

**LA GESTIÓN HUMANA COMO ESTRATEGIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.**

**DEIBY ADALBERTO BENAVIDES ACOSTA**

**OLGA LUCIA ARBOLEDA ALVAREZ**

**TUTOR**

**UNIVERSIDAD CATOLICA LUIS AMIGO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES**

**ESCUELA DE POSTGRADOS**

**ESP. GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

**GRUPO DE INVESTIGACIÓN ECOSOL**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ECONOMÍA SOLIDARIA**

**MEDELLÍN**

**2018**

## Tabla de contenido

Introducción.....	5
Resumen .....	7
1. Problema.....	8
1.2. Descripción del problema.....	9
1.3. Justificación.....	11
2. Objetivos.....	14
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos.....	14
3. Marco referencial.....	15
3.1. Marco teórico.....	15
3.2. Marco contextual.....	50
3.2.1. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)- Guía técnica de responsabilidad social Colombiana.....	50
3.2.2. Objetivos de desarrollo sostenible del pacto mundial de las naciones unidas...	53
3.2.3. Guía sobre responsabilidad social: ISO 26000.....	54
3.2.4. Instituto Ethos de Brasil.....	56
3.2.5. Instituto de responsabilidad social del Ecuador.....	58
4. Diseño Metodológico .....	59
4.1. Paradigma Cualitativo.....	59
4.2. Enfoque Hermenéutico.....	60
4.3. Tipo de investigación.....	61
4.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de información.....	61
4.3.1. Fichas de análisis documental.....	61
5. Análisis e Interpretación.....	63
6. Conclusiones.....	94
7. Recomendaciones .....	99

## **LISTA DE APENDICES:**

Apéndice A. Matriz de Categorización

Apéndice B. Formato de ficha bibliográfica

Apéndice C. Implementación de ficha bibliográfica

## Introducción

El trabajo investigativo reconoce, las estrategias que desde el ámbito de la gestión humana contribuye en la implementación de la responsabilidad social empresarial. Entendiéndose, por estrategia las acciones planificadas por las organizaciones para el logro de los fines corporativos establecidos, se visualiza por consiguiente un proceso teórico sobre la responsabilidad social en las distintas organizaciones público- privadas que desde una revisión documentada a nivel local, nacional e internacional. Se hace hincapié, en los procedimientos metodológicos que implica desarrollar un programa de responsabilidad social desde el ámbito de la gestión humana, al igual de las dinámicas que se producen con su implementación.

La característica principal de la presente investigación, es su fundamentación teórica que conlleva a analizar casos semejantes o iguales de otros contextos los cuales, contribuyen a determinar las estrategias de gestión humana que implica desarrollar un programa de responsabilidad social.

Para reconocer las condiciones que desde el ámbito de la gestión humana aporta a la implementación de la responsabilidad social empresarial, se ha considerado que el desempeño de funcionalidad dentro sector económico y social puede ser limitado, por parte de las organizaciones empresariales, si el área directiva desconoce las aportaciones de estos programas que representa finalmente una inversión económica por los beneficios que derivan de ella, de ahí el interés

académico y profesional, por identificar el proceso metodológico que se requiere a desarrollar la responsabilidad social desde la gestión humana.

Es de resaltar que la presente investigación tendrá posiblemente limitantes en el apoyo de información local y nacional que responden a diversas circunstancias que derivan de una relación interdisciplinaria. De tal manera, que se constituye en un análisis interpretativo sobre las estrategias que desde el ámbito de la gestión humana, aportan en la implementación de la responsabilidad social apoyado mediante el sustento de fuentes de información secundaria que articulan la rigurosidad científica y teórica.

La metodología empleada es carácter cualitativo mediante el enfoque histórico hermenéutico, el cual nos permite analizar y comprender la responsabilidad social empresarial y su estrecha relación con el área de gestión humana. A través del estudio documental sobre las condiciones requeridas de gestión humana en relación a otras prácticas generadas en otros contextos desde una perspectiva documental.

Para llevar a cabo, el presente proceso investigativo, se cuenta con la revisión documental de revistas indexadas, publicaciones de libros y revistas certificadas, entre otras fuentes de sustento teórico científico. Las cuales se estructura en torno al siguiente aspecto: las estrategias generadas del área de gestión humana para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial.

## Resumen

El presente trabajo investigativo, se deriva de los resultados de las estrategias de GH que contribuyen en la implementación de la RSE en las organizaciones. Por cuanto se ha constituido en la estrategia transversal tanto para las organizaciones públicas y privadas en aportar aspectos tangibles e intangibles en pro del desarrollo sostenible. Por consiguiente, fue necesario el apoyo en una metodología cualitativa que permitiera obtener un conocimiento más amplio y más definido frente a las posibilidades de implementar la RSE.

Para ello la presente investigación se desarrolla bajo el tipo de investigación descriptiva, sobre el análisis e interpretación de la naturaleza actual o hechos presentes. Siendo la participación de los sujetos de carácter documental donde se fundamenta en los distintos resultados de investigaciones indexadas y de rigurosidad científica. La presentación de los resultados se da, por medio de una descripción narrativa desde una “focalización progresiva” desde los aspectos generales del contexto y de las experiencias que previamente identificadas a nivel nacional e internacional.

Cada autor confluye y ponen en evidencia un proceso evolutivo que le ha permitido a la gestión humana configurarse en una participación y relación directa con la alta dirección de la empresa para materializar a; corto, mediano y largo plazo los objetivos hacia un desarrollo sostenible.

Los elementos de GH que favorecen la implementación de la RSE están dados, por un sistema integral comprendido por la conservación de su personal, a partir de una remuneración y sistemas de contratación justa, la obtención de personal competente, desarrollo y evaluación de los procesos frente a las habilidades y destrezas de sus colaboradores.

La GH se caracteriza, por enfatizar en el fortalecimiento de su capital humano directamente en sus colaboradores, en la creación de una cultura organizacional, empoderamiento de su personal y bienestar laboral en equilibrio con la vida personal.

Por lo anterior, la gestión del conocimiento en conjunto con la dimensión ética comprende ser, una acción estratégica para aportar desde la misma área de recursos humanos en una mayor capacidad de respuesta en la RSE.

**Palabras clave:** Gestión humana, Responsabilidad social empresarial, Estrategias organizacional

## **1. Problema.**

¿Cuáles son las estrategias que desde el ámbito de la gestión humana organizacional aportan en la implementación de la RSE?

## **1.2. Descripción del problema.**

Para distinguir las condiciones que desde el ámbito de gestión humana aportan en la implementación de la responsabilidad social empresarial, se requiere realizar una mirada descriptiva sobre la manera en que se ha desarrollado en el sector público y privado, a nivel local, nacional e internacional. La responsabilidad social empresarial es un referente contemporáneo que exige instaurarse como nueva estrategia de negocios responsable sobre los diferentes contextos que desarrolla su actividad empresarial.

En consecuencia, las organizaciones empresariales y las entidades estatales podrían ampliar sus operaciones, generando un ambiente positivo de imagen y de servicio con sus diversos entornos de interacción muy probablemente derivando una estrecha relación con sus stakeholder internos- externos. De tal manera se reconoce que existen algunos modelos de RSE implementados en los diferentes sectores económicos. Sin embargo, se presenta un desconocimiento relativo sobre cómo y de qué manera el área de gestión humana contribuye a implementar las políticas y programas de responsabilidad social empresarial.

De lo anterior, se constata que existe un presupuesto normativo de direccionamiento del área de gestión humana que las empresas, se han valido de sus aportes para desarrollar la RSE puesto que presentan un nivel mayor de maduración de recursos humanos y logísticos. Permitiendo así la consolidación organizacional en asociaciones, cooperativas, confederaciones, entre otras representaciones que sitúan el componente humano en las operaciones de una organización.

En ese orden existen investigaciones que corroboran y permite dar fundamento para solución de la presente problemática donde se define, la importancia de la RSE como valor agregado para las empresas, que se proyectan a largo y mediano plazo entre ellas los autores Martín y González, (2010). P.3. desarrollan el factor de legitimidad como punto clave que debe ser consistente con todos sistemas sociales generando, por ende beneficios integrales a determinados contextos donde se desarrolla la responsabilidad social.

Cabe decir, que la responsabilidad social empresarial es de carácter voluntario a implementarse en el país no obstante, se ha avanzado en la reglamentación normativa sobre algunos aspectos que tiene como fin la RSE, concerniente a; la seguridad laboral, los derechos y obligaciones que derivan entre el empleador – empleado. Sin embargo, subsisten probablemente grandes vacíos sobre el desarrollo de la RSE sobre algunos entornos de actividad empresarial. En ese sentido cobra importancia indagar e investigar paralelamente la implementación de la RSE desde el aporte del área de gestión humana con sus grupos de interés, aproximándonos de esta forma a las soluciones al problema planteado inicialmente.

### **1.3. Justificación**

Esta investigación se realiza con el fin de reconocer las estrategias que desde el ámbito de gestión humana aportan en la implementación de la responsabilidad social empresarial. Por consiguiente, se busca indagar las dinámicas que se desarrollan con la implementación de los programas de responsabilidad social distinguiendo las fortalezas y dificultades que generan con su puesta en marcha para develar las estrategias más sobresalientes de gestión humana que se hayan ejercido en las organizaciones.

Es pertinente clarificar que el rol influyente que han ejercido los programas de responsabilidad social empresarial en las organizaciones ha tenido una participación creciente con los aportes del área de gestión humana, que podría ser limitada el impacto que se busca alcanzar con la implementación debido a los frecuentes hechos de corrupción y las variaciones de mercado que se han suscitado últimamente nacional e internacional desde este contexto, el área directiva de las empresas y entidades estatales tienen un papel protagónico en el ejercicio de desarrollar operaciones empresariales socialmente responsables.

Es más que necesario rescatar las contribuciones del área de gestión humana en la implementación de la responsabilidad social, puesto que muchas organizaciones desconocen los beneficios tangibles e intangibles que desencadenarían, de ahí el interés, por identificar las dinámicas que surgen con implementación en los diferentes sectores de las organizaciones empresariales. Más aun siendo una

estrategia que se sustenta en los negocios de forma sostenible y responsable donde se contribuye de esta manera a sistematizar las experiencias desde un enfoque reflexivo y analítico, en pro de avanzar cada vez más el posicionamiento de los programas de responsabilidad social en los distintos sectores de desarrollo empresarial.

Lo que se ha logrado identificar de este tema está dado, por su tratamiento relativo de los aportes de la gestión humana mediante el enfoque interno de sus grupos de interés que presenta la responsabilidad social empresarial (RSE) existiendo un carente resultado sobre los aportes a nivel de sus grupos externos que enfatiza la RSE, lo cual llama la atención el realizar un proceso investigativo que permita tener un conocimiento más amplio y más definido frente al campo de responsabilidad social empresarial desde la perspectiva de gestión humana. Aspectos que contribuyan desde su implementación a fortalecer el desarrollo social mediante el adecuado comportamiento empresarial, disminuyendo en gran medida los impactos que se pueden derivar de su actividad mediante una interactiva comunicación e interacción con sus grupos de interés, que propicie evitar la insostenibilidad del desarrollo social y empresarial y la degradación ambiental.

Cabe resaltar, que el estudio, por ser interdisciplinario, representa un aporte para el campo de trabajo y el programa de formación, en tanto se busca obtener conocimiento que permita develar y comprender los procesos de implementación de programas de responsabilidad social empresarial desde los aportes del área de gestión humana en contextos específicos, de igual manera se contribuye a resaltar

el recurso humano como factor imprescindible para el desarrollo de las organizaciones, por cuanto la revisión de su proceso, la auto observación del mismo, suscita una visión crítica que al ser comparado con otras visiones permite retroalimentar el ejercicio y con ello se beneficia de manera directa e indirecta a los diferentes stakeholders implicados en dicho contexto.

## **2. Objetivos**

### **Objetivo general**

Determinar las estrategias que contribuyen en las organizaciones a la implementación de la RSE desde el área de gestión humana.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los elementos de gestión que contribuyen en la adecuada relación entre la gestión humana y la RSE
- Distinguir, desde el ámbito de la gestión humana, las fortalezas y debilidades para desarrollar la responsabilidad social empresarial.

### **3. Marco referencial**

#### **3.1. Marco teórico**

El presente marco tiene como finalidad contrastar los lineamientos teóricos acordes a la gestión humana para desarrollar la responsabilidad social empresarial. Ante la recopilación de documentos indexados y de referente científico en la que se sustenta la investigación, se desarrollara mediante el sustento de diversos teóricos que corroboran la validez de los aportes del área de gestión humana en los programas de responsabilidad social.

Inicialmente el área de gestión humana se constituía como el área de llevar los procesos administrativos, actualmente ha tenido un cambio tendiente de descentralización de sus actividades al estar inmersa en el fortalecimiento de la cultura organizacional contribuyendo a mayor y mejor calidad de sus productos y servicios en las organizaciones. Se destaca en ese sentido los diferentes avances teóricos-prácticos que buscan explicar las condiciones de gestión humana y sus aportes en la responsabilidad social empresarial desde una perspectiva interna de las organizaciones.

Actualmente con el proceso de transformación que ha tenido el sector empresarial a nivel nacional e internacional ha sido importante para el desarrollo de la economía sin embargo, aún presenta límites para generar mayor bienestar social, ambiental y mejores articulaciones con la agenda pública. En consecuencia se ha generado fuertes apreciaciones y aportaciones internas en las organizaciones como nos lo

sustenta los autores Cejas y Camejo (2009). P.5. Se está considerando los factores internos y externo que influyen en las organizaciones y como estos pueden atendidos , controlados y superados desde una alta dirección y/o gerencia estratégica donde prima la concepción influyente del componente humano en las organizaciones, específicamente como nos los plantean los autores en mención; “Es por ello, que solo no puede verse a las organizaciones como productoras de bienes y servicios, en consecuencia debe considerarse aquellos aspectos que contribuyen a las verdaderas necesidades humanas en la sociedad”. P. 5-6.

Por lo anterior los autores Cejas et al. (2009). P. 6. Consideran pertinente para las organizaciones optimizar tangibles e intangibles a fin de tener adecuados lazos de comunicación con sus diferentes grupos de interés. Por consiguiente dentro de este marco la G.H supone un mejor direccionamiento, organizacional el cual representa un mayor aporte efectividad de la responsabilidad social empresarial puesto que “alcanza el mejoramiento permanente de la organización a través de su gente, haciéndolas más eficientes y eficaces en sus actividades internas y externas”. Cejas et al. (2009). P. 6. Como coinciden en este planteamiento los autores Lorza, Taboada, y Naranjo (2017). P. 4. La G.H pretende desde la dimensión interna de la organización “mejorar los resultados organizacionales a través de modelos de organización y prácticas de personal que fomenten las habilidades, la motivación y el compromiso de las personas que forman parte de ella”.

Si bien los autores coinciden que el área de recursos humanos representa una arquitectura construcción y desarrollo de habilidades y destrezas, también presenta

dificultades siendo necesarias distinguir durante el proceso de implementación de la responsabilidad social empresarial entre ellas se tiene; “Las dificultades se derivan de la especificidad y escasez de los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desarrollar con eficiencia y efectividad sus tareas y responsabilidades” Lorza et al. (2017). P.5.

Por lo anterior Gallardo, Cruz y Fuentes, (2012). Citados por, Lorza et al. (2017). P.7. Manifiestan que se es posible mantener un rol eficaz desde el área de recursos humanos si existe una integración con la alta dirección de la empresa donde se refleje.

la participación de la toma de decisiones importantes para la compañía, cuando su papel sea valorado como se valora el de los iguales de la compañía, cuando sea invitado a las juntas directivas y se le permita aportar propuestas a la hora de realizar cambios y tomar decisiones organizacionales Ulrich (2012) Citados por, Lorza et al. (2017). P.7.

Para los autores Cejas et al. (2009). P. 7. El alcance social que se busca cumplir desde diferentes iniciativas e entidades y organismo internacionales han permitido centrar la responsabilidad social como el punto de referencia no solo para el crecimiento de cada país sino para el desarrollo sostenible. Desde esta postura autores como Camejo y Parra (2008). Citados por, Cejas et al. (2009). P. 8. Que dicha tendencia de acción social identificada a escala mundial “estimula la

participación solidaria de la empresa privada en el desarrollo sustentable y humano de las comunidades donde presta sus servicios y actividades”.

Por su parte Guedez, (2006) citados, por Cejas et al. (2009). P. 10. Afirma que;

La formulación de cualquier tipo de estrategia que se desee implementar, debe estar sujeta al análisis previo de las realidades internas y de las relaciones externas de los escenarios que se pretendan visualizar, para garantizar la efectiva implementación de la RSE como estrategia en el desarrollo de la organización.

En tal sentido atender en el aumento de las capacidades de la organización desde la estrategia de recursos humanos permite tener mayor capacidad de respuesta a dichas realidades como lo sustenta en cierto modo, Cejas et al. (2009). P. 15. Implicando para ello el formularse objetivos estratégicos que vinculen el papel protagónico de la relación de la empresa y la sociedad. Así mismo lo establecen Suarez, Preckler, y Ofarril, (2013). P 5 Citando a, Habbershon, Williams y MacMillan (2003), El área de recurso humanos constituye un factor desencadenante de éxito organizacional puesto que es generador de ventaja competitivas al tener la capacidad de agregar valor a los procesos productivos, considerando en esa medida el personal uno de los capitales más valiosos en la organización.

Al establecerse el área de recursos humanos como un subsistema, una dimensión interna dentro de la organización en definitiva responde una estrategia, la cual es definida para los autores Obesso y Sainz (1999). Citados por, Suarez, Preckler, y

Ofarril (2013). P 7. como un proceso permanente de identificación de recursos de la empresa, que permite ser más eficiente y eficaz ante la competencia, y desarrollar asimismo una oferta de valor única. Que le permita por lo tanto integrarse a la estrategia macro de la organización.

Respecto a lo anterior Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001). Citados por, Suarez, Preckler, y Ofarril (2013). P 8. Establecen cinco factores que proporcionan el éxito de las estrategia de la empresa, siendo un gran aporte hacia el objeto de la presente investigación puesto que permite tenerse en cuenta desde la relación entre recursos humanos y la responsabilidad social empresarial de la siguiente manera: En primer lugar se debe tener en cuenta,

El ajuste entre las estrategias de RRHH y las estrategias globales de la organización.2. El grado en que la estrategia de RRHH está en sintonía con el entorno en que se mueve la empresa.3. El ajuste entre la estrategia de RRHH y las características de la organización 4. El grado en que la estrategia de RRHH permite aprovechar las competencias distintivas de la empresa. Y quinto la coherencia de las estrategias de RRHH entre sí. Suarez et al. (2013). P 8.

Todo ello como lo sustenta los autores Solarte y Ceballos (2012). P. 12. Al concebir la gestión humana como el área que posibilita la gestión de la responsabilidad social empresarial.

Dentro de estos factores a tener en cuenta para el éxito de las estrategias, es necesario citar las prácticas de recursos humanos que se reflejan a través de ellas, identificadas, por los autores Carrasco y Rubio (2007), Citados por, Suarez, Preckler, y Ofarril, (2013). Las cuales se desarrollan en;

El diseño de puestos de trabajo; 2) el trabajo en equipo; 3) el reclutamiento, selección y contratación; 4) la formación/ capacitación del personal; 5) los planes para el crecimiento y promoción del personal; 6) la valoración del rendimiento/desempeño laboral, y 7) la gestión retributiva. P 12.

Esenciales para la adecuada interacción con sus grupos de interés según los lineamientos comprendidos de la RSE. Por lo tanto resulta para los autores Suarez, et al. (2013). P 13. Determinante la elección y ejecución de ciertas prácticas que le permitirán ser más eficiente y eficaz en relación con la competencia. Entre las prácticas de mayor ejercicio del área de recursos humanos en las pymes se encuentran:

1) descripción de puestos de trabajo; 2) trabajo en equipo; 3) reclutamiento, selección, contratación y plan de acogida/inducción; 4) formación/capacitación del personal; 5) planes para el desarrollo y promoción del personal; 6) valoración del rendimiento/desempeño laboral; 7) política retributiva, y 8) terminación de la relación laboral,

las cuales, según Carrasco y Rubio (2007) Citados por, Suarez, et al. (2013). P 17.

A partir de dichas imbricaciones entre la gestión ética de recursos humanos y la dimensión de la responsabilidad social empresarial se asume según los autores Cejas et al. (2009). P. 18. Valores fundamentales de la defensa de la dignidad de las personas y el respeto de los derechos fundamentales obedeciendo así aun compromiso social derivado de las exigencias emergentes de los entes públicos.

Por su parte, los autores Solarte y Ceballos (2012). P. 12. Generan diversos aportes en materia objeto de la presente investigación en la medida en que la G.H se constituye una estrategia para identificar las necesidades de los grupos de interés y por consiguiente la G.H representa un medio de comunicación e información entre la RSE y los stakeholders. De tal manera se identifica una sintonía entre los autores Solarte, et al. (2012). P. 12. Puesto que la G.H al constituirse en el apoyo de la dirección de la organización representa un fuerte elemento para la RSE como manifiestan anteriormente los autores Gallardo, Cruz y Fuentes, (2012). Citados por, Lorza et al. (2012). P.7. Su rol eficaz con la RSE dependerá de su integración la alta dirección de la organización.

Como lo han sostenido los autores Solarte, et al, (2012). es de gran relevancia la gestión de recursos humanos para el óptimo bienestar interno de una organización apreciándose en ese sentido como aquel mecanismo adecuado para el logro de los objetivos propuestos desde la estrategia organizacional como se evidencia los

resultados de su investigación; “El área de gestión humana es considerada estratégica para la organización en la medida en que permite el reclutamiento, selección y mantenimiento del mejor personal comprometido y responsable con sus actividades”. P. 12.

Así mismo determinan los principales aportes de la gestión humana a considerar: Propenden por una cultura organización, clima laboral y un compromiso efectivo de sus colaboradores a nivel interno y externo, reflejando las expectativas de las personas en concordancia con los objetivos de la empresa. Solarte et al. (2012). P. 17.

El auge que ha tenido los mercados con la apertura de la globalización ha acelerado la competitividad a nivel internación y nacional. No obstante, también ha surgido escándalos de corrupción que perjudica notoriamente la confianza de la ciudadanía en las organizaciones empresariales, de ahí la exigencia de mayor transparencia para los diferentes sectores de la economía Castro y Calero (2010). P. 1-5. por tales efectos los autores en mención plantean como elemento clave, e integrador de la responsabilidad social empresarial, la administración de un concejo que resulta ser efectivo en la medida que se combinan la experiencia y el conocimiento de tal forma que las decisiones tomadas no se afecte los entorno en los cuales se desarrollan las organizaciones.

Esta alternativa, es posible cuando las condiciones de gestión humana van más allá del fortalecimiento de la cultura organizacional buscando una menor rotación de

este grupo de concejo administrativo a fin de contribuir a un elevado conocimiento en la sostenibilidad de una organización. Castro et al. (2010) .P. 7. Citando a, Kor y Mahoney, (2000). Es decir, la posición del concejero como apoyo en el área ejecutiva posibilita tomar decisiones estratégicas debido a su transferencia de conocimientos de otras organizaciones. Los autores Castro et al. (2010). P.13 consideran al concejo como un grupo heterogéneo externo e interno que dirige su accionar en la organización como agente activo en la gestión empresarial puesto que el rendimiento empresarial resulta ser positivo ante las circunstancias de desconfianza que se ha suscitado en el entorno, por acontecimientos que últimamente están relacionados con corrupción, deterioro del medio ambiente y de supresión de la fuerza de trabajo genera un efecto negativo de credibilidad y legitimidad sobre las organizaciones empresariales.

Es de mencionar que para los autores Lario y Peñalver (2009). P. 4. Citando a, libro verde, publicado, por la comisión europea 2001 define la RSE, como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores (stakeholder)” de esta forma se permite entrever el comportamiento ético de las organizaciones socialmente responsables caracterizadas por la atención, intervención y transformación en los tres ámbitos: social, económico y medio ambiental. Ante ello Lario, et al. (2009). p. 6. Citando a, Ceballo (2005). “una empresa es socialmente responsable cuando incluye los valores de ética,

honestidad, respeto a los derechos humanos y transparencia, integrándose a los procedimientos anteriormente mencionados”.

Para las autoras, Molina y Clemente (2010). P. 2-11 Citando a, Maignan et al. (1999). la adopción de la Responsabilidad social empresarial contribuye a la disminución de los costes ocasionados, por su comportamiento social irresponsable; a la calidad de la gestión, mejora de su reputación y mejor dinamismo de vinculación. Por consiguiente su implementación representa para las organizaciones empresariales beneficios tanto a mediano y largo plazo como lo sostienen las autoras. Y no desde la dimensión económica de la responsabilidad social sino además desde la dimensión ambiental como lo sustenta Molina et al. (2010). P. 2-11, Citando a, Deloitte y Euronext, 2003, “una buena gestión en este aspecto responde al aumento de valor económico de la empresa adoptando estas políticas responsables les permite tener mayor capacidad de resistencia a las oscilaciones del mercado”.

En términos de los autores Izquierdo y Vicedo (2010),P. 3-6. Las organizaciones empresariales emplean la responsabilidad cuando atienden las expectativas de sus grupos de interés, stakeholders siendo estos actores que pueden verse afectados con la actividad de una empresa o actores que pueden incidir en la empresa con su participación activa contribuye al desarrollo de la organización. Es de citar, que para los autores una vez que las organizaciones empresariales implementen programas de RSC deben difundir la información a sus diferentes grupos de interés. Por medio de “memorias de sostenibilidad” Izquierdo et al. (2010). P. 3-6. Donde

particularmente determinadas organizaciones informan a sus asociados el estado actual de la empresa y su actividad en las áreas social, económica y ambiental.

Con respecto a los lineamientos que se tienen en cuenta en la rendición de cuentas Izquierdo et al. (2010). P. 7. Comparten en su estudio los factores que han motivado su construcción desde, por cuestiones éticas, económicas, reputación o por innovación y aprendizaje.

En atención a las organizaciones que se concentran y se desarrolla, en:

La Economía Social, engloban a un conjunto de entidades con formas jurídicas heterogéneas que actúan en el mercado con la finalidad de producir bienes y servicios, asegurar o financiar, donde la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están directamente relacionadas con el capital aportado por cada socio. Izquierdo et al. (2010). P. 8.

En ese mismo sentido Lario, et al. (2009). P. 8. Expresan que la economía social pone un modelo de empresa que se caracteriza, por la primacía de la persona es decir, el objeto social sobre el capital, dejando claro por parte de los autores que no existe una sola preocupación en lo económico sino en términos de lo social y lo cultural. De igual manera, para los autores Lario, et al. (2009). P. 8-9. Las organizaciones de economía social, por su condición y compromiso con la sociedad presentan mayores oportunidades de afianzar su reputación empresarial y legitimidad con la sociedad. Los beneficios de las organizaciones de economía

social son de gran impacto externamente como internamente si realizan buenas prácticas de responsabilidad.

Continuando sobre los planteamientos de Izquierdo et al. (2010). P. 8. Citando a, De Castro (2006), la economía social es una forma de hacer empresa que recíprocamente comparte los valores y principios de la responsabilidad social empresarial relacionados con solidaridad social, la cohesión, la equidad y la inserción social como fines esenciales de toda gestión humana corporativa.

Al considerarse como ventaja competitiva la estrecha relación que presenta las organizaciones que se encuentran dentro del marco de la economía solidaria con la RSE, es de gran relevancia afianzarse y explorar en búsqueda a sus grupos de interés. Los autores Porter y Kramer 2006. Citados por, Izquierdo et al. (2010) plantean la existencia de una mutua dependencia entre la sociedad y las empresas lo cual “implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deben seguir el principio de valor compartido”. P. 16. Por consiguiente la RSC actúa en las diferentes áreas que comprende una organización empresarial.

Para introducir la política de RS en la empresa se requieren modificar los sistemas de gestión y sus procesos internos los cuales incluye la gestión humana como base central en aras de implementar unos sistemas de gestión integral, además de lo anterior la Comisión europea, 2002. Citada por, Izquierdo et al. (2010) P. 17 manifestó que: “Las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales”.

Uno de los pilares de la gestión humana para desarrollar la RSC está dada por el fortalecimiento de las relaciones de ahí que Dentchev, 2004. Citado por, Izquierdo et al. (2010). mantiene que uno de los efectos positivos de la RSC, “es la mejora de las relaciones con los stakeholders, en relación con la motivación, satisfacción, lealtad y confianza sobre todo en el caso de empleados y clientes” P. 19.

Producto de los aportes generados, por la investigación de las autoras Molina, y Clemente (2010) P. 2-11 dejan en manifiesto que la implementación de las políticas de responsabilidad social no deben generar un comportamiento financiero negativo en la empresa. Puesto como lo manifiestan Solano y Casado (2015) .P. 2. En el caso de las organizaciones de economía solidaria, por prestar un servicio del estado deben presentar un marcado carácter de responsabilidad ante la sociedad. En este sentido siguiendo los planteamiento de nuestros autores (U. E, 2001; Vaca, Moreno y Riquel), 2007. Citados por, Rodrigo y Arenas, (2008), P. 7. Las tres dimensiones centrales que comprende la responsabilidad social empresarial en el caso particular del sector económico deberá estar dirigido al cuidado constante del capital intelectual y humano de la empresa es decir, se debe generar una participación activa de la conservación y producción de los activos culturales e intangibles para desarrollar día a día mejores niveles de reputación y por consecuente mayores niveles de competitividad de la empresa.

Desde la dimensión económica (Freedman 1970), Citado por, Solano et al. (2010)P. 2. nos deja un gran aporte a lo que actualmente los sistemas económicos y el sector organizacional empresarial se está direccionando hacia una economía socialmente

responsable donde se propicia mayores oportunidades de crecimiento económico descentralizándose a lo que anteriormente se denominaba la maximización de los recursos financieros de la empresa. De otro modo la dimensión económica que se establece desde la responsabilidad social presenta un carácter de transformación de direccionamiento a multidimensional donde empieza a tener en cuenta a sus diferentes grupos de interés, en términos de los autores Solano et al (2010). p. 2, Citando a, González y García (2006).

La dimensión económica para ser efectiva inserta en su estructura el comportamiento ético en sus acciones donde la interacción con los diferentes actores de su actividad económica debe ser transparente y complementaria. Esto le permite a las organizaciones tener mayor confianza con sus clientes y proveedores, satisfacción efectiva de las expectativas de sus diferentes grupos de interés y un mayor margen de transparencia de sus actuaciones.

De acuerdo a este enfoque autores como Izquierdo et al. (2010) P. 3. Denomina la presente gestión basado en la gestión de externalidades empresariales en lo económico, social y medio ambiental similar a la concepción presentada por Solano et al. (2010) P. 2. Donde se comprende la responsabilidad social a partir dimensiones siendo una conceptualización más amplia e integral. Sin embargo, para Izquierdo et al. (2010) P. 3. La responsabilidad social corporativa requiere realizar un dialogo interinstitucional equilibrado con sus grupos de interés en sus tres dimensiones ya mencionadas.

Por otra, parte para los autores Lario et al. (2009). P. 5. Citando a, libro verde, publicado, por la comisión europea (2001) consideran que la RSE comprende dos dimensiones, las cuales se articulan con las ya mencionadas anteriormente, por los autores, U. E, 2001; Vaca, Moreno y Riquel, (2007). Citados por, Rodrigo y Arenas, (2008) P. 7. Una dimensión interna y externa.

En cuanto a la dimensión interna, la cual toma parte de nuestra pregunta orientadora de investigación está asociada a la gestión de los recursos humanos, en primera instancia con los trabajadores ya sea en su proceso de contratación, formación y sus condiciones laborales. Por su parte la dimensión externa de la RSE se dirige a sus diferentes entornos de interacción y de afectaciones como el medio ambiente, los accionistas, proveedores y comunidad influyente directa de las operaciones de las empresas.

El cumplimiento responsable de los lineamientos y estándares de calidad que comprende la dimensión medioambiental para las organizaciones empresariales, es una contribución bidireccional de favorabilidad tanto para las empresas debido a la obtención de certificados ISO 14001 genera la apertura a nuevos mercados de participación y de oportunidad de desarrollo y en el sentido su compensación al impacto que presenta el medio ambiente, por la actividad que se desarrolle. De acuerdo con Solano et al (2010) P. 9, Citando a Piñeiro, Quintas y Caballero (2009) “el mantenimiento de una postura proactiva dentro de la gestión medioambiental será bien visto por la sociedad” y por ende será de gran contribución sobre las estrategias corporativas a largo plazo.

Los efectos positivos como sostiene Solano et al. (2010) P. 7. Constituyen un gran aporte en la arquitectura organizacional y en su capital humano que favorecen no solamente los activos tangibles de producción sino además propende, por la sostenibilidad de dichos activos a partir de la conservación adecuada de los activos intangibles. En ese sentido Solano et al. (2010). P. 7. Citando a, Saxton y Dollinger, (2004) “Una adecuada gestión de las políticas de RSC en las empresas mejora su imagen tanto interna como externa”.

En consecuencia a los distintos niveles de desarrollo que genera la adecuada ejecución de políticas de RSC en las organizaciones empresariales, también es necesario mencionar algunas normas de certificación de calidad como lo es la norma ISO 26000 la cual representa un insumo base para formar mayor credibilidad y transparencia sobre los informes de RSE Salazar y Manríquez (2016) .P. 4. En ese sentido la norma es aplicable a cualquier tipo y tamaño de la empresa debido a que su prioridad como lo establecen los autores, está dirigida al capital humano que comprende una empresa.

En ese orden, el capital humano responde al grupo de interés central de atención desde las distintas esferas del desarrollo profesional como personal, puesto que son la fuente motora de crecimiento y posicionamiento de la empresa.

La norma ISO 26000 como lo sostiene Salazar et al. (2016) P. 4. Citando a Puterman (2014). Tiene diversos beneficios que clarifican la importancia del capital

humano en las organizaciones, Salazar et al. (2016) P. 3. Citando a, Ojeda y Lira, (2014) establece:

“De forma clara los impactos que tiene sobre las personas en lo que respecta a los derechos humanos, prácticas laborales, prácticas justas de operación, medioambiente, asunto de los consumidores y la participación activa y desarrollo de la comunidad, relacionando las dimensiones de la norma con el desarrollo humano”.

En otros términos de los autores Salazar et al. (2016) P. 9. Citando a, López (2013) el capital humano se integra en la RSC como generador de conciencia social de la empresa sobre sus diferentes grupos de interés.

Un elemento importante que influye en el desarrollo de la RSE en la organizaciones empresariales está directamente marcado, por las condiciones de un país, esta comprensión que se parte de la teoría institucional permite establecer para los autores Salazar et al. (2016). P. 6. que existen muchos factores que inciden en el comportamiento organizacional. En relación a los aportes de la presente teoría su principio central Martín y González (2010) P. 3-5. Está dado por alcanzar y mantener la legitimidad de las empresas.

Entendiéndose por este concepto en términos de los autores Martín et al. (2010) .P. 3-5. Citando a, Zaheer, (1995). Como la sinergia correcta entre las actividades de la empresa y los valores y normas socialmente definidos. Su carencia no les posibilita sobrevivir a las alteraciones del mercado. En términos generales dicha

conceptualización exige un buen manejo en la organización empresarial, por la alta competitividad que se está desarrollando en el mercado, de tal manera que les posibilite ajustarse, a tales requerimientos.

Mantener un buen radio de legitimidad de acuerdo a los planteamientos de los autores Martín et al. (2010). P. 4. Refleja posibilidades de invertir y por ende conseguir el retorno de la inversión, pues su comportamiento apropiado con sus entornos motiva a ser parte de la empresa. Dirigiéndose en ese sentido sobre la información tangible de los estados financieros como producto del adecuado desarrollo de los activos intangibles como son las relaciones adecuadas con sus entornos.

Una de las faltas que se cometen en el intento de alcanzar o recuperar parte de legitimidad de una organización empresarial se presenta cuando “los directivos frecuentemente, se preocupan por cambiar su estructura organizativa adhiriéndose a la sociedad cumpliendo presuntamente algunos valores y principios como la sociedad los vive”. Martín et al. (2010) P. 8. Citando a, Suchman (1995). De ahí la importancia como lo sostiene los autores de disponer de un asesoramiento profesional y cumplir con las disposiciones legales para no caer en ese círculo vicioso.

Para los autores Martín, et al. (2010) P. 8. Citando a, Suchman (1995). Considera que existen, al menos, tres aspectos de la legitimidad que hacen que su mantenimiento pueda ser un problema: 1) la heterogeneidad del entorno, 2) la

rigidez provocada por largos periodos de estabilidad y 3) la propia oposición que genera la institucionalización.

En este orden la legitimidad constituye siempre un proceso aun cuando se la ha alcanzado mediante un buen ejercicio de vigilancia y control.

Un elemento a consideración que ha surgido con la globalización y expansión de nuevos mercados ha sido los retos de afrontar la competitividad en el mercado para algunas empresas, de ahí el surgimiento de una alternativa de la cooperación empresarial entendida por, Pablo y Estévez (2010) P. 3. Citando a Gulati (1998) el acuerdo voluntario entre dos o más empresas para intercambiar y desarrollar nuevas actividades conjuntas. Las cuales surgen por diversos motivos según su razón comercial y objetivos comunes se tiene: el aprendizaje para descubrir nuevas oportunidades; acceso a recursos o capacidades; donde se especializan mediante la complementariedad de sus competencias a fin de ser más eficientes; aumentar poder competitivo, que refiere al incremento de participación en nuevos mercados; reducción de costos, debido a su cooperación se reducen los riesgos ante las actividades volátiles del mercado y la satisfacción del cliente, se fundamenta en el mayor acceso a recursos y capacidades para alcanzar un mejor nivel de competitividad. Pablo et al. (2010) P. 3. Citando a, (Koza y Lewin, 1998).

En contraste a lo anterior, los autores Pablo et al. (2010) .P. 4. Citando a, Peña y Aranguren (2002).Manifiestan que en su proceso de maduración, el nivel máximo a alcanzar esta dada por el establecimiento de alianzas donde las sinergias

producidas surgen de la reducción de costos, del aprendizaje organizacional y la transferencia de conocimiento tácito de una mayor adquisición de habilidades y reputación. En gran medida el éxito de reputación de una empresa constituye el inicio para la generación de confianza y seguidamente el compromiso que se suscitara con el desarrollo de una alianza.

Considerando para los autores Pablo et al. (2010) P. 5. Citando a, Inkpen y Tsang, (2005). El capital social como un recurso que toma su cualidad en las características de las redes sociales en las cuales se inserta sus actividades más no en las características internas de cada organización empresarial, su incremento está determinado conforme aumenta el nivel de confianza. Cabe decir que para los autores Pablo et al. (2010) P. 5. Citando a Das y Teng, Koza y Lewin, (1998) la confianza resulta ser más que un estímulo para el éxito de cooperación empresarial, es ante todo la base en su desarrollo de los compromisos adquiridos entre las partes. Sin embargo, cuando subsiste crisis de confianza, por las alteraciones de mercado y de otras motivaciones que dan lugar a dicho estado, los autoras Molina, y Clemente (2010) P. 2-11. Concluyen en su estudio que la adopción de buenas prácticas de gestión facilita la recuperación de dicha confianza entre los miembros de una sociedad empresarial como de comportamiento financiero.

Pablo et al. (2010) P. 5. Citando a, Anderson y Weitz (1992) definen el compromiso como una relación interorganizativa donde comprende tres elementos claves a tener en cuenta; “el primero la cantidad de recurso aportados entre los socios; el apoyo de alta dirección de cada empresa y la implicación del personal que participa

directamente en la alianza”. No obstante, la relevancia que presenta el ejercicio adecuado y responsable de la presente conceptualización determina su sostenibilidad competitiva en el mercado.

Tanto el capital social se afianza en las actividades de las empresas junto con el compromiso y el nivel de maduración de confianza que estas desarrollen en el sector de la económica son producto como lo sostiene los autores, los beneficios no financieros que genera la RSE, como el incremento de la motivación de los empleados repercute en mayor producción y solides de competitividad. Lario et al. (2009). P. 7. Citando a, Hayes (2002).

En la medida que el presente marco teórico amplía sus sustentos mediante los planteamientos de teorías e investigaciones que se han integrado a la presente investigación, por su validez científica, se hace necesario entonces alcanzar una mayor aproximación al objeto de reconocer las condiciones que desde el ámbito de la gestión humana aportan en el desarrollo la RSE. En ese sentido resulta pertinente tener en cuenta el abordaje que se ha desarrollado con la investigación de los autores; Rodríguez, Solarte, y León (2014) P. 2-14. Debido a su contextualización nacional y los aportes de gran interés para la presente investigación.

Partiendo con los aportes de la investigación Rodríguez et al. (2014) P. 2-14. Citando a, (Peláez, García y Azuero) como modelo explicativo de la relación suscitada éntrela RSE y la G.H desde la perspectiva estratégica de empresas con ánimo de lucro, se comprende para tal propósito cuatro dimensiones:

En la primera dimensión La RSE como guía del accionar de gestión humana: Esta dimensión incluye las políticas de RSE, la gobernabilidad, la transparencia y rendición de cuentas, y los valores y principios que guían la gestión humana. Seguidamente la segunda dimensión la RSE en el accionar de la gestión humana, se parte que desde la RSE dirige sus procesos de gestión humana hacia los trabajadores como grupos de interés satisfaciendo sus expectativas teniéndose en cuenta cinco macro procesos según lo dispuesto por los autores García, Murillo y González (2011) Citados por, Rodríguez et al. (2014) P. 2-14. Se debe tener en cuenta “la organización y planificación del área de gestión humana; la incorporación y adaptación de los trabajadores; compensación, bienestar y salud de las personas; desarrollo del personal y relaciones con el empleado”. Es decir, que se busca fomentar la participación de los trabajadores para desarrollar RSE.

Los macro procesos anteriormente mencionados cobran validez para los autores cuando se orienta por las siguientes temáticas a consideración:

Respeto al individuo: equidad y diversidad; segunda temática, Participación de los empleados en la gestión de las empresas; Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados; Distribución de los beneficios de la empresa; Desarrollo profesional y empleabilidad; Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo; Jubilación y despidos Familia de los trabajadores. García, Murillo y González, (2011) Citados por, Rodríguez et al. (2014) P. 2-14.

En esa dirección algunas de las temáticas anteriormente mencionadas son fuente para reconocer la validez de los aportes de la gestión humana en la implementación de la RSE.

Continuamente la tercer dimensión representada como: la RSE en la evaluación del accionar de gestión humana identifica al trabajador como un grupo de interés, en tal sentido exige que la RSE se encuentre definida y compartida por las diferentes áreas que comprende, respecto a la cuarta dimensión propuesta, por los autores Rodríguez et al. (2014) P. 2-14. La RSE en el aporte de gestión humana a la organización determina a los trabajadores como una variable intermedia donde sus actitudes y comportamientos influyen el desempeño de la organización. En ese sentido se corrobora con los diversos planteamientos integrados en la presente investigación sobre los beneficios indirectos que trae consigo la implementación de la RSE en la organización.

Para los autores Rodríguez et al. (2014) P. 3. Citando a, Peláez, García y Azuero (2014) consideran tres condiciones mínimas para que la RSE y la G.H genere valor en la empresa, entre las cuales se encuentra: en primer lugar la alta gerencia debe mantener un compromiso confiado en la RSE en función de la G.H. En segunda condición el gerente de G.H contemplara una formación idónea de adecuada comunicación con su equipo directivo actuando en función de las expectativas de los trabajadores. Y en última condición es necesario que todas las áreas y personal que comprende la organización estén alineadas con las finalidades de la RSE y la G.H.

Con los planteamientos de la investigación que se viene tratando desde las empresas grandes no son ajenos sus planteamientos a la concepción que dirige la presente investigación, máxime cuando se resalta la importancia de valorar el personal de trabajo como condición de éxito organizacional. Se entiende por empresas grandes de acuerdo a la ley 590 de 2000 como aquellas empresas que tienen más de 200 trabajadores o activos totales superiores a 30.000 SMMLV.

Es de mencionar de acuerdo a lo expresado, por los autores Rodríguez et al. (2014) P. 5. La base que mantiene la relación de la RSE y la G.H. esta dada, por los valores, principios como la transparencia y la rendición de cuentas. Donde la G.H termina desempeñando procesos de mayor eficacia en las prácticas y políticas de RSE. En el caso de la investigación de los autores la G.H aporta mayores entendimientos a las necesidades de una organización, generando propositivamente sugerencias en torno a la planeación estratégica por ejemplo “tener en cuenta el personal competente, buenos proveedores, oportunidades de los colaboradores y realizando pagos justos y a tiempo”. Rodríguez et al. (2014) P. 5-6.

Para los autores Hernández, Giraldo y Valencia (2011) P.2-7.en sus diversos sustentos que dieron lugar a su investigación sobre el papel de la G.H en el cumplimiento de la RSE, es identificada como el área de recursos humanos para muchas organizaciones empresariales, que en gran medida genera valor agregado a las organizaciones mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En ese sentido los autores emplean una visión amplia sobre las acciones que se relacionan con los programas de RSE y específicamente contribuye a reconocer los aportes de

la gestión humana en su desarrollo. Como lo manifiestan Hernández et al. (2011) P. 3. Citando a Calderón (2006). La generación de valor, traducida a mayor ventaja competitiva, es posible a partir de las siguientes dimensiones: “Proyección organizacional, gobierno de las personas, eficiencia y eficacia, gestión del cambio y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa”.

Dicho valor agregado que produce el área de recursos humanos en el componente competitivo, es considerado para algunos autores como Buyens y de Vos (1999). Citados por, Hernández et al. (2011) P. 4. El valor estratégico el cual está sustentado en las siguientes acciones de G.H; “productividad, competitividad, eficiencia, calidad y RSE.” determinándose entonces el valor inducido por el área de recursos humanos en la medida del cumplimiento de la RSE.

De acuerdo con los planteamientos teóricos que presentan los autores Hernández et al. (2011) P. 4. La visión comprendida de G.H. está estrechamente marcada como todo proceso evolutivo que responde a las exigencias que trae consigo la globalización como son la productividad y competitividad en las organizaciones empresariales y por, ende las reestructuraciones que surgen en las empresas. Es en ese sentido para los autores, al igual que, Rodrigo et al. (2008) P. 7., las dimensiones o también competencias que presenta la RSE constituyen la base fundamental para el desarrollo efectivo de la G.H.

Es de mencionar que para Fenwick y Bierema (2008) Citados por Hernández et al. (2011) P. 7-20. Existen tres retos que se deben tener presente desde el área de

recursos humanos frente a la relación suscitada entre la G.H. y la RSE: En primer instancia el área de G.H. debe familiarizarse con los principios de RSE y esta a su vez debe que identificarse para el logro de los objetivos allí propuestos; en segundo lugar el apoyo de la G.H debe estar marcado, por el apoyo directo con los grupos de interés, en especial con los de impacto en la formulación de políticas y en tercer lugar debe velar, por las siguientes acciones de la G.H, las cuales constituyen un gran aporte en el intento de; identificar las dinámicas de gestión humana que se requieren para implementar la RSE, las cuales son: “aprendizaje de los empleados, desarrollo organizacional, educación y RSE, fomento de la seguridad y el respeto por los empleados” Hernández et al. (2011) P. 7.

La relación planteada entre la G.H y la RSE, en la investigación de los autores Hernández et al. (2011) P. 8. A través de sus categorías de su investigación, resulta gran interés, por su afinidad preestablecida con las dimensiones o competencias, de la RSE mencionadas anteriormente. En tal sentido la primera categoría denominada para los autores corresponde a las prácticas responsables de gestión humana, sintetizada en términos generales se busca la integración y el respeto de los trabajadores a fin de propiciar según los autores el desarrollo humano y profesional. Caracterizada la G.H por estas prácticas en su gestión dentro de una organización empresarial, es fundamental mencionar los siguientes tipos de prácticas:

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). Berg (1999) Citados por, Hernández et al. (2011) P. 8.

Uno de los objetivos transversales de la G.H de acuerdo a los planteamientos de los autores; Hernández et al. (2011) P. 8. Es garantizar que se cumplan las normatividades en relación a las personas es decir, a las leyes laborales como la protección de derechos humanos, la no discriminación y la formación en sus trabajadores, la cual se espera que incida en el desempeño óptimo de su capital humano. De tal forma que las acciones emprendidas hacia el alcance del cumplimiento del marco normativo en materia laboral, se da en medio de: “mejorar procesos comunicativos, de retroalimentación, motivacionales y de ambiente laboral, y calidad de vida laboral.” Hernández et al. (2011) P. 8. Constituyéndose en esta forma tanto para el área de recursos humano y/o talento humano, esfuerzos para mantener y compensar a sus trabajadores, mediante previo cambio y transformación organizacional es decir, “mediante la integralidad de su talento humano para que cumplan con la responsabilidad social que les compete Sarmiento y García, (2013). Citados por, García, Muñoz y Sarmiento (2015) P. 6.

Otra de las competencias de la RSE que se encuentra desarrollada por los autores Hernández et al. (2011) P. 8-9.con la categoría; Política de responsabilidad social y gobernabilidad. Plantea que no se puede afectar o descuidar el componente económico, es decir, lo eficiente y eficaz que caracteriza a una empresa en el

cumplimiento de la RSE de ahí la importancia mirar “la rentabilidad social” en cuanto su posicionamiento en un contexto.

Continuando con la tercera categoría expuesta por los autores en mención, el impacto sobre el medio ambiente. Indirectamente el área de G.H impacta en la protección de los recursos naturales cuando se exige a sus proveedores y trabajadores el cumplimiento de las normas del medio ambiente y por último la cuarta categoría, establecida para los autores como, la transparencia y la rendición de cuentas. La cual responde a los principios de la RSE donde el aporte de la G.H se genera en la medida en que crea las condiciones para que dicha rendición de cuentas sea efectiva.

Respecto al proyecto investigativo de los autores; García, Muñoz y Sarmiento (2015).P-15. Complementan y se apoya en las líneas anteriormente mencionadas en el entendido de que buscan compartir con su estudio la importancia del bienestar y atención de la calidad humana en las organizaciones a fin de propender, por la efectividad del desarrollo de la RSE. En tal sentido para los autores García et al. (2015). P. 5. “la gestión del talento humano en empresas juega un papel importante en el eficiente desempeño y el reconocimiento de las conductas del trabajador” por tal razón para los autores en mención la G.H. cumple unas acciones que no solamente se centra en el componente interno de la organización sino que además intenta influir en el exterior, entre dichas acciones a realizar se encuentra:

Producir cambios innovadores en su estructura organizacional, enfatizando en las conductas de los trabajadores, accionando aspectos motivacionales para la introspección de pensamientos responsables y gestionando la convivencia sana, la transparencia y la confianza, generando así, valor y beneficios suficientes para lograr su reputación y legitimidad social, con un sentido de calidad humana. García et al. (2015). P. 5.

Para los presentes autores García et al. (2015). P. 5. Cada organización empresarial independiente de su naturaleza industrial o comercial, publica-privada su función administrativa han contemplado progresivamente los siguientes elementos para su acción. Considerándose entre ellos; la eficiencia como un factor de calidad, en el cual los autores de manera explícita sostienen que los procesos de globalización exigen mayor eficiencia.

Resulta pertinente traer a colación los aspectos de la función administrativa los cuales se caracterizan, por la influencia de las condiciones de la G.H pueden reflejarse: La conducción asertiva de la comunicación, Cumplimiento de las normas de convivencia; Protección de los recursos financieros; capacitaciones permanentes a sus colaboradores; Establecer una infraestructura organizada en términos físicos y humanos; Implementar los programas de bienestar empresarial y Construir una cultura del servicio endógena y exógena. Representando en este último aspecto el apoyo entre las diferentes áreas de una organización a fin de salvaguardar los procesos administrativos de una empresa.

Por lo anterior, García et al. (2015). P. 7. Sostienen que una de las preocupaciones del área de recursos humanos y/o talento humano, es sin duda la conducta de los trabajadores de una empresa puesto que allí reposan herramientas de gran incidencia en el crecimiento organizacional. De tal forma que el conocimiento que posea sobre programas, normas y proyecciones gerenciales deben estar en conocimiento de todos los miembros de una empresa.

Retornando nuevamente sobre el papel de la conducta de los trabajadores entendidas como aquellas acciones del ser humano la cual se encuentra relacionada con la motivación según los autores en mención se caracteriza por la satisfacción de sus necesidades. En este sentido el presente concepto no resulta ajeno a nuestro objeto de investigación cuando dicha satisfacción también hacen parte del cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés como componente esencial de la RSE. Por consiguiente para los autores; García et al. (2015). P. 7. Algunas de las condiciones o acciones que requieren para la efectividad del desarrollo de la RSE en una organización es que: “los empleados se sientan a gusto en el desarrollo de sus funciones, implementando programas para el fortalecimiento de sus competencias, condiciones laborales y estimulando la integración emocional y mental”

Del anterior consideración los autores García et al. (2015). P. 8-10. Sostienen que “la conducta individual, también está relacionada con la motivación, producto de la satisfacción de sus necesidades”. De ahí que resulta lógico que las empresas se esfuercen por que sus empleados realicen sus tareas con compromiso el cual se

puede partir según los autores mediante programas de fortalecimiento de competencias; condiciones laborales dignas y justas; estimulando el componente emocional y cognitivo.

Uno de los elementos esenciales en el comportamiento humano para García et al. (2015). P. 8-10. Tiene que ver con el ejercicio de los valores los cuales son ejercidos de acuerdo a las dimensiones culturales que componen a estas las cuales pueden contribuir o afectar la generación de un proceso de cultura organizacional. Para los autores sus planteamientos resultan muy validos puesto como lo manifiestan la calidad de vida es el fin último que debe velar el área de G.H. Y ello se produce mediante diferentes medios entre ellos la RSE que estimula el comportamiento responsable tanto los empleados de una organización como de ciertos grupos base de la sociedad.

De acuerdo con los planteamientos de Castro et al., (2010) .P. 7. Citando a, Kor y Mahoney, (2000). Presentan cierta sinergia con los sustentos de los autores García et al. (2015). P. 8. En la medida que la cultura organizacional como uno de los resultados esperados de la G.H. Toma cuerpo cuando los valores culturales de los empleados permiten la transformación social y la realización de la persona.

Al respecto, Licht (2013). P. 3-15. Presenta inicialmente cierta simetría con los planteamientos expuesto en presente marco, sobre los fines de la G.H. En el caso de los autores, García et al. (2015). P. 7. Ya que la preocupación por la conducta de sus colaboradores en el intento de incrementar el aporte de su personal y su

compromiso con la empresa, también es necesario tener presente como lo manifiestan los autores; “la evaluación del desempeño, las compensaciones, la selección y capacitación” entre otras. Licht (2013). P. 3.

Desde la perspectiva sistémica que nos presenta el autor, Licht (2013). P. 3-15. A tener en cuenta en los procesos de gestión humana, exige mirar este enfoque como una de las partes de un todo es decir, el área de G.H. debe contemplar una perspectiva integral en cuenta a la conducta, bienestar y vinculaciones de sus colaboradores a fin propender mayor competitividad en la empresa y por ende reflejar mayor efectividad en el desarrollo de los programas de RSE.

Clarificar los retos a los cuales los profesionales del área de G.H , se ven abocados a enfrentar como parte de su dinámica integral del desarrollo humano, el primer reto macro estructural está orientado a; “elaborar, diseñar e implementar una organización sistémica social caracterizada por ser una organización democrática, por poseer una estructura multidimensional organizada según su función; utiliza un proceso de planeación interactivo y mantiene un sistema de retroalimentación de las decisiones tomadas” Licht (2013). P. 9-10.

Con lo anterior, Ulrich, (1998) Citado por, Licht (2013). P. 10. Manifiestan del anterior reto los profesionales del área humana están expuestos a responder por los dos siguientes retos subsiguientes; el primero tiene que ver con el mejoramiento de los procesos internos del área, y el segundo el repensar la creación de valor de los servicios de G.H. De tal forma, en términos de; Ulrich, Yeung y Brockbank, (2007).

Citados por, Licht (2013). P. 10. El mejoramiento debe generarse en diferentes perspectivas las cuales según los autores se tiene en cuenta los siguientes parámetros:

Atender las necesidades estratégicas, de acuerdo a Pfeffer (1994) Citados por, Licht, (2013). P. 10. “dicha área sea un gestor del cambio, desarrolle la ventaja competitiva por medio de la gente y optimice el proceso de implementar la estrategia”. La cual contribuye a generar los beneficios intangibles y largo plazo que produce el comportamiento efectivo de la G.H como mejorar los procesos y recursos humanos, siendo para ello indispensable como lo manifiesta Licht, (2013). P. 11. La formulación de indicadores que permita visualizar que procesos hay que reforzar y cuales se debe evitar.

El siguiente parámetro para atender el mejoramiento desde el área de G.H. Esta generada por la satisfacción del cliente representada como grupo de interés primario de la RSE la cual busca “reorganizar los procesos a fin de suministrar mejor respuesta, generar valor” Licht (2013). P. 11. Y disponer servicios de calidad. Es de mencionar que en el cumplimiento de las expectativa del cliente existen las siguiente metodologías según los planteamientos del autor en mención, la norma de calidad ISO; el modelo europeo de la excelencia; el modelo servqual-servperf y la metodología wign (Walker Information Global Network). Que permiten conocer en primera instancia los principios orientadores en la satisfacción del cliente, los criterios que tuvieron en cuenta sean tangibles e intangibles, en el caso de prestar un servicio pronto y/o de atender solidariamente a un cliente.

Para el autor Licht (2013). P.12. el aporte de la G.H en la valoración de los servicios con el cliente está en el diseño e implementación de evaluación de dicho desempeño, en reorientar la estrategia y alcanzar mayores ventajas competitivas. Se hace hincapié que el proceso de evaluación no solamente debe estar fijado en los resultados sino en el comportamiento de los trabajadores para lo cual es necesario según, Fitzenz Citados por, Licht (2013). P.13. apoyarse mediante una planeación previa con las capacidades de la empresa para atender de manera oportuna los requerimientos a sus colaboradores.

Los requerimientos que pueden ser de cualquier índole para el autor Licht (2013). P.13. no están expresados por su nivel de salario o su estabilidad laboral, pues actualmente involucran otras variables que en la anterior década era de una importancia menor como es el mejoramiento de la calidad de vida, en ese sentido existen una serie de estrategia las cuales son lideradas, por el área de G.H. con el propósito de responder en pro de la calidad de vida de los trabajadores de una organización empresarial entre ellas están; “la compensación variable, la compensación basada en el desempeño, el salario emocional”, Holbeche, (2004). Citado por, Licht (2013). P.13.

En contrastación a lo anteriormente mencionado Bersin (2004). Citado por, Licht (2013). P.13. realiza una consideración muy específica sobre el papel protagónico de la G.H. en el desarrollo de la RSE en la cual las inversiones que se va a priorizar en el área de recursos humanos debe evidenciarse mayor inversión en desarrollar competencias estratégicas que sobre operativas.

De manera muy singular se está presentando actualmente en las organizaciones empresariales un reto que es necesario incluir de los anteriormente expuestos por, (Ulrich, 1998) Citado por, Licht, (2013). P. 10. Según Fitz-enz (2000). Citados por Licht, (2013). P.14. corresponde a la retención de los trabajadores el cual exige para el área de G.H. armonizar las relaciones de los colaboradores. Pues de lo contrario se estaría presentando las siguientes razones, por las cuales los empleados desisten de sus cargos:

El trabajo o la empresa no satisface las expectativas, cuando el trabajo no encaja en el proyecto de vida de los colaboradores, se recibe poca o ninguna retroalimentación, hay posibilidad de poco desarrollo o crecimiento, se percibe mucha desorganización e injusticia en la toma de decisiones, el trabajo no permite un balance entre la vida personal y la profesional y finalmente, cuando hay poca confianza en los jefes. Licht, (2013). P.14.

Para el autor, Licht, (2013). P.15. generar y consolidar una visión estratégica de actuación para el área de G.H. es de gran relevancia, si se tiene presente que este accionar permite; saber el porqué de los procesos para así contribuir a la creación de valor para las organizaciones empresariales a partir del sentido de pertenencia y mayor productividad, los cuales impactan de manera positiva en la competitividad.

### **3.2. Marco contextual.**

Este marco tiene como finalidad contextualizar las estrategias que desde el ámbito de la gestión humana aportan en la implementación de la RSE debido al rol influyente que han ejercido los programas de responsabilidad social empresarial en sobreponerse a los frecuentes hechos de corrupción y a las variaciones de mercado que se han suscitado últimamente a nivel nacional e internacional.

Es por ello que diferentes organismos de RSE han tenido una amplia y constante promulgación de referentes que buscan en primer momento incentivar y clarificar los beneficios contraídos tanto de la instalación del área de recursos humanos como de la RSE en las organizaciones estableciendo las pautas orientadoras de prácticas responsables en la organización. En ese sentido se presenta una praxis desde su concepto teórico a su metodología de aplicación de la G.H y la RSE.

#### **3.2.1. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC)- Guía técnica de responsabilidad social Colombiana.**

El objeto y campo de aplicación de la guía: se centra en proporcionar directrices para: establecer, implementar, mantener y mejorar en forma continua un enfoque de responsabilidad social en la gestión.

Involucrar a las partes interesadas (*stakeholders*) en una gestión socialmente responsable dirigidas para el desarrollo sostenible a nivel de Colombia.

## **Orientación hacia el desarrollo sostenible**

El desarrollo sostenible debería constituirse en un objetivo estratégico de corto, mediano y largo plazo de las organizaciones que quieren ser socialmente responsables. Este enfoque busca garantizar el equilibrio entre el crecimiento económico, la elevación de la calidad de vida y el bienestar social, protegiendo los recursos naturales en que se sustentan estos procesos y asegurando los derechos de las futuras generaciones a un ambiente sano.

Para que se pueda materializar este objetivo estratégico, se sugiere adaptar los siguientes mecanismos de dirección y control de todas las actividades de la organización:

- Incluir el enfoque al desarrollo sostenible en la formulación de valores organizacionales y en los criterios de gestión de las relaciones con las partes interesadas (*stakeholders*).
- Incluir el enfoque al desarrollo sostenible en la construcción de indicadores de gestión, así como en los procesos de verificación internos y externos.

Por tanto, todo enfoque de responsabilidad social se enmarca dentro del principio del desarrollo sostenible y ello implica para las organizaciones asegurar el desarrollo de tres pilares fundamentales:

- formalización de políticas y sistemas de gestión en las dimensiones económica, social y ambiental.
- transparencia sobre los resultados alcanzados en este propósito y

- verificación externa de dichos resultados.

### **3.2.1.1. Consideraciones estructurales:**

#### **Dimensión económica.**

Las organizaciones deberían cumplir todos los requisitos y normas que regulen su operación y funcionamiento, relativas a aspectos tales como: laborales, tributarios, obtención de permisos y licencias de funcionamiento, entre otros.

#### **De la competencia.**

Fomentar un comportamiento competitivo de respeto, abstenerse de recibir u ofrecer pagos o favores para obtener ventajas competitivas, respetar los derechos de propiedad y rehusar la obtención de información comercial por medios no éticos o deshonestos.

### **3.2.1.2. De la transparencia en el manejo de los recursos económicos.**

Las fuentes de los recursos económicos deberían ser claramente identificables y provenientes de actividades lícitas. Al igual su destinación no podrá orientarse a actividades por fuera de la ley.

#### **Dimensión social**

La organización debe cumplir con las normas que garanticen el cumplimiento de la función social, la formación profesional, el bienestar y la seguridad social. Además debe cumplir los tratados internacionales relativos a los derechos humanos, respeto a sus culturas y las minorías así como asegurar la no discriminación.

### **Dimensión ambiental.**

Las organizaciones deberían cumplir las obligaciones contenidas en la normatividad ambiental vigente y con aquellas derivadas de las licencias, permisos, concesiones, resoluciones, autorizaciones y demás actos administrativos proferidos por la autoridad ambiental competente, necesarias para el buen manejo de los recursos naturales renovables y para la prevención, mitigación, corrección y compensación de los efectos e impactos nocivos que generen sus productos o servicios o que se generan por la ejecución de una obra o actividad.

#### **3.2.2. Objetivos de desarrollo sostenible del pacto mundial de las naciones unidas.**

El Pacto Mundial de la ONU pide a las empresas adoptar, apoyar y promulgar, dentro de su esfera de influencia, un conjunto de valores fundamentales en las áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción, comprendidos en los siguientes principios:

Primer principio: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Segundo principio: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.

Tercer principio: Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Cuarto principio: Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Quinto principio: Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Sexto principio: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Séptimo principio: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Octavo principio: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Noveno principio: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.

Decimo principio: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

### **3.2.3. Guía sobre responsabilidad social: ISO 26000.**

La norma ISO 26000 internacional presenta una aplicación voluntaria, en las organizaciones sea en sector público o privado, en su estructura define las prácticas

para integrar la RSE en las organizaciones esto debido a que la responsabilidad social responde a una política corporativa responsable y por ende sostenible.

Aborda siete materias fundamentales de la responsabilidad social definidas en la norma y retratadas en la siguiente figura.



Fuente: ISO 26000

ISO 26000 pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Tiene como propósito fomentar que las organizaciones vayan más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es una obligación fundamental para cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social.

### **3.2.3.1. Beneficios con la implementación de la ISO 26000**

- Ventaja competitiva
- Reputación
- Capacidad para atraer y retener a trabajadores o miembros de la organización, clientes o usuarios
- Mantenimiento de la motivación, compromiso y productividad de los empleados
- Percepción de los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores y comunidad financiera
- Relación con empresas, gobiernos, medios de comunicación, proveedores, organizaciones pares, clientes y la comunidad donde opera.

En el contexto de Latinoamérica se presenta dos experiencias a nivel nacional como iniciativas de desarrollo metodológico de la responsabilidad social empresarial para las organizaciones en los países de Brasil y Ecuador.

### **3.2.4. Instituto Ethos de Brasil.**

Desde 1998, el Instituto Ethos ha servido como foro para conversaciones abiertas en relación con los papeles y la responsabilidad del mundo de los negocios en la sociedad. Bird (1996, p. 208) define esas "buenas conversaciones" (good conversations) como diversos tipos de comunicación, que incluyen "desde discusiones amigables entre colegas hasta negociaciones entre empresas y sus

grupos de impacto (stakeholders); desde juntas estratégicas entre ejecutivos, a negociaciones difíciles, [desde] ejercicios de planeación hasta audiencias o debates públicos y privados"

Entre 1998 y 2008, el Instituto Ethos reunió a más de 1200 pequeñas, medianas y grandes empresas para dialogar sobre las interdependencias entre el mundo de los negocios y la sociedad, así como para proponer mecanismos de operación socialmente responsables de las empresas. Esta organización sin ánimo de lucro opera como mesa redonda para intercambiar perspectivas y difundir la RSE al sector privado, al Gobierno y a la sociedad civil en Brasil. Ethos ha contribuido a crear un contexto propicio para involucrar al sector empresarial en encontrar soluciones para problemas sociales tan variados como el analfabetismo infantil, la degradación ambiental, la discriminación racial y de género.

Como un modelo basado en la desviación positiva puede contribuir a crear un espacio que motive a las empresas a adoptar la RSE. La desviación positiva es un concepto que tiene sus orígenes en la sociología y se ha usado para describir comportamientos que van en contra de las normas sociales y creencias predominantes de un grupo, pero que buscan incrementar el bien común,

Los esfuerzos de sensibilización de Ethos en esta etapa se centran en cuatro principales frentes: 1) en una movilización de los medios para aplicar a la sociedad civil, 2) implicación del sector académico. 3) difusión y creación de herramientas de autoevaluación, y 4) reconocimiento público en materia de RSE.

### **3.2.5. Instituto de responsabilidad social del Ecuador.**

El IRSE, es la primera iniciativa institucional en el Ecuador en el cometido de la Responsabilidad Social Empresarial. Es una organización privada, sin fines de lucro. En sus gestores y protagonistas prevalece el ideal del perfeccionamiento social a través de un humanismo auténtico y solidario. Al IRSE lo consolida un equipo de personas con positiva y vasta experiencia en el campo empresarial, en la academia, en la cátedra, en múltiples responsabilidades públicas y privadas.

El IRSE impulsa, sobretodo, la práctica, la aplicación técnica y metodológica de la responsabilidad social, con base en la implantación de un modelo de RS, la utilización de herramientas universales para que las organizaciones coadyuven en la mejora de la sociedad, a través de la excelencia institucional y sus legítimos fines pero, sobre todo, fundamentándose en valores, transparencia y ética.

Sus valores y principios se fundamentan en los objetivos de desarrollo sostenible, principios del pacto global, la norma iso 26000 y el SGE 21 es el primer sistema de gestión de la responsabilidad social que permite, de manera voluntaria, auditar procesos y alcanzar una certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social.

## **4. Diseño Metodológico**

### **4.1. Paradigma Cualitativo.**

La metodología cualitativa se caracteriza por; poner en manifiesto “la importancia de la subjetividad, la asume y la hace eje fundamental del enfoque (contrario a la cuantitativa), la determina como el único medio que le permite construir el conocimiento de la realidad humana y de las estructuras sociales” Tamayo, M (2011). Con el propósito de determinar los aportes que se generan de la gestión humana en la implementación de la RSE.

De este modo la siguiente investigación tiene como interés, identificar las condiciones para desde el ámbito de la gestión humana aportan en el desarrollo de la RSE. Por lo tanto llama la atención el realizar un proceso investigativo que permita tener un conocimiento más amplio y más definido frente a las posibilidades de implementar la RSE.

Cabe destacar que la presente investigación se desarrolla bajo el tipo de investigación descriptiva, entendida esta por el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual o hechos presentes. Visibilizando interpretar de forma integral la relación suscitada entre el área de gestión humana y la responsabilidad social empresarial.

Es pertinente aclarar la participación de los sujetos, por su carácter documental de la investigación se fundamentara en los distintos resultados de investigaciones

indexadas y de rigurosidad, las cuales presten relación con el presente objeto de investigación.

Por consiguiente se considera la revisión documental como una información de fuente secundaria la cual alude a una “información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento” Álvarez (2011). En relación a ello, se llevara a cabo, mediante los instrumentos de recolección de información que permite su clasificación a través de las fichas bibliográficas.

Con lo anterior se presentaran los resultados, por medio de una descripción narrativa desde una “focalización progresiva” desde los aspectos generales del contexto, y de las experiencias que previamente identificadas a nivel nacional e internacional que permitan determinar las condiciones que se requieren desde el ámbito de la gestión humana para desarrollar la RSE. También se representaran los resultados, por medio del soporte de categorías las cuales a su vez están soportadas, por varias fuentes entre ellas, la triangulación de datos, que permitieron corroborar en la dependencia y la credibilidad de la investigación.

#### **4.2. Enfoque Hermenéutico.**

En palabras de Martin, et al. (1999). P. 63. Se entiende la hermenéutica como una “interpretación que intenta desentrañar el significado, el sentido, la intencionalidad de un texto, un símbolo o un acontecimiento”. De esta manera se soporta el respectivo análisis e interpretación desde una mira subjetiva que contribuye a

determinar las condiciones que desde el ámbito de la gestión humana aportan en la implementación de la RSE.

#### **4.3. Tipo de investigación.**

Este estudio corresponde a los lineamientos de una investigación descriptiva puesto que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.” Sampieri et al. (2010). P. 80. En este sentido se describe los aportes que desde el ámbito de la gestión humana determinan la implementación de la RSE ya sea a nivel nacional e internacional. Sin embargo, este proceso descriptivo se complementa mediante resultados de investigación de rigurosidad académica y científica que permitió realizar un procedimiento exhaustivo a fin de dar sentido a la información descripta.

#### **4.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de información.**

Para dar respuesta a la aplicación del paradigma cualitativo del presente estudio de investigación se ha llevado a cabo mediante el instrumento de recolección de información que permitió realizar un proceso de análisis de la información recolectada de fuentes documentales y de rigurosidad científica.

##### **4.3.1. Fichas de análisis documental.**

En palabras de Gaos y Lejavitzer (2002). P. 42. Estas fichas de análisis documental permiten capturar la información requerida para el presente estudio de investigación desde fuentes secundarias como libros y revistas. Las cuales implicó en primer

momento localizar las fuentes documentales, seguidamente identificar la información a partir de un proceso minucioso, concienzudo y ordenado. De tal manera que la información no quede sesgada. Y en este sentido soportar desde otras perspectivas la información del investigador.

## 5. Análisis e Interpretación.

CATEGORIAS DEDUCTIVAS	SUBCATEGORIAS	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA
Elementos de gestión	Modelo tradicional	<p>Las principales actividades que desarrolló durante mucho tiempo, la Gestión de los Recursos Humanos se le ha asignado la actividad de identificar las necesidades de personal en una organización siendo estas: la contratación de empleados, el diseño de su trabajo, su capacitación, la evaluación de su desempleo y la administración de su remuneración. No obstante, a ello, hoy día la Gestión de los Recursos Humanos tienen un protagonismo que va más allá de las exigencias y parámetros que se tienen establecidos en las organizaciones en materia de Administración de los Recursos Humanos.</p> <p>A pesar de la fuerte tendencia de la era de la información y el conocimiento, en la actualidad persisten organizaciones que funcionan bajo el modelo tradicional de gestión humana, en el que esta área se encarga de definir perfiles y realizar actividades de selección y contratación, compensación, capacitación y desarrollo y sucesión, entre otras, desde una visión funcionalista. En los modelos de gestión humana tradicionales, cada subproceso actúa de forma independiente y está en manos de quien esté llevando a cabo cada subproceso, pues las herramientas empleadas son genéricas y sus resultados están sujetos a la interpretación del responsable de gestionar el capital humano.</p>

A partir de los resultados obtenidos, es posible identificar la categoría de modelo tradicional a partir del procesos de análisis e interpretación entre las fuentes secundarias revisadas, las cuales convergen en la postura de un proceso evolutivo que ha desarrollado la gestión humana, que para efectos de la presente investigación su finalidad o propósito es similar al área denominada recursos humanos o talento humano, en esa medida su prioridad, se delimitaba en la administración de sus colaboradores en función de su proceso de contratación, remuneración y los aspectos legales como lo exponen los autores Hernández et al. (2011) P. 4. Su evolución responde a las exigencias de un mercado más competitivo y globalizado, lo cual exige las reestructuraciones necesarias como lo establece Bersin (2004) citado por, Licht (2013). P.13. Se empieza a desarrollar competencias estratégicas más que operativas.

El modelo de gestión humana tradicional que se sostuvo durante décadas actuaba de manera independiente sobre el desarrollo de su recurso humano, lo cual hacía más compleja la diversificación de su capital humano, puesto que el empoderamiento de su fuerza laboral no era del todo lineal y democrático. Esto al considerar que el accionar de la gestión humana lleva implícito el alcance comprendido, por la naturaleza de las organizaciones y su gestión se realizaba externamente de la estrategia de la empresa.

En este orden de ideas los autores, Cejas y Camejo (2009). P. 7-8, clarifican que la gestión humana va más allá del cumplimiento de los parámetros de ley. De ahí la necesidad recurrente de atenderse la relación recíproca que debe procurar con la alta dirección de la organización.

CATEGORIAS DEDUCTIVAS	SUBCATEGORIAS	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA
Elementos de gestión	Modelo Moderno	<p>La evolución del trabajo de la gestión humana ha confluído en una valoración del conocimiento y habilidades de las personas que están en las organizaciones, y aunque aún algunas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, continúan gestionando su capital humano de manera tradicional es decir, de manera aislada a la estrategia de la empresa, cada vez se hace más imperante dar un giro hacia un quehacer más estratégico de los recursos humanos, en el que se implementen modelos como el de gestión humana.</p> <p>Consideradas como practicas emergentes como consecuencia del nuevo rol que está asumiendo la dirección de los recursos humanos en las organizaciones.</p> <p>Se determina que existen elementos para la implementación de procesos de selección, capacitación y evaluación, pero que estos no se implementan bajo el enfoque de un modelo de competencias. Así mismo, no existen modelos empresariales para el desarrollo de competencias pero hay aproximaciones que permiten identificar niveles de competencias para cargos operativos que son clave para el éxito de estas empresas (Castañeda y Ortega, 2001).</p>

Así como se ha desarrollado la RSE a partir de dimensiones y competencias, la gestión humana plantea unas prácticas como lo expresan los autores Hernández, Giraldo y Valencia (2011). P.11. en términos del bienestar y desarrollo humano las cuales están dirigidas a: mejorar las competencias, la estabilidad del trabajador y las de mejorar su participación a través del liderazgo y el empoderamiento los cuales agregan un valor intangible sobre sus entornos. De ahí para algunos autores la visión moderna de la gestión humana parte de un enfoque de competencias.

Por otra parte, los planteamientos del autor Licht (2013). P. 13. Dicho enfoque proporciona una visión estratégica del porqué de los procesos, lo cual contribuye a la creación de valor en las organizaciones a partir del sentido de pertenencia y de mayor productividad, en concordancia con los lineamiento presentados, por la ISO 26000 se parte de las dimensiones del ser humano a fin de impactar de manera positiva tanto a la organización como en sus diferentes entornos en los cuales se desenvuelve.

De acuerdo a lo anterior se logra determinar que el proceso evolutivo de la gestión humana obedece a un proceso de modernización de las organizaciones procedente de la apertura de libre mercado, reglamentaciones socio económicas y por ende el aumento de la competitividad que le han permitido según Hernández et al. (2011) P.5. Facultar el área de recursos humanos para el aprovechamiento del potencial de las personas, su mejora continua hacia la creación de una cultura organizacional acorde a los requerimientos de los entornos.

CATEGORIAS DEDUCTIVAS	SUBCATEGORIAS	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA
Elementos de gestión	Relación con alta dirección	<p>El éxito económico empresarial ya no depende exclusivamente de un componente estratégico de negocios, sino de estrategias que conformen y garanticen beneficios de índole social, como es el caso de la protección del medio ambiente y de la cooperación con la comunidad para estos fines, en este sentido la gestión de la gerencia es necesaria y protagónica.</p> <p>La alta dirección debe disponer de una decidida voluntad de impulsar las transformaciones pertinentes para gestionar con eficiencia los diversos conflictos de interés que pueden despertar. Por eso, el afrontamiento coherente de estos problemas puede convertirse en un desafío y en un estímulo innovador de incalculables consecuencias.</p>

Con la presente categoría de estudio, la relación comprendida entre la gestión humana y la alta dirección es de alta prioridad, pues le permite realizarse dentro de su estrategia organizacional, consideradas para algunos autores como la condición necesaria para que la gestión humana (GH) y la RSE generen valor en la empresa como lo plantea Rodríguez et al. (2014). La alta gerencia debe mantener un compromiso con la RSE y la G.H; en esa medida el personal de la G.H debe desarrollar un dialogo directo con la alta gerencia a fin de mantener al tanto e informado sobre las expectativas de sus trabajadores y por último se respalda la postura del autor cuando se debe procurar la alineación de la estrategia organizacional con las finalidades de la RSE y la GH

Respecto a lo anterior, el éxito empresarial ya no depende del desarrollo de las operaciones estratégicas económicas como se implementaba anteriormente desde el modelo tradicional amparado bajo las regulaciones de un sistema capitalista, con las transformaciones que se suscitan actualmente toma forma cada vez más que la gestión relacional de la G.H con la alta gerencia es prioritaria y por consiguiente de mejoramiento y practica continua.

Desde un punto de vista más específico, la relación ejercida en la el área de GH y la alta gerencia, representa de acuerdo a los planteamientos de los autores beneficios recíprocos, donde el área de recursos humanos aporta entendimiento y sensibilización de las necesidades de la organización sean estas buenos proveedores, oportunidades a los colaboradores, remuneración justa, personal competente, entre otras. Rodríguez et al. (2014).

CATEGORIAS DEDUCTIVAS	SUBCATEGORIAS	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA
Elementos de gestión	Dimensión ética de gestión humana	<p>La ética ha de impregnar todas las decisiones de directivos y personal con mando, y formar parte consustancial de la cultura de empresa • Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, asegurando unas condiciones de trabajo seguras y saludables • Ha de respetar con esmero el medio ambiente • Ha de integrarse en la comunidad de la que forma parte, respondiendo con la sensibilidad. Estas acciones sociales oportunas a las necesidades planteadas, atendiéndolas de la mejor forma posible y estando en equilibrio sus intereses con los de la sociedad. Según Debeljuh (2009), Citado por, Alejandro (2012). P. 2-3. la ética es un tipo de saber práctico, que se preocupa por investigar cual debe ser el fin de la acción, para que la persona pueda decidir que hábitos ha de asumir, como ordenar sus metas intermedias para alcanzarlo, cuáles son los valores que la orientan, qué modo de ser o carácter incorpora, con el objetivo de obrar con prudencia es decir, tomando decisiones acertadas.</p> <p>Esta ciencia debería ser un componente fundamental tanto al momento de realizar la planificación estratégica de recursos humanos, como a la hora de llevar a cabo dichas estrategias, con el propósito de establecer mecanismos éticos de gestión, Según Forética (2005), la gestión ética implica crear así como mantener un clima laboral óptimo, y que las personas que integran la organización.</p>

De acuerdo a los resultados anteriormente presentados, se distinguen aspectos similares en su gran mayoría en la relación existente de la dimensión ética de la GH con respecto a la RSE, desde un enfoque de operación de las organizaciones éticamente responsables a nivel económico, social y ambiental.

Teniendo en cuenta los planteamientos de los autores Camejo y Cejas (2009). P. 17. la ética impregna el destino de las decisiones de su personal directivo y operativo como condición humana, en ese sentido vale rescatar los momentos claves en los cuales se puede reflejar en las relaciones de los trabajadores, el respecto de estas con su entorno, lo cual posibilita el equilibrio entre los intereses de la organización y los de la sociedad.

Con la definición del autor Debeljuh (2009) Citado por, Fernandez (2012). P. 2-3 se puede comprender desde una postura equilibrada por qué y cómo desarrollar los procesos operativos y administrativos de una organización, considerándose en este sentido la ampliación de la postura del autor en cuanto que la dimensión ética no solo debería preocuparse por la finalidad de la acción sino también por el medio que permite realizar la acción es decir, sus hábitos de ejercer las responsabilidades asumidas a partir de sus valores y modos de ser que contribuyen tanto la toma de decisiones acertadas a nivel interno y externo de las organizaciones.

Por lo anteriormente expuesto se permite identificar que dicha dimensión ética representa la base que fundamenta el accionar de la GH que integra en la RSE las

prácticas responsables de las estrategias socioeconómicas y ambientales. Por lo tanto, fundamenta una doble contribución a nivel interno frente al compromiso de sus colaboradores con la estrategia de la organización desde su misión, visión, planificación y a nivel externo una operacionalización equilibrada en los intereses de la organización como con la comunidad, en últimas la gestión ética posibilita en la GH mitigación los riesgos que se suscitan de la conducta humana.

Se hace pertinente, enunciar algunos momentos que resultan claves frente al carácter ético del cual impregnan para la toma de decisiones como lo desarrolla Fernández (2012). P. 2. Tales como el reclutamiento, la selección, desarrollo y evaluación del desempeño que a través de sistemas de gestión ética del talento humano, se propicien los valores como guías de actuación de las personas de la organización, de sus grupos de interés y de la sociedad.

Por lo tanto, Gonzales (2016). P. 13. nos presenta una postura general citando a Werther y Davis sobre los objetivos de la gestión humana, entre ellos el componente social que lleva inmerso la acción ética, sin embargo, es congruente al determinar que las organizaciones que no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro del marco ético, pueden verse afectadas por restricciones legales, de ahí que para algunos empresarios adoptan dicho comportamiento ético empresarial en pro de no obstruir el rendimiento económico de la empresa, más que un convencimiento certero de la importancia de dicha dimensión humana, reflejada en nuestras prácticas diarias es decir, el compromiso responsable a nivel profesional y personal de nuestras actuaciones.

CATEGORIAS DEDUCTIVAS	SUBCATEGORIAS	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA
Elementos de gestión	Elementos que favorecen su implementación.	<p>La puesta en marcha de un sistema integral y coherente con RSC se enfrenta siempre a dificultades nada desdeñables: tanto derivadas de resistencias y obstáculos en el propio interior de la empresa como producidas por los problemas que inevitablemente comportan las políticas de transparencia informativa, de diálogo con todos los sectores afectados y de apertura al escrutinio y por lo tanto, a la crítica de la sociedad. De acuerdo a McClelland (1973) define las competencias como pensamientos y/o comportamientos de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio. Por su parte, la firma consultora Price Waterhouse Coopers –pwc (2005) define las competencias como comportamientos que reflejan las habilidades, conocimientos y actitudes que un empleado requiere para lograr un desempeño superior.</p> <p>Beer (2001) propone para tal fin, un modelo para diagnosticar las capacidades de la organización y su recurso humano el cual parte de cuatro aspectos básicos: primero, del análisis del entorno del negocio; segundo, la satisfacción de las partes interesadas; tercero, las capacidades y habilidades que la organización requiere para desarrollar su estrategia, tales como la coordinación, competencias, compromiso, comunicación, creatividad y gestión de la capacidad; y cuarto, la arquitectura de la organización.</p>

Frente a los elementos de gestión que favorece su implementación presenta los autores, un sistema integral que debe comprender el área de recursos humanos para ser coherente con las finalidades de la RSE y la estrategia organizacional. De acuerdo con ello, se puede concebir que los elementos de gestión surgen en respuesta a los desafíos que se imponen para el normal y adecuado funcionamiento de la organización.

Por lo anterior, Gonzales (2016). P. 8. Plantea cuatro subsistemas como elementos de gestión humana, los cuales inherentemente dependen de la naturaleza de la organización lo que involucra los aspectos sociales y culturales de las personas que integran y que influyen en la planificación y operación de la empresa.

Dichos elementos de gestión, responden a la conservación de su personal, la obtención de personal competente, desarrollo y evaluación de los procesos y por último el mantenimiento de la estabilidad y bienestar laboral. De manera que conjugando los subsistemas de gestión humana se reflejaría según lo expuesto por la autora Gonzales, (2016). P. 8. las siguientes acciones de gestión humana a nivel interno de la responsabilidad social como son: el mejoramiento de las condiciones físicas y psicológicas del ambiente laboral, capacitación constante de la fuerza laboral, contratación responsable y oportunidad del igualdad, equilibrio entre trabajo, familia y tiempo libre, administración de la diversidad, salud, calidad de vida en el trabajo, entre otras.

Por lo tanto, es de rescatar la definición que presenta McClelland (1973) “las competencias entendida como pensamientos y/o comportamientos de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio” Citado por, Lorza y Alvarado (2012). P. 5. . Es muy puntual y practica la definición pues a través de ella se desenvuelven gran parte de los elementos de la gestión humana como fundamento básico de su interés social dentro de una organización.

De lo anteriormente expuesto Beer (2011) citado por, Lorza, y Alvarado (2012). P. 6. Parte de las capacidades, entendidas como competencias, su modelo de diagnóstico es articulado para evaluar el entorno del negocio es decir, su naturaleza de mercado, considera que se debe tener unos indicadores de satisfacción que se propende en los grupos de interés, seguidamente es necesario identificar las habilidades que le permiten a la organización desarrollar su estrategia, tales como propone el autor; la coordinación, competencias, compromiso, comunicación, creatividad y gestión de la capacidad y por lo tanto y no menos importante la arquitectura organizacional, la cual alude a su infraestructura organizativa en términos humanos y físicos que permiten llevar a cabo las distintas operaciones de la empresa.

CATEGORIAS DEDUCTIVAS	SUBCATEGORIAS	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA
Elementos de gestión	Características de empresas responsables	<p>En términos de Kliksberg (2002) p. 58. Las características de las empresas responsables se reflejan por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ofrecer productos y servicios que respondan a necesidades de sus usuarios, contribuyendo al bienestar</li> <li>-Tener un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios, optimizando en forma y contenido la aplicación de todo lo que le es exigible. Evidenciando que todos los efectos mencionados apuntan en una misma dirección: la mejora general de la eficiencia y la calidad. En cuanto a lo primero, responde a la propia naturaleza de los sistemas de RSC, que tienen su fundamento central en la sostenibilidad y que cuentan entre sus más directas finalidades el impulso de técnicas y procesos más eficientes en términos de utilización de recursos naturales y la reducción general de costes de múltiple origen: regulatorios (sanciones y procesos legales), derivados de una débil integración del personal, de primas de seguros por riesgos, etc.</li> </ul>

Con base en los resultados, es posible identificar criterios comunes al momento de identificar las características que dista a las organizaciones socialmente responsables dentro del presente procesos de análisis e interpretación, entre la más concurrente se logra evidenciar el desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades de las personas y el equilibrio ejercido de las operaciones mediante la concertación de los intereses de la empresa con los de la comunidad.

Los criterios desarrollados por, Camejo (2009). P. 10-17., citando a Kliksberg (2002). P.58. clarifican que la responsabilidad de las empresas no solo debe estar determinada, por el resultado de sus productos y servicios sino desde un compromiso interno y externo como lo integran las dimensiones de la RSE, atendiendo las expectativas y posibles impactos de las operaciones de la empresa de forma responsable y equilibrada.

Aunque muchas empresas, por las exigencias de los gobiernos y los requisitos comerciales con la apertura de libre mercado, requieren que el sector empresarial cumplan unos mínimos legales de responsabilidad social y ambiental, las empresas pueden tener una tendencia trataran ha de quedarse en el estricto cumplimiento de estos requisitos. Como lo propone Moreno (2004). P. 17. Se espera que las empresas vayan más allá del cumplimiento mínimo reglamentario.

Lo que se constata de las distintas posturas de los autores, el efecto de tener un compromiso responsable le posibilita la obtención de beneficios a corto y a largo

plazo, pues al optimizar sus operaciones de producción mejora la calidad y eficiencias de sus productos y servicios.

Continuando con los planteamientos de Moreno (2004). P. 18., las empresas socialmente responsables se fundamentan en la sostenibilidad que le influye la RSE en la estrategia organizacional a través de sus principios y normas de estandarización e iniciativas de responsabilidad como el mismo pacto mundial donde se parte que para el logro de los diez objetivos de desarrollo sostenible (ODS) se debe involucrar el ejercicio de responsabilidad para alcanzarlos y hacer los efectivos.

Por lo tanto, si el indicador de los países en vías de desarrollo presenta que sus empresas se caracterizan por ser responsables en su gran mayoría tendrá mayores probabilidades de mejorar su desarrollo como lo exponen los distintos pronunciamientos de normas internacionales de responsabilidad y como lo sostienen el instituto Ethos de responsabilidad de Brasil, las empresas responsables imparten desde su comportamiento en la sociedad un modelo a seguir en sus actuaciones.

CATEGORIAS DEDUCTIVAS	SUBCATEGORIAS	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA
Elementos de gestión	Niveles de responsabilidad	<p>Según el informe de Committee for Economic Development de 1971 (en Boatright, 1993) la empresa tiene tres niveles de responsabilidad: 1.- Responsabilidades básicas derivadas de la función económica: producción, empleo, crecimiento económico. 2.- Atención al cambio de valores y prioridades sociales: conservación del medio ambiente, relaciones laborales, información a consumidores. 3.- Responsabilidades poco conocidas que debe asumir para vincularse más a la actitud de cambio del entorno social: pobreza, cuestiones urbanas. La empresa debe atender adecuada y equilibradamente a sus diferentes grupos de interés porque de todos ellos obtiene un recurso básico –tangible o intangible- para el óptimo desarrollo de su actividad: capital de los accionistas; ingresos de los clientes; suministros de los proveedores; fuerza de trabajo, talento, motivación e integración de los empleados; licencia para operar de los reguladores; buena valoración de los creadores de opinión; y aceptación y reputación de la sociedad. Por lo tanto nunca deben quedar fuera de la atención de una empresa con vocación de responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura corporativa.</li> <li>• Sistema de gobierno.</li> <li>• Cumplimiento de la legalidad.</li> <li>• Estándares éticos.</li> <li>• Transparencia informativa.</li> <li>• Aspiración a la mayor calidad posible en las relaciones con accionistas, empleados, clientes y proveedores.</li> <li>• Respeto al medio ambiente.</li> <li>• Compromiso con el desarrollo de las sociedades en que la empresa está presente.</li> </ul>

A partir de los resultados expuestos por Camejo (2009). P. 10-17. Es posible señalar los niveles de responsabilidad de aquellas organizaciones que se encuentran comprometidas con el desarrollo sostenible y a nivel interno integradas en la estrategia organizacional previo reconocimiento, aceptación de la dirección de la empresa.

De los niveles de responsabilidad que se logra identificar, se encuentran estrechamente ligados a los aspectos considerados en la anterior categoría pues se desarrollan en las tres dimensiones social- económica y ambiental, según el foro económico de 1971 para aquel momento se tenía las responsabilidades fuertemente concentradas en el crecimiento económico mientras que relativamente se ejercía responsabilidades frente a los cambios del entorno socio ambiental referidas al mantenimiento y conservación de las relaciones laborales, las necesidades de los consumidores y el adecuado uso de los recursos naturales.

Con lo anterior, se puede constatar que se mantiene los niveles responsabilidad de carácter económico debido al constituirse en la fundamentación para generar las responsabilidades socio ambientales, aunque se asumido cada más las responsabilidades en las dimensiones socio-ambientales.

Por su parte Moreno (2004) P. 3-4. Agrega en sus resultados de investigación que resulta imprescindible ejercer mecanismos responsabilidad empresarial sino se ejercen estos de manera adecuada y equilibrada en sus diferentes grupos de interés. Resultan muy pertinentes sus aportes pues sería incongruente centrarse en las responsabilidades sociales sacrificando el presupuesto

Económico e inversamente sería contraproducente para los fines de una responsabilidad sostenible. De ahí que el autor desarrolla los niveles de responsabilidad desde la comprensión que las empresas deben ejercer una visión de contraprestación en sus stakeholders –grupos de interés- por la obtención de recursos tangibles e intangibles para el desarrollo de sus actividades.

Por lo anterior, se asemejan las posturas de los autores cuando no solamente se debe atender responsablemente los requisitos legales sino que además todos aquellos aspectos que impactan en la cultura corporativa internamente en sus accionistas, empleados, clientes; externamente sus proveedores, cuidado del medio ambiente y con el compromiso de sus comunidades de influencia directa de las actividades corporativas.

CATEGORIAS DEDUCTIVAS	SUBCATEGORIAS	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA
fortalezas y los desafíos para desarrollar la RSE	Fortalezas de la gestión humana.	<p>La gestión humana por competencias constituye una respuesta a dicha necesidad pues, tomando como referencia la planeación estratégica de la empresa, determina qué conocimientos, habilidades, actitudes y motivación son requeridas para poder alcanzar los objetivos estratégicos.</p> <p>En cuanto a la contribución del área de gestión humana a la competitividad de la empresa, hay seis aspectos en los que se agrega valor: el primero de ellos se refiere a <i>atraer, desarrollar y retener el mejor capital humano</i>, El segundo aspecto es la <i>creación de un ambiente y una cultura adecuados</i> El tercero tiene que ver con el <i>alineamiento estratégico</i> es decir, alinear el quehacer del área con la estrategia de la empresa. El cuarto se refiere al <i>rol de formador de líderes</i> que debe desempeñar gestión humana. La contribución de gestión humana necesariamente está asociada a una fuerte <i>articulación</i> con las demás áreas (quinto aspecto), se reconoce que el papel de gestión humana en lograr <i>el ajuste o articulación entre los intereses de los individuos (tanto personales como laborales) y los intereses de la organización</i> favorece la competitividad (sexto aspecto).</p>

Frente a las fortalezas de la gestión humana en la implementación de la RSE que presentan los autores, se identifica posturas en común de acuerdo con Lorza y Alvarado (2012). P. 3. Cuando considera el modelo de gestión de competencias como facilitador de planeación estratégicas de los lineamientos de las RSE, determinando que conocimientos, habilidades, actitudes son requeridas para alcanzar conjuntamente con los objetivos estratégicos.

Es claro que las organizaciones enfrentan cada vez cambios significativos en su estructura organizacional y operativa, por ende se desarrollan permanentemente, y por lo tanto la G.H no es ajena a dichos proceso, por el contrario enfatiza en el capital humano de la organización el cual responde a sus grupos de interés internos-externos ya que al integrarse con la RSE le permite ser fuente motora de crecimiento y posicionamiento de la empresa. Salazar et al. (2016) P. 3.

Así mismo lo sostiene Hernández et al. (2011) P.3. la GH es generadora de valor al igual como lo proporciona la RSE con sus grupos de interés, en ese sentido existe una simetría que las conducen en la misma dirección y por lo tanto producen una ventaja mayor de competitividad a largo plazo en relación con aquellas empresas que conservan y se desenvuelven en un modelo tradicional de dirección y operación empresarial.

Por lo anteriormente expuesto, dicho valor agrado es considerado para Hernández et al. (2011). P.3. como el valor estratégico que se determina por las acciones de productividad, competitividad, eficiencia y calidad. Detalladamente estarían dada en la retención y desarrollo de capital humano, creación de una cultura organización, a

favorecer la alineación estratégica, se promueve el liderazgo y el empoderamiento, y se reconoce los intereses y expectativas de sus colaboradores en relación a los de la compañía. Por lo tanto bidireccionalmente se proporcionan con el ejercicio de implementación de la RSE en las organizaciones.

CATEGORIAS DEDUCTIVAS	SUBCATEGORIAS	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA
fortalezas y los desafíos para desarrollar la RSE	Retos de la gestión humana	<p>Hoy por hoy la Gerencia de los Recursos Humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de los objetivos organizacionales, éstos pueden resumirse en la búsqueda permanente de la consecución de objetivos propios de la organización para posicionarse en las mejores condiciones, en el equilibrio que debe existir entre el contexto social interno y externo en el cual se desarrollan.</p> <p>La Gestión de los Recursos Humanos, no solo implica hacer énfasis en los procesos y procedimientos de la administración propia del departamento de Recursos Humanos, sino más bien implica considerara las dimensiones de la organización y las estrategias propias que se han diseñado. En estos objetivos fluyen diferentes elementos que se combinan con otros para mejorar la contribución de los Recursos Humanos así como la productividad que estos llevan a cabo.</p> <p>Una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos con personas a cargo, donde el área de recursos humanos se constituye en el corazón de la función.</p>

En relación con los resultados de las distintas fuentes secundarias permiten establecer en su respectivo análisis, los retos de la gestión humana quienes con sus aportes Camejo y Cejas (2009). P.3 sostienen que la GH esta generada, por la articulación con los objetivos de la estrategia organizacional y por ende con la RSE, de lo contrario puede constituirse en una desventaja el posicionar un comportamiento empresarial responsable al no existir una sinergia de clima organizacional interno de la empresa.

Por lo anterior deja entrever el autor que se debe procurar mantener un equilibrio de los objetivos internos y externos de la organización con su entorno. En esta medida, desarrollando los planteamientos del autor frente a nuestro interés de identificar los retos que se exige enfrentar la GH en la implementación de la RSE no solo implica el énfasis de los procesos administrativos sino también la dimensión estratégica de la organización.

En relación a lo planteado, Hernández et al. (2011) P. 20, adiciona que los retos involucrados de la GH en la implementación de la RSE parten del reconocimiento de los principios de la responsabilidad social a fin de lograr conjuntamente los objetivos propuestos, y aunque no es un reto propiamente dicho, es un deber de mantener el área de recursos humanos un apoyo directo con los grupos de interés, en particular con los de influencia directa en las operaciones de la organización. Así mismo la comprensión y atención del desarrollo de los empleados y el de la organización mediante procesos de capacitación, formación, la seguridad y el respeto por sus colaboradores fomenta en la RSE un horizonte más propicio de poner en práctica acciones hacia un desarrollo sostenible.

CATEGORIAS DEDUCTIVAS	SUBCATEGORIAS	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA
fortalezas y los desafíos para desarrollar la RSE	Gestión del conocimiento	<p>Un mejor conocimiento, por tanto, de todos los colectivos que inciden –directa o indirectamente- en la empresa y en el entorno en que ésta desarrolla su actividad.</p> <p>Mejor conocimiento del funcionamiento general de la empresa y de lo que hace cada unidad.</p> <p>El esfuerzo de conocer y evaluar todas las vertientes de las relaciones que la empresa mantiene con sus grupos de interés plantea una nada sencilla necesidad de información, que exige un ejercicio y una estructura- de transparencia interna que tiene poderosas implicaciones positivas para el conjunto de la organización.</p>

La presente categoría surge del análisis e interpretación de los textos que sustentan la presente investigación y por lo tanto representa sin duda para Moreno (2004).P. 16-17. Un elemento que parte del sistema integrado de la RSE que involucra e incentiva al área de GH en el abordaje del conocimiento de las expectativas y necesidades de sus grupos de interés ya sea para reestructurar las políticas internas de sus colaboradores como en la obtención de la información real y veraz de los intereses de grupos externos que influyen en la toma de decisiones de la organización.

Por lo anterior, mantener un conocimiento preciso de los recursos humanos es de gran prioridad para el área de GH. Pues le posibilita una mayor capacidad de respuesta de gestión ante las diferentes realidades que requieren ser atendidas desde el bienestar laboral, el clima organización, procesos comunicativos adecuados, entre otros aspectos que contribuyen a recatar y promover el respeto por la dignidad humana y a nivel externo, por su compromiso con las necesidades sociales tanto influencia directa e indirecta de las operaciones de la empresa.

Como lo sustenta García et al. (2015). P. 7. En cierto modo, la gestión del conocimiento es en últimas un gestor del cambio, el cual debe tratarse desde el conocimiento de los programas y proyecciones gerenciales en todos los miembros de una organización. Lo cual es alcanzable desde la conducción asertiva de comunicación que propende la GH en pro de la implementación de la RSE. Dicha variable que sitúa la presente comprensión, alberga otros elementos de la RSE como generadora, de la gestión de información, de la evaluación, de la calidad y de la reputación las cuales recíprocamente se complementan desde la GH.

CATEGORIAS DEDUCTIVAS	SUBCATEGORIAS	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA
fortalezas y los desafíos para desarrollar la RSE	Dimensiones de la organización	<p>Al respecto Fuenmayor (1997,p.56) sostiene: que toda organización tiene dos dimensiones, la primera psicosocial que se refiere a todos los seres humanos, con su personalidad individual, valores, actitudes, disposiciones, necesidades personales y relaciones interpersonales; esta dimensión es la que determina el comportamiento humano de la organización, y la segunda su dimensión estructural la cual se refiere a los roles que se han de desempeñar, control, reglas, normas, estímulo y autoridad; esta es la que determina el comportamiento organizacional.</p> <p>La libre voluntad de la empresa de aportar el mayor valor posible a sus diferentes grupos de interés. Supone tomar en consideración todas las dimensiones de la actividad de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La financiera, dominante en el paradigma tradicional (que al focalizar su atención en los accionistas, prioriza desmedidamente la persecución del máximo beneficio económico).</li> <li>• La productiva, que atiende a las relaciones con los grupos que aportan los recursos básicos (aparte del capital) para el proceso productivo (proveedores y empleados).</li> <li>• La comercial, que centra su atención en las ventas y, en consecuencia, en las expectativas de los clientes.</li> <li>• La jurídica, que se enfoca hacia el cumplimiento de los requisitos exigidos por la ley y en la relación con los reguladores.</li> <li>• La humana, que implica el adecuado respeto a las personas implicadas en la actividad empresarial.</li> <li>• La social y ambiental, que toma en consideración los efectos que la actividad de la empresa tiene en las condiciones de vida y en el medio ambiente de las sociedades en que la empresa opera.</li> </ul>

Respecto a las dimensiones comprendidas en las organizaciones existen posturas diferenciales entre los autores, sin embargo, su finalidad es común, tal es que se integran y se subdivide en su estructura organizacional a fin de lograr los objetivos de su estrategia empresarial. En ese sentido se considera los planteamientos de los autores Camejo y Cejas (2009). P. 5-6. Citando a Fuenmayor (1997). P.56. quienes de manera general establecen dos dimensiones; la primera integrada por el componente psicosocial donde es el espacio donde tiene injerencia la GH y que permite favorecer la implementación de la RSE, pues se centra en el desarrollo y estímulo de las capacidades, habilidades y destrezas de sus colaboradores para procurar el equilibrio entre los interés personales- profesionales y empresarial.

En dicha sintonía en la cual se realiza la dimensión psicosocial, se tiene presente, los valores, las actitudes que distinguen a cada colaborador, así mismo se tiene en cuenta las necesidades y las relaciones interpersonales que caracterizan al ser humano un ser socialmente.

Con relación a la segunda dimensión considerada estructural, tiene un margen de actuación mucho más objetivo entre los intereses de sus colaboradores y los de la empresa, bajo esta concepción se pretenden el pleno cumplimiento de las políticas de la empresa y de los roles que debe desempeñar cada colaborador en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como se mencionaba inicialmente se distingue otra manera de concebir las dimensiones de las organizaciones más detalladas como lo determina Moreno (2004). P. 5-7. Se evidencia que se diseña en las organizaciones una dimensión

financiera, la cual tiene ver con el rendimiento financiero de los asociados y/o accionistas, similar a ella se identifica la dimensión productiva que enfatiza de las relaciones generadas de los proveedores y trabajadores, una dimensión comercial que se centra en la distribución y venta de los bienes y servicios a sus usuarios; una dimensión jurídica que comprende el cumplimiento de ley.

Se destaca del autor la dimensión humana y socio-ambiental, las cuales están estrechamente ligadas con los lineamientos de la RSE y las finalidades de la GH, representadas en el respeto hacia las personas que realizan las operaciones empresariales y una dimensión socio ambiental que desarrolla una metodología de ejecución y evaluación de los posibles impactos producidos por las actividades de la empresa.

Se logra concebir que las dimensiones de una organización responden a la naturaleza económica de la misma no obstante, las dimensiones definidas por Moreno (2004). P. 5-7. Presenta una estrecha relación de favorecimiento de desarrollar la RSE, lo cual trae consigo a corto, mediano y a largo plazo en la organización y en su entorno en el cual se desenvuelve.

CATEGORIAS DEDUCTIVAS	SUBCATEGORIAS	CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA
fortalezas y los desafíos para desarrollar la RSE	Estrategias de gestión humana	<p>Una adecuada gestión de las diversas expectativas puede conducir a un juego cooperativo, en el que todos pueden resultar beneficiados si la empresa acierta en el equilibrio con que responde y atiende a todos ellos.</p> <p>Una virtualidad adicional y para muchos, la principal- de RSC radica en su contribución específica al fortalecimiento de uno de los más importantes activos intangibles de la empresa: la reputación. Algo que puede verse como una aportación añadida a la calidad de la gestión, entendiendo la reputación como un resultado de la gestión de la marca.</p> <p>Los indicadores de RSC que muestran mayor correlación con los resultados económicos son los índices de reputación corporativa.</p> <p>Es así como Beer (2001) considera que la gestión estratégica de recursos humanos deberá dar una mirada distinta, analizando en primera instancia su fuerza laboral, a través de sus capacidades y habilidades para contribuir a la estrategia de la organización.</p> <p>El énfasis en los aspectos internos y externos de la organización que permiten dar cuenta de los aportes, desde gestión humana, a la estrategia de la organización y lo que dicha organización requerirá dependiendo de su estrategia a nivel de habilidades, arquitectura y recursos.</p>

Las estrategias de gestión humana, que se permite identificar desde los diversos planteamientos son complementaria al partir según las consideraciones de Moreno (2004). P. 3-4. La gestión de sus grupos de interés en sus expectativas tales, por la influencia de las operaciones de la empresa y/o las mismas necesidades sociales, el rol realizado debe mantener un equilibrado en atención de los intereses de la empresa y los de la comunidad.

Por lo anterior, desde el contexto práctico de interlocución que se realiza entre la empresa y la sociedad existen estrategias de GH que se desarrollan y permiten la obtención de resultados intangibles de la empresa, determinándose por ejemplo en la reputación de la misma, esto debido al tener un desempeño aceptado contribuye nuevamente en el crecimiento de los activos tangibles. En esa misma medida cobra relevancia alcanzar índices de reputación corporativa de buen desempeño porque es el margen de calificación y evaluación del sistema de gestión empresarial tanto en su reflejo externo e interno.

De lo anteriormente expuesto, cuando el área de recursos humanos enfatiza según Lorza y Alvarado (2012) P. 6. A partir de las estrategias de gestión de las habilidades a nivel interno de la organización y por ende en el fortalecimiento de su recurso humano conlleva el desarrollo de una arquitectura organizacional delineada a los objetivos y desafíos que se impregne en su constante interacción con la sociedad. Es decir, se enfatiza en hacer más eficientes y eficaces a sus colaboradores a fin de realizar un aporte efectivo de la responsabilidad social empresarial y por consiguiente se logra materializar los resultados de reputación de buen desempeño.

## **6. Conclusiones**

En lo concerniente al propósito de identificar los elementos de gestión que contribuyen en la adecuada relación entre la gestión humana y la RSE, puede concluirse que las posturas de cada autor confluyen y ponen en evidencia un proceso evolutivo que le ha permitido a la gestión humana configurarse a partir de un modelo de desarrollo tradicional, en el que se desarrolla la administración de sus colaboradores en función de sus proceso de contratación, remuneración y cumplimiento de los mínimos legales.

Se ha considerado para efectos de comprensión del área de GH presentar un modelo moderno, el cual enfatiza en las practicas del bienestar y desarrollo humano dirigiéndose a mejorar las competencias, la estabilidad del trabajador y las de mejorar su participación a través del liderazgo y el empoderamiento, los cuales son generadores de valor tangible e intangible en las distintas operaciones de la organización.

Su modernización y/o cambio de la estrategia de gestión del área de GH obedece a los cambios suscitados en el aumento de competitividad consecuente del libre mercado y reglamentaciones en materia socio económicas que obligan trascender su estrategia de organización y por lo tanto se articula a ella en respuesta la responsabilidad social empresarial, la cual dependen conjuntamente con el área de GH la relación directa con la alta dirección de la empresa para materializar a corto, mediano y largo plazo los objetivos hacia un desarrollo sostenible.

Todo el proceso de gestión del área de recursos humanos, se realiza a partir de los lineamientos y principios de la dimensión ética, dicho componente suscita la sinergia entre la R.S.E y la GH destacándose por impregnar el destino de las decisiones de su personal directivo y operativo, reflejándose; en la selección, desarrollo y evaluación de su desempeño en las relaciones de los trabajadores, el respecto de estas y con su entorno, lo cual posibilita el equilibrio entre los intereses de la organización y los de la sociedad a nivel económico, social y ambiental.

Los elementos de GH que favorecen la implementación de la R.S.E. están dados por un sistema integral comprendido por la conservación de su personal a partir de una remuneración y sistemas de contratación justa, la obtención de personal competente, desarrollo y evaluación de los procesos frente a las habilidades y destrezas de sus colaboradores y por último el mantenimiento de la estabilidad y bienestar laboral albergando acciones de equilibrio entre la vida laboral y el trabajo. De tal modo, que en términos de la GH se rediseña la arquitectura organizacional para disponer de una infraestructura humana competente, comprometida, innovadora y con gestión de capacidad de liderazgo con la implementación de la R.S.E.

Dentro del ámbito de las organizaciones socialmente responsables, sobresalen las características de optimización de sus operaciones de producción, a partir de la mejora de calidad y eficiencia de sus bienes y servicios que dispone la empresa, concertación equitativa entre los intereses de la comunidad y los de la empresa,

entre otros. Por tanto la sostenibilidad que le influye la R.S.E en la estrategia organizacional es una proyección continua.

Finalmente cabe decir, aun cuando exista unos principios rectores de responsabilidad establecidos en las distintas normas e iniciativas de estandarización, es necesario poner en manifiesto que de acuerdo a el sistema de gestión que comprende cada organización y su manera de realizarse, se identifica unas responsabilidades en su dimensión económica, social y ambiental que parten de todos aquellos aspectos que impactan en la cultura corporativa interna y en la reputación y legitimidad que esta obtiene con su entorno social.

Respecto al segundo objetivo que busca distinguir, desde el ámbito de la gestión humana, las fortalezas y los desafíos para desarrollar la R.S.E., se identifica que las fortalezas de la GH sobresale su gestión de competencia que contribuye de manera eficiente y eficaz en la planeación estratégica e implementación de los lineamientos de la R.S.E. por consiguiente se caracteriza, por enfatizar en el fortalecimiento de su capital humano directamente en sus colaboradores, en la creación de una cultura organizacional, empoderamiento de su personal y bienestar laboral en equilibrio con la vida personal, en su conjunto, se determina como generadora de valor estratégico al ser motora de mejor productividad y competitividad.

Se aprecia además el reconocimiento de los intereses y expectativas de sus colaboradores en relación con la organización, la cual le permite alinearse en esa medida con los presupuestos de la R.S.E. al mantener un compromiso continuo con

sus grupos de interés, donde bidireccionalmente proporcionan en la organización una mayor reputación y por ende legitimidad con sus entornos.

Así mismo, se identifica una serie de desafíos dentro de la GH que propende por la implementación de la R.S.E. en primer lugar, es necesario que los objetivos del área de recursos humanos se integren con los objetivos de la estrategia organizacional a fin de darse alcance a los mismos acordes a las expectativas de los grupos de interés y del entorno.

Cabe decir que el no atender oportunamente los desafíos que se le presenta al área de recursos humanos frente a los objetivos de la R.S.E. en su implementación factiblemente se constituye en una desventaja frente al compromiso asumido en la organización.

Por lo anterior, los desafíos identificados se desarrollan en las exigencias, por mantener el equilibrio entre los intereses de la organización con los grupos de interés identificados y relacionados a partir del desarrollo del sistema de gestión responsable que fundamenta la R.S.E.

Por su parte, una de las relaciones reciprocas que se logró identificar de la relación suscitada de la R.S.E y el área de G.H, está dada por su gestión del conocimiento, pues incentiva al área de recursos humanos en la atención de las expectativas de sus grupos de interés como fuente de orientación en la toma de decisiones y como base fundamental para la elaboración de políticas internas conforme a los intereses de sus stakeholders.

Por lo anterior la gestión del conocimiento comprende ser una acción estratégica para aportar desde la misma área de recursos humanos en una mayor capacidad de respuesta, la cual se refleja en el bienestar laboral, clima organizacional y los adecuados canales de comunicación con sus entornos, lo cual influye en la efectividad en la implementación de programas y políticas de R.S.E.

De los resultados obtenidos y las conclusiones aquí presentadas, se logra identificar que el área de recursos humanos se articula en la estrategia organización de acuerdo a las dimensiones comprendidas de una organización no obstante, su espacio está considerado por la dimensión psicosocial al centrarse en el desarrollo y estímulo de las capacidades, habilidades y destrezas de sus colaboradores.

Una dimensión dentro de la organización de mayor afinidad con el área de GH, la cual está relacionada con la dimensión humana y socio ambiental, pues su naturaleza las dirige hacia el respeto de los derechos de sus colaboradores y la evaluación de los posibles impactos producidos por las actividades de la empresa. Por lo tanto las estrategias de la G.H, deben estar orientadas en aportar en el crecimiento de todos aquellos activos tangibles e intangibles de la organización y por consiguiente el medio que permite acrecentar de manera sostenible dichos activos, se da gracias a los programas y políticas derivados de la R.S.E.

## **7. Recomendaciones**

A partir de lo investigado surgen preguntas no resueltas, como en otros casos preguntas que amplían el horizonte de la presente investigación, por medio de futuras investigaciones que puede ser de interés para la comunidad académica o profesional sobre el ámbito de la GH organizacional en la implementación de la responsabilidad social empresarial.

Se recomienda con base a los resultados que parcialmente, se encontró no previstos en la presente investigación, analizar cómo se realiza y que impacto han tenido las actividades desarrolladas, por el área de G.H. y la R.S.E. en las organizaciones empresariales. A fin de dar a conocer los procesos, los aportes y desafíos que guían la acción desde un enfoque socialmente responsable en contextos dinámicos, complejos y urgentes de atención.

Se sugiere estudiar el impacto que ha tenido la R.S.E en organizaciones donde en su estructura organizacional no se tiene articulada el área de gestión humana o recursos humanos esto con fin analizar y contrastar con los resultados de la presente investigación.

También se hace necesario fortalecer en gran medida la implementación de la R.S.E. en empresas pequeñas y medianas puesto que son organización que universalmente tienen una mayor presencia en las sociedades y por ende su puesta en marcha propicia un ambiente real de desarrollo sostenible.

Respecto a lo identificado parcialmente, por los objetivos propuestos es necesario afianzar tanto para el área de recursos humanos como para la R.S.E. la relación directa que se debe propender en sus elementos de gestión con la alta dirección de las empresas. De tal manera que se redimensione la manera de operar sus actividades desde un enfoque consiente y comprometido no solamente con la dimensión económica sino también en crear valor, en la dimensión social y ambiental como fuentes de resultados tangibles e intangibles en la organización.

## Cibergrafía

- Castro y Calero (2010) *¿son efectivos los consejos de administración? la eficacia del consejo y los resultados de la empresa*. P. 1-20. España. . Recuperado el día 8 de Noviembre del 2017 en la base de datos, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600379>
- Camejo y Cejas (2009) *Responsabilidad Social: Factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI*. P. 3-18. Italia Recuperado el día 27 de febrero del 2018 en la base de datos; <http://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf>
- Cejas y Camejo (2009). *La dimensión estratégica de la gestión de los recursos humanos en el marco de la responsabilidad social empresarial*. P.1-22. Venezuela. Recuperado el día 4 de abril del 2018 en la base de datos, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846004>
- Fernandez (2012). *Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa*. P. 2. Venezuela. Recuperado el día 19 de Marzo del 2018 en la base de datos; <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1542/2932>
- García, Muñoz y Sarmiento (2015). *calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables*. P. 2-13. Recuperado el día 4 de Diciembre del 2017 en la base de datos, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5200167.pdf>

- Gaos y Lejavitzer (2002). *Cómo elaborar trabajos escolares y tesis*. P. 42. Edit. Santillana, México. Recuperado el día 13 de abril del 2018 en la base de datos, <https://biblat.unam.mx/es/revista/noua-tellus/articulo/gaos-amaparo-y-amalia-lejavitzer-aprender-a-investigar-como-elaborar-trabajos-escolares-y-tesis-mexico-santillana-2002-137-p>
  
- Gonzales (2016) *Dimensión interna de la responsabilidad social empresarial desde la óptica de la gestión de recursos humanos*. P. 8-21. Venezuela. Recuperado el día 9 de abril del 2018 en la base de datos, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=427751143013>
  
- Hernandez y Giraldo (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana:sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. P. 6-7. Colombia. Recuperado el día 24 de Marzo del 2018 en la base de datos; <http://www.redalyc.org/pdf/205/20516983002.pdf>
  
- Hernández, Giraldo y Valencia (2011). *Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial*. P. 2-25. Colombia. Recuperado el día 4 de Diciembre del 2017 en la base de datos, <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n118/v27n118a09.pdf>

- Izquierdo y Vicedo (2009). *La Responsabilidad Social Empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las Sociedades Cooperativas*. P. 1-26. España. Recuperado el día 8 de Noviembre del 2017 en la base de datos, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412326002>
- Lario y Peñalver (2009). *Responsabilidad social empresarial de las organizaciones de la economía social. Valoración de la misma en las empresas de la región de Murcia*. p. 2-20. España. Recuperado el día 8 de Noviembre del 2017 en la base de datos,
- Licht (2013). *Enfoque sistémico en los procesos de Gestión Humana*. P. 1-18. Colombia. Recuperado el día 4 de Diciembre del 2017 en la base de datos, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=89a7564d-7268-47fe-af01-851c75faf0f9%40sessionmgr101>
- Lorza y Alvarado. (2012). *Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali*. P.3. (Colombia). Colombia. Recuperado el día 19 de Marzo del 2018 en la base de datos; <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973>
- Lorza, Taboada y Naranjo (2017). *Perfil del responsable y su impacto en la arquitectura de Recursos Humanos*. 1-21. Venezuela. Recuperado el día 4 de

abril del 2018 en la base de datos,  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457006>

- Martín y González (2010) *legitimidad como factor clave del éxito Organizativo*. P. 1-17. España. Recuperado el día 8 de Noviembre del 2017 en la base de datos,<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600380>
- Molina y Clemente (2010). *el comportamiento financiero de las empresas socialmente responsables*. P. 1-11. España. Recuperado el día 8 de Noviembre del 2017 en la base de datos,<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312601099>
- Moreno (2004). *Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa*. P. 3-20. España. Recuperado el día 27 de febrero del 2018 en la base de datos; [www.aragon.es](http://www.aragon.es)
- Martín, (1999). *El análisis de la realidad en la intervención social, Métodos y técnicas de investigación*. P. 3 Madrid: Ccs.
- Pablo y Estevez, (2010). *relación entre la confianza y el compromiso generados en un acuerdo cooperativo y los motivos para su formación*. P. 1-14. España.

Recuperado el día 8 de Noviembre del 2017 en la base de datos,  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312601130>

- Rodríguez, Solarte y Leon (2014). *La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: avances de una explicación en un caso colombiano*. P.2-14. Colombia. Recuperado el día 8 de Noviembre del 2017 en la base de datos,  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700163>
- Salazar y Manríquez (2016). *La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso*. P. 1-11. México. Recuperado el día 8 de Noviembre del 2017 en la base de datos,  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S113848911600011X>
- Solano y Casado (2015). *Análisis de la divulgación de la información sobre la responsabilidad social corporativa en las empresas de transporte público urbano en España* .P. 1-9. España. Recuperado el día 8 de Noviembre del 2017 en la base de datos,  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489115000242>
- Suarez, Preckler y Ofarril (2013). *Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas*. P.1-27. Colombia. Recuperado el día 4 de

abril del 2018 en la base de datos,  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187226257007>

- Solarte y Ceballos (2012). *Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones*. P. 1-25. Colombia. Recuperado el día 4 de abril del 2018 en la base de datos, [http://www.unilibrecali.edu.co/images2/revista-libre-empresa/pdf\\_articulos/volumen9-1/Libre Empresa 13-37\\_Enero\\_Junio\\_2012.pdf](http://www.unilibrecali.edu.co/images2/revista-libre-empresa/pdf_articulos/volumen9-1/Libre_Empresa_13-37_Enero_Junio_2012.pdf)
  
- Sampieri. (2010). *Metodología de la investigación*. P. 80. Colombia. Recuperado el día 13 de abril del 2018 en la base de datos; <https://metodologiasdelainvestigacion.files.wordpress.com/2017/01/metodologia-investigacion-hernandez-sampieri.pdf>

### **Otros tipos de textos**

- *Guía de responsabilidad social colombiana INCONTEC*. (2008). Recuperado el día 20 de abril del 2018 en la base de datos; <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/GTC180.pdf>

- *Los diez principios del pacto mundial de las naciones unidas.* (2000) Recuperado el día 20 de abril del 2018 en la base de datos; [https://www.rassini.com/documents/pacto\\_mundial.pdf](https://www.rassini.com/documents/pacto_mundial.pdf)
  
- *Norma ISO 26000.* Recuperado el día 20 de abril del 2018 en la base de datos; [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
  
- *Instituto Ethos.* (2008). Recuperado el día 20 de abril del 2018 en la base de datos; <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/29269/29515>
  
- *Instituto de responsabilidad social del Ecuador.* Recuperado el día 20 de abril del 2018 en la base de datos; <http://www.irse-ec.org/fundamentos-del-irse/>
  
- *Principios del pacto mundial.* Recuperado el día 20 de abril del 2018 en la base de datos; [https://www.rassini.com/documents/pacto\\_mundial.pdf](https://www.rassini.com/documents/pacto_mundial.pdf) .

# APÉNDICE

## APENDICE A. Matriz de Categorización.

Matriz de Categorización						
Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Conceptualización	Preguntas orientadoras	Fuentes	Técnicas
Identificar los elementos de gestión que contribuyen en la adecuada relación entre la gestión humana y la RSE	Elementos de gestión que favorecen implementar la RSE	Elementos de gestión humana al implementar la RSE	Aspectos, que favorecen la interacción entre gestión humana y la RSE	¿Cuáles son los elementos de gestión que aportan en la relación de la G.H y la RSE	Revistas, libros y producciones académicas	Revisión documental
Distinguir, desde el ámbito de la gestión humana, las fortalezas y los desafíos para desarrollar la RSE	Ámbito de gestión humana de Fortalezas y desafíos para desarrollar la RSE	Fortalezas y desafíos de la gestión humana para el desarrollo de la RSE	Ejercicio profesional donde se desenvuelve de manera acertada y concreta la G.H y también los obstáculos enfrentados con la implementación de la RSE.	¿Cuáles son las fortalezas que se generan desde la gestión humana con la implementación de la RSE?  ¿Qué implicaciones se generan desde la gestión humana al implementar la RSE?	Revistas, libros y producciones académicas	Revisión documental

**APENDICE B. Formato de Ficha Bibliográfica**

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha   1	Autor/a:		N° de pág.		
			Ciudad, País		
	Titulo		Año de edición		
	Editorial		Fecha de consulta		
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
	Información recolectada

## APENDICE C. Implementación Formato de Ficha Bibliográfica

Ficha Bibliográfica, adaptada.

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA						
N° de Ficha  1	Autor/a:	Julián Puga Villareal			N° de pág.	2-3 -5-7
		Luis Martínez Cerna			Ciudad, País	España
	Titulo	Competencias directivas en escenarios globales.				
		Editorial				Fecha de consulta
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro	
			x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> Competencias del área directiva	<b>Información recolectada</b>
	<p>Orientado al conocimiento</p> <p>Al cambiar los criterios de desempeño empresarial sustentados en la cantidad y en los activos fijos hacia criterios basados en la calidad y los activos intangibles, las competencias del directivo han tenido igualmente que adaptarse a estas nuevas exigencias, entre las cuales se encuentra: Orientado al conocimiento, Liderazgo, habilidad de comunicación, valores éticos y habilidad para trabajar en equipo.</p>
	<p>La era del conocimiento y la información demanda administradores comprometidos permanentemente con su propio aprendizaje y con el de la empresa en su conjunto.</p>
	<p>Respecto a los objetivos de desarrollo de la administración para el mejoramiento del desempeño y la efectividad, Burack (1996) sugiere, entre otros objetivos, la promoción del aprendizaje y el mejoramiento continuo.</p>
<b>Fuente:</b> <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700548">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700548</a>	

## II. ANALISIS DE LA INFORMACION

	Información recolectada
<b>Categoría:</b> Competencias del área directiva	<p>Por su parte la Escuela Denmark de Negocios y el Grupo PA de Consultoría en Inglaterra (en Dahlgaard, Norgaard y Jakobsen, 1997) plantean seis principios fundamentales de una excelencia de negocios, dentro de los cuales se localiza el compromiso con el aprendizaje continuo.</p> <p>Hitt, Keats y DeMarie (1998) señalan lo afirmado por muchos académicos, en el sentido de que el nuevo medio ambiente de los negocios demanda nuevas competencias de parte del administrador.</p> <p>La principal responsabilidad del gerente moderno consiste en contribuir en el desarrollo del elemento humano a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros.</p> <p>Para que el conocimiento arroje resultados satisfactorios requiere ser atendido en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional. Para Ahmed, Loh y Zairi (1999) la estructura del aprendizaje sugiere que el individuo, el grupo y las características organizacionales impactan el proceso de aprendizaje y el mejoramiento continuos. Para llegar a ser una empresa centrada en el aprendizaje y el mejoramiento continuos, se requiere una cultura organizacional que constantemente guíe a los miembros de la organización a esforzarse por un mejoramiento continuo.</p> <p>Clark y Guy (1998), concluyen, entre otras cosas, que las compañías líderes mostraron un mayor énfasis en el desarrollo del recurso humano. De igual forma, refieren que, a partir de 1996, el Foro Económico Mundial incluyó la inversión en capital humano dentro de sus factores para medir la competitividad de las naciones.</p>
<b>Fuente:</b> <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700548">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700548</a>	

## Apéndice C. Implementación de Fichas bibliográficas.

### Ficha Bibliográfica, adaptada.

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA						
N° de Ficha  1	Autor/a:	Kimberly Ascoli			N° de pág.	2-5-7-8
		Tamar Benzaken				E.E.U.U- California
	Titulo	Política pública y la promoción de la responsabilidad social empresarial.			Ciudad, País	
					Año de edición	2009
Editorial	BSR- Lider en RSE			Fecha de consulta	23 de febrero del 2018	
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento		Memorias de congreso	Otro
			x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> Oportunidad implementar la RSE	<p><b>Información recolectada</b></p> <p>LAS EMPRESAS DEBEN APROVECHAR LOS PROGRAMAS GUBERNAMENTALES EXISTENTES Y ARMONIZAR SUS ESFUERZOS DE RSE CON LAS ESTRATEGIAS DEL GOBIERNO NACIONAL Y LAS PRIORIDADES LOCALES Muchos gobiernos tienen estrategias detalladas de desarrollo nacional, que se actualizan regularmente y con frecuencia se armonizan con iniciativas más amplias, tales como las Metas de Desarrollo del Milenio (MDM) de las Naciones Unidas Al apoyar los programas gubernamentales existentes, las empresas podrían fortalecer sus inversiones y posiblemente aumentar el impacto y la sostenibilidad de sus esfuerzos. Muchos gobiernos ya tienen programas de incentivos y los que no los tienen podrían estar abiertos al diálogo si las iniciativas conducen a mayor inversión o productividad en el país. LAS EMPRESAS DEBEN ABOGAR POR UNA POLÍTICA PÚBLICA QUE PROMUEVA LA RSE Y APROVECHE SUS FORTALEZAS Tanto cada empresa en particular como el sector privado en general están en posición de influir a los gobiernos y sus políticas relacionadas con la RSE. Por lo tanto, se recomienda que tomen un papel de liderazgo en promover políticas que estimulen y reconozcan las prácticas responsables de negocios. Al abogar por políticas que promueven la RSE, las empresas pueden ayudar a un país o región a desarrollar ventaja comparativa como país social y ambientalmente responsable. Esto a su vez podría afectar la supervivencia y el éxito a largo plazo de las operaciones de una industria en el país. De este modo, la promoción e implementación de políticas nacionales que estimulen la RSE benefician a ambos sectores.</p>
<p><b>Fuente:</b> Google Académico; <a href="https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32211365/2-Politica_publica_y_promocion_de_RSE.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&amp;Expires=1519599951&amp;Signature=8Rskj7yZJKDPf6wJbQeHengGwQ%3D&amp;response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D2-Politica_publica_y_promocion_de_RSE.pdf">https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32211365/2-Politica_publica_y_promocion_de_RSE.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&amp;Expires=1519599951&amp;Signature=8Rskj7yZJKDPf6wJbQeHengGwQ%3D&amp;response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D2-Politica_publica_y_promocion_de_RSE.pdf</a></p>	

**Ficha Bibliográfica, adaptada.**

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA						
N° de Ficha  1	Autor/a:	Christian Cancino del Castillo			N° de pág.	3-7
		Mario Morales Parragué			Ciudad, País	Chile
	Título	Responsabilidad Social Empresarial			Año de edición	2008
	Editorial	Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.			Fecha de consulta	23 de febrero del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro	
			x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Teorías de desarrollo de la RSE	<b>Información recolectada</b>
	<p>Las llamadas Teorías Instrumentales se enfocan en el estudio de las actividades sociales que permiten cumplir de mejor forma con los objetivos de creación de riqueza empresarial (Friedman, 1970; Murray y Montanari, 1986; Litz, 1996; Porter y Kramer, 2002; entre otros). Para este primer grupo, las empresas buscarían desarrollar actividades de RSE siempre que estas acciones estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas. Bajo este enfoque, existe una relación directa entre RSE y creación de riqueza y sólo el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa es el que importa al momento de llevar a cabo el negocio.</p> <p>El segundo grupo lo constituyen las Teorías Integradoras. En este grupo se desarrollan una serie de trabajos que buscan explicar el desarrollo de actividades de RSE por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa (Carroll, 1979; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wilcox, 2005). El cumplimiento de las normas y obligaciones establecidas por una sociedad representan las instituciones que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales (North, 1990). Bajo este enfoque de estudio de RSE, las empresas deben respetar las instituciones establecidas en cada sociedad.</p>
<p><b>Fuente:</b> Google académico;  <a href="https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/29832622/Serie_Docente_N%C2%BA_1_-_RSE.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&amp;Expires=1519599988&amp;Signature=HcOfNrHyGwqScDwWOT6GIED3vSM%3D&amp;response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL_-_Ser.pdf">https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/29832622/Serie_Docente_N%C2%BA_1_-_RSE.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&amp;Expires=1519599988&amp;Signature=HcOfNrHyGwqScDwWOT6GIED3vSM%3D&amp;response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL_-_Ser.pdf</a></p>	

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<p><b>Categoría:</b> Teorías de desarrollo de la RSE</p>	<p style="text-align: center;"><b>Información recolectada</b></p> <p>Un tercer grupo de teorías son aquellas llamadas de Carácter Político, donde se enfatiza el poder social que adquiere la compañía en la medida que se ve inserta en una sociedad. Particularmente, los estudios al respecto explican que existe una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad en que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía (Davis, 1960; Donaldson y Dunfee, 1994; Wood y Lodgson, 2002). Bajo esta mirada la empresa se ve presionada por la sociedad a dirigir sus obligaciones y derechos o participar activamente en asegurar la colaboración social. En este enfoque no se requiere, necesariamente, la creación de riqueza para ser considerado como empresa responsable.</p> <p>Un cuarto y último grupo lo conforman las teorías sobre Ética y Moral en los Negocios. En este enfoque se estudia el desarrollo de actividades de RSE en respuesta al cumplimiento de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente, la preocupación por un desarrollo sustentable, considerando actividades de negocio que presten atención al progreso tanto de las generaciones presentes como las futuras (Freeman, 1983; Kaku, 1997; Annan, 1999; Chomali y Majluf, 2007). De forma particular, los estudios presentes en estas teorías se basan en el desarrollo de acciones correctas en beneficio del bien común.</p> <p>De acuerdo con los cuatro grupos de teorías presentados anteriormente podemos ver que el foco de investigación sobre las actividades de RSE puede ser diverso. Ya sea por una razón económica, política, legal o moral, las empresas en la actualidad están desarrollando múltiples actividades que caen en las distintas definiciones de RSE y están invirtiendo una cantidad cada vez mayor de recursos con el fin de cumplir con determinados objetivos estratégicos.</p> <p>Tomando en cuenta lo anterior, podemos ver que la sociedad exige a las empresas muchas formas de ser responsables, tales como cumplir con las leyes (tácitas y explícitas), cuidar de sus grupos de interés más cercanos (clientes, trabajadores, proveedores, etc.), cuidar el medio ambiente, y desarrollar actividades correctas como parte de la esencia del hombre por ser inherentemente bueno (visión religiosa de la RSE).</p> <p>Existe una exigencia social para que las empresas hagan bien su negocio. Esto quiere decir que es fundamental que las empresas creen valor y no transfieran valor. Crear valor implica un desarrollo de negocio que potencie la generación de utilidades vía aumentos en eficiencia, en innovaciones o a través de mejoras en la reputación de la empresa. Transferir valor en cambio, es generar utilidades de manera ficticia, en donde no mejora la eficiencia de un negocio, sino que los beneficios para los accionistas provienen de transferir recursos desde empleados, proveedores o clientes. Las empresas que sólo transfieren valor y no lo crean, difícilmente podrán participar en el largo plazo en sus respectivos mercados.</p>
<p><b>Fuente:</b> Google académico;  <a href="https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/29832622/Serie_Docente_N%C2%BA_1_-_RSE.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&amp;Expires=1519599988&amp;Signature=HcOfNrHyGwqScDwWOT6GIED3vSM%3D&amp;response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL_-_Ser.pdf">https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/29832622/Serie_Docente_N%C2%BA_1_-_RSE.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&amp;Expires=1519599988&amp;Signature=HcOfNrHyGwqScDwWOT6GIED3vSM%3D&amp;response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL_-_Ser.pdf</a></p>	

Ficha Bibliográfica, adaptada.

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA						
N° de Ficha  1	Autor/a:	Christian Cancino del Castillo			N° de pág.	11-41- 45-47
		Mario Morales Parragué			Ciudad, País	Chile
	Título	Responsabilidad Social Empresarial			Año de edición	2008
	Editorial	Departamento Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.			Fecha de consulta	23 de febrero del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro	
			x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
	<b>Información recolectada</b>
<b>Categoría:</b> Definición de la RSE	<p><b>Apreciaciones y definiciones de la RSE:</b> De acuerdo con el World Business Council for Sustainable Development - WBCSD (2000), la RSE es “el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, de la comunidad local y de la sociedad en general”. De acuerdo con McWilliams, Siegel y Wright (2006), se define la RSE como situaciones donde la empresa se compromete y cumple acciones que favorecen el bien social, más allá de los intereses de la empresa y por sobre lo que se espera como cumplimiento de la ley.</p>
	<p>Kaku identifica que existen muchos desequilibrios que, gracias al poder y a la cantidad de recursos que manejan las grandes empresas pueden ser disminuidos o eliminados. Los desequilibrios a los cuales alude son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desequilibrio existente entre países con déficit y con superávit de recursos económicos.</li> <li>• Desequilibrio entre los ingresos de los países pobres versus los ricos.</li> <li>• Desequilibrio entre las generaciones actuales y futuras, ya que las primeras consumen un exceso de recursos naturales a costa de las segundas.</li> </ul> <p>Chomali, F. y Majluf, N. (2007) En su libro “Ética y Responsabilidad Social en la Empresa” establecen una mirada de la RSE relacionada con aspectos de valores humanos, particularmente desde el punto de vista de la religión o espiritualidad.</p>
<p><b>Fuente:</b> <a href="https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/29832622/Serie_Docente_N%C2%BA_1_-_RSE.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&amp;Expires=1519599988&amp;Signature=HcOfNrHyGwqScDwWOT6GIED3vSM%3D&amp;response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL_-_Ser.pdf">https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/29832622/Serie_Docente_N%C2%BA_1_-_RSE.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&amp;Expires=1519599988&amp;Signature=HcOfNrHyGwqScDwWOT6GIED3vSM%3D&amp;response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL_-_Ser.pdf</a></p>	

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> Definición de la RSE	<b>Información recolectada</b>
	<p>De acuerdo con la visión de los autores no debería existir una labor social por el mero hecho de desarrollar una actividad que beneficia tanto a la empresa como a cualquier grupo de interés, sino que la labor social viene determinada por la condición de seres humanos implícita que ésta posee, donde el ser bueno es inherente, independiente de contextos de desarrollo o puntos de vista que sean analizados. En estudios complementarios (Silva, Majluf y Paredes, 2006; Chomali, 2007) los autores generan distintas hipótesis ligadas a los valores humanos que deben ser integrados a las actividades de las empresas y a su relación con la sociedad. Los autores exponen que el desarrollo económico debe tener grabado el progreso moral y espiritual del hombre.</p> <p>Podemos ver que la sociedad exige a las empresas muchas formas de ser responsables, tales como cumplir con las leyes (tácitas y explícitas), cuidar de sus grupos de interés más cercanos (clientes, trabajadores, proveedores, etc.), cuidar el medio ambiente, y desarrollar actividades correctas como parte de la esencia del hombre por ser inherentemente bueno (visión religiosa de la RSE).</p>
<b>Fuente:</b> <a href="https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/29832622/Serie_Docente_N%C2%BA_1_-_RSE.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&amp;Expires=1519599988&amp;Signature=HcOfNrHyGwqScDwWOT6GIED3vSM%3D&amp;response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL_-_Ser.pdf">https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/29832622/Serie_Docente_N%C2%BA_1_-_RSE.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&amp;Expires=1519599988&amp;Signature=HcOfNrHyGwqScDwWOT6GIED3vSM%3D&amp;response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRESPONSABILIDAD_SOCIAL_EMPRESARIAL_-_Ser.pdf</a>	

Ficha Bibliográfica, adaptada.

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA						
N° de Ficha  1	Autor/a:	Armando J. Camejo			N° de pág.	3
		Magda Cejas			Ciudad, País	Italia
	Título	Responsabilidad Social: Factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI			Año de edición	2009
	Editorial	Publicación electrónica de la universidad complutense.			Fecha de consulta	27 de febrero del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro	
			x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Gestión recursos humanos	<b>Información recolectada</b>
	Las características de los tiempos actuales inciertos turbulentos de cambios inesperados ilustran particular la preeminencia en los modos de gestión y en las formas de pensar, decidir y actuar de los garantes de la conducción de las organizaciones. el fenómeno de la globalización, el cambio la tecnología y los sistemas de información sitúan a la Responsabilidad Social como el instrumento clave y futurista en la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones del siglo XXI .
	Ese futuro se traduce en la consideración de la gente, la cultura, los valores, el clima, la confianza, el compromiso, la creatividad, la inventiva y la solidaridad en pocas palabras en intangibles humanos.
	La Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.
Fuente: <a href="http://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf</a>	

Ficha Bibliográfica, adaptada.

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA						
N° de Ficha  1	Autor/a:	Armando J. Camejo			N° de pág.	5-6
		Magda Cejas			Ciudad, País	Italia
	Título	Responsabilidad Social: Factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI			Año de edición	2009
	Editorial	Publicación electrónica de la universidad complutense.			Fecha de consulta	27 de febrero del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro	
			x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> La Gestión de los Recursos Humanos desde el Contexto Gerencial Organizacional	<b>Información recolectada</b>
	<p>El desarrollo de este enfoque traslada a los gerentes que direccionan las personas en las organizaciones los factores claves y estratégicos para lograr los objetivos y metas propuestas, por ello, se hace necesario considerar las habilidades, destrezas y conocimientos de los Recursos Humanos que se agencian hoy en las organizaciones del siglo XXI para que las mismas sean competitivas. Aunado a ello los cambios que se originan en el ambiente organizacional exponen lo complejo que resulta conservar un entorno competitivo, frente a esta realidad las organizaciones se someten a cambios significativos y revolucionarios que llevan en si modificaciones permanentes, multidireccionales y vertiginosas contenidas en los aspectos siguientes: a.- Excelencia: en aquello que representa su negocio central, b.- Creatividad e innovaciones: para satisfacer las necesidades del mercado como para establecer alianzas que le favorezcan, c.- Flexibilidad: para ajustar su estructura operativa de acuerdo a las características del momento y d.- Satisfacción: Considerar de que es una organización que puede y debe contribuir al incremento de la felicidad de su gente y su entorno.</p>
	<p>Al respecto Fuenmayor (1997,p.56) sostiene: que toda organización tiene dos dimensiones, la primera psicosocial que se refiere a todos los seres humanos, con su personalidad individual, valores, actitudes, disposiciones, necesidades personales y relaciones interpersonales; esta dimensión es la que determina el comportamiento humano de la organización, y la segunda su dimensión estructural la cual se refiere a los roles que se han de desempeñar, control, reglas, normas, estímulo y autoridad; esta es la que determina el comportamiento organizacional.</p>
<b>Fuente:</b> <a href="http://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf</a>	

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> La Gestión de los Recursos Humanos desde el Contexto Gerencial Organizacional	<b>Información recolectada</b>
	<p>La preocupación de conseguir el conjunto de reglas y normas que determinan el comportamiento de las personas en las organizaciones y que garantizan el aprovechamiento óptimo de los recursos creados por el hombre y de los suyos propios, ha sido especialmente desarrollada por los trabajos de Ludwing Von Bertalanffy (2006). Esta corriente no pretende resolver problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan aplicarse en la realidad. La teoría general de los sistemas se fundamenta en tres grandes características: la primera cada sistema existe dentro de otro más grande, la segunda todo sistema es abierto porque cada uno recibe y proporciona algo a los sistemas contiguos, y la tercera referidas a las funciones de un sistema, las cuales dependen de su estructura.</p>
	<p>Esta afirmación, desglosa la atención de que las organizaciones son unidades y sistemas sociales coordinados y compuestos por individuos que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta.</p>
	<p>Hoy por hoy la Gerencia de los Recursos Humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de los objetivos organizacionales, éstos pueden resumirse en la búsqueda permanente de la consecución de objetivos propios de la organización para posicionarse en las mejores condiciones, en el equilibrio que debe existir entre el contexto social interno y externo en el cual se desarrollan.</p>
	<p>De este modo se evidencia que la función de la Gestión de los Recursos Humanos ha adquirido en este siglo XXI una significativa importancia en respuestas al comportamiento humano en la misma, dentro y fuera de la organización.</p>
<p>Por otra parte las empresas en su rol proactivo hacia la comunidad deben tener integrado como concepto primordial que no solo es permisible el ejercicio de tener negocios rentables, productivos y sustentables, sino más bien es buscar enriquecer a través de las personas que la dirigen una actitud de responsabilidad hacia su entorno haciendo inversiones en proyectos sociales y comunitarios que beneficien el desarrollo sustentable</p>	
<b>Fuente:</b> <a href="http://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf</a>	

Ficha Bibliográfica, adaptada.

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Armando J. Camejo Magda Cejas		N° de pág.	7-8
	Título	Responsabilidad Social: Factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI		Ciudad, País	Italia
	Editorial	Publicación electrónica de la universidad complutense.		Año de edición	2009
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> La Gestión de los Recursos Humanos.	<b>Información recolectada</b>
	<p>La Gestión de los Recursos Humanos, no solo implica hacer énfasis en los procesos y procedimientos de la administración propia del departamento de Recursos Humanos, sino más bien implica considerara las dimensiones de la organización y las estrategias propias que se han diseñado. En estos objetivos fluyen diferentes elementos que se combinan con otros para mejorar la contribución de los Recursos Humanos así como la productividad que estos llevan a cabo.</p> <p>Ahora bien durante mucho tiempo, a la Gestión de los Recursos Humanos se le ha asignado la actividad de identificar las necesidades de personal en una organización siendo estas: la contratación de empleados, el diseño de su trabajo, su capacitación, la evaluación de su desempleo y la administración de su remuneración. No obstante, a ello hoy día la Gestión de los Recursos Humanos tienen un protagonismo que va más allá de las exigencias y parámetros que se tienen establecidos en las organizaciones en materia de Administración de los Recursos Humanos.</p> <p>Desde este contexto las organizaciones del siglo XXI permiten colaborar eficazmente no solo con las personas que tienen bajo su dirección, sino también en pro del alcance de las metas estratégicas establecidas en el negocio propio de la organización.</p>
	<b>Fuente:</b> <a href="http://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf</a>

Ficha Bibliográfica, adaptada.

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Armando J. Camejo		N° de pág.	10-17
		Magda Cejas		Ciudad, País	Italia
	Titulo	Responsabilidad Social: Factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI		Año de edición	2009
		Editorial	Publicación electrónica de la universidad complutense.		Fecha de consulta
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<p><b>Categoría:</b> La Responsabilidad Social en las Organizaciones</p>	<b>Información recolectada</b>
	<p>La RSE en las organizaciones implica entender que su puesta en práctica conduce a las organizaciones a desarrollar una visión integral de futuro, en la que no sólo está incorporada la comunidad y sus trabajadores sobre la cual se asientan, sino también su país o su sociedad. En segundo lugar, que nazca una nueva forma de organización que promueva el liderazgo internamente, a los fines de que los mismos contribuyan a reforzar la misión que se traza la organización y logren la descentralización de los niveles de autoridad con el fin de perfeccionar los niveles de productividad y competitividad empresarial.</p> <p>El éxito económico empresarial ya no depende exclusivamente de un componente estratégico de negocios, sino de estrategias que conformen y garanticen beneficios de índole social, como es el caso de la protección del medio ambiente y de la cooperación con la comunidad para estos fines , en este sentido la gestión de la gerencia es necesaria y protagónica.</p> <p>Las organizaciones han reconocido la relevancia de la responsabilidad social con especial interés en programas de mejoramiento ambiental, dado que las regulaciones existentes en requerimientos ambientales le han exigido el cumplimiento absoluto de normativas puntuales.</p> <p>Una empresa es responsable cuando alcance los siguientes aspectos, en términos de Kliksberg (2002) p. 58.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ofrecer productos y servicios que respondan a necesidades de sus usuarios, contribuyendo al bienestar</li> <li>-Tener un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios, optimizando en forma y contenido la aplicación de todo lo que le es exigible.</li> </ul>
<p>Fuente: <a href="http://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf</a></p>	

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<p><b>Categoría:</b> La Responsabilidad Social en las Organizaciones</p>	<b>Información recolectada</b>
	<p>-La ética ha de impregnar todas las decisiones de directivos y personal con mando, y formar parte consustancial de la cultura de empresa • Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, asegurando unas condiciones de trabajo seguras y saludables • Ha de respetar con esmero el medio ambiente • Ha de integrarse en la comunidad de la que forma parte, respondiendo con la sensibilidad</p> <p>Adecuada y las acciones sociales oportunas a las necesidades planteadas, atendiéndolas de la mejor forma posible y estando en equilibrio sus intereses con los de la sociedad.</p>
	<p>De igual manera, los trabajadores, los sistemas de participación y otras formas de empresas que integran también estructuralmente los intereses de otros interlocutores deben asumir también espontáneamente responsabilidades sociales que conlleven a aminorar el fenómeno de la exclusión social que impone la corriente capitalista neoliberal con sus procesos de reestructuración industrial y el resurgimiento de nuevas formas de regulación del mercado de trabajo.</p> <p>Según el informe de Committee for Economic Development de 1971 (en Boatright, 1993) la empresa tiene tres niveles de responsabilidad: 1.- Responsabilidades básicas derivadas de la función económica: producción, empleo, crecimiento económico. 2.- Atención al cambio de valores y prioridades sociales: conservación del medio ambiente, relaciones laborales, información a consumidores. 3.- Responsabilidades poco conocidas que debe asumir para vincularse más a la actitud de cambio del entorno social: pobreza, cuestiones urbanas.</p>
<p><b>Fuente:</b> <a href="http://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/181/18111521008.pdf</a></p>	

Ficha Bibliográfica, adaptada.

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	José Ángel Moreno Izquierdo		N° de pág.	3-4
	Titulo	Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa		Ciudad, País	España
				Año de edición	2004
	Editorial	Revista valenciana de economía y hacienda		Fecha de consulta	27 de febrero del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Perspectiva de gestión empresarial.	<b>Información recolectada</b>
	<p>La empresa debe atender adecuada y equilibradamente a sus diferentes grupos de interés porque de todos ellos obtiene un recurso básico –tangible o intangible- para el óptimo desarrollo de su actividad: capital de los accionistas; ingresos de los clientes; suministros de los proveedores; fuerza de trabajo, talento, motivación e integración de los empleados; licencia para operar de los reguladores; buena valoración de los creadores de opinión; y aceptación y reputación de la sociedad.</p> <p>Es ésta la perspectiva en la que radica la importancia de este nuevo enfoque: en el convencimiento de que los antagonismos entre los intereses parciales de los diferentes grupos de interés no constituyen un juego de suma cero, en el que lo que uno gane necesariamente lo ha de perder otro. Al contrario, la adecuada gestión de las diversas expectativas puede conducir a un juego cooperativo, en el que todos pueden resultar beneficiados si la empresa acierta en el equilibrio con que responde y atiende a todos ellos.</p>
Fuente: <a href="http://www.aragon.es">www.aragon.es</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
Nº de Ficha  1	Autor/a:	José Ángel Moreno Izquierdo		Nº de pág.	5-7
	Titulo	Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa		Ciudad, País	España
				Año de edición	2004
	Editorial	Revista valenciana de economía y hacienda		Fecha de consulta	3 de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> Responsabilidad social Corporativa	<b>Información recolectada</b>
	<p>La libre voluntad de la empresa de aportar el mayor valor posible a sus diferentes grupos de interés. Supone tomar en consideración todas las dimensiones de la actividad de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La financiera, dominante en el paradigma tradicional (que al focalizar su atención en los accionistas, prioriza desmedidamente la persecución del máximo beneficio económico).</li> <li>• La productivo, que atiende a las relaciones con los grupos que aportan los recursos básicos (aparte del capital) para el proceso productivo (proveedores y empleados).</li> <li>• La comercial, que centra su atención en las ventas y, en consecuencia, en las expectativas de los clientes.</li> <li>• La jurídico, que se enfoca hacia el cumplimiento de los requisitos exigidos por la ley y en la relación con los reguladores.</li> <li>• La humana, que implica el adecuado respeto a las personas implicadas en la actividad empresarial.</li> <li>• La social y ambiental, que toma en consideración los efectos que la actividad de la empresa tiene en las condiciones de vida y en el medio ambiente de las sociedades en que la empresa opera.</li> </ul> <p>Es algo que conduce a otra implicación básica de la RSC: la empresa que la asume debe atender no sólo a la consecución del mayor nivel posible de beneficio y a su sostenimiento en el tiempo, sino también a la forma en que se consigue y a la forma en que se distribuye –directa o indirectamente- entre todos los grupos de interés. Una empresa es tanto más socialmente responsable cuanto más equilibradamente reparte el valor que genera. Lo cual no tiene por qué suponer una merma para los accionistas. Al contrario, puede ser la mejor forma de optimizar el crecimiento en el tiempo (en un horizonte temporal amplio) del valor que la empresa les aporta</p>
<b>Fuente:</b> www.aragon.es	

## II. ANALISIS DE LA INFORMACION

	Información recolectada
<b>Categoría:</b> Responsabilidad social Corporativa	<p>Una finalidad no muy diferente a la que preside el concepto de calidad total o excelencia y que sólo tiene sentido si se plantea a nivel general de la empresa: es decir,, integrándola en su estrategia básica y en su sistema de gestión global y desplegándola en todas sus actividades y en todas sus áreas. Y ante todo, en las más importantes, las que constituyen lo que podríamos llamar el “núcleo duro” (el core business) de la empresa: el gobierno corporativo, el proceso productivo, las áreas de negocio y la gestión de los recursos humanos.</p> <p>nunca deben quedar fuera de la atención de una empresa con vocación de responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura corporativa.</li><li>• Sistema de gobierno.</li><li>• Cumplimiento de la legalidad.</li><li>• Estándares éticos.</li><li>• Transparencia informativa.</li><li>• Aspiración a la mayor calidad posible en las relaciones con accionistas, empleados, clientes y proveedores.</li><li>• Respeto al medio ambiente.</li><li>• Compromiso con el desarrollo de las sociedades en que la empresa está presente.</li></ul>
<b>Fuente:</b> <a href="http://www.aragon.es">www.aragon.es</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	José Ángel Moreno Izquierdo		N° de pág.	14
	Titulo	Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa		Ciudad, País	España
				Año de edición	2004
	Editorial	Revista valenciana de economía y hacienda		Fecha de consulta	3 de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> Responsabilidad social Corporativa – Instrumento competitividad	<b>Información recolectada</b>
	<p>No obstante,, se debe insistirse también en que un objetivo esencial e indeclinable de las políticas de RSC es su contribución a la solidez económica y a la sostenibilidad de la firma. Por eso, su funcionalidad en términos económicos debe entenderse, si no como una razón suficiente, sí como una razón necesaria para su puesta en práctica. La RSC puede tener diversos sentidos, pero no puede nunca prescindir de su sentido económico.</p>
<b>Fuente:</b> www.aragon.es	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
Nº de Ficha  1	Autor/a:	José Ángel Moreno Izquierdo		Nº de pág.	15
		Titulo	Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa		Ciudad, País
	Año de edición				2004
	Editorial				Revista valenciana de economía y hacienda
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Calidad de gestión-mejor información	<b>Información recolectada</b>
	<p>La información es siempre una materia prima esencial para la gestión empresarial: un elemento imprescindible para el adecuado posicionamiento ante todos los factores que, en alguna medida, condicionan la actividad de la compañía. Pero en entornos y momentos críticos, esa importancia es aún mayor. Ante la variabilidad e impredecibilidad del entorno, se hace preciso disponer de mayor y mejor información, conceder atención más pormenorizada al medio y largo plazo y considerar mayor número de variables.</p> <p>Su foco de atención precisamente en la necesidad de mayor y mejor información sobre aspectos a los que la gestión tradicional no presta la suficiente atención. Es algo que está en la esencia de la RSC: a ello aluden los tan habituales conceptos de la triple bottom line (triple cuenta de resultados: económica, social y ambiental). No implican otra cosa que la necesidad de tomar en consideración en el sistema de información y evaluación datos no sólo económico-financieros, sino también indicadores representativos de todas las actividades y dimensiones de la empresa. La atención a la RSC posibilita e impulsa la consideración de elementos de coste insuficientemente valorados: muy especialmente en lo que respecta a la internalización de costes que habitualmente se consideran externos porque el mercado o los reguladores no obligan por el momento a incluir, pero que son generados por la empresa y cuya contabilización es cada vez más demandada por la presión de una sociedad crecientemente consciente de los efectos indeseados de la actividad productiva. Se trata, en definitiva, de incluir toda aquella información fiable, precisa, sistemática y relevante que permita valorar adecuadamente (para mejorarla) la relación de la empresa con todos sus grupos de interés y, por lo tanto, los efectos de su actividad en todos los ámbitos en los que incide.</p>
	<b>Fuente:</b> www.aragon.es

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
Nº de Ficha  1	Autor/a:	José Ángel Moreno Izquierdo		Nº de pág.	16-17
	Titulo	Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa		Ciudad, País	España
				Año de edición	2004
Editorial	Revista valenciana de economía y hacienda		Fecha de consulta	3 de Marzo del 2018	
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Calidad de gestión- Mayor conocimiento	<b>Información recolectada</b>
	El desarrollo de un sistema integrado de RSC posibilita mejoras notables en el nivel de conocimiento de la empresa. Mejoras, al menos, en una triple dirección:
	Mejor conocimiento de las características y necesidades de los grupos de interés con los que la empresa se relaciona y de las expectativas y demandas que mantienen frente a ella. Un mejor conocimiento, por tanto, de todos los colectivos que inciden –directa o indirectamente- en la empresa y en el entorno en que ésta desarrolla su actividad.
	Mejor conocimiento del funcionamiento general de la empresa y de lo que hace cada unidad. El esfuerzo de conocer y evaluar todas las vertientes de las relaciones que la empresa mantiene con sus grupos de interés plantea una nada sencilla necesidad de información, que exige un ejercicio –y una estructura- de transparencia interna que tiene poderosas implicaciones positivas para el conjunto de la organización.
	Mejor conocimiento, por último, de los rasgos diferenciales -de las debilidades y fortalezas- de la empresa: de lo que quiere ser y quiere conseguir, del papel que pretende asumir frente a sus grupos de interés y en la sociedad y, en esa medida, del sentido, sinceridad y profundidad de los valores de que presume, de su visión y de su misión, de su cultura corporativa.
<b>Fuente:</b> www.aragon.es	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	José Ángel Moreno Izquierdo		N° de pág.	17
	Titulo	Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa		Ciudad, País	España
				Año de edición	2004
	Editorial	Revista valenciana de economía y hacienda		Fecha de consulta	3 de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> Calidad de gestión- Evaluación de riesgos.	<b>Información recolectada</b>
	<p>La perspectiva de la RSC –como ya se ha señalado- incorpora como elemento central la aspiración a unas mejores evaluación y gestión de los riesgos que la empresa afronta en sus relaciones con cada uno de sus grupos de interés, y muy especialmente de los que inciden en la reputación, así como de los derivados de problemas no directamente imputables a la empresa, pero que pueden afectarla decisivamente.</p>
<b>Fuente:</b> www.aragon.es	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
Nº de Ficha  1	Autor/a:	José Ángel Moreno Izquierdo		Nº de págs.	18
	Titulo	Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa		Ciudad, País	España
				Año de edición	2004
Editorial	Revista valenciana de economía y hacienda		Fecha de consulta	3 de Marzo del 2018	
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> Contribuciones de la RSE	<b>Información recolectada</b>
	<p>Parece evidente que todos los efectos mencionados apuntan en una misma dirección: la mejora general de la eficiencia y la calidad. En cuanto a lo primero, responde a la propia naturaleza de los sistemas de RSC, que tienen su fundamento central en la sostenibilidad y que cuentan entre sus más directas finalidades el impulso de técnicas y procesos más eficientes en términos de utilización de recursos naturales y la reducción general de costes de múltiple origen: regulatorios (sanciones y procesos legales), derivados de una débil integración del personal, de primas de seguros por riesgos, etc.</p> <p>Pero la contribución de la RSC en este campo es más amplia y compleja: radica en su carácter de eje transversal impulsor de una estrategia de mejora permanente de la calidad. Es algo implícito en su propia definición, que –como ya se ha señalado- apunta a la aspiración a la máxima calidad posible en la relación que la empresa mantiene con todos sus grupos de interés: la aspiración, por tanto, a la máxima calidad posible en todas las actividades de la empresa</p>
<b>Fuente:</b> www.aragon.es	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
Nº de Ficha  1	Autor/a:	José Ángel Moreno Izquierdo		Nº de pág.	19
	Titulo	Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa		Ciudad, País	España
				Año de edición	2004
Editorial	Revista valenciana de economía y hacienda		Fecha de consulta	3 de Marzo del 2018	
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> Calidad de gestión- capacidad innovación	<b>Información recolectada</b>
	<p>La puesta en marcha de un sistema integral y coherente de RSC se enfrenta siempre a dificultades nada desdeñables: tanto derivadas de resistencias y obstáculos en el propio interior de la empresa como producidas por los problemas que inevitablemente comportan las políticas de transparencia informativa, de diálogo con todos los sectores afectados y de apertura al escrutinio –y por lo tanto, a la crítica- de la sociedad.</p>
	<p>Son dificultades que sólo será capaz de superar adecuadamente la empresa consciente de las implicaciones de este tipo de políticas y cuya alta dirección disponga de una decidida voluntad de impulsar las transformaciones pertinentes para gestionar con eficiencia los diversos conflictos de interés que pueden despertar. Por eso, el afrontamiento coherente de estos problemas puede convertirse en un desafío y en un estímulo innovador de incalculables consecuencias.</p>
	<p>No está demás, a este respecto, recordar que la innovación no se limita sólo a los productos, servicios y procesos, sino que –como insistía Schumpeter- se extiende a todos los cambios en aspectos organizativos y culturales de la empresa que la hacen más eficiente, más capaz de conseguir sus objetivos y más capaz también de aspirar a objetivos más ambiciosos.</p>
<b>Fuente:</b> www.aragon.es	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	José Ángel Moreno Izquierdo		N° de pág.	20,31
		Titulo	Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa		Ciudad, País
	Año de edición				2004
	Editorial				Revista valenciana de economía y hacienda
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> Calidad de gestión- Fortalecimiento de la reputación	<b>Información recolectada</b>
	<p>Una virtualidad adicional y para muchos, la principal- de RSC radica en su contribución específica al fortalecimiento de uno de los más importantes activos intangibles de la empresa: la reputación. Algo que puede verse como una aportación añadida a la calidad de la gestión, entendiendo la reputación como un resultado de la gestión de la marca.</p> <p>Los indicadores de RSC que muestran mayor correlación con los resultados económicos son los índices de reputación corporativa. Lo cual implica que los efectos económicos positivos más potentes de las buenas prácticas de RSC son los que se canalizan a través del fortalecimiento de la reputación (en medida significativamente superior a los que actúan a través de las mejoras generales en la calidad de la gestión)</p>
<b>Fuente:</b> www.aragon.es	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
Nº de Ficha  1	Autor/a:	José Ángel Moreno Izquierdo		Nº de pág.	22,23
	Titulo	Responsabilidad social corporativa y competitividad: una visión desde la empresa		Ciudad, País	España
				Año de edición	2004
Editorial	Revista valenciana de economía y hacienda		Fecha de consulta	3 de Marzo del 2018	
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Aportaciones directas a los grupos de interés	<b>Información recolectada</b>
	ACCIONISTAS E INVERSORES • Mejores condiciones de acceso a los mercados financieros y menor coste del capital. • Atracción de accionistas e inversores de calidad. • Atracción de inversión socialmente responsable. • Incremento del valor de la acción. • Menores posibilidades de conflictos de agencia. • Disminución de reclamaciones y demandas legales. • Fortalecimiento de la reputación entre inversores. • Mayor margen de maniobra en situaciones críticas.
	CLIENTES • Atracción de clientes sensibilizados por la RSC. • Atracción de clientes con necesidades especiales. • Mayor fidelidad de la clientela. • Aumento de las ventas. • Fortalecimiento de la reputación en el mercado. • Disminución de reclamaciones y demandas legales.
	PROVEEDORES • Atracción de proveedores de calidad. • Fortalecimiento de la reputación entre proveedores. • Mejor selección de proveedores. • Mejores condiciones de aprovisionamiento a medio y largo plazo. • Mayor confianza, estabilidad y nivel de cooperación en la relación. • Incentivo a inversiones para mejoras en los suministros. • Disminución de reclamaciones y demandas legales. • Mayor margen de maniobra en situaciones críticas.
Fuente: <a href="http://www.aragon.es">www.aragon.es</a>	

<b>II. ANALISIS DE LA INFORMACION</b>	
<b>Categoría:</b> Aportaciones directas a los grupos de interés	<b>Información recolectada</b>
	EMPLEADOS • Incremento de la motivación y de la integración. • Atracción y retención de talento y de empleados de calidad. • Incremento de la productividad, la eficiencia y la calidad. • Reducción del absentismo. • Mejora del clima laboral y reducción del nivel de conflictividad laboral. • Mayor margen de maniobra en situaciones críticas.
	REGULADORES • Mayor facilidad en las licencias para operar. • Menor probabilidad de sanciones y procedimientos legales. • Mejor relación general. • Mayor receptividad para la opinión y la influencia. • Posibilidad de incentivos. • Mejor posicionamiento ante contratos públicos. • Mayor margen de maniobra en situaciones críticas.
SOCIEDAD • Mejor aceptación social, imagen y reputación. • Mayor receptividad para la opinión y la influencia. • Mejores relaciones con agentes sociales. • Mayor margen de maniobra en situaciones críticas.	
<b>Fuente:</b> <a href="http://www.aragon.es">www.aragon.es</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Aida Florencia Medina Lorza, Ph.D. (c)		N° de pág.	3,
		Paola Andrea Lavado Alvarado, Mg.		Ciudad, País	Colombia
	Titulo	Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)		Año de edición	2012
				Editorial	Fecha de consulta
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Relevancia recursos humanos	<b>Información recolectada</b>
	<p>Las organizaciones se enfrentan a un nuevo sistema económico mundial influenciado por los avances tecnológicos y las comunicaciones, en el que se integran mercados, sociedades y culturas. En este panorama, es necesario que los procesos que conforman estas organizaciones estén alineados a la planeación estratégica de las mismas y, específicamente, el recurso humano, ya que son las personas las que crean, implementan y mejoran permanentemente la estrategia.</p> <p>Un modelo de gestión humana por competencias constituye una respuesta a dicha necesidad pues, tomando como referencia la planeación estratégica de la empresa, determina qué conocimientos, habilidades, actitudes y motivación son requeridos para poder alcanzar los objetivos estratégicos.</p>
Fuente: <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA

N° de Ficha  1	Autor/a:	Aida Florencia Medina Lorza, Ph.D. (c)		N° de pág.	4,
		Paola Andrea Lavado Alvarado, Mg.		Ciudad, País	Colombia
	Titulo	Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)		Año de edición	2012
				Editorial	Fecha de consulta
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Enfoque de modelo de competencias	<b>Información recolectada</b>
	<p>A pesar de la fuerte tendencia de la era de la información y el conocimiento, en la actualidad persisten organizaciones que funcionan bajo el modelo tradicional de gestión humana, en el que esta área se encarga de definir perfiles y realizar actividades de selección y contratación, compensación, capacitación y desarrollo y sucesión, entre otras, desde una visión funcionalista. En los modelos de gestión humana tradicionales, cada subproceso actúa de forma independiente y está en manos de quien esté llevando a cabo cada subproceso, pues las herramientas empleadas son genéricas y sus resultados están sujetos a la interpretación del responsable de gestionar el capital humano.</p> <p>se logró determinar que existen elementos para la implementación de procesos de selección, capacitación y evaluación, pero que estos no se implementan bajo el enfoque de un modelo de competencias. Así mismo, se encontró que no existen modelos empresariales para el desarrollo de competencias pero hay aproximaciones que permiten identificar niveles de competencias para cargos operativos que son clave para el éxito de estas empresas (Castañeda y Ortega, 2001).</p> <p>Villarraga y Sánchez (2007), han abordado el tema de competencias gerenciales enfocándose en seis variables: pensamiento estratégico organizacional, trabajo en equipo, liderazgo, orientación de objetivos, proactividad, integridad personal o responsabilidad social empresarial. En síntesis, la evolución del concepto de trabajo y de la gestión humana ha confluído en una valoración del conocimiento y habilidades de las personas que están en las organizaciones, y aunque aún algunas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, continúan gestionando su capital humano de manera tradicional, es decir, de manera aislada a la estrategia de la empresa, cada vez se hace más imperante dar un giro hacia un quehacer más estratégico de los recursos.</p>
Fuente: <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Aida Florencia Medina Lorza, Ph.D. (c)		N° de pág.	5,
		Paola Andrea Lavado Alvarado, Mg.		Ciudad, País	Colombia
	Titulo	Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)		Año de edición	2012
				Editorial	Fecha de consulta
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> Conceptualización competencias	<b>Información recolectada</b>
	<p>McClelland (1973) define las competencias como pensamientos y/o comportamientos de una persona que hacen que su desempeño sea superior comparado con el desempeño promedio. Por su parte, la firma consultora Price Waterhouse Coopers –pwc (2005) define las competencias como comportamientos que reflejan las habilidades, conocimientos y actitudes que un empleado requiere para lograr un desempeño superior.</p> <p>En la revisión de la literatura se encuentran varios modelos y propuestas de abordaje de las competencias, las cuales se pueden ubicar en tres vertientes: Conductista, Funcionalista y Constructivista.</p>
<b>Fuente:</b> <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA						
N° de Ficha  1	Autor/a:	Aida Florencia Medina Lorza, Ph.D. (c)			N° de pág.	5,
		Paola Andrea Lavado Alvarado, Mg.			Ciudad, País	Colombia
	Titulo	Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)			Año de edición	2012
		Editorial				Fecha de consulta
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro	
			x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> Gestión humana como estrategia	<b>Información recolectada</b>
	<p><b>Gestión estratégica de recursos humanos</b> Estrategia, de acuerdo a los planteamientos de Beer (2001), es el medio que una organización ha elegido con el tiempo para conseguir sus objetivos, y específicamente, la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (gerh) hace referencia a la organización y dirección del recurso humano para desarrollar la capacidad de una organización hacia conseguir sus objetivos.</p> <p>Es así como Beer (2001) considera que la gestión estratégica de recursos humanos deberá dar una mirada distinta, analizando en primera instancia su fuerza laboral, a través de sus capacidades y habilidades para contribuir a la estrategia de la organización.</p>
<b>Fuente:</b> <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA						
N° de Ficha  1	Autor/a:	Aida Florencia Medina Lorza, Ph.D. (c) Paola Andrea Lavado Alvarado, Mg.			N° de pág.	6,
	Titulo	Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)			Ciudad, País	Colombia
					Año de edición	2012
	Editorial				Fecha de consulta	19 de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro	
			x			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Diagnostico de capacidades organización	<b>Información recolectada</b>
	Beer (2001) propone para tal fin, un modelo para diagnosticar las capacidades de la organización y su recurso humano el cual parte de cuatro aspectos básicos: primero, del análisis del entorno del negocio; segundo, la satisfacción de las partes interesadas; tercero, las capacidades y habilidades que la organización requiere para desarrollar su estrategia, tales como la coordinación, competencias, compromiso, comunicación, creatividad y gestión de la capacidad; y cuarto, la arquitectura de la organización, es decir, cómo su estructura, sistemas, personal, estilo y valores corporativos, soportan el desarrollo de la estrategia de la organización. Con el análisis y desarrollo del modelo de diagnóstico, se hace énfasis en los aspectos internos y externos de la organización que permiten dar cuenta de los aportes, desde gestión humana, a la estrategia de la organización y lo que dicha organización requerirá dependiendo de su estrategia a nivel de habilidades, arquitectura y recursos.
Fuente: <a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Fernández Baptista, Alejandro		N° de pág.	2
	Titulo	Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa		Ciudad, País	Venezuela
				Año de edición	2012
Editorial			Fecha de consulta	19 de Marzo del 2018	
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		X- CICAG Vol.9 Edc 1.			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Elementos de la gestión ética	<b>Información recolectada</b>
	<p>se hace pertinente que a través de sistemas de gestión ética del talento humano, se propicien los valores como guías de actuación de las personas en la organización, incorporando elementos de carácter ético en los procesos de la gestión de recursos humanos: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, entre otros, facilitando así la integración de una plataforma ética (misión, visión, valores, código de ética), en el trabajo diario con la finalidad de alcanzar las metas compartidas, para poder fomentar el bien común entre los miembros de la empresa, así como, entre los grupos de interés.</p>
Fuente: <a href="http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1542/2932">http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1542/2932</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Fernández Baptista, Alejandro		N° de pág.	2,3
		Titulo	Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa		Ciudad, País
	Año de edición				2012
	Fecha de consulta				19 de Marzo del 2018
Editorial					
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		X- CICAG Vol.9 Edc 1.			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> conceptualización de la ética	<b>Información recolectada</b>
	<p>García (2009) la ética es la ciencia filosófica que estudia los actos humanos en cuanto fin último del hombre, al comportamiento voluntario del hombre y la sociedad se le denomina moral del individuo o de los grupos sociales, por otra parte a la reflexión filosófica acerca de la moral se le denomina ética o filosofía moral.</p>
	<p>Ningún ser humano se escapa del ámbito moral, todos sus actos poseen una calificación moral, bien sea para bien o para mal. Pero, por otra parte, existe un criterio científico capaz de determinar la conducta moral a través de ciertos principios universales e intemporales, los cuales son aplicables a todos los hombres de cualquier época o zona geográfica.</p>
	<p>En consecuencia, es pertinente mencionar que, según Debeljuh (2009), la ética es un tipo de saber práctico, que se preocupa por investigar cual debe ser el fin de la acción, para que la persona pueda decidir que hábitos ha de asumir, como ordenar sus metas intermedias para alcanzarlo, cuáles son los valores que la orientan, qué modo de ser o carácter incorpora, con el objetivo de obrar con prudencia es decir, tomando decisiones acertadas.</p>
	<p>Esta ciencia debería ser un componente fundamental tanto al momento de realizar la planificación estratégica de recursos humanos, como a la hora de llevar a cabo dichas estrategias, con el propósito de establecer mecanismos éticos de gestión, los cuales permitirían el pleno desarrollo operativo de los valores a lo interno de la empresa, fomentando así organizaciones en donde el clima organizacional favorezca el desarrollo del bien común.</p>
<b>Fuente:</b> <a href="http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1542/2932">http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1542/2932</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Fernández Baptista, Alejandro		N° de pág.	3,4
	Titulo	Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa		Ciudad, País	Venezuela
				Año de edición	2012
	Editorial			Fecha de consulta	19 de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		X- CICAG Vol.9 Edc 1.			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: gestión Ética	<b>Información recolectada</b>
	<p>Según Argandoña (2003), un programa o sistema de gestión ética es un conjunto de reglamentaciones a lo interno de la organización, la cual utiliza la alta dirección con el propósito de estandarizar y modelas las conductas de los individuos que componen la empresa con miras a obtener objetivos de naturaleza ética.</p>
	<p>Por otra parte, los sistemas de gestión ética suponen la existencia en la empresa de algunos instrumentos, tales como: el código de ética, herramientas de comunicación, (líneas éticas para consultas, denuncias o reclamos), comités de ética (para el desarrollo de políticas éticas, la valoración de los resultados, la investigación, reforzamientos), gestores éticos (ethical officers), programas de formación en ética y valores compartidos en las organizaciones, informes éticos, entre otros.</p>
	<p>Asimismo, la gestión ética de acuerdo con Guillén (2008) son instrumentos o herramientas para asegurar una actuación social ética, la cual facilita gestionar y evaluar las políticas de responsabilidad social ética en las organizaciones, tanto en el orden interno como al externo, poniendo énfasis en la obtención de certificaciones de calidad ética debido al cumplimiento de unas normas o procedimientos establecidos con anterioridad por algún organismo externo.</p>
	<p>En este orden de ideas, según Forética (2005), la gestión ética implica crear así como mantener un clima laboral óptimo, y que las personas que integran la organización se identifiquen con la misión, visión y valores de ésta, además de participar en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.</p>
Fuente: <a href="http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1542/2932">http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1542/2932</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Fernández Baptista, Alejandro		N° de pág.	4,5
	Titulo	Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa		Ciudad, País	Venezuela
				Año de edición	2012
Editorial			Fecha de consulta	19 de Marzo del 2018	
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		X- CICAG Vol.9 Edc 1.			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: finalidades del Talento Humano	<b>Información recolectada</b>
	<p>La gestión del talento humano para, Ospino (2010), juega un rol importante para el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, es contingente y situacional, debido a que depende de aspectos internos y externos, como lo son el comportamiento ético, desarrollo de competencias, la aceptación e internalización de la cultura organizacional, su estructura organizacional, el compromiso, las características del contexto ambiental, el tipo de actividad económica a la cual se dedica la organización, la tecnología utilizada, entre otros.</p>
	<p>para Gómez y otros (2001), la gestión del talento humano se basa en tres grandes aspectos fundamentales que son: en primer lugar, los seres humanos, en segundo lugar, los activadores inteligentes de los recursos organizacionales, los cuales son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes, por último, las personas; quienes son capaces de conducirla la excelencia, como socias, la gente interviene en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros factores, con la esperanza de recibir de estas inversiones salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional.</p>
	<p>Por su parte, Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como: “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”.</p>
Fuente: <a href="http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1542/2932">http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1542/2932</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Fernández Baptista, Alejandro		N° de pág.	6
	Titulo	Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa		Ciudad, País	Venezuela
				Año de edición	2012
Editorial			Fecha de consulta	19 de Marzo del 2018	
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		X- CICAG Vol.9 Edc 1.			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Finalidades de la ética empresarial	<b>Información recolectada</b>
	<p>La finalidad de la ética empresarial no puede ser otra sino propiciar la mejora las buenas prácticas empresariales (García, 2003).          Debe existir reciprocidad en las relaciones, por lo que las partes deben llegar a acuerdos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuando la ética entra en juego, deben buscarse los intereses comunes a todos. Cuando no sea posible encontrarlos, debe acudirse a la negociación y a la búsqueda de compromisos.</li> <li>- Puesto que es muy difícil alcanzar acuerdos, el contrato moral (códigos de ética), constituyen una regulación que se aproxima al ideal y lo convierte en un criterio para definir su validez o justicia.</li> <li>- Permite analizar la realidad desde una perspectiva ética y proponer medidas que vayan en esa dirección.</li> </ul>
Fuente: <a href="http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1542/2932">http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1542/2932</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Fernández Baptista, Alejandro		N° de pág.	7,8
	Titulo	Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa		Ciudad, País	Venezuela
				Año de edición	2012
Editorial			Fecha de consulta	19 de Marzo del 2018	
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
		X- CICAG Vol.9 Edc 1.			

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Selección del personal	<b>Información recolectada</b>
	<p>En cuanto al reclutamiento, las empresas deben orientar la convocatoria solo para aquellos candidatos que tiene buena oportunidad para calificar en función al puesto disponible, garantizando un grupo de postulantes competentes a quienes se otorgue un trato igualitario y equitativo.</p> <p>el perfil del puesto debe comenzar con una descripción de las tareas a realizar, a saber:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Los conocimientos formales, nivel académico o grado de profesional para cubrir la posición.</li> <li>b. La experiencia requerida para la tarea, para saber si el candidato ha efectuado las mismas tareas con anterioridad.</li> <li>c. Ciertos requerimientos físicos necesarios para el puesto, habilidad manual, buena visión, contextura física, etc.</li> <li>d. Otras características personales: edad, sexo, estado civil, entre otras.</li> </ol> <p>Ahora bien, en lo referido a las evaluaciones, Debeljuh (2009) sostiene que los exámenes deben medir diversos aspectos de los candidatos, tanto las competencias técnicas, para medir las capacidades del individuo en áreas específicas, como los test de personalidad, a los efectos de medir la madurez y la sociabilidad del candidato, así como pruebas o aptitud para que determinen la futura adecuación al puesto de trabajo.</p>
Fuente: <a href="http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1542/2932">http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/1542/2932</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Carmen Añez Hernández		N° de pág.	8
		María Elena Bonomie		Ciudad, País	Universidad ..
	Título	Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización		Año de edición	2010
	Editorial			Fecha de consulta	20 de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Beneficios de la RSE	<b>Información recolectada</b>
	<p>Pareciera que la estrategia de RSE genera mayor confianza por parte de los inversionistas en la economía y en el manejo de recursos de las empresas, pues se asume la práctica de una administración transparente de la información. Sin embargo,, Moreno (2003:12), considera que las exigencias de los inversionistas "no son motivaciones éticas o de sensibilidad social las que subyacen. Las razones dominantes como es lógico, inevitable y necesario en la gestión empresarial son nítidamente condiciones mínimas para ampliar sus mercados y económicas".</p> <p>se puede inferir que en el contexto que rodea a las empresas, así como su inserción en un mercado cada vez más competitivo, estas deben cautivar los grupos de interés con estrategias seductoras. Es decir, la empresa tiene que ser inteligente para captar, interpretar la realidad y las particularidades de cada uno de los sujetos de interés. Esta visión de acuerdo con Garriga y Mele (2004), concibe a la empresa exclusivamente como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos.</p>
Fuente: <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Carmen Añez Hernández		N° de pág.	8,9
		María Elena Bonomie		Ciudad, País	Universidad ..
	Título	Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización		Año de edición	2010
	Editorial			Fecha de consulta	20 de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: la RSE fuente de competitividad	<b>Información recolectada</b>
	<p>En esencia, la promoción de prácticas de responsabilidad social puede ser útil para incrementar ventajas competitivas de una empresa ya que estas son capaces de crear valor social y mejorar las condiciones del entorno en que compiten, por lo tanto, los objetivos económicos privan sobre los sociales, los cuales son considerados en la medida que aporten beneficios a la empresa.</p> <p>En el marco de la globalización, las empresas no sólo responden a las diferentes presiones del entorno, sino que influye también la conveniencia. En este sentido, se prioriza la competitividad y, por ello, el valor económico que se pueda generar.</p>
Fuente: <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Carmen Añez Hernández		N° de pág.	10
		María Elena Bonomie		Ciudad, País	Universidad ..
	Titulo	Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización		Año de edición	2010
	Editorial			Fecha de consulta	20 de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Beneficios de la RSE	<b>Información recolectada</b>
	<p><i>La rse Beneficia las Ventas, la Imagen y la Reputación</i>, los consumidores creen que un rol importante de las grandes empresas en la sociedad actual es establecer altos estándares éticos y contribuir en la construcción de una sociedad mejor. <i>Fortalece la Lealtad y el Compromiso de los Trabajadores</i>, estos tienen mayores sentimientos positivos sobre ellos mismos y su trabajo y demuestran mayor lealtad cuando ellos trabajan para una empresa que posee buenos valores y prácticas éticas.</p> <p><i>Disminuye la Vulnerabilidad hacia los Boicots y Grupos de Presión</i>, las empresas que han demostrado un compromiso con un comportamiento ético, pueden manejar una suerte de "capital de integridad" entre todos los agentes involucrados en el desarrollo de su empresa (stakeholders) y la opinión pública en general.</p>
Fuente: <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Carmen Añez Hernández		N° de pág.	10
		María Elena Bonomie		Ciudad, País	Universidad ..
	Título	Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización		Año de edición	2010
	Editorial			Fecha de consulta	20 de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> Intencionalidades de la RSE a nivel interno y externo de la empresa	<b>Información recolectada</b>
	<p>La intensión formal de la Responsabilidad Social parte del reconocimiento que la empresa no es solo una institución que se dedica a vender productos o servicios para obtener ganancias, sino que depende y se nutre de su entorno (interno y externo), así como ella influye necesariamente sobre este. De manera coherente a lo señalado, Cox y Dupret (2004), afirman que la empresa debe ser un ente de naturaleza social con una misión de servicio a la comunidad y con gran sentido de solidaridad y preocupación por el bienestar colectivo.</p> <p>Por lo tanto, las utilidades constituyen una justa retribución al capital, contribuyendo así al desarrollo de la sociedad. Esto implica por parte de los accionistas tener conciencia de lo que producen las empresas y el impacto directo e indirecto dentro y fuera de ellas.</p> <p>según Correa (et al, 2004:23), <i>“las empresas nacionales o multinacionales han tenido que comprender que la globalización no sólo es un fenómeno comercial o financiero, sino que contiene dimensiones de transformación social, política y ambiental”</i>.</p>
Fuente: <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Carmen Añez Hernández		N° de pág.	14
		María Elena Bonomie		Ciudad, País	Universidad ..
	Titulo	Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización		Año de edición	2010
	Editorial			Fecha de consulta	20 de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Acciones de la RSE en las empresas	<b>Información recolectada</b>
	<p>Generalmente las empresas utilizan como estrategia de vinculación los programas comunitarios, con los cuales se busca generar un impacto social en la cadena de valor.</p>
	<p>Por otra parte, las empresas en la búsqueda de su legitimación y aceptación se involucran con los familiares de los empleados y con el resto de la comunidad a través de programas bien estructurados relacionados con campañas cívicas, sociales, ambientales, educativas, promoción de eventos comunales, apoyo a actividades de servicio comunitario del sector, construcción o mantenimiento de ancianatos, escuelas, parques.</p>
	<p>Programas que en lo formal tratan de solventar algunas necesidades del entorno, pero su fin es contrarrestar las condiciones que ponen en riesgo el posicionamiento de la empresa, y a su vez lograr el apoyo y aceptación de los distintos actores de la comunidad para realizar las actividades productivas.</p>
Fuente: <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Carmen Añez Hernández		N° de pág.	16
		María Elena Bonomie		Ciudad, País	Universidad ..
	Titulo	Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización		Año de edición	2010
	Editorial			Fecha de consulta	20 de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
<b>Categoría:</b> la gestión unidireccional de la RSE	<b>Información recolectada</b>
	<p>Las empresas gestionan directamente la vinculación con la comunidad, lo cual evidencia una relación unidireccional es decir, la empresa es la encargada de diseñar los programas o acciones sociales, sometiendo el proyecto de la responsabilidad social de acuerdo con sus intereses. Los empresarios controlan directamente la RSE, no sólo desde el punto de vista financiero, sino también su planificación y ejecución, contratando personal especializado para ejercer dicha labor, generando una concentración y centralización de las acciones en la empresa.</p> <p>de acuerdo con Schroeder y Kilian (2007:5), <i>“una conducta empresarial responsable es un excelente medio para ganar una buena reputación e imagen ante los distintos grupos de interés, sobre todo en los mercados actuales donde la competencia va más allá de los atributos y calidad de los productos y servicios”</i>.</p>
<b>Fuente:</b> <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Gregorio Calderón Hernández		N° de pág.	6,7
		Claudia Milena Álvarez Giraldo		Ciudad, País	Colombia
	Título	Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral		Año de edición	2010
	Editorial			Fecha de consulta	24de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: gestión Humana-	<b>Información recolectada</b>
	La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas.
	Lo anterior implica una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos con personas a cargo, donde el área de recursos humanos se constituye en el corazón de la función.
	Desde esta perspectiva, la gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y otros elementos de la gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación.
	La gestión humana aporta a la productividad de la empresa, pues al formar y motivar a las personas, las vuelve más eficientes, y ello minimiza costos; además, al fomentar prácticas de alto rendimiento, reduce los tiempos del ciclo productivo (Birdi et al., 2008; de Menezes, Wood y Gelade, 2010), agrega valor al crear ambientes creativos proclives a la innovación
Fuente: <a href="http://www.redalyc.org/pdf/205/20516983002.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/205/20516983002.pdf</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Gregorio Calderón Hernández		N° de pág.	7, 12
		Claudia Milena Álvarez Giraldo		Ciudad, País	Colombia
	Titulo	Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral		Año de edición	2010
	Editorial			Fecha de consulta	24de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Capital humano	Información recolectada
	<p>El capital humano es un componente del capital intelectual conformado por los talentos <i>saber, saber hacer y querer hacer</i>, que poseen las personas de una organización; es intrínseco al ser humano y su aplicación en la empresa independiente de todos los elementos de control que se puedan implantar.</p> <p>Las prácticas se pueden clasificar en dos grandes grupos: las <i>funcionales</i> (propias de la administración de personal) y e. Las primeras son las tradicionales, algunas de las cuales provienen desde los inicios del taylorismo y las realizan aún la mayoría de las áreas de gestión humana en el país.</p>
Fuente: <a href="http://www.redalyc.org/pdf/205/20516983002.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/205/20516983002.pdf</a>	

I. RESEÑA BIBLIOGRAFICA					
N° de Ficha  1	Autor/a:	Gregorio Calderón Hernández		N° de pág.	17,18
		Claudia Milena Álvarez Giraldo		Ciudad, País	Colombia
	Titulo	Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral		Año de edición	2010
	Editorial			Fecha de consulta	24de Marzo del 2018
Tipo de documento:	Libro	Revista	Tesis o documento	Memorias de congreso	Otro
			x		

II. ANALISIS DE LA INFORMACION	
Categoría: Contribución de gestión humana	<b>Información recolectada</b>
	<p>En cuanto a la contribución del área de gestión humana a la competitividad de la empresa, hay seis aspectos en los que se agrega valor: el primero de ellos se refiere a <i>atraer, desarrollar y retener el mejor capital humano</i>, El segundo aspecto es la <i>creación de un ambiente y una cultura adecuados</i> El tercero tiene que ver con el <i>alineamiento estratégico</i> es decir, alinear el quehacer del área con la estrategia de la empresa. El cuarto se refiere al <i>rol de formador de líderes</i> que debe desempeñar gestión humana. La contribución de gestión humana necesariamente está asociada a una fuerte <i>articulación</i> con las demás áreas (quinto aspecto), se reconoce que el papel de gestión humana en lograr <i>el ajuste o articulación entre los intereses de los individuos (tanto personales como laborales) y los intereses de la organización</i> favorece la competitividad (sexto aspecto).</p>
<b>Fuente:</b>	