,0219
ítem 15	-0,2583	0,3761	0,3145	0,5572
ítem 16	0,0994	0,4936	0,4207	0,0132
ítem 17	0,2037	0,5843	-0,0254	0,1596
ítem 18	0,4502	0,2902	0,2917	0,0466

Nota. La descripción de cada ítem se encuentra en el Anexo 1.

4 Para la identificación de bondad del análisis factorial se realizó el test de *Bartlett* ( $p \text{ valor} \leq 0,001$ ), la matriz de correlaciones ( $\rho \leq 0,30$ ) y la matriz anti-imagen ( $\rho \leq 0,30$ ). Además, se halló el determinante de la matriz de correlaciones ( $d=0,00$ ) lo cual identifica que las variables latentes halladas son consistentes y explican la varianza de los ítems observados.

**Tabla 3.** Descriptivos de las categorías propuestas

Variables latentes	Ítems	Media	Desviación estándar
Prácticas responsables de gestión humana (3,84)	ítem 1	4,00	(0,772)
	ítem 2	3,93	(0,959)
	ítem 3	3,68	(1,078)
	ítem 4	3,21	(1,242)
	ítem 5	3,84	(0,904)
	ítem 6	3,81	(0,841)
	ítem 7	3,64	(1,016)
	ítem 8	3,87	(0,943)
	ítem 9	3,80	(0,926)
	ítem 10	3,83	(0,860)
Política de responsabilidad social y gobernabilidad (3,75)	ítem 12	3,25	(1,074)
	ítem 13	3,50	(1,005)
	ítem 15	4,07	(0,929)
	ítem 18	4,13	(0,806)
Impacto sobre el medio ambiente (3,96)	ítem 16	3,96	(0,965)
Transparencia y rendición de cuentas (3,88)	ítem 11	3,53	(0,994)
	ítem 17	4,18	(0,860)

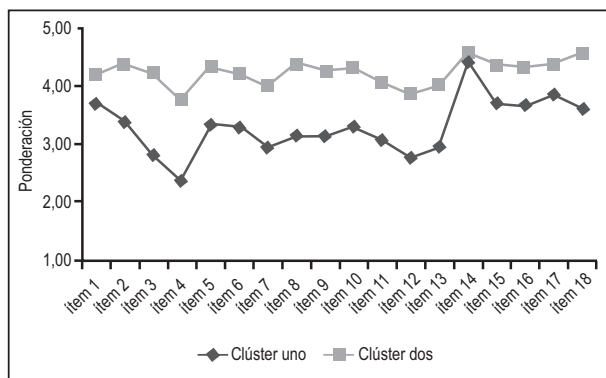
Nota. La descripción de cada ítem se encuentra en el Anexo 1.

Se observa que el aspecto más valorado por las empresas estudiadas es el de velar por el cumplimiento de todas las regulaciones relacionadas con los trabajadores (ítem 14), seguido por el de velar por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la empresa (ítem 17) y de fomentar compromisos de mejoramiento continuo de la organización (ítem 18). Sin embargo, cabe resaltar que todavía se perciben unos factores que son críticos para estas organizaciones por su bajo desarrollo, como el diseño de sistemas de compensación basados en el desempeño (ítem 4) y el no involucramiento de los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social (ítem 12).

#### 4.2. Perfil de las empresas en RSE

Para encontrar posibles perfiles empresariales en relación con la RSE se llevó a cabo un análisis de clúster (o conglomerados k means), cuyo mejor resultado arrojó dos agrupaciones: el primer grupo (clúster uno) está compuesto por 32 empresas caracterizadas por tener baja ponderación en la mayoría de los ítems de RSE, por tanto se denomina clúster de baja implementación de la responsabilidad social empresarial; y el segundo (clúster dos), con 48 empresas, se caracteriza por tener una alta ponderación en todos los ítems de RSE, por tanto, se denomina clúster de alta implementación de la RSE (ver Gráfico 4). Los resultados son significativos ( $p \leq 0,05$ ), como se puede observar en la Tabla 4.

**Gráfico 4. Análisis clúster**



**Tabla 4. Análisis de varianza ANOVA entre los ítems y los conglomerados identificados**

Ítems		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Ítem 1	Inter-grupos	5,633	1	5,633	12,429	0,001
	Intra-grupos	35,354	78	0,000	0,000	
Ítem 2	Inter-grupos	19,200	1	19,200	32,034	0,000
	Intra-grupos	46,750	78	0,001	0,000	
Ítem 3	Inter-grupos	38,533	1	38,533	58,527	0,000
	Intra-grupos	51,354	78	0,001	0,000	
Ítem 4	Inter-grupos	39,102	1	39,102	38,269	0,000
	Intra-grupos	79,698	78	1,022	0,000	
Ítem 5	Inter-grupos	20,008	1	20,008	43,910	0,000
	Intra-grupos	35,542	78	0,000	0,000	
Ítem 6	Inter-grupos	16,502	1	16,502	31,872	0,000
	Intra-grupos	40,385	78	0,001	0,000	
Ítem 7	Inter-grupos	21,675	1	21,675	30,258	0,000
	Intra-grupos	55,875	78	0,001	0,000	
Ítem 8	Inter-grupos	30,000	1	30,000	63,673	0,000
	Intra-grupos	36,750	78	0,000	0,000	
Ítem 9	Inter-grupos	24,300	1	24,300	46,800	0,000
	Intra-grupos	40,500	78	0,001	0,000	
Ítem 10	Inter-grupos	20,419	1	20,419	45,791	0,000
	Intra-grupos	34,781	78	0,000	0,000	
Ítem 11	Inter-grupos	19,200	1	19,200	30,759	0,000
	Intra-grupos	48,688	78	0,001	0,000	
Ítem 12	Inter-grupos	22,102	1	22,102	30,009	0,000
	Intra-grupos	57,448	78	0,001	0,000	
Ítem 13	Inter-grupos	21,675	1	21,675	35,314	0,000
	Intra-grupos	47,875	78	0,001	0,000	
Ítem 14	Inter-grupos	0,000	1	0,000	1,029	0,314
	Intra-grupos	35,531	78	0,000	0,000	
Ítem 15	Inter-grupos	9,075	1	9,075	13,078	0,001
	Intra-grupos	54,125	78	0,001	0,000	
Ítem 16	Inter-grupos	8,269	1	8,269	11,211	0,001
	Intra-grupos	57,531	78	0,001	0,000	
Ítem 17	Inter-grupos	5,002	1	5,002	7,068	0,010
	Intra-grupos	55,198	78	0,001	0,000	
Ítem 18	Inter-grupos	16,133	1	16,133	35,531	0,000
	Intra-grupos	35,417	78	0,000	0,000	



A partir de un análisis descriptivo de los clústeres (ver Tabla 5), se identificó que estos se diferencian claramente en todos y cada uno de los ítems estudiados. El primer clúster refleja la existencia de empresas con baja puntuación en RSE, en especial en las dimensiones de prácticas responsables de gestión humana (3,24) y políticas de responsabilidad social y gobernabilidad (3,26). En esta segunda dimensión únicamente se encontró evidencia de una alta valoración en cuanto al cumplimiento de todas las regulaciones colombianas relacionadas con los trabajadores, a este clúster se le ha denominado *Perfil de Mediana Responsabilidad Social*. Es de anotar que el 40% de las empresas se ubican bajo este perfil.

El segundo clúster, por el contrario, se caracteriza por estar conformado

por empresas con alta puntuación (superiores a 4,0) en cada dimensión, valorando de manera muy alta el impacto sobre el medio ambiente (4,31) seguido por prácticas responsables de gestión humana (4,24). Igual que en el primer clúster, el aspecto más valorado por estas empresas fue el cumplimiento de las regulaciones; a este clúster se le ha identificado como *Perfil de Alta Responsabilidad Social*.

Adicionalmente, por medio de un análisis de varianza ANOVA (ver Tabla 6) y una prueba post hoc DMS (ver Tabla 7) se identificó si existían diferencias estadísticamente significativas entre las escalas de medida de responsabilidad social y los sectores estudiados, evidenciándose que las empresas industriales presentan diferencias significativas ( $p \text{ valor} \leq 0,05$ )

**Tabla 5.** Análisis descriptivo por clúster

Ítems	Clúster uno		Clúster dos	
	Media	s.d.	Media	s.d.
Prácticas responsables de gestión humana	3,24	(0,466)	4,24	(0,425)
Políticas de responsabilidad social y gobernabilidad	3,26	(0,594)	4,19	(0,539)
Impacto sobre el medio ambiente	3,66	(1,004)	4,31	(0,748)
Transparencia y rendición de cuentas	3,45	(0,688)	4,21	(0,582)

Nota. Desviación estándar representada por s.d.

**Tabla 6.** Análisis de varianza ANOVA entre dimensiones y sectores

Ítems		Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.
Prácticas responsables de gestión humana	Inter-grupos	3,638	3	1.213	3,023	0,034
	Intra-grupos	34,098	85	0,401		
Políticas de responsabilidad social y gobernabilidad	Inter-grupos	4,022	3	1.341	2,492	0,065
	Intra-grupos	50,040	93	0,538		
Impacto sobre el medio ambiente	Inter-grupos	6,175	3	2.058	2,295	0,082
	Intra-grupos	89,671	100	0,897		
Transparencia y rendición de cuentas	Inter-grupos	0,001	3	0,306	0,579	0,630
	Intra-grupos	52,315	99	0,528		

**Tabla 7.** Prueba post-hoc DMS entre dimensiones y sectores

Ítems	(I) Sector al que pertenece	(J) Sector al que pertenece	Diferencia de medias (I-J)	Significancia
Políticas de responsabilidad social y gobernabilidad	Industrial	Comercial	-0,121	0,555
		Servicios	0,365	0,033 *
	Comercial	Industrial	0,121	0,555
		Servicios	0,487	0,021 *
	Servicios	Industrial	-0,365	0,033 *
		Comercial	-0,487	0,021 *
Impacto sobre el medio ambiente	Industrial	Comercial	0,150	0,564
		Servicios	0,436	0,040 *
	Comercial	Industrial	-0,150	0,564
		Servicios	0,286	0,269
	Servicios	Industrial	-0,436	0,040 *
		Comercial	-0,286	0,269
Transparencia y rendición de cuentas	Industrial	Comercial	0,154	0,454
		Servicios	0,202	0,208
	Comercial	Industrial	-0,154	0,454
		Servicios	0,048	0,817
	Servicios	Industrial	-0,202	0,208
		Comercial	-0,048	0,817

Nota: La dimensión de prácticas responsables de gestión humana se excluye de la prueba dado que uno de los subgrupos no presenta el número mínimo de observaciones.

\* Nivel de significancia del 0,05.

con las empresas del sector servicios ( $p \text{ valor} \leq 0,05$ ) en la implementación de políticas de responsabilidad social y gobernabilidad e impacto sobre el medio ambiente; además las empresas comerciales presentan diferencias significativas con las empresas del sector servicios ( $p \text{ valor} \leq 0,05$ ) en la implementación de políticas de responsabilidad social.

También se identificó si existían diferencias estadísticamente significativas entre las escalas de medida de responsabilidad social y el sector de la empresa (ver Tabla 6), resultados de los que no se encontró evidencia para identificar relaciones entre la implementación de la responsabi-

dad social y el sector al que pertenece la empresa ( $p \text{ valor} \geq 0,05$ ). Aún así se identificó parcialmente que la implementación de la responsabilidad social está relacionada con rasgos generales de la empresa, en este caso con el tamaño al cual pertenece la empresa (ver Tabla 8).

#### 4.3. Caracterización de los hallazgos

Los resultados muestran que la RSE contribuye ampliamente al valor agregado de la gestión humana (ver Tabla 6 y Gráfico 5), sin embargo, este resultado debe analizarse con cuidado si se tiene en cuenta que el aspecto mejor calificado por los

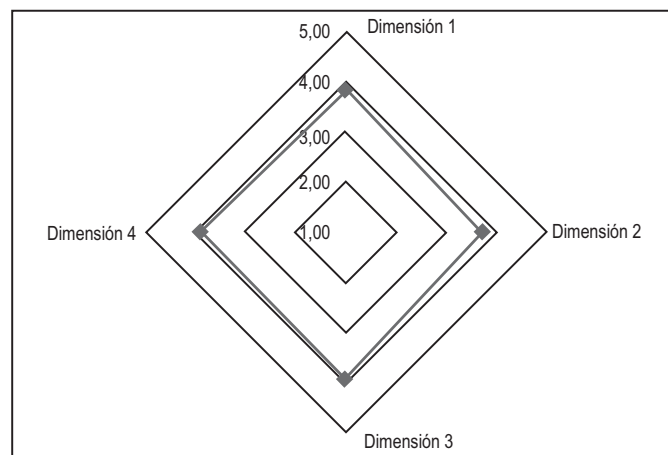
**Tabla 8.** Análisis de varianza ANOVA entre dimensiones y tamaño

Ítems		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Prácticas responsables de gestión humana	Inter-grupos	0,141	2	0,070	0,160	0,850
	Intra-grupos	37,205	83	0,448		
Políticas de responsabilidad social y gobernabilidad	Inter-grupos	0,040	2	0,020	0,040	0,970
	Intra-grupos	51,864	91	0,570		
Impacto sobre el medio ambiente	Inter-grupos	1,677	2	0,838	0,890	0,410
	Intra-grupos	91,967	98	0,938		
Transparencia y rendición de cuentas	Inter-grupos	0,066	2	0,033	0,060	0,940
	Intra-grupos	51,474	97	0,531		

gerentes de gestión humana y que sesga el promedio de la dimensión, hace referencia al cumplimiento de las regulaciones colombianas, lo que le da una mirada reduccionista a la concepción de responsabilidad social empresarial. A lo anterior se debe agregar que el 4,8% de la población

estudiada no respondió las preguntas por cuanto consideraban que no aplicaban al campo de la gestión humana. Uno de los factores más críticos fue el de la participación de los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social.

**Gráfico 5.** Valor agregado promedio por las diferentes dimensiones de responsabilidad social



Ítems		media	s.d.
Dimensión 1	Prácticas responsables de gestión humana	3,84	0,65
Dimensión 2	Políticas de responsabilidad social y gobernabilidad	3,75	0,75
Dimensión 3	Impacto sobre el medio ambiente	3,96	0,96
Dimensión 4	Transparencia y rendición de cuentas	3,88	0,72

Un aspecto importante por considerar son las contradicciones entre lo arrojado por las encuestas y lo expresado en los talleres y las entrevistas. Algunos consideran que gestión humana no debería involucrarse en esta temática, pues le corresponde más a la cúpula de la organización y podría generar distracción de los problemas centrales de gestión humana:

Si bien no estamos haciendo la tarea completa en nuestro tema más fuerte que es el desarrollo, el cambio, el crecimiento de la organización, nos metemos en otro tema en el cual vamos a estar todavía más débiles (...) y yo pienso que además la estructura misma de las áreas de recursos humanos no da para eso. (E8)<sup>5</sup>

Por otro lado, otros encuestados consideran que aunque la gestión humana tiene un papel en la responsabilidad social de la empresa, la reducen a aspectos de filantropía empresarial y a obras sociales (E5) o la limitan al cumplimiento de la legislación o a la responsabilidad con las familias de los trabajadores: “pero ya mirando la responsabilidad externa, es decir, la responsabilidad de la empresa con la sociedad, no se percibe que sea parte del rol de gestión humana” (T2), o no se tiene claro en qué consiste el valor agregado por parte del área “falta de habilidad para cumplir esta función (...) o no sabemos cuál es el beneficio que se le vendería a la gerencia en las actividades de responsabilidad social” (T1).

## 5. DISCUSIÓN

Este trabajo evaluó el papel de la gestión humana en el cumplimiento

de la responsabilidad social empresarial. Estudios como el de Fenwick y Bierema (2008) concluyen que en general las empresas se focalizan más en actividades externas que les den visibilidad, que en operaciones internas. Por esto, en este trabajo se han querido integrar tanto los aspectos internos como los externos que permitan una mejor comprensión del fenómeno. De esta manera se asume la responsabilidad social empresarial desde cuatro dimensiones, dos con un carácter más interno: prácticas responsables de gestión humana, políticas de responsabilidad social y gobernabilidad; y las dos restantes, con un carácter más externo: impacto sobre el medio ambiente y transparencia y rendición de cuentas.

En términos generales, se observa que si bien es evidente el desarrollo por parte de las empresas en cada una de las cuatro dimensiones, el énfasis de las organizaciones desde la perspectiva de gestión humana se concentra en la dimensión de prácticas responsables de gestión humana, en concreto en la valoración de todo lo concerniente al cumplimiento de la regulación colombiana y en la forma como gestiona eficientemente la selección, retención, desvinculación y formación de sus colaboradores. Sólo un aspecto, el diseño de sistemas de compensación basados en el desempeño, se presenta como debilidad dentro de esta dimensión.

Sin embargo, la visión de la responsabilidad social se queda corta cuando se indaga por otros aspectos que hacen parte de ella, por ejemplo,

<sup>5</sup> Por razones de confidencialidad se identifican los entrevistados con la letra E y el número de entrevista y los grupos foco con la letra T. Los resultados pueden ser obtenidos por consulta a los autores.

aspectos de la dimensión política de responsabilidad social; en concreto, se evidencian como aspectos débiles el bajo involucramiento de las personas en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social y el hecho de que los empleados se preocupen por la oportunidad y efectividad de la responsabilidad social en la empresa. Así mismo, falta desarrollo de aspectos referidos a la rendición de cuentas, como el diseño y apropiación de sistemas de comunicación sobre compromisos de responsabilidad social.

De igual forma, a partir del análisis de clúster, también se pone de manifiesto que el nivel de desarrollo de las empresas en cuanto a responsabilidad social es diferente, en la medida en que se encontraron dos grupos bien diferenciados, uno con un nivel alto de desarrollo y otro con un nivel medio.

Resulta sorprendente, por decir lo menos, que empresas con grandes desarrollos en aspectos de gestión humana y expertos que hablan con reconocida solvencia de temas como el cambio, lo estratégico y lo humano en sus áreas de trabajo, cuando se les indaga sobre responsabilidad social y gestión humana ofrecen unas perspectivas reduccionistas sobre el tema, limitándose a aspectos legales, de seguridad industrial, bienestar laboral o contaminación ambiental.

Podría afirmarse que, en general, se está muy distante de una concepción integral de responsabilidad social y del valor que pueda agregar gestión humana en este aspecto:

Creo que estamos absolutamente lejos siquiera de la comprensión del tema,

se ha mirado primero muy instrumentalmente desde los enfoques de balance social, pero cuando uno toca algunos aspectos como el respeto por los derechos humanos al interior de la organización, los temas de libertad de asociación, los tratados internacionales con relación al trabajo o, en un tema más local, cómo se vive el desarrollo de competencias ciudadanas al interior de su compañía, el empresario se tapa los oídos o cuando menos se pregunta ¿yo qué tengo que ver con eso? (E6)

El papel reactivo que se observa en el área de gestión humana en relación con responsabilidad social podría ser explicable si se analizan los avances en este campo en el país (Colombia), a partir de investigaciones previas. El tema surge por la preocupación moral de corte católico de muchos de los empresarios de comienzos del siglo pasado, lo cual le dio en sus orígenes un tinte claramente de filantropía empresarial, que se reforzó con la creación de fundaciones a mitad de siglo como consecuencia de las enseñanzas de Drucker en la Universidad del Valle en los años cincuenta (Agüero, 2002).

Aunque el manejo de la responsabilidad social empresarial en Colombia inicia con las pymes porque la mayoría de la comunidad empresarial está compuesta por este tipo de empresas (Currea, 2004), se ha desplazado hacia corporaciones y fundaciones que las mismas empresas han creado, lo que ha conllevado algunas consecuencias. Primero, al presentarse crisis económicas o financieras, las decisiones se adoptan de manera muy cercana a los intereses de los dueños restando atención a los intereses de los grupos que ya se han

creado fuera de ellas; segundo, las fundaciones compiten con las ONG por fondos internacionales, lo cual genera una tendencia de sustituir por fondos externos lo que podría haberse financiado por las propias fundaciones; tercero, la legislación colombiana carece de claridad frente al tema del financiamiento político, lo que lleva a las fundaciones a comprometerse en el financiamiento partidario; y cuarto, la filantropía de las fundaciones y la RSE propia de las organizaciones que las crean generalmente no son equiparadas, de forma que la RSE de estas se ciñe a las actividades obligadas por ley, dejando las actividades que trascienden las obligaciones legales exclusivamente para las fundaciones (Agüero, 2002).

Si bien Rodríguez (2001) encontró que la ética no es materia de interés en el comportamiento organizacional colombiano, los resultados de las empresas socialmente responsables se reflejan en los balances: en 1999 la Revista *Semana* publicó un informe especial sobre responsabilidad social en Colombia, del cual se concluyó que las empresas colombianas más admiradas y reconocidas por su labor social obtuvieron resultados financieros cinco veces mayores al promedio de las 300 más grandes (Fernández, 1999). Posteriormente, en un estudio de la Pricewaterhousecoopers (2002) se encontró que las organizaciones que consideran la responsabilidad social simplemente como un asunto de relaciones públicas (60% de la muestra) presentaron los márgenes de utilidad más bajos. De lo anterior se puede concluir que, aun cuando el desarrollo de actividades relacionadas con la responsabilidad social

empresarial se ha venido dando desde principios del siglo pasado, solo recientemente se ha asumido como parte del giro normal de los negocios de las empresas y en general se continúa concibiendo como una forma de ganar legitimidad o de cumplir con una obligación moral de tipo religioso.

Contrasta esta conclusión con las tendencias modernas de gestión humana. Según estudios del Boston Consulting Group –BCG (2008, p. 123),

La agenda de recursos humanos para el 2015 en Colombia apuntará a cuatro aspectos críticos: la gerencia del talento, la gestión de la diversidad, la gerencia de la globalización y la *gestión de la responsabilidad social corporativa* que, entre otras cosas, es catalogada como de bajas capacidades actuales en la empresa nacional.

Así mismo el Instituto Saratoga (Pricewaterhousecoopers, 2008), planteó entre las tendencias claves de gestión humana, diversos aspectos relacionados con la RSE:

Ligada a la tendencia de la función de RH de volverse más confiable en medir el valor que agrega al negocio está la necesidad de manejar la reputación con sus grupos de interés (...) deben ser evaluadas las políticas de balance entre la vida laboral y personal (...) La necesidad de más transparencia en el reporte corporativo ha surgido como un asunto de gran importancia en los negocios (...) En un ambiente comercial que busca talentos, la discriminación de cualquier índole diferente a la capacidad debe ser desafiada. (p. 52)

En el presente trabajo se reconoce la limitación que implica el abordaje metodológico que se utilizó en el estudio, de manera que surge como inquietud la necesidad de desarrollar



nuevos trabajos que permitan brindar explicaciones frente a las situaciones y características halladas, realizar estudios que permitan contrastar la visión gerencial con la visión del empleado frente al cumplimiento de la responsabilidad social, el papel que desempeñan la gestión de lo humano en la construcción de tejido social, el aporte a la generación de capital social, el impacto que puede tener el cumplimiento de la responsabilidad social sobre los resultados y la competitividad de la empresa, entre otros, abordajes que no eran objetivo de la presente investigación.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agüero, F. (2002). *La responsabilidad social empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Escuela de Estudios Internacionales* (working paper, Universidad de Miami). Recuperado de [http://redpuentes.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=491&Itemid=1](http://redpuentes.org/index.php?option=com_content&task=view&id=491&Itemid=1)
2. Alvarado, A. y Schlesinger, M.W. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59. Recuperado de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/1799/1/2dimensionalidad\\_RSE.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1799/1/2dimensionalidad_RSE.pdf)
3. Beatty, R.W. y Schneier, C.E. (1998). El nuevo papel de los RH para influir sobre el funcionamiento organizativo: de «socios» a «intérpretes». En D. Ulrich, M. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 82-96). Barcelona: Gestión 2000.
4. Beer, M. (1998). La transformación de la función de los RH: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico. En D. Ulrich, M. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 97-108). Barcelona: Gestión 2000.
5. Beltrán, M. (2000). Cinco vías de acceso a la realidad social. En M. García, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (3ra ed., pp. 189-222). Madrid: Alianza Editorial.
6. Berg, P.O. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Industrial Relations*, 54(1), 111-133.
7. Boston Consulting Group –BCG. (2008). *Creating people advantage. How to address HR challenges worldwide through 2015*. Boston, MA: Autores.
8. Buyens, D. y de Vos, A. (1999). The added value of the HR department. En C. Brewster y H. Harris (Eds.), *International HRM. Contemporary issues in Europe* (pp. 31-47). Londres y New York: Routledge.
9. Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 9 – 56.
10. Calderón, G. (2008). *Aproximación a un modelo de Gestión Humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Bogotá: Unibiblos.
11. Castells, M. (2003). Más allá de la caridad: responsabilidad social en interés de la empresa en la nueva economía. En A. Cortina (Ed.), *Construir confianza* (pp. 55 - 73). Madrid: Trotta.

12. Cortina, A. (2000). *Ética de la empresa* (5ta ed.). Madrid: Trotta.
13. Currea, N. (2004). Programas Integrales de Ética en Pequeñas y Medianas Empresas, Colombia. *Revista Futuros*, 2(6). Recuperado de [http://www.revistafuturos.info/futuros\\_6/etica\\_colombia\\_1.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros_6/etica_colombia_1.htm)
14. Ehrlich, C. (1998). La gestión de los RR.HH.: una función distinta para un mundo diferente. En D. Ulrich, M.R. Losey y G. Lake (Eds.), *El futuro de la dirección de recursos humanos* (pp. 181-188). Barcelona: Gestión 2000.
15. Fenwick, T. y Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 24-35.
16. Fernández, A. (1999, 24 de mayo). A meter el hombro. *Revista Semana*, 890, p. 62.
17. Fitz-enz, J. (1990). *El valor añadido por la dirección de RH: una nueva estrategia para los 90*. Bilbao: Deusto.
18. Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management. A stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
19. Friedman, M. (1970, 13 September). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. Reprinted in T. Donaldson, T. and P. Werhane. (1983), *Ethical Issues in Business: a Philosophical Approach* (2da ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
20. Gómez, M. y Calvo, A.P. (2004). Globalización, desarrollo sostenible y empresa: virando hacia la responsabilidad social. *Revista Lúmina*, 5, 209-236.
21. Huselid, M.A. (1995). The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
22. Lee, M.D. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
23. Lozano, J.M. (1999). *Ética y Empresa*. Bogotá: Trotta.
24. Martínez, M. (1998). *La Investigación cualitativa etnográfica en educación*. Bogotá: Círculo de Lectura Alternativa.
25. Mercado, P. y García, P. (2007). La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 119-135. Recuperado de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/1082/1/Responsabilidad\\_social\\_empresas\\_valle\\_Toluca.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1082/1/Responsabilidad_social_empresas_valle_Toluca.pdf)
26. Mohrmam, S.A. y Lawler III, E.E. (1998). Transformar la función de los RH. En D. Ulrich, M.R. Losey y G. Lake (Eds.), *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos* (pp. 260-268). Barcelona: Gestión 2000.
27. Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: CECOSA.
28. Pricewaterhousecoopers. (2002). *Global Human Capital Survey. Informe de Avance para Colombia: mejores prácticas RH-2002*. Bogotá: Autores.
29. Pricewaterhousecoopers. (2008). *Gestión del talento humano en*

- un mundo cambiante. Tendencias claves en gestión humana, una perspectiva global – 2008.* New York, NY: Autores.
30. Rodríguez, J. y Ventura, J. (2002). Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 12, 421-437.
  31. Rodríguez, P. (2001). *Managerial Ethical Behavior in Colombia, Spain and Britain*. Disertación doctoral no publicada, University of Bradford, Reino Unido.
  32. Valle, R., Martín, F., Romero, P. y Dolan, S. (2000). Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent? *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 283-297. ☼

**Anexo 1.** Cuestionario sobre valor agregado por las áreas de talento humano

Asociación Colombiana de Gestión Humana

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES**

**INVESTIGACIÓN: EL VALOR AGREGADO POR LAS ÁREAS DE TALENTO HUMANO A LAS ORGANIZACIONES**

**Objetivo:** se pretende establecer el valor que las dependencias encargadas de gestionar el talento humano están aportando a las organizaciones en términos de apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social.

**Información general**

1.Nombre de la empresa:

2.Nombre de él o la gerente de talento humano:

3. Actividad principal de la empresa:

4. Sector al que pertenece:	Industrial	Comercial	Servicios	
-----------------------------	------------	-----------	-----------	--

5. Número total de trabajadores	Menos de 40	40 a 99	100 a 199	
	200 a 499	500 a 999	Más de 1000	

**Nota:** Para responder las preguntas del cuestionario favor considerar la siguiente escala de medida (Opciones):

1.	En muy poca medida	2.	En poca medida	3.	En alguna medida
4.	En gran medida	5.	En muy gran medida	6.	No sabe / No se aplica

(Continúa)

CATEGORÍA	Opciones					
	1	2	3	4	5	
<i>Prácticas responsables de gestión humana</i>	ítem 1	Normalmente el área atrae, promociona, retiene y despide a las personas apropiadas.				
	ítem 2	Normalmente ofrece programas de capacitación y desarrollo apropiados para las características de la organización.				
	ítem 3	Normalmente facilita el establecimiento de estándares de desempeño, su sistema de medición y los procesos de retroalimentación.				
	ítem 4	Diseña sistemas de compensación basados en el desempeño.				
	ítem 5	Establece estrategias y actividades para que las personas además de aportar su tiempo contribuyan con su mejor esfuerzo.				
	ítem 6	Se encarga de que en la organización a todas las personas se les comuníque lo que se espera de ellas en el trabajo.				
	ítem 7	Define políticas sobre estímulos y reconocimiento y vela por que se cumplan.				
	ítem 8	Crea un ambiente donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse.				
	ítem 9	Vela por que los trabajadores desarrollen permanentemente competencias acordes con la proyección de la organización.				
	ítem 10	Establece mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre las directivas y los trabajadores.				
	ítem 14	Vela por que se cumplan todas las regulaciones colombianas relacionadas con los trabajadores.				
<i>Políticas de responsabilidad social y gobernabilidad</i>	ítem 12	Involucra a los trabajadores en el desarrollo y revisión de las políticas y procedimientos de responsabilidad social.				
	ítem 13	Vela por la oportunidad, conveniencia y efectividad de la responsabilidad social de la empresa.				
	ítem 15	Participa en la formulación y cumplimiento del código de ética de la empresa.				
	ítem 18	Fomenta compromisos de mejoramiento continuo de la organización.				
<i>Impacto sobre el medio ambiente</i>	ítem 16	Apoya el cumplimiento de la responsabilidad por el respeto hacia el medio ambiente.				
<i>Transparencia y rendición de cuentas</i>	ítem 11	Comunica a trabajadores y partes interesadas los compromisos de responsabilidad social de la empresa.				
	ítem 17	Vela por la transparencia de la información que es suministrada a todos los grupos de interés de la empresa.				

## **Anexo 2.** Guía de entrevista

1. ¿Cuál considera usted que es el valor agregado por gestión humana a las organizaciones?
2. En el caso colombiano, ¿cuál considera usted que es el valor agregado real que generan las áreas de gestión humana?
3. Responsabilidad social: valor agregado del área en el apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social empresarial
4. ¿Qué considera que limita y que favorece el papel del área de gestión humana en las organizaciones del país?
5. ¿Podría describirnos brevemente su trayectoria profesional en gestión humana?