

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y POLÍTICAS DE GESTIÓN HUMANA.

ESTUDIO DE CASO: CLIENTES INTERNOS DE LA VICEPRESIDENCIA DE

RECURSOS HUMANOS BANCO DE OCCIDENTE

NATALIA CUTIVA TORRES

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI

2014

**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y POLÍTICAS DE GESTIÓN HUMANA.
ESTUDIO DE CASO: CLIENTES INTERNOS DE LA VICEPRESIDENCIA DE
RECURSOS HUMANOS BANCO DE OCCIDENTE**

NATALIA CUTIVA TORRES

PROYECTO DE GRADO

**PROFESORA
ÁNGELA MARIA GARTNER**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
SANTIAGO DE CALI**

2014

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	4
INTRODUCCIÓN	6
1. JUSTIFICACIÓN.....	9
2. OBJETIVOS.....	11
2.1 OBJETIVO GENERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
3. MARCO TEÓRICO	12
3.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	15
3.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	19
3.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	24
4. MARCO METODOLÓGICO	39
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
5.1 Sistematización de Entrevistas.....	44
6. CONCLUSIONES	50
7. Bibliografía.....	53
8. ANEXOS.....	54
8.1 ANEXO 1.....	54

Resumen

Pensar en Responsabilidad Social Empresarial demanda pensar en dos perspectivas: la percepción del cliente externo, a la cual se ha abocado la mayor cantidad de organizaciones, puesto que se entiende que es ésta la que genera valor organizacional, pero actualmente las reflexiones tienden a evidenciar que esos programas deben reflejarse al interior de las empresas, puesto que los clientes internos, trabajadores, colaboradores o sea cual fuese el término para referirse al capital humano, que es de donde brota el éxito de las organizaciones, más si se considera que son ellos los generadores de innovación, promotores de valor y los encargados de externalizar los valores con la sociedad en general.

El presente trabajo, no pretende desestimar el concepto de valor organizacional frente a los tradicionales *stakeholders*, por el contrario, busca afianzar de manera rigurosa, aspectos cruciales en términos de ventajas comparativas y valor organizacional que brota de asumir una posición responsable por parte de la empresa con sus clientes internos. Debido a que son los colaboradores quienes en últimas, brindan soporte a las acciones de la empresa, además son portadores de: conocimientos, impresiones, ideas y conceptos que pueden nutrir los programas que se realizan, sin contar con un empoderamiento intrínseco, puesto que se logra un mayor sentido de trascendencia cuando se siente una afiliación a los valores que se desprenden de la organización y se ejecutan al realizar las labores.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Social Corporativa, Gestión de los Recursos Humanos, Impacto sobre el Talento Humano, Empoderamiento, Sentido de Pertenencia, Motivación.

INTRODUCCIÓN

Comprender las implicaciones que tiene dentro del sector empresarial actual la gestión del talento humano y su importancia como fuente de valor para una empresa, es fundamental para garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Pensar en las personas dejó de ser considerado como una simple motivación, para convertirse en una obligación. El mundo empresarial actual está ávido de modelos gerenciales que le permitan no sólo ser más eficiente, sino enmarcarse a un desarrollo e interés por la construcción de una conciencia social, buscando una sociedad más justa y solidaria. (Orjuela, 2011)

La gestión humana ha evolucionado partiendo desde una perspectiva estratégica preocupada por los problemas críticos de las organizaciones (Sastre & Aguilar, 2003). Día a día, ha cogido más importancia en el mundo actual, donde en un principio, en épocas de la revolución industrial, con la organización científica se hablaba de dirección del personal, pero solo existía un mecanismo del trabajador y un enfoque normativo, donde sólo se buscaba la máxima productividad.

A medida que los tiempos pasaban la concepción del trabajador cambiaba y comenzaba a tomar mayor importancia, para el siglo XX, nacieron las escuelas humanistas, como la de Relaciones Humanas y del Comportamiento, donde se podía hablar de gestión de recursos humanos como el control y evaluación de los individuos como parte del comportamiento organizativo y este a su vez, era determinado por factores del contexto.

La Responsabilidad Social Empresarial como la forma de entender la gestión empresarial en que las empresas comienzan a tener más en cuenta el impacto social y ambiental de su negocio, tratando de generar rentabilidad para los empresarios y bienestar social para la sociedad en general, la materialización del valor no está ligado al trabajo, sino a la capacidad de generar bienestar general.

Para ello, tratan de tener en cuenta la necesidad y expectativas de los grupos sociales a los que impactan (directa e indirectamente) con la actividad de la organización o empresa (Orjuela, 2011). Cuando se habla de grupos sociales, podemos homologarlo al de públicos de interés: accionistas, empleados y sus familias, proveedores, autoridades, comunidad, consumidores, medio ambiente, medios de comunicación y las demás audiencias que la empresa considere pertinente.

Finalmente, partiendo de diversas definiciones sobre mercadeo social, responsabilidad social y balance social a través de los autores: Pérez (2004); Guédez (2006) y Fernández et al. (1993); Se presenta un análisis que abarca diferentes puntos de vista sobre estos conceptos y finalmente el enfoque de la responsabilidad social como estrategia de mercadeo social de la que pueden valerse las universidades privadas en Venezuela para no sólo responder a las demandas sociales del entorno, sino para lograr posicionarse en el sector educativo y lograr fortalecer su imagen como institución educativa responsable. En este sentido, los conceptos vienen a servir de herramienta para el logro de la competitividad en función de las nuevas demanda del entorno en el ámbito nacional e internacional (Mata, 2010).

El autor Freeman, en los años noventa, introduce una novedad que cambiará para siempre la forma de gestionar tanto la comunicación, las relaciones públicas y la RSE:

teoría de los stakeholders o "grupos de interés" *"la RSE no es para atender ni al accionista, ni al trabajador ni al cliente, sino que es para atender a todas aquellas personas y aquellos grupos que, cuando deciden y actúan, me impactan a mí como empresa, o cuando yo, como empresa, actúo o decido, los impacto a ellos. Es un concepto muchísimo más amplio"* (Mata, 2010).

Dado esto, al identificar la percepción que tienen los clientes internos de la RSE y la Gestión Humana, pueden permitir avanzar hacia nuevos aportes al concepto, ligándolo a un mejoramiento en la competitividad empresarial, redundando en mejores resultados económicos y sociales.

1. JUSTIFICACIÓN

Las estructuras organizacionales modernas, tienen un alto impacto social, debido a la influencia que tienen sobre el entorno, pero sobre todo sobre los colaboradores, que dentro de las organizaciones, inciden de manera crucial, tanto mediante la influencia por cambios en valores, costumbres, actitudes e ideas, debido a ello, es crucial entender el rol y las políticas que internamente las empresas tienen con su personal, debido a que la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, genera transferencia de información, recursos y valores, que deben tenerse en cuenta como marco de análisis para propiciar una mejor comprensión del impacto ocasionado, especialmente a los colaboradores, que muchas veces pasan desapercibidos en los análisis tradicionales de RSE.

Aunque los marcos referenciales sobre el concepto de RSE han logrado incluir de nuevos elementos de análisis, que permiten entender en el contexto general, los impactos que tienen sobre su entorno tanto externo como interno, sobre este último se centra esta investigación, que busca comprender las implicaciones que tienen sobre los clientes internos, las políticas de una organización, que actualmente es líder en generar dinámicas que mejoren la calidad en el trabajo, que se evidencian en premios internacionales de gestión e innovación en los puestos de trabajo.

Igualmente, el presente trabajo, busca responder a una necesidad fundamental tanto social, como corporativa, encontrar hallazgos importantes sobre los impactos e influencia que pueden llegar a establecer directrices para la gestión de Políticas de Gestión del Talento Humano que propendan a consolidar valor corporativo, a mejorar las

condiciones de trabajo, a permitir visionar de una manera más eficiente el empoderamiento de los colaboradores en su trabajo.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias que permitan mejorar el impacto de los Programas de Responsabilidad Social Empresarial y la Política de Gestión del Talento Humano de la compañía.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar si existe una relación entre Responsabilidad Social y Políticas de Gestión Humana dentro del Banco de Occidente.
- Evidenciar la percepción que tienen los clientes internos frente a los Programas de Responsabilidad Social Empresarial y la Política de Gestión del Talento Humano.
- Describir prácticas de Responsabilidad Social Empresarial Interna según percepción de clientes internos del área de Recursos Humanos en el Banco de Occidente.

3. MARCO TEÓRICO

Desde la segunda mitad del siglo 20 se viene dando un largo debate sobre responsabilidad social corporativa (RSC) (Garriga & Melé, 2004). En 1953, Bowen (1953) escribió su libro trascendental “Social Responsibilities of the Businessmen” (Las responsabilidades sociales de los hombres de negocio). Desde entonces hubo un giro en la terminología de responsabilidad de negocios a RSC.

Desde entonces, este campo ha crecido significativamente y hoy contiene una gran proliferación de teorías, enfoques y terminologías. Sociedad y negocio, management de cuestiones sociales, políticas públicas y negocios, management de stakeholders, responsabilidad corporativa son algunos de los términos utilizados para describir el fenómeno relacionado con la responsabilidad corporativa en la sociedad. (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2003)

Recientemente, intereses renovados sobre las responsabilidades corporativas sociales y nuevos conceptos alternativos han sido propuestos incluyendo ciudadanía corporativa y sostenibilidad corporativa. Algunos eruditos han comparado esos nuevos conceptos con la noción clásica de RSE (Garriga & Melé, 2004).

Como punto de partida para una clasificación apropiada, se deben precisar conceptos fundamentales que permitieron generar una concepción aproximada de la realidad social, que tangencialmente se consideró RSE (Garriga & Melé, 2004): economía, política, integración social y ética. La inspiración para esta hipótesis tiene sus raíces en cuatro aspectos que de acuerdo a Parsons (1961), se pueden observar en cualquier

sistema social: adaptación al entorno (relativo a los recursos y la economía), logro de metas (relacionado a política), integración social y patrón de mantenimiento o incubación (relativo a la cultura y los valores):

1. Un primer grupo en el que se asume que la corporación es un instrumento para creación de riqueza y esa es su única responsabilidad social. Solo se considera el aspecto económico de las interacciones entre negocio y sociedad. Cualquier supuesta actividad social es aceptada sí y solo sí, es consistente con la creación de riqueza. Este grupo de teorías puede denominarse teorías instrumentales porque ellas entienden la RSE como un simple instrumento del fin que es la rentabilidad.
2. Un segundo grupo en el que el poder social de la corporación es enfatizado, específicamente en su relación con la sociedad y su responsabilidad en el ámbito político asociada a su poder. Esto lleva a la corporación a aceptar unos deberes y derechos sociales o participar en la cooperación social. Llamaremos a este grupo teorías políticas.
3. Un tercer grupo que incluye las teorías que consideran que el negocio debe integrar las exigencias sociales. Estas teorías argumentan que la continuidad, crecimiento e incluso la existencia del negocio depende de la sociedad. Se puede denominar este grupo teorías integrales.
4. Un cuarto grupo de teorías que entiende la relación entre los negocios y la sociedad y los valores éticos inmersos en ella. Esto conduce a la visión de la CSR desde una perspectiva ética y como consecuencia, algunas firmas

aceptan responsabilidades sociales como una obligación ética por encima de cualquier otra consideración. Podemos llamar a este grupo teorías éticas.

Las empresas colombianas, especialmente en las últimas tres décadas ha comenzado un proceso acelerado de desmonte de las estructuras sociales de base (PNUD, 2009), entre las cuales se destacan los sindicatos, los grupos y asociaciones de trabajadores, puesto que han sido tradicionalmente entendidos como fuentes revolucionarias y corruptas dentro de los procesos de una industrialización incipiente especialmente en el sector manufacturero.

De igual manera, contrasta con una importante fuente de riqueza y valor para un país, la gestión humana, acompañada de la responsabilidad social empresarial, que dejan de ser entendidas como obligaciones empresariales, pasando a convertirse en una herramienta fundamental para la competitividad de una empresa (Mata, 2010), de ahí la necesidad de precisar elementos fundamentales que permitan tener en cuenta su aplicación en contextos complejos tales como: la empresas de servicios, las fundaciones, empresas del Estado y a las entidades que estén visionadas a cumplir el rol de fuentes de desarrollo.

Es la parte de la RSE que gestiona de manera social sostenible, ética, humanista y solidaria los recursos humanos de una empresa. (Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa, 2012).

“Cumplir no sólo con obligaciones jurídicas sino ir más allá, invertir en el capital humano, entorno, relaciones, interlocutores” (Libro Verde, 2001)

Un pago mantiene a la persona físicamente, ¿qué lo mantiene emocionalmente?, es por ello la importancia de incorporar la RSE a las diversas necesidades del empleado; puede operarse desde departamentos internos de la compañía, como lo es Recursos Humanos, de maneras diferentes como, gestión de recursos humanos: RSE como palanca de mercado interno (falta de conciencia e involucramiento de los empleados en la RSE, falta de comprensión de las necesidades de los empleados que deben quedar satisfechas con la RSE, la mala comprensión de los empleados acerca de la RSE y un enfoque de arriba hacia abajo para la RSE) (Ospina, 2013), Seguridad y Salud: ARP-EPS-OHSAS 18001, adaptación al cambio y ecología interna. (Gómez, Ortiz, Mejía, 2012)

3.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La responsabilidad social corporativa o empresarial (RSE) corresponde a un concepto fundamental que permite comprender en el contexto de las actividades económicas y las dinámicas empresariales (Garriga & Melé, 2004), el desarrollo de una serie de aspectos que permiten suscitar los cambios estructurales en las relaciones laborales y sociales que tienen los colaboradores, empleados, la cual nace del concepto de “zona de influencia” o como denominaría Davis (1960) fue uno de los primeros en explorar el rol del poder que los negocios tienen en la sociedad y el impacto social de ese poder.

El poder de las empresas como un nuevo elemento en el debate de la RSE, sosteniendo que las empresas son una institución social y deben usar el poder responsablemente. Adicionalmente, Davis (1967) notó que las causas que generan el poder social de la firma no son solamente internas a la firma si no también externas a ella,

generando influencia a nivel social, ubicando en el campo empresarial las necesidades de influencia como fuente de valor organizacional.

Debido a que Davis (1967) atacó la suposición de la teoría económica clásica de la competencia perfecta que excluye a la firma de involucrarse con la sociedad con otra causa que no sea crear riqueza. La firma tiene el poder de influenciar el equilibrio del mercado por lo tanto el precio no es un pareto óptimo que refleja el libre albedrío de participantes con conocimiento perfecto del mercado, es decir, las regulaciones que establecen al mercado, están mediadas a su vez por un poder que brinda la sociedad, que la legitima como entidad que genera bienestar.

Continuando con el autor Davis (1967) formuló dos principios que expresan como el poder social debe ser manejado: “la ecuación del poder social” y “la regla de hierro de la responsabilidad”. El principio de la ecuación del poder social dice que “las responsabilidades sociales de los hombres de negocios surgen de la cantidad de poder social que tienen” (Davis, 1967,). La regla de hierro de la responsabilidad se refiere a las consecuencias negativas de la ausencia del uso del poder. En otras palabras: *“Quien no utilice su poder social responsablemente lo perderá. En el largo plazo aquellos que no utilicen el poder en una manera que la sociedad considere responsable tenderán a perderlo porque otros grupos eventualmente entrarán a asumir dichas responsabilidades”* (1960,).

Entonces, si una firma no utiliza su poder social, perderá su posición en la sociedad porque otros grupos lo ocuparán, especialmente cuando la sociedad reclama responsabilidad de las empresas. (Davis, 1960). De acuerdo con este autor, la ecuación del poder social debe ser entendida por medio del rol funcional de la empresa y los

dirigentes. En este respecto, Davis rechaza la idea de responsabilidad total de la empresa como ha rechazado la ideología radical de mercado libre de no responsabilidad de las empresas.

Posteriormente Donaldson (1982) consideró la relación entre los negocios y la sociedad desde el contrato social tradicional, *“principalmente desde el pensamiento filosófico de Locke, dentro del cual se genera un modelo económico basado en la inscripción social mediante una especie de contrato social implícito, que existe entre las empresas y la sociedad. Este contrato social implica indirectamente algunas obligaciones del negocio con la sociedad. Este enfoque sobrepasaría algunas limitaciones de las teorías teleológicas y deontológicas aplicadas a los negocios, generando un cambio en la concepción tradicional de la empresa”*. (Castro Herrera, 2013)

Después, Donaldson y Dunfee (1994, 1999) ampliaron este enfoque y propusieron una “Teoría de Contrato Social Integral” (ISCT) para poder tener en cuenta el contexto sociocultural y también integrar los aspectos empíricos y normativos del management. Las responsabilidades sociales vienen del consentimiento. Estos eruditos asumieron dos niveles de consentimiento. Primero un contrato macro social teórico apelando a todos los contratistas, y segundo un contrato real micro social por miembros de numerosas comunidades localizadas. De acuerdo a estos autores esta teoría ofrece un proceso en el que los contratos entre industrias, departamentos y sistemas económicos pueden ser legitimados. En este proceso los participantes acordaran sobre las reglas básicas que definen la fundación de la economía que serán aceptables para ellos.

El contrato macro social proporciona reglas para cualquier contrato social. Estas reglas se llaman “hiper-normas”; ellas toman precedencia sobre otros contratos. Estas

hiper-normas son tan fundamentales y básicas que ellas “son discernibles en una convergencia de pensamiento religioso, político y filosófico” (Donaldson y Dunfee, 2000). Los contratos macro sociales muestran acuerdos explícitos o implícitos que se están ligando dentro de una comunidad, cualquiera que esta se: la industria, compañías o sistemas económicos. Estos contratos micro sociales, que generan normas auténticas se basan en las actitudes y comportamientos de los miembros de una comunidad generadora de normas y para que sean legítimas, tienen que concordar con las hiper-normas.

Aunque la idea de firma como ciudadana no es nueva (Davis 1973), un nuevo interés ha surgido acerca de este concepto entre los practicantes debido a ciertos factores que han tenido un impacto en la relación entre los negocios y la sociedad. Entre estos factores los de más importancia son la crisis del Estado de Bienestar y el fenómeno de la globalización. Estos, junto al proceso de desregulación y disminución de costos con las mejoras tecnológicas, han significado que algunas grandes multinacionales tengan más poder social y económico que algunos gobiernos.

En los 80 el término “ciudadanía corporativa” fue introducido dentro de la relación entre empresas y la sociedad principalmente a través de practicantes (Altman y Vidaver-Cohen, 2000). Desde finales de los 90 y principios de siglo 21 este término se ha vuelto popular en los negocios y se ha incrementado el trabajo académico sobre el mismo. Aunque la reflexión académica del concepto “ciudadanía corporativa” y de una similar “ciudadanía empresarial”, es algo muy reciente (Matten et al., 2003; Wood y Logsdon, 2002, entre otros), esta noción siempre ha tenido una connotación de sentido de pertenencia a una comunidad.

El término “ciudadanía” tomado de las ciencias políticas, está en el corazón de la noción de “ciudadanía corporativa”. Para Wood y Logsdon “ciudadanía empresarial” no puede ser equivalente a la ciudadanía individual, en cambio sí se deriva de y es secundaria a la ciudadanía individual” (2002,). Sea aceptado o no este punto de vista, teorías y enfoques en “ciudadanía corporativa” se focalizan en los derechos, responsabilidades y posibles asociaciones de las empresas en la sociedad.

En vista de las notables diferencias entre las teorías en ciudadanía corporativa, casi todos los autores generalmente convergen en algunos puntos, como el fuerte sentido de responsabilidad sobre la comunidad local, las asociaciones, el deseo de mejorar la comunidad local, la consideración por el medio ambiente, entre otras inquietudes fundamentales. La preocupación por la comunidad local se ha ampliado progresivamente a una preocupación global en gran parte debido a las muy intensas protestas en contra de la globalización, principalmente desde finales de los 90. Este sentido de ciudadanía corporativa global condujo a la declaración “Ciudadanía Corporativa Global – el Reto de Liderazgo para los Directores y las Juntas”, firmada por 34 de las multinacionales más grandes del mundo durante el Foro Económico de Nueva York en Enero de 2002.

3.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión humana, además de ser un área estratégica y fundamental para el logro de los objetivos sociales y económicos de las organizaciones (García, 2009), es un concepto que ha evolucionado partiendo desde una perspectiva estratégica preocupada por los problemas críticos de las organizaciones, se establece como uno de los ejes medulares de la estrategia de la empresa, logrando consolidar los objetivos, que no se

inducen simplemente mediante modelos simples y tradicionales de comprender el rol que cumplen las personas dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2002).

“La gestión humana es el conjunto de actividades que brindan apoyo y soporte estratégico a la dirección a través del desarrollo sistemático de macro procesos orientados a atraer, obtener, preservar, formar, proteger, motivar, retribuir y desarrollar a los miembros de la organización. La gestión humana se materializa en el conjunto de políticas, planes, programas y prácticas por medio de las cuales se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr así los objetivos organizacionales de manera efectiva” (Melo Velasco, Sanchez de Roldán, & García Solarte, 2011).

Actualmente, el termino de recursos humanos ha acogido más importancia en el mundo actual, no simplemente como un recurso sino como un fin de las organizaciones y un área estratégica de las organizaciones (Alles, 2006), esa evolución se produce como respuesta a las modificaciones en las relaciones económicas que se gestan al interior de las empresas, pero también por el incremento en el valor fundamental que tienen para lograr cumplir los objetivos, al cual la organización debe brindar las condiciones para propiciar su trabajo (De Cenzo & Robbins, 2001).

Así mismo, es esencial evidenciar que las condiciones organizacionales, en “clave de economía”, muestran que los recursos tienen un valor fundamental, especialmente cuando logran genera ventajas competitivas (Rodríguez, 2002), que se generan a través del principio de motivación tradicional, de factores higiénicos, hasta los modernos sistemas de factores endógenos de gestión de un recurso humano, que logra marcar la diferencia en el logro de las ventajas competitivas de las organizaciones (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2003).

En la revolución industrial, con la organización científica se hablaba de dirección del personal, se basaba en un modelo de gestión de organizaciones que no tenía en cuenta al recurso humano, como un “recurso” (Mintzberg, 1983), sino como una serie de individuos que por las condiciones de vida, debían adecuarse a las condiciones que imponían las empresas (Fayol, 1986), sin tener en cuenta las necesidades particulares que tienen las personas, dentro de las empresas,

Las condiciones dadas, consideraban que los individuos sólo existía un mecanismo del trabajador y un enfoque normativo, donde sólo se buscaba la máxima productividad, y era lo único importante (Fayol, 1986); a medida que los tiempos pasaban la concepción del trabajador cambiaba y comenzaba a tomar mayor importancia, para el siglo XX, nacieron las escuelas humanistas (Mintzberg, 1983), como la de Relaciones Humanas y del Comportamiento, donde se podía hablar de gestión de recursos humanos como el control y evaluación de los individuos como parte del comportamiento organizativo y este a su vez , era determinado por factores del contexto (Sastre & Aguilar, 2003). Con esta evolución se crearon diferentes teorías de los recursos humanos, teniendo en cuenta una corriente ideológica,

Algunas de las teorías que han permitido comprender de manera más general el concepto de la Gestión Humana (Chiavenato, 2002) son:

- La Teoría General de Sistemas, empresa considerada como un sistema en el que podemos identificar diferentes subsistemas funcionales, en el cual está el subsistema de los recursos humanos, dentro de este se encuentran las prácticas como de provisión, desarrollo, mantenimiento, aplicación y

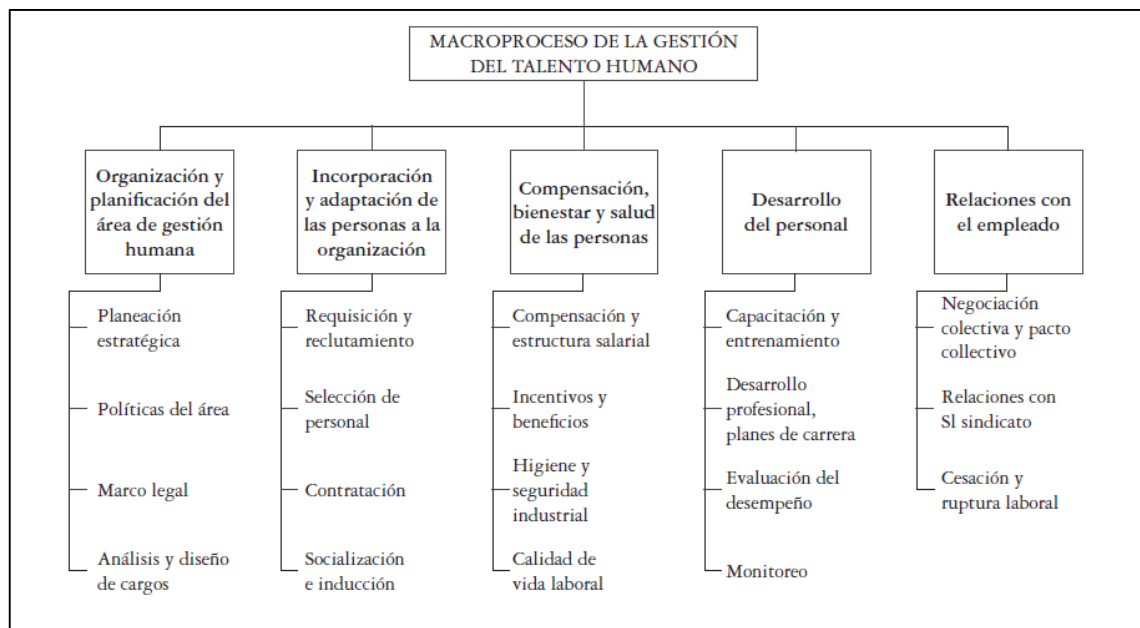
control. No se puede evidenciar la integración entre las prácticas de recursos humanos y políticas de la empresa.

- La Teoría Contingente (Burns y Stalker, 1961) (Woodward, 1965) (Lawrence y Lorsch, 1967) exige una coherencia entre prácticas de recursos humanos y conjunto de variables de la organización estrategias. Desde la estrategia no hay un solo sistema de dirección de los recursos humanos que sea el mejor, hay que encontrar aquel que apoya a la estrategia específica de la empresa, en cuanto a su cultura, y la manera en que ella trabaja.
- La Teoría del Capital Humano, se centra en la trascendencia de la formación como política básica para incrementar el valor del capital humano.
- La Teoría de los Costes de Transacción, en cuanto a los recursos humanos, busca determinar las orientaciones en las prácticas de la gestión de los individuos contribuye a una mejor gestión de las estructuras de gobierno y minimicen los costes asociados al establecimiento y control de los contratos (Wright y McMahan, 1992)
- La Teoría de la Agencia, la máxima eficiencia en las relaciones se obtiene cuando, a través de los contratos, se consigue alinear los objetivos de principal y agente al menor coste posible. Diseño retributivo.

Teorías como la de la Ecología de las Poblaciones, la Dependencia de Recursos o teoría Institucional, menor trascendencia en ámbito de los recursos humanos, pues se centra fundamentalmente en poblaciones como unidad de análisis, y las relaciones e influencias del medio ambiente.

Una organización adquiere una ventaja competitiva trascendental cuando dedica parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación y gestión eficiente de su talento humano (García, 2009). Por ello, es necesario que el área de la empresa encargada de la gestión humana tenga claramente definidos los procesos y actividades que se deben llevar a cabo para mantener una adecuada relación entre la organización y las personas que desempeñan diversas funciones en la misma, con el fin de generar valor en su interior.

Al iniciar los estudios de los teóricos que han planteado postulados acerca de las actividades que se desarrollan en las áreas de gestión humana de las organizaciones, se evidencia que no existe una unidad en la manera en que se agrupan dichos procesos, es esencial evidenciar que el enfoque de los Macro-Procesos de la Gestión Humano (García, 2009) (Grafica 1.0), permite comprender de manera sistemática y sistémica el proceso de gobernar a individuos complejos, con expectativas, motivaciones y particularidades, que los hacen únicos (Rodríguez, 2002).



Gráfica 1.0 – Macro-procesos de la Gestión del Talento Humano (García, 2009)

3.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Partiendo de un análisis muy general (Gaete, 2010) es posible afirmar que la responsabilidad social corporativa puede ser desarrollada tanto en el ámbito interno como externo de una organización, situación que es avalada por los planteamientos de Gisbert (2002), Carneiro (2004), Fernández (2005), Guillén (2006), Alcoberro (2007) Berbel et al. (2007), Mercado (2007) y por lo planteado por el Libro Verde elaborado por la Comisión Europea de la Unión Europea en 2001.

De acuerdo con Echeverry (2005:497-498) el término responsabilidad social, *"es originario del mundo anglosajón y no necesita ser identificado con la teoría civil de la responsabilidad, una característica de la metodología Romano-Germánica de la ley.... ha estado en uso desde los años 60, especialmente en países de la cultura anglosajona, ha sido solamente durante la década pasada en que las reflexiones sobre la relación entre sociedad y la corporación han ganado importancia extraordinaria dentro del ambiente intelectual dominado por discusiones y críticas sobre las consecuencias sociales relacionadas con la globalización"*.

Para Murillo (2007:208), la génesis de la responsabilidad social aplicada a las empresas se remonta a los años cincuenta del siglo XX, identificando dos maneras distintas de entender el modelo de economía de mercado como las razones que han originado la preocupación por el comportamiento socialmente responsable de las empresas: *"por un lado Estados Unidos con un sistema económico menos intervencionista pero donde la necesidad de dar unas pautas de conducta ética a las grandes empresas ya se hizo*

evidente y por el otro lado el bloque europeo con un modelo de interrelación entre empresa y sociedad más estrecho pero que también ha sufrido crisis importantes".

Sin embargo, Camacho et al. (2005: 29) ubican los inicios del concepto de responsabilidad social a comienzos del siglo XX aproximadamente por el año 1920, donde este concepto "se entendía como *filantropía empresarial o como acción caritativa con un tono demasiado paternalista*", destacando que ciertas prácticas como la caridad o la beneficencia no son negativas en sí mismas, pero que de alguna manera podrían prestarse a confusión de un comportamiento socialmente responsable basado solamente en este tipo de prácticas, como legitimadoras por otro lado de un ineficiente cumplimiento de las funciones esenciales de cada organización descritas en su misión institucional.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001:7) señala que la responsabilidad social es entendida como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores", aportando dos aspectos de tremenda importancia para el comportamiento socialmente responsable: sus ejes temáticos (social y ambiental) y sus ámbitos (gestión y las partes interesadas).

Actualmente es posible identificar una línea de desarrollo muy específica de la responsabilidad social que se relaciona con el ámbito interno de las organizaciones y la gestión de recursos humanos de las mismas (Gaete, 2010), en la perspectiva de que las organizaciones laborales asuman un comportamiento socialmente responsable frente a sus trabajadores.

	Subsistema Alimentación	Subsistema Mantenimiento	Subsistema Desarrollo	Subsistema Control
Pacto Mundial	Erradicación del trabajo infantil. No discriminación en el acceso al empleo.	Eliminación del trabajo forzado. Libertad de afiliación y derecho a la negociación colectiva.		
Global Reporting Initiative (GRI)		Seguridad y salud en el trabajo. Relaciones Empresa – Trabajadores, Diversidad e igualdad de oportunidades.	Formación y educación.	
Libro Verde	Eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación. Abolición del trabajo infantil.	Libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.		
Directrices OCDE		Conocimiento por parte de los empleados de las políticas empresariales.	Fomentar la capacitación del capital humano.	
SA 8000	Trabajo infantil. No discriminación.	Compensación, seguridad y salud en el trabajo. Libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.	Horario de trabajo.	
Norma SGE 21	No discriminación. Igualdad de trato en el acceso al empleo.	Seguridad y salud de trabajadores. Libre sindicación y derecho de negociación colectiva.	Desarrollo de planes de formación y actualización en competencias, igualdad de oportunidades en formación y desarrollo profesional. Mejora continua del ambiente del trabajo.	Información permanente al empleado sobre el organigrama y sistemas evaluación desempeño.

Fuente: elaboración propia

Según Barba (2007:225), la gestión de RR.HH es uno de los ámbitos importantes para analizar y medir el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones y

es un desafío clave para contratar y mantener personal altamente calificado en cada puesto de trabajo, recomendando implementar las medidas propuestas por la Comisión Europea en el Libro Verde (2001) tales como *"el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de RR.HH., la igualdad de la retribución y perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la seguridad en el lugar de trabajo"*

Otros autores como Carneiro (2004) y Fernández (2005) también identifican aspectos específicos relacionados con la responsabilidad social corporativa (RSC) interna de una organización. La responsabilidad social corporativa interna se relaciona con la idea de combatir o eliminar la discriminación laboral como expresión de la desigualdad por lo que las organizaciones laborales *"no pueden seguir manteniendo comportamientos y actitudes de carácter impositivo y deben transitar por el camino del fomento de la negociación colectiva, la evaluación del desempeño, la constitución de grupos de mejora o de conocimiento, introducción de retribución variable, estructuras organizativas más planas y auge en la participación"* (Carneiro, 2004).

Según Fernández (2005) la responsabilidad social corporativa interna se sustenta en el concepto de calidad de vida laboral, el cual reconoce de compleja estandarización pero señala que *"la forma actual de organización de la actividad económica ha llevado a la vinculación indisoluble entre vida personal y trabajo, por lo que la calidad de vida de una persona vendrá condicionada por su calidad de vida laboral"*.

El propio Libro Verde (2001) precisa el ámbito de la dimensión interna de la responsabilidad social, señalando que *"dentro de las empresas las prácticas responsables"*

en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad y la gestión del cambio", identificando claramente donde y respecto de quiénes debe desarrollarse este tipo de comportamiento.

De acuerdo con Morrós y Vidal (2005:57), las prácticas de responsabilidad social pertinentes en relación con la gestión de recursos humanos son:

- Formación permanente.
- La mejora de la información en el interior de la empresa.
- Un mayor equilibrio entre trabajo, familiar y ocio.
- Proporcionar servicios de guarderías a sus trabajadores.
- Una contratación no discriminatoria.
- La igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres.
- La participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa.
- La consideración de la capacidad de inserción profesional.
- El seguimiento y la gestión activos de los trabajadores de baja por incapacidad laboral o accidentes.

Las Iniciativas para promover e implementar la Responsabilidad Social Corporativa a nivel mundial (Gaete, 2010), existen una serie de herramientas e iniciativas propuestas por distintos autores y organizaciones internacionales que permiten identificar ámbitos de aplicación y variables de gestión relacionadas con la responsabilidad social de las organizaciones, lo que sin duda facilita la transformación de este concepto en un modelo de gestión concreto que se puede aplicar a cualquier institución, posibilitando que la

responsabilidad social corporativa logre efectivamente el tránsito de un concepto con una fuerte orientación valórica hacia una serie de herramientas, normas e iniciativas aplicables a la gestión organizacional.

Es importante destacar que con el desarrollo de iniciativas y normas para promover el comportamiento socialmente responsable coexisten dos principios fundamentales de los procesos de implementación de la responsabilidad social en la gestión organizacional: por un lado la adopción voluntaria de dichas iniciativas que expresa también el carácter voluntario de la aplicación de la responsabilidad y no como una imposición legal; por otro lado, la necesaria e imprescindible rendición de cuentas y transparencia de las acciones y recursos destinados al desarrollo de un comportamiento socialmente responsable de una organización respecto de las necesidades e intereses de sus stakeholders, en el caso específico de la responsabilidad social corporativa interna frente a los trabajadores.

De acuerdo con Berbel et al (2007) Existen cuatro tipos de dimensiones o niveles para clasificar las iniciativas que promueven o implementan a la responsabilidad social: directrices y compromisos de carácter universal; guías de producción y metodologías de informes y acciones de responsabilidad social corporativa; normas o criterios de gestión y ajuste en la implementación de la responsabilidad social y por último técnicas y herramientas para medir y gestionar responsablemente.

Esta clasificación nos permite distinguir entre aquellas iniciativas que proporcionan lineamientos para que la organización pueda recabar información de sí misma de acuerdo a ciertas variables planteadas por algunos organismos internacionales y aquellas iniciativas que buscan identificar variables para incorporar a la responsabilidad social como variable dentro de la gestión de cada organización.

Sin embargo, de acuerdo con Guillén (2006) es posible identificar dos grandes criterios que permiten clasificar las distintas iniciativas que promueven o implementan la responsabilidad social en la gestión de las organizaciones: instrumentos de gestión para una actuación social ética e instrumentos de gestión para el aseguramiento de una actuación social ética.

En el primer criterio se agrupan los mecanismos o herramientas que permiten implementar y evaluar las estrategias de responsabilidad social en las organizaciones tanto en el ámbito interno como externo de las mismas. En el segundo criterio se clasifican herramientas e iniciativas que ponen énfasis en la obtención de certificaciones de calidad ética gracias al cumplimiento de normas y procedimientos establecidos previamente por una institución externa.

Esta necesidad de "operacionalizar" el concepto de responsabilidad social para que sea aplicable a los procesos de gestión de una organización, es posible obtenerla por medio de iniciativas tales como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Libro Verde de la Unión Europea o las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), así como por medio de Normas tales como la SA 8000, SGE 21 o el Global Reporting Initiative (GRI), estas últimas como expresión del concepto de auditoría social que se relaciona directamente con una de las principales características asociadas al comportamiento socialmente responsable de cualquier organización, referida a su capacidad de rendir cuentas o entregar información a los distintos grupos de interés o stakeholders con los que se relaciona.

De esta manera, una de las iniciativas existentes en la actualidad que permiten a una organización cumplir con los procesos de rendición de cuentas y auditoría social

asociadas al concepto de responsabilidad social corporativa, es el Pacto Mundial (Global Compact) de las Naciones Unidas del año 1999, que busca generar un llamado de atención hacia todo tipo de organizaciones pero especialmente está dirigido hacia las empresas, donde también se incluyen instituciones de carácter no gubernamental, para construir un mercado más justo, equitativo y con cabida para todos, proponiendo diez principios distribuidos en cuatro grandes áreas: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Corrupción.

De acuerdo con las Naciones Unidas, el Global Compact ha logrado una rápida y numerosa adhesión por parte de los Estados y múltiples organizaciones en cada país, que abarca desde empresas productivas, instituciones públicas, entidades bancarias, sindicatos, partidos políticos, universidades y ONGs, demostrando que el declararse socialmente responsable no es algo exclusivo de las empresas sino que muy por el contrario, debiera transformarse en una práctica habitual para cualquier tipo de organización generada por la sociedad.

Siguiendo a Arroyo y Suárez (2006) durante los años noventa se desarrollaron diversos estándares y sistemas de medición del comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, especialmente en lo que tiene que ver con la generación de reportes anuales que permiten rendir cuentas a la sociedad acerca de las acciones que las organizaciones emprenden enmarcadas en el concepto de responsabilidad social.

Respecto de lo anterior, los autores señalan que uno de los estándares más utilizados para confeccionar memorias de sustentabilidad es el Global Reporting Initiative (GRI). Este instrumento "se ha transformado en una guía global para la confección de

reportes de sustentabilidad sobre las actividades, productos o servicios de las compañías en su dimensión económica, ambiental y social" (Arroyo y Suárez, 2006).

En la actualidad, el GRI se encuentra asociado directamente con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y contempla como áreas principales de análisis a la visión y estrategia de la organización, perfil, estructura de gobierno y sistemas de gerencia, indicadores de la situación económica, medioambiental y social. De acuerdo con Morrós y Vidal (2005:175), el GRI se caracteriza por "integrar los tres ámbitos de la triple cuenta de resultados (triple bottom line) en un único informe que alcance una difusión y homogeneización similar a la que tienen las cuentas anuales de la contabilidad financiera",

Los orígenes de esta propuesta a finales de 1997 en virtud al trabajo de consultas para la elaboración de una guía desarrollados por la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) junto con el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Según los mismos autores el principal propósito de la guía (GRI) es la elaboración de memorias de sustentabilidad, caracterizándose por los siguientes aspectos:

Desde la perspectiva geográfica del desarrollo de normas e iniciativas, la Comisión Europea (2001), en el "Libro Verde" establece un "Marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas", señalando que en un entorno globalizado han comenzado a reconocer a la responsabilidad social como una situación que puede tener "valor económico directo", reconociéndola como un activo en el desarrollo de la estrategia empresarial y la gestión de la misma, por lo que le resultaría rentable económicamente a una empresa desarrollar una gestión socialmente responsable, orientada no sólo a

objetivos de carácter económico sino también al logro de objetivos sociales y medioambientales.

De igual forma, el Libro Verde plantea que "ser socialmente responsable" no implica exclusivamente el respeto pleno e irrestricto de la normativa legal vigente, muy por el contrario, es necesario que las empresas hacia las cuáles se dirige el marco europeo en comento realicen esfuerzos aún mayores, especialmente invirtiendo en su capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores, como los pilares del modelo europeo de responsabilidad social empresarial.

Además, el Libro Verde establece una situación dicotómica de la responsabilidad social en las organizaciones, señalando la existencia de una dimensión interna orientada a la realización de prácticas socialmente responsables dirigidas hacia los recursos humanos de la empresa, compuesta entre otros aspectos por la gestión de RR.HH., salud y seguridad en el trabajo, gestión del cambio y gestión de los recursos naturales. Por otro lado, la dimensión externa del concepto de responsabilidad social se asocia con la forma en cómo una empresa se relaciona con una serie de interlocutores existentes en el entorno de la misma, entre los que se mencionan los socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas, ONGs.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) plantea desde el año 2000 las "Líneas Directrices para Empresas Multinacionales", las cuales establecen una serie de normas y principios de carácter voluntario relativas entre otras materias al respeto de los derechos humanos, contribución al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible, generación de capacidades locales mediante la cooperación de la empresa hacia la comunidad, fomento de la

formación del capital humano, promoción del conocimiento de las políticas empresariales por parte de los trabajadores, difusión y motivación entre los proveedores y subcontratistas de la empresa para que apliquen las líneas directrices de la OCDE.

Estas líneas directrices se basan al igual que el Pacto Mundial en algunas de las declaraciones internacionales más importantes, reconocidas y respetadas a nivel mundial, tales como la Declaración de los principios y derechos fundamentales en el trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1998 o la Declaración sobre medio ambiente y desarrollo de Río de Janeiro de 1992.

De acuerdo con Fernández (2005) aunque las líneas directrices de la OCDE se dirigen específicamente a las empresas multinacionales y especialmente a sus filiales locales, es posible aplicar dichas directrices a las empresas nacionales e incluso las pequeñas y medianas empresas. El autor también hace énfasis en los gobiernos nacionales para que promulguen y difundan normas y políticas públicas que apoyen el desarrollo sostenible y el bienestar de los ciudadanos, señalando además que *"los gobiernos correspondientes deberán colaborar para eliminar las diferencias entre las leyes nacionales y las directrices de la OCDE para que las recomendaciones de responsabilidad social corporativa establecidas en las directrices tengan alguna posibilidad de éxito"*, especialmente para que las empresas multinacionales con presencia en distintos países que estén suscritos a las líneas directrices de la OCDE no se encuentren con normativas contradictorias al momento de operar en dichos países (Fernández, 2005).

Otra de las normas existentes para evaluar aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa, es la Norma SA 8000 (Social Accountability), que fue creada por la Social Accountability Internacional (SAI) en el año 1997, compuesta por

cuatro grandes aspectos: Propósito y ámbito de aplicación, elementos normativos y su aplicación, definiciones y requerimientos de responsabilidad social. Esta norma es uniforme y auditable ya que es aplicada por terceros actores para obtener una certificación por tres años, enfocándose principalmente en aspectos internos del concepto de responsabilidad social, especialmente en lo referido al mejoramiento de la situación laboral y las malas condiciones de trabajo, eliminación de las discriminaciones y la desigualdad al interior de las empresas y el fomento del desarrollo integral de las personas en la organización.

En cuanto a los requerimientos de responsabilidad social estipulados por esta Norma, existe coincidencia con algunos de los aspectos planteados por el Pacto Global y el Libro Verde, considerando indicadores sobre trabajo infantil, salud y seguridad en el trabajo, eliminación de trabajos forzados, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, sistemas de compensaciones y medidas disciplinarias.

En el caso de la Norma SGE 21 del año 2005, corresponde al Sistema Europeo de la Gestión Ética y Socialmente Responsable que permite de manera voluntaria alcanzar una certificación en esta materia. Fue desarrollada por el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (FORÉTICA) y forma parte de una familia de normas para evaluar la aplicación de la ética en la gestión de las empresas.

La propuesta plasmada en la Norma SGE 21 del año 2005 trata de responder a la creciente demanda de empresas y diferentes organizaciones de la sociedad civil por disponer de mecanismos y herramientas para incorporar a la gestión organizacional valores y principios vinculados con la sustentabilidad. Esta Norma se estructura en base a la identificación de nueve Áreas de Gestión para las cuales se han establecido valores

éticos cuya aplicación es evaluable objetivamente a través de la auditoría de una Agencia. Las áreas de gestión que componen esta Norma son: Alta Dirección, Clientes, Proveedores y Subcontratistas, Recursos Humanos, Entorno Social, Entorno Ambiental, Inversores, Competencia y Administraciones Competentes.

Estas nueve áreas para evaluar en la gestión de una organización sus niveles éticos y de responsabilidad social, buscan reflejar el compromiso social de la organización para la aplicación de los valores éticos estipulados en la Norma, tratando de analizar las relaciones laborales establecidas por la legislación de cada país desde una perspectiva más humana.

Sin embargo, en la actualidad de acuerdo con Carneiro (2004), Fernández (2005) y Guillén (2006), existe un número importante de otras normas e iniciativas de estandarización no detalladas en este trabajo, que recogen distintos aspectos del concepto de responsabilidad social corporativa entre las que se pueden mencionar la Norma AA 1000, los Principios "Global Sullivan", Principios "Caux Round", Principios del CERES, IES.100 entre otras, a lo que debiera agregarse que estará disponible en los próximos meses la primera versión de la Norma ISO 26000 sobre responsabilidad social corporativa.

Finalmente, un aspecto importante respecto de las iniciativas de responsabilidad social es el señalado por De Anca y Vázquez (2005), Alcoberro (2007) y Berbel et al. (2007), quienes destacan la ampliación de las iniciativas y normas de responsabilidad social hacia el ámbito financiero, existiendo en la actualidad índices de sostenibilidad financiera tales como el FTGSE4 Good y el DJSI Dow Jones que permiten evaluar el comportamiento socialmente responsable en la dimensión financiera de la gestión de una organización, especialmente en lo relativo al ámbito bursátil.

Las Iniciativas y Normas de Responsabilidad Social, para identificar las aplicaciones o relaciones con los diferentes subsistemas de gestión de recursos humanos señalados en la primera parte del artículo. Para ello se consideran las Iniciativas del Pacto Mundial, Global Reporting Initiative (GRI), El Libro Verde, las Directrices de la OCDE, la Norma SA 8000 y la Norma SGE 21, las que serán analizadas desde el punto de vista de los discursos relacionados con los subsistemas de Alimentación, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control de Recursos Humanos identificados en la primera parte del artículo.

Es importante recordar, para efectos de una mejor comprensión del cuadro siguiente, que las Normas e Iniciativas de Responsabilidad Social consideradas en el análisis no sólo abarcan aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos de las organizaciones laborales, sino que además se orientan hacia otros aspectos tales como la rendición de cuentas y la transparencia, el medio ambiente, el impacto social y económico entre otros, incluso muchas de ellas se refieren de manera implícita o indirecta a los aspectos propios de la responsabilidad social corporativa interna ya que no poseen un lugar tan destacado dentro de todas las normas e iniciativas analizadas.

Las Iniciativas y Normas de responsabilidad social presentan referencias principalmente respecto de cuatro de los subsistemas de gestión de recursos humanos descritos en el marco teórico (Alimentación, Mantenimiento, Desarrollo y Control), no encontrándose referencias claras únicamente para el subsistema de Aplicación de Recursos Humanos, situación que no deja de ser relevante debido a que precisamente en este subsistema se clasifican importantísimos procesos de gestión de recursos humanos tales como la planificación de carrera laboral o la evaluación del desempeño.

Respecto de las referencias identificadas para los demás subsistemas (Gaete, 2010), en el caso del Subsistema de Alimentación que se relaciona especialmente con los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos así como la investigación de mercado, las Normas e Iniciativas que se refieren a este Subsistema (Pacto Mundial, Libro Verde, SA 8000 y SGE 21) destacan preferentemente la eliminación o abolición del trabajo infantil y la no discriminación en el acceso al puesto de trabajo, lo que afecta directamente las prácticas y políticas de reclutamiento y selección que puedan desarrollar las organizaciones, especialmente en los aspectos relacionados con el acceso al trabajo ya que los temas relacionados con el trabajo infantil habitualmente se encuentran fuertemente regulados en las legislaciones laborales de cada país.

Los nuevos escenarios laborales exigen proporcionar mayor calidad ética a la función de gestión de recursos humanos (Gaete, 2010), para avalar un comportamiento socialmente responsable en el ámbito interno, otorgando una adecuada calidad de vida laboral a las personas que trabajan en cada organización, asociándose aún a la gestión de recursos humanos con el reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración de las remuneraciones o evaluación del desempeño, todas actividades mayoritariamente administrativas y mecanizadas no estratégicas.

Sin embargo, aparecen nuevos desafíos relacionados directamente con el comportamiento socialmente responsable tales como la gestión de la diversidad, salud ocupacional, calidad de vida laboral, acoso laboral, satisfacción laboral o la preocupación por los problemas familiares de los trabajadores, como nuevas tareas para la gestión de recursos humanos de las organizaciones laborales contemporáneas (Gaete, 2010).

Por otra parte, la existencia de Normas e Iniciativas de responsabilidad social ha contribuido a la estandarización de una serie de aspectos relacionados con el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones laborales, especialmente de las empresas, lo que sin lugar a dudas se ha convertido en un importante apoyo para el desarrollo y mejor comprensión del concepto de responsabilidad social a nivel mundial.

De esta manera, es relevante conocer como incorporan las Normas e Iniciativas de responsabilidad social aspectos relacionados con la función de gestión de recursos humanos (Gaete, 2010), situación que de acuerdo al análisis realizado se presenta con mayor claridad y frecuencia para los Subsistemas de Alimentación, Mantenimiento y Desarrollo del personal.

4. MARCO METODOLÓGICO

La Presente investigación está basada en un Estudio de Caso, la cual es un método de investigación adecuado debido a que se carece de insumos suficientes para realizar

una investigación descriptiva o interpretativa, por lo tanto se busca básicamente explorar dentro del entorno de la organización los impactos producidos por las Políticas de Gestión de Talento Humano, como la Responsabilidad Social dentro de la percepción que tienen los colaboradores con la imagen y los valores corporativos. (Rodríguez, Gil, & García, 1996)

Tal caso de estudio de casos “explicativo” también puede ser complementado por otros dos tipos --- estudio de casos “descriptivo” y estudio de casos “exploratorio”. Sin hacer caso de estudio de casos, los investigadores deben tener gran cuidado en diseñar y hacer estudio de casos para convertirlo en el juicio crítico tradicional del método.

“Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas” (Rodríguez, Gil, & García, 1996)

Busca mediante la especificidad de lo particular, comprender una realidad que está revestida por una gran complejidad, pero que mediante un método riguroso de indagar acerca de la realidad, comprender las dinámicas que están detrás del fenómeno particular que el investigador busca dar cuenta, en el caso de la presente investigación, que carece de una base de antecedentes, se cimienta en la exploración de una realidad.

- Pregunta de estudio (proporciona una visión importante – clarificar la pregunta de caso)
- Las proposiciones (cada proposición determina los elementos que deben observarse – dónde buscar los componentes)
- Unidad(es) de análisis (problema fundamental de la investigación y los sujetos que son la unidad primaria – colección de datos) Comparar los datos con otra literatura y establecer con base en bibliografía
- La lógica que se une los datos a las proposiciones, y (la unión de datos, asignando condiciones a los sujetos, modelo emparejado, relacionando varios casos a un modelo – ejemplo del límite de velocidad en Connecticut)
- El criterio por interpretar los resultados (comparar los datos e incluir la superposición)

El presente trabajo busca desde la dinámica y las particularidades del Banco de Occidente, identificar las complejidades inherentes a las dinámicas internas que tienen los colaboradores, en función de las Políticas de Gestión del Talento Humano y las Políticas de Responsabilidad Social Empresarial que implementa la empresa, en función de medir el impacto que surte sobre su percepción subjetiva, permitiendo comprender en el contexto particular, elementos que suscitan reflexiones que profundizan el conocimiento y permiten mejorar el actual modelo.

Como no se cuenta con mucha información, es esencial en primera instancia, mediante revisión documental, entrevistas a funcionarios que ocupan cargos significativos y que adelantan acciones relacionadas con la gestión del Talento Humano y la Responsabilidad

Social Corporativa, la cual debe ser entendida en función de la percepción que tienen los colaboradores sobre las acciones que han emprendido los actores.

Tipo de estudio: Exploratorio

Diseño: Estudio de Caso.

Técnicas de Recolección de Información:

- **Revisión documental:** La revisión y estudio de los documentos que ha emitido la empresa, que brinda información sustancial sobre las Políticas de Gestión del Talento Humano y Responsabilidad Social Corporativa, basado en las competencias institucionales que propenden a generar o limitar las dinámicas de empoderamiento. Informes y Estudios Institucionales.
- **Entrevistas:** Se realizarán entrevistas a profundidad y semiestructuradas al director de relaciones laborales, la cual sirve como punto de partida para comprender en términos generales, las implicaciones que tienen las Políticas de Talento Humano y Responsabilidad Social Empresarial, para identificar elementos que deben tenerse en cuenta en la investigación. información sustancial brindada por el director y permitiendo entender las dinámicas particulares que se gestan alrededor de las mismas. Así mismo, entrevistas a diferentes colaboradores de la organización de las diferentes áreas de Recursos Humanos, como Formación, SAC, el SOX, Innovación y Bienestar Social.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para lograr comprender las dinámicas de conocimiento de la Responsabilidad Social Empresarial Interna, se aplicó a cinco (6) funcionarios de la parte administrativa del Banco Región Cali, el modelo de entrevista en profundidad (Anexo 1), con el fin de

entender la percepción que tienen sobre la RSE, haciendo énfasis en su capacidad de generar la pertenencia, el conocimiento, el reconocimiento y motivación, las cuales son fundamentales para propiciar dinámicas de mejoramiento de la calidad en el trabajo.

Se escoge la Vicepresidencia de Recursos Humanos, debido a que son los funcionarios que se deben encontrar más empoderados del conocimiento en RSE, ya que son los encargados de realizar el trabajo centrado en fortalecer el Capital Humano, es decir, deben reconocerlo en las prácticas que configuran su trabajo, debido a que es necesaria la claridad que permita una implementación adecuada de la RSE.

Es fundamental para la presente investigación definir de manera puntual la concepción que tienen los colaboradores de la empresa sobre las prácticas que ellos propician dentro de su trabajo, debido a ello, implica de manera crucial que deben tener en cuenta sus percepciones para generar una línea de base que permita evaluar la RSE dentro del banco, específicamente a través de la concepción que se tiene de ella y las prácticas que las propician.

5.1 Sistematización de Entrevistas

Las entrevistas son fundamentales e importantes, por lo tanto, se analizará con base en la categorización de las preguntas, que permiten identificar el conocimiento por parte de las personas con respecto a la RSE, la relación con las Políticas de Talento Humano, la percepción sobre algunas prácticas que destacó el director, la orientación de

las Políticas de Talento Humano, el reflejo de los principios y valores y el objetivo relacional que tiene el Banco.

Políticas de Promoción del Talento Humano:

Los entrevistados, manifestaron sentirse conformes con las políticas de promoción del talento humano, la cual sienten como amigable y motivadora, debido a que observan en su entorno laboral, que muchos de los directivos, mandos medios e inclusive directivos de alto nivel, surgieron de procesos de promoción del banco, los cuales los han formado. Les han brindado las herramientas académicas, experiencia y acompañamiento en el proceso de crecimiento y expansión del banco.

De igual manera, muestran una tendencia general a generar expectativas en el mediano plazo en el banco, generando una sensación de confianza frente a las convocatorias internas, herramientas de formación complementaria, que de igual manera, responden al fortalecimiento del capital humano, generando una especie de estructura imaginaria, que se percibe en las relaciones interpersonales entre los compañeros y un clima laboral que en informes consultados, evidencian progresos sustanciales.

Además el reconocimiento internacional concedido al banco, muestra de igual manera, una percepción de confianza en las prácticas y lógicas que aplica el banco a la construcción de un equipo organizado, sinérgico y empoderado del desarrollo regional. Gracias a esa gestión se evidencia una sustancial cohesión entre las expectativas y los logros realizados en materia de involucramiento del talento humano en los procesos de mejoramiento, con los cuales se sienten involucrados.

Responsabilidad Social y Política de Gestión del Talento Humano

De las entrevistas realizadas, se encontró que los trabajadores desconocen el concepto de la RSE interna y consideran que la Responsabilidad Social solamente tiene consideraciones externas, especialmente en los ámbitos de construcción de cadenas de valor, que aunque no son mutuamente excluyentes con la Política de Gestión de los Recursos Humanos, por el contrario son complementarias, no se consideran ni desde los equipos de trabajo, ni en el sistema de procedimientos y procesos de gestión de la calidad como un factor estratégico y diferencial. *“Tienen que ver como con, o se asimila con el tema de filantropía. Filantropía de la empresa hacia las personas, lo tomo hacia fuera. Cómo yo, como empresa que tengo los medios, las herramientas y los fondos puedo contribuir a la labor de la sociedad”* fue la definición dada por Alexander, Analista de Innovación. Otra definición realizada por Armando Ortiz es *“el término de RSE es como el deber ser de la empresa, devolviéndole a la comunicad en la que ellos están inmersos. Es devolver algo de lo que por si la empresa está recibiendo, ya sea tanto personal recurso humano como lucrativamente”*.

Por otra parte, es esencial mostrar que aunque los entrevistados evidencian tener un conocimiento parcial de la RSE como fuente de valor organizacional, que vincula a los actores sociales con el trabajo de la organización, no son concretos los aspectos que fundamentalmente busca resolver la Política en términos de resultados y los impactos sociales que suscita en el entorno, hasta el punto que solamente “Planeta Azul” es considerado un proyecto de RSE.

Es interesante además evidenciar para los usos del presente trabajo, que las divergencias inherentes a la concepción de RSE, están ligados íntimamente en la comprensión que tienen de la gestión del talento humano, debido a que es evidente la

necesidad de instrumentalizar los procesos, que no se centran en tangibilizar como medios organizacionales, los sistemas de gestión de la calidad y protocolos de la entidad.

Programas y Resultados

Aunque no se consideró en un inicio la presencia de un modelo de RSE interno como un nodo estratégico de gestión, si se tiene en cuenta que el banco realiza una gran cantidad de programas y planes orientados al fortalecimiento del capital humano, que de construirse como una política establecida, permitiría ahondar en la construcción de un sistema de gestión del talento humano, basado en la comunicación dinámica entre empleados y empleador.

Un tema importante, fue que el proyecto “Planeta Azul” es considerado como la iniciativa más importante para los colaboradores del banco, siendo un proyecto de ecología, aislado de su realidad social, les satisface laborar en una entidad que se siente identificada con el medio ambiente, que lo protege y está inscrito en las lógicas del desarrollo sostenible.

Además, cuando se hizo una sensibilización acerca de la RSE interna, muchos de los colaboradores tuvieron en cuenta que los programas como “tarde libre el día de cumpleaños” y la “horario flexible”, son muy motivadores, puesto les hace sentirse importantes, que son respetados en su rol como personas, frente al banco sienten que son valorados, no solamente por su trabajo, sino que se trasciende a su esfera personal y permiten un equilibrio para los diferentes aspectos de sus vidas, profesional y personal.

También debe tenerse en cuenta que otros proyectos no menos importantes, como por ejemplo la “Universidad Corporativa”, un nuevo proyecto que están implementando,

los hacen sentir que les brindan competencias para avanzar en la construcción de un perfil más competitivo y permite un desarrollo tanto profesional como personal y es parte integral del proceso de generar un plan carrera (promoción) dentro de la organización.

“El Banco tiene un plus, intangible. Ahora las personas lo ven, cuando cumplís años y tenes tu tarde libre, mayor compartimiento con tu familia, el horario flexible, puede tener tiempo para hacer sus cosas, actividades, familia, tiempo para aplicar en su vida personal”.

Orientación

Sobre este punto, los trabajadores evidenciaron que le banco tiene una orientación basada en el ser humano, que tienen en cuenta que son personas, antes que trabajadores, lo cual permite generar un empoderamiento fundamental dentro de la organización, una competencia sana entre los compañeros, además que genera valores compartidos que son la base del desarrollo de la empresa.

Cabe destacar además que en este punto, hay una pequeña divergencia de opinión entre los niveles directivos y los trabajadores, debido a que los directivos, sienten que el respaldo institucional se basa en una política organizacional, mientras que los beneficiarios, sienten que es una filosofía empresarial, que es muy emotiva, que a su vez es la encargada de jalonar un éxito continuo en innovación y calidad en el trabajo.

Incentivos no monetarios

Los incentivos no monetarios, se centraron básicamente en actividades de socialización informal, las cuales sienten que se deberían fortalecer en aspectos como: comunicación y creación de confianza en los equipos de trabajo, hecho que es sustancial, debido a que muestra una realidad organizacional muy interesante que se basa en la

reciprocidad, en el empoderamiento y en el involucramiento de los trabajadores en la cadena de valor de la empresa.

Además sienten que algunos de los desarrollos de la “universidad corporativa”, especialmente aquellos que son enfocados en el desarrollo de competencias personales, hacen que sea altamente apreciada, debido a que genera que los trabajadores un espacio de confianza en la institución, ya que sienten que son respetados y potenciados.

“Lo que buscamos nosotros por ejemplo, desde el área de Comunicaciones Internas es lo llamado salarios emocionales, tocar fibras, para que se sientan importantes y reconocidos, y que exista un buen clima”. Muchos de los entrevistados afirman que uno de los focos del Banco es el bienestar de sus trabajadores, “Son muchas las actividades que el Banco realiza, con familiares, hijos y para nosotros, como las fiestas o integraciones”

Valores

Éste podría ser considerado, fundamental, debido a que muchos de los entrevistados manifestaron que el banco está basado en la confianza y lealtad, además del compromiso, que evidencian que las personas se sienten involucrados con el banco y sienten que es recíproco, puesto que se tienen en cuenta, los procedimientos con toda una filosofía de calidad, que genera competencias que redundan en resultados de largo plazo.

“Valores del día a día, trabajo en equipo, nunca me he chocado con personas que te digan que no, siempre existe compañerismo, buen clima laboral, desde mi punto de vista. El compromiso con los resultados, valor corporativo y algo que se refleja mucho acá y es un

valor que sale desde el mismo hogar y familia es la honestidad”. “Ahora con el cambio de estrategia en el Banco se encuentran los valores de flexibilidad y adaptación al cambio, esto sumado con el compañerismo y trabajo en equipo, son los valores que se viven al diario, y los encuentras en todos los trabajadores”.

Es sumamente interesante que con tantos insumos, no se haya gestado desde la dirigencia, una estrategia que busque consolidar un proceso de integración de valores, que se solidifique en una política de gestión del talento humano, que sistematice los procesos enfocados en la gestión del talento humano como una apuesta fundamental, que permita articular la inversión, con los resultados, que consolide procesos claros de gestión integral.

6. CONCLUSIONES

- El desconocimiento de la RSE es uno de los puntos más importantes que muestra la investigación, no está claro para los funcionarios del Banco este término, y la poca información que manejan de este, lo asocian netamente con la parte externa de la organización.
- Se puede evidenciar, aclarando el término de RSE interna, que los colaboradores del Banco encuentran una relación entre este término y las políticas de gestión humana. Reconocen la importancia de implantarlo como RSE dado que el Banco se centra en el bienestar de ellos.

- Se reconocen por parte de los colaboradores políticas de gestión humana asociadas con la RSE dado que diferentes actividades y políticas están encaminadas a mantener un equilibrio entre el trabajador, familia y ocio, ofrecer salud para los empleados, comunicación fluida, formación y capacitación permanente, oportunidades de ascenso y promoción e incentivos de diferente índole.
- Los valores son parte clave para comenzar a reconocer términos de RSE interna, pues estos crean un mayor sentido de pertenencia e identificación con la organización.
- Según la percepción del cliente interno existen diferentes políticas categorizadas desde pequeñas hasta grandes que le apuntan a la RSE, algunas políticas pequeñas son viernes casual, tarde libre de cumpleaños, horario flexible, ofreciendo al trabajador un equilibrio en su vida y la capacidad de compartir con familiares y espacio para el ocio.
- Otras políticas destacadas son los diferentes auxilios que el Banco otorga, como auxilios educativos, para la salud, en caso de nacimiento, matrimonio, entre otros que permiten la salud, la educación y reconocimiento a la familia.
- La Universidad Corporativa es una nueva iniciativa que cumple la definición de RSE interna, pues no solo trata de fomentar el desarrollo profesional (para el cargo) sino también el desarrollo personal dada las diferentes temáticas de clase (liderazgo, trabajo en equipo, trabajo efectivo, comunicaciones efectivas), lo cual permite que el empleado sea cada vez más competitivo dentro y fuera de la organización.
- El banco debe adelantar un proceso de integración de sus políticas de RSE interna, mediante la utilización de un modelo de gestión que permita construir bases sólidas,

que redunde en mejores resultados, debido a que aun careciendo del instrumento, los esfuerzos de Bienestar Social y Relaciones Laborales, han logrado llevar a cabo cambios sustanciales en la percepción que tienen los clientes internos sobre la RSE.

- Se propone crear campañas para el cliente interno por parte de Relaciones Laborales junto con Comunicaciones Internas explicando el término de RSE interna y las diferentes actividades y políticas que dentro del Banco se ven enmarcadas bajo este término. Adicional, realizar una encuesta que permita medir la satisfacción del cliente frente a este tema y recibir retroalimentaciones que puedan hacer mejor las campañas.
- Se plantea por parte de Comunicaciones Internas, trabajar bimestralmente en pro a recordación de las políticas de RSE para mantener una comunicación fluida dentro de la organización.
- Teniendo en cuenta todos los insumos como la evaluación de desarrollo de cada trabajador del banco, encuesta de clima laboral, ENSI, entre otros, identificar nuevas políticas y actividades que generen mayor bienestar social desde el punto de la RSE interna.

7. Bibliografía

- Alles, M. (2006). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Castro Herrera, R. D. (2013). *El concepto de la Responsabilidad Social Empresarial*. Cali.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- De Cenzo, D., & Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Fayol, H. (1986). *Administración industrial y general*. Barcelona: Orbis.
- Gaete, R. (2010). Discursos de gestión de recursos humanos presentes en las iniciativas y normas de responsabilidad social. *Revista Gaeceta Laboral*, 41-51.
- García, M. (2009). Los Macro-Procesos un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal de Business Ethics* 53, 51-71.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2003). *Administración*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Herrera, R. D. (s.f.).
- Mata, M. (2010). Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: conceptos a desarrollar por instituciones universitarias. *Revista Telós*, 29.
- Melo Velasco, J. M., Sanchez de Roldán, K., & García Solarte, M. (2011). Responsabilidad Social Empresarial desde la Gestión Humana.
- Mintzberg, H. (1983). *La Naturaleza del Trabajo Directivo y el Reformismo Práctico*. Barcelona: Ariel.
- Orjuela, S. (2011). La comunicación en la gestión de la responsabilidad social empresarial.
- PNUD. (2009). *Crecimiento de Mercados Inclusivos*. Bogotá: PNUD.
- Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. (2012). En B. Ena Ventura, & S. Delgado González. Ediciones Parainfo, SA.
- Rodriguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración Moderna de Personal*. México: Thomson.
- Sastre, M. A., & Aguilar, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Mexico: McGraw Hill.

8. ANEXOS

8.1 ANEXO 1

Formato para entrevista semi-estructurada

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y POLÍTICAS DE GESTIÓN HUMANA. ESTUDIO DE CASO: CLIENTES INTERNOS DE LA VICEPRESIDENCIA DE RECURSOS HUMANOS BANCO DE OCCIDENTE

PRESENTACION

—

Buen día, como parte de mi trabajo de grado en la facultad de ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad ICESI, estoy realizando una investigación sobre la percepción de los empleados del Banco acerca de la relación entre RSE y políticas de gestión humana. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradezco su colaboración.

INICIO

—

Empresa: Banco de Occidente

Persona entrevistada:

Cargo:

Antigüedad:

ETAPA 1: POSICIÓN FRENTE A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

—

Preguntas principales:

- ¿Para usted qué significa el término RSE?

- ¿Cómo se puede incorporar la RSE en el sector financiero?
- ¿Cuándo y dónde se realiza en la empresa?
- ¿Qué área es la encargada de realizarlo o promoverlo?
- ¿Qué iniciativas promueve?

ETAPA 2: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Preguntas principales:

- ¿Cómo fue su proceso de ingreso a la empresa?
- ¿Cuáles son los valores de la empresa que se reflejan en el día a día en el trabajo de su área?
- ¿Cómo el banco aporta al bienestar social de sus trabajadores?
- ¿Cómo percibe el proceso de formación y capacitación en el banco? ¿Cómo este proceso le ha servido en la cotidianidad de su trabajo?
- ¿Cómo es el proceso de promoción y ascenso en el banco?
- Conoce usted si existe un plan de incentivos y beneficios en el banco Si - No. En caso de SI: ¿Ha sido beneficiario de este?, ¿hace cuánto?
- ¿Cómo se realizan los procesos apoyo y capacitación en salud ocupacional en el banco?, ¿percibe que han sido adecuados para la seguridad de su puesto?

ETAPA 3: RRHH - RSE

Preguntas principales:

- ¿Cuál considera usted que es la relación entre RSE y la gestión de RRHH? Si – No, ¿por qué?
- ¿Considera que el banco realiza políticas de gestión que esté apuntando a la RSE? Ejemplos
- ¿Considera que es relevante que el área de RRHH realice políticas de RSE? Sí - No
- ¿Cómo percibe que el área de RRHH contribuye a la RSE del banco?
- ¿Cuáles cree que sean las oportunidades de mejora?

