



**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
& GESTION DEL RECURSO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: PRACTICAS Y ANÁLISIS EN D&T PROYECTOS**

**ELSA MERY CARDONA  
JUAN PABLO CARDONA  
LUIS FELIPE OSSA**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
SANTIAGO DE CALI  
NOVIEMBRE DEL 2015**



**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  
& GESTION DEL RECURSO HUMANO  
ESTUDIO DE CASO: PRACTICAS Y ANÁLISIS EN D&T PROYECTOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**DIRECTORA: ANGELA MARIA GARTNER**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
SANTIAGO DE CALI  
NOVIEMBRE DEL 2015**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b> .....	9
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	10
<b>3.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	10
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	10
<b>4. MARCO TEORICO</b> .....	11
<b>4.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b> .....	11
<b>4.1.1. Origen del Término:</b> .....	11
<b>4.1.2. Desarrollo de la RSE.</b> ....	14
<b>4.1.3. Tipos de RSE a Partir de Categorización de los Conceptos</b> .....	15
<b>4.1.5. Beneficios Laborales de las RSE y Ventajas Competitivas</b> .....	23
<b>4.1.6. Limitaciones y Retos de su Aplicabilidad</b> .....	25
<b>4.2. TEORIAS DE GESTION HUMANA</b> .....	26
<b>4.2.1. Interpretaciones del Concepto del Recurso Humano</b> .....	26
<b>4.2.2. Gestión Humana Desde un Marco de la Empresa Colombiana:</b> .....	26
<b>Características, retos y aportes.</b> .....	26
<b>4.2.3. Prácticas de la Gestión del Recurso Humano</b> .....	28
<b>4.2.4. Aportes y Restos de la gestión Humana</b> .....	29
<b>4.3. INTEGRACION DE TERMINOS RSE Y GESTION HUMANA</b> .....	30
<b>4.3.1. Gestión de Recursos Humano Enmarcada en Principios de RSE</b> .....	30
<b>4.3.2. RSE en Gestión Organizacional para Promover Factores Externos:</b> .....	31
<b>Ética y Conciencia ambiental</b> .....	31
<b>5. MARCO METODOLOGICO</b> .....	32
<b>6. ANALISIS DE RESULTADOS</b> .....	35
<b>6.1. ANALISIS DESDE LO INDIVIDUAL</b> .....	35
<b>6.1.1. Percepciones Individuales de la RSE</b> .....	35
<b>6.1.2. Intereses de los Colaboradores y Gerentes de implementar la RSE</b> .....	36

<b>6.2.</b>	<b>ANALISIS DESDE LO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>39</b>
<b>6.2.1.</b>	<b>Aplicaciones Actuales de la RSE en la Empresa.....</b>	<b>39</b>
<b>6.2.1.</b>	<b>Obstáculos del Comportamiento Organizacional que inciden en la implementación de RSE Y RRHH .....</b>	<b>40</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>44</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFIAS .....</b>	<b>46</b>

## RESUMEN

A través de la creación y crecimiento de las empresas y tendencias que redefinen la forma en como estas deben relacionarse con sus empleados, comunidad, sociedad y entorno ambiental se han desarrollado diferentes temas y fundamentos teóricos relevantes en furor y crecimiento práctico como lo es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Gestión de Recurso Humano (RRHH)

Hoy en día estos conceptos tienen diferentes percepciones y prácticas internas entre las organizaciones. En una gran mayoría de situaciones empresariales se manifiesta claramente la variable que genera valor exclusivamente, y es aplicada para el beneficio propio de la empresa a partir de fortalecer relaciones con agentes externos como son los clientes o grupos de interés. Pero también en muchos otros casos ciertas organizaciones demuestran un enfoque en las variables que generan bienestar no únicamente a los grandes accionistas, dueños, alta gerencia, sino también a los empleados y yendo más allá, a la comunidad que la rodea.

Es por ello que este trabajo está encaminado a análisis internos. Para así conocer a fondo cómo capta, el mundo empresarial, estas temáticas. En síntesis se quiere plasmar el comportamiento de un segmento de empresas que representan un gran número las involucradas económicamente en Colombia. Las pequeñas empresas.

Se contextualiza y muestra la transformación del término RSE. Las aplicaciones, etapas, los beneficios y limitantes para las empresas de aplicar la misma. Se hará un proceso similar al mencionado anteriormente refiriéndose a la Gestión del Recurso Humano. Se hará mención a los puntos de intercepción entre ambos términos. Se plasmará nuestra metodología de investigación, análisis de resultados y respectivas conclusiones del estudio de nuestro caso aplicado.

**Palabras Claves:** Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Gestión del Recurso Humano, Obstáculos Organizacionales, Motivación e Implementación

## ABSTRACT

Within the development of many management theories, one that have bounce into an importance of its applicability is the Corporate Social Responsibility (CSR). It embarks a development not only of company but also of its surrounding such as community, environment and social issues. This new theories demand the constant progress and introduction of strong Human resource politics (HR) that can embrace a constant culture of business and social responsibility.

This work aim the analysis of both terms, and most importantly the deep investigation of a very often type of business in Colombia; small companies or family enterprises. Looking forward to establish different point of views and gather solid conclusions for being able to refer to this topic with more clearness than we used to though so.

This work will contextualize the reader in the transformation of the CSR. All the different stages as well as how it can be applied is benefits and limitations in the everyday reality. The same process will be done with Human Resource theories, and at last in the full literature of both terms, the breaking points and interception of both famous administration models. Further own we will show the method of investigation, a result analysis and our own and functional conclusions of the study case we developed.

**Key Words:** Corporate Social Responsibility, Human Resources Policies, Organizational Obstacles, Motivation and Implementation.

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas teorías administrativas, un término que ha alcanzado un auge tanto teórico como práctico es el término de Responsabilidad Social Empresarial. Uno de los mayores retos consiste en desprender el origen, los significados, y la aplicabilidad de este término. Cada vez más se empieza a interactuar con una realidad emergente de las RSE. Existen varios contextos donde se puede entrever o percibir la existencia o al menos mención de este término. Pero nuestro foco y punto de partida es la RSE como tendencia emergente en los negocios.

Para algunos se trata de las charlas internas empresariales, las normativas y políticas donde trabajan. Las cuales exigen una serie de adecuaciones para garantizar la seguridad del personal y mantener en alto una responsabilidad en conjunto. En otros contextos es cuestión de navegar las redes sociales, los medios de comunicación, los blogs para conocer la opinión acerca de las mejores empresas para trabajar y sus respectivas labores sociales tanto externas como internas que promueven el beneficio personal, grupal, y de la sociedad donde se desarrolla. Inclusive en las páginas virtuales de las empresas aparecen distintas certificaciones

De manera más formal se puede entender la responsabilidad empresarial como las prácticas positivas y de carácter integrador que una empresa tiene tanto en su entorno como al interior de la empresa, esta se debe basar tanto en principios éticos como legales. Esta temática se basa por lo general dentro de las normativas del país en donde la empresa opera, o en recomendaciones y estándares de gestión internacionales. Se busca que al cumplir con la RS de la empresa al mismo tiempo se contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la misma. Cada organización tiene un rol ante la sociedad como del entorno en el cual opera. Además la RSE está enmarcada por diferentes conceptos como lo son la salud ocupacional, la protección ambiental y los derechos de los trabajadores.

En cierto grado se puede discutir acerca del amplio espectro que ocupa este concepto. Existe una variedad de definiciones, pero por general lo que se pretende, es un término que abarque de manera universal, la relevancia y estudio de las RSE. Es claro que la RSE puede depender mucho del país en el que se encuentre la empresa, ya que cada sociedad

tiene su manera de regular, controlar y proteger tanto a las empresas, como a las personas naturales que trabajan dentro de la misma. De igual forma existen estados que cuentan con mayor cantidad de problemáticas socio-económicas y no enfocan mucho los esfuerzos en llevar a cabo este tipo de tendencias proactivas. La ausencia de educación con respecto a las RSE dentro de algunas culturas, convierte un reto o inclusive peor, un alto desconocimiento de estos nuevos paradigmas, lo que hace cada vez más exigente poder adaptarlas a una realidad global.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Debido a la globalización y el gran desarrollo mundial al que nos enfrentamos día a día, las empresas han tenido que optar por tener comportamientos responsables, comprometidos e incluyentes, que permitan que sus responsabilidades no se limiten a las básicas como son los rendimientos monetarios a sus accionistas, mantenerse vigente en el mercado, o el empleo que generan. Sino también que integren a las prácticas de responsabilidad focos carácter externo como el medio ambiente, la comunidad, la sociedad, el mundo.

Vemos como la manera de hacer las cosas ha cambiado, desde lo tecnológico a lo socio-político lo cual esfuerza y obliga que las estrategias competitivas y la planeación de las empresas cambien para estar a la par con los cambios en el entorno.

La Responsabilidad Social Empresarial es uno de los resultados de estos cambios la cual contribuye en la manera de utilizar mejor los recursos físicos, económicos, tangibles e intangibles de una sociedad donde todos los grupos de interés se vean beneficiados y así devolverle al entorno el aporte que ha tenido en la realización de la actividad económica que realice la empresa.

En esta investigación, y en el desarrollo del presente trabajo quisimos conocer su origen, evolución, importancia y aspectos que componen la RSE desde la perspectiva y colaboración de Gestión Humana. Los cuales nos sirvieron y ayudaron para conocer e identificar los comportamientos y prácticas que realiza una empresa cuando aplica la RSE.

En esencia se busca indagar no únicamente en las teorías referentes a estas temáticas previamente mencionadas, sino también hace hincapié al valor organizacional que generan. De cualquier perspectiva que se revise, solo desde los ojos de competitividad sino también de generar un progreso social, cultural y económico que en un futuro será el resultado de una responsabilidad del hoy.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar los principales factores limitantes en la implementación prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, desde la gestión humana que afronta la pyme D&T Proyectos S.A.S.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Indagar los intereses de los directivos y colaboradores para la implementación de una Responsabilidad Social Empresarial.
- Identificar las acciones y prácticas de RSE que están siendo implementadas en la actualidad en la empresa.
- Describir los obstáculos de comportamiento organizacional que inciden la implementación de la RSE

## 4. MARCO TEORICO

### 4.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

#### 4.1.1. Origen del Término:

##### Transformaciones Globales de la RSE

La RSE nace en los años 20 del siglo anterior y se fortalece en los 50 y 60, su idea surge del hecho que si las empresas utilizaban recursos que posee la sociedad lo más justo es que de alguna manera devuelva dichos beneficios. Las empresas deben ir más allá de generar riquezas a los dueños o promover empleos, estas deben velar por el bienestar de la comunidad. (Rojas, 2013)

En 1920 debido a la preocupación de la relación entre empresa y sociedad se genera un interés inicial por el concepto de la RSE. (Rojas, 2013)

En 1930 a raíz de la gran crisis financiera se presentan consecuencias y desequilibrios económicos, Lo que conlleva a que la OIT (Organización Internacional del Trabajo) funde los pilares de la responsabilidad dentro de las instituciones y agentes económicos, políticos y sociales. Con esto se establece un marco formal y único para generar el progreso de la sociedad. (Rojas, 2013)

En 1944 a través de la declaración de Filadelfia se promulga algunos principios de la responsabilidad en la generación de empleo y la mejora de las condiciones laborales. Establece que el bienestar de trabajo no es responsabilidad exclusiva del gobierno o instituciones públicas. En cierta dimensión también debe ser responsabilidad del sector privado de la economía, el cual debería tener como prioridad dentro de sus funciones, una responsabilidad esencial con sus trabajadores. (Rojas, 2013)

Entre los años 1950-1970 con el fin de encontrar crecimiento, beneficio empresarial y el equilibrio, aumenta el desarrollo del concepto de RSE y se destacan los acuerdos u obligaciones morales del sector privado con el fin de lograr el progreso de la sociedad. (Rojas, 2013)

En 1975 en E.E.U.U. se promulgan leyes, normas y regulaciones con clara orientación hacia las actividades económicas y como las empresas deben generar una adaptación que brinde una respuesta a las continuas cuestiones e inquietudes de la sociedad raíz de vulnerabilidad e inconformidad de algunos grupos específicos. (Rojas, 2013)

Al inicio de los años 80's la RSE es vista como una oportunidad de negocio para la organización al ver los factores externos no sólo como gastos sino como una posibilidad de crecimiento económico. Este representa un punto de inflexión para los paradigmas de la RSE, debido a que las empresas empiezan a reconocer posibles beneficios de estas prácticas. (Rojas, 2013)

En 1984 Freeman propone la teoría de los grupos de interés o stakeholders en la cual propone concebir la empresa como una red de relaciones con un grupo de accionistas, inversores, empleados, clientes, proveedores con los que la empresa adquiere una responsabilidad. (Rojas, 2013)

En la década de los años 90 va ganado terreno la RSE y al mismo tiempo toma auge la ética de los negocios y la ética empresarial, Goodpaster y Joanne Ciulla plantea que la actividad de la empresa afecta la formación moral de la persona, ya que pueden influir en el carácter de las personas. (Rojas, 2013)

En la primera década del nuevo milenio aparecen diversas teorías de RSE asociadas a las necesidades políticas, sociales, ambientales, y éticas propias del momento, en estas intervienen agentes como la ONU, la unión europea y ONG's. (Padilla, 2009).

En 1999 la ONU promulga el pacto global como una respuesta a la pobreza e inequidad, en este pacto se vinculan las empresas como socio estratégico y aliados que asumen un compromiso de principios fundamentales en las siguientes dimensiones: (Padilla, 2009).

**-Derechos Humanos:** las empresas deben contribuir, respetar y asegurarse que se cumplan los derechos humanos reconocidos internacionalmente.

**-Normas laborales:** A las empresas se les solicita que apoyen la libertad de asociación – eliminar el trabajo forzoso y el trabajo infantil.

**-Medio ambiente:** Participar en la precaución y problemas ambientales- incentivar e influenciar para promover la responsabilidad ambiental.

**-Lucha contra la corrupción:** no participar en el soborno y la corrupción. (Padilla, 2009).

### Principios e Implementaciones del concepto en Colombia

En el 2003 nace el Estado del Arte de la Responsabilidad Social, el cual fue elaborado por COMFAMA (Caja de Compensación Familiar de Antioquia) en convenio con el ICONTEC. El documento da a conocer una manera más detallada de los instrumentos para medir y evaluar la RSE destacándose entre ellos las normas, estándares, premios, y mejores prácticas, convirtiéndose en un marco de referencia del trabajo el cual se está realizando en el ámbito internacional. (Correa, 2007)

Un año después Colombia se adhiere al pacto global y es uno de los países más destacados en cuanto al número de empresas que se incorporan a la RSE, en este año (2004) se crea el Comité Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual se convierte en una herramienta para la gestión empresarial que permite tener en cuenta los siguientes aspectos: (Correa, 2007)

- Evaluar el desempeño de la organización en cuanto a su gestión de la RSE.
- Construir su estrategia de negocio frente a la responsabilidad social empresarial.
- Mejorar su competitividad a través de la construcción de una guía de RSE. (Correa, 2007)

En el 2007 debido a la revisión crítica a las principales teorías de la RSE por Melé, destaca la teoría del valor para el accionista o capitalismo en la que se muestra la relación fiduciaria entre los directivos y propietarios en la cual la principal actividad es generar riquezas y la RSE como una visión funcionalista en pos de los intereses de los propietarios como único objetivo para las partes interesadas llamando a esta actividad “la maximización ilustrada de valor”. (Castro, 2013)

En el 2012, La RSE representa la relación sociedad-empresa, la cual propone los siguientes enfoques para lograr encontrar un equilibrio y estabilidad en la consecución de los beneficios en la organización y en la sociedad. (Castro, 2013)

- 1) La RSE como función de regulación empresarial- social o funcionalista.
- 2) La RSE como relación de poder. Relaciones de poder de la empresa frente a la sociedad.
- 3) La RSE como producto cultural. Destaca valores y normas entre organización y sociedad.
- 4) La RSE como construcción social cognitiva. Relación de carácter constructivo bilateral.

#### Actualidad y Aplicaciones Globales de la RSE.

La RSE se está aplicando en el sector público y privado logrando cierta competitividad, sostenimiento continuo y desarrollo en las organizaciones sin importar a la actividad económica a la cual se dedique. Este concepto también resalta en la misión y visión de instituciones educativas las cuales son motores impulsores de este tema. Las gerencias en los últimos tiempos están tomando decisiones enfocadas hacia el desarrollo de las RSE combinando las prácticas éticas y ser socialmente responsable en la gestión administrativa de toda la organización identificando cuales riesgos, debilidades, oportunidades y fortalezas se pueden presentar en la organización. Logrando erradicar los siguientes problemas. (García, A, Verastegui J, & García, F. 2010).

\*La pobreza y el analfabetismo.

\*La crisis poblacional.

\*El conflicto global y problemas del medio ambiente.

#### 4.1.2. Desarrollo de la RSE.

De acuerdo a Simon Zadek este proceso contiene 5 etapas en su desarrollo. (García, A, Verastegui J, & García, F. 2010).

**Etapas defensivas:** las organizaciones niegan prácticas o responsabilidades, lo hacen como mecanismo de defensa contra ataques de reputación el cual puede a corto plazo afectar las ventas, el reclutamiento, la productividad y la marca. (García, A, Verastegui J, & García, F. 2010).

**Etapa de Cumplimiento:** adopta un enfoque de cumplimiento como un costo de hacer negocios, para mermar la erosión de valor económico en el mediano plazo debido a riesgos continuos de reputación y litigios. (García, A, Verastegui J, & García, F. 2010).

**Etapa de gestión:** introducen el tema social en los procesos centrales de gestión para mitigar la erosión de valor económico en el mediano plazo y obtener ganancias de más largo plazo al integrar prácticas de negocios responsables en sus operaciones diarias.

**Etapa de estrategia:** integran el tema social en sus estrategias centrales de negocio para mejorar el valor económico a largo plazo y obtener ventajas al ser los primeros en alinear la estrategia y las innovaciones de procesos con el tema social. (García, A, Verastegui J, & García, F. 2010).

**Etapa civil:** promueven una participación amplia de la industria en la responsabilidad corporativa para mejorar el valor económico en el largo plazo, sobreponiéndose a cualquier desventaja inicial y así obtener ganancias mediante la acción colectiva. (García, A, Verastegui J, & García, F. 2010).

Las empresas que implementan RSE como moda se caracterizan por salir a mostrar obras sociales en comunidades vulnerables pero no tienen en cuenta como están funcionando las cosas en sus procesos internos y el entorno social de la organización. (García, A, Verastegui J, & García, F. 2010).

#### 4.1.3. Tipos de RSE a Partir de Categorización de los Conceptos

Los conceptos más aptos donde se puede categorizar la esencia clave de la RSE son: concepto ético y filantrópico, concepto socio-político y por último el concepto estratégico. (Castro, 2013.)

##### El concepto Ético y Filantrópico.

La filantropía es etimológicamente “el amor a la humanidad” (2013, parr4.) Este concepto durante la historia ha sido integrado a individuos y fue promovido inicialmente por los romanos para evitar el paganismo que se presentaba en el siglo II y fomentar la religión católica. Hasta hace poco menos de un siglo se ha acuñado mucho utilizar la filantropía

empresarial. En este tipo de iniciativa es necesario recalcar que no se espera beneficio alguno para la compañía, ni hace parte de estar alineada a la estrategia de la misma.

La filantropía empresarial pretende entonces imponer un grado intangible de la responsabilidad corporativa, la moral. Bajo este sistema la utilidad esperada no consta de mejoras en ventas, o mejores resultados laborales, inclusive si de alguna forma implementar estas políticas cause alguno de lo anterior. La mayor retroalimentación es de grado personal e íntegro y atribuye a los miembros de la empresa a tener un espíritu cada vez más humano. (Castro, 2013.)

*“Según la revista Forbes, una investigación ha encontrado que las empresas que alientan a sus empleados a ser voluntarios tuvieron una tasa de retención más alta” (Fontelera, 2012, parr.3)*

Conjunto a estos mismos parámetros el concepto ético se enfoca en discursos y teorías asociadas al comportamiento responsable de las personas encargadas de encaminar la empresa. (Castro 2013.) .En esencia la ética quiere que los individuos desarrollen responsabilidad y conciencia moral dentro de sus actos y labores de negocios.

Tanto la ética como la filantropía son conceptos que tienen la misma finalidad, actuar correctamente. Lo que puede variar un poco es que dentro del concepto ético existe un espectro de aplicaciones, escenarios y resultados tangibles más diversos que dentro del mismo concepto de filantropía. La ética en el mercado financiero, en las negociaciones justas o simplemente la ética como virtud son ejemplos de los distintos contextos. Dentro de la última cabe la filantropía empresarial, en obrar justamente, inclusive generar actos de bondad, no para evitar reclusiones o recibir algo a cambio, sino por el simple hecho de que se siente bien y crea valor al aspecto cultural y valores. (Castro, 2013.)

### El concepto Socio-Político

Este acercamiento se basa en el compromiso que tienen las empresas a cumplir con ciertos deberes sociales y al reconocimiento de unos derechos políticos. Para Garriga y Melé (2004) existen dentro de las interacciones entre organización y sociedad una serie de responsabilidades determinadas por el poder y posición de la primera, la cual que debe ser cautelosa al cumplir con un mínimo de exigencias en las normativas. Se clasifican dos teorías: el contrato ciudadano y el constitucional.

El Contrato Ciudadano: conlleva su origen desde la filosofía política que surgió durante y posterior a la revolución francesa. Uno de los pensadores más reconocidos dentro de esta línea de pensamiento y la época son Locke, Hobbes y Rousseau. (Reale y Antiseri 1991.) Surge de una forma de pacto, un contrato social, que busca agrupar y afinar las voluntades de los ciudadanos con el fin de crear un Estado social. De carácter político que reconozca los derechos humanos fundamentales y reconozca el respeto y la identidad individual. Conocido hoy como el liberalismo. (Reale y Antiseri 1991.)

Críticos más actuales como lo son Donaldson y Dunfee (1999) asumen que dentro de la relación empresa y sociedad hay unos parámetros que siguen ese preacuerdo entre individuos y sociedad. Este tipo de contratos se presentan de forma intra-empresarial y externas a la misma; de forma micro y macro. La primera consta de brindar el mayor beneficio posible a todos los individuos que hacen parte del desarrollo de la empresa, sean colaboradores, asesores, accionistas entre otros grupos de interés.

Son muchos los autores que se atreven a calificar las distintas formas de RSE. Para Porter y Krammer, (2006.) existen dos tipos, la estratégica y la reactiva. La estratégica se define como implementar prácticas en la organización de una manera diferente a como lo realiza los competidores de tal modo reducir costos o satisfacer necesidades de los clientes. Por otro lado está la reactiva esta se refiere a un compromiso de buen ciudadano corporativo para lograr acabar con los problemas que se presenten en las actividades del negocio.

La RSE hace parte de la estrategia de las empresas, ya que de una manera social, la empresa se retribuye de muchas maneras, es una oportunidad que tienen las empresas de convertir una acción social en una oportunidad económica, Como se menciona anteriormente, la RSE hace parte de la estrategia Como cita Porter (2006) *“Si...las corporaciones analizaran sus alternativas de responsabilidad social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, descubrirían que la RSE puede ser mucho más que un costo, una limitación o un acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.”*

### Concepto Estratégico de la RSE

Las distintas formas de estrategia empresarial han sido estudiadas detalladamente, con el fin por optar las mejores acciones y soluciones una vez se analiza la empresa interna y

externamente. En esta aplicación la RSE aplicada como una estrategia consiste en utilizar la RSE, como complemento, adición y/o integración entre la misma y la propuesta de valor de la empresa. (Castro, 2013.) Lo que se pretende dentro de esta forma estratégica es diferenciarse y generar una visión compartida entre empresa y sociedad.

#### 4.1.4. El Concepto Estratégico de la RSE: Aplicado

En la actualidad la RSE se ve como una estrategia social donde gana la empresa los empleados y la comunidad, La empresa por un lado gana reputación, lealtad de los empleados, legitimización social de la actividad económica, también acceden a nuevos mercados y oportunidades de negocio. Algunos ejemplos de los beneficios que recibe la comunidad son: educación, vivienda, recreación e integración además de otros. Las empresas ven a las RSE como una variable estratégica necesaria en la actualidad, las organizaciones hacen esfuerzos por identificar si los productos que ofrecen se ven fortalecidos con la RSE y saber si los clientes están dispuestos a pagar más debido a que la empresa está en la actividad de RSE. Su rendimiento se puede evaluar a través de la identificación de sus fortalezas y debilidades. (Wright 2003)

Unas de las formas más claras de descifrar si una empresa cuenta o no con estrategias de RSE, son a través de certificaciones de estandarizaciones de sistemas como: de calidad, seguridad, medio ambiente entre otros. Este grupo de normas tiene como responsabilidad promover el desarrollo de otras normas internacionales que son referentes a la aplicabilidad de cada empresa. Una de las funciones principales de las ISO es buscar la estandarización de normas de procesos, seguridad, revisión continua en la calidad de los productos y servicios finales y un consentimiento de medio ambiente.

Hoy en día las normas y los diferentes sistemas juegan un papel fundamental para que las organizaciones puedan lograr una mejora en sus procesos, calidad de producto y bienestar laboral. Por tal motivo a continuación se tendrá en cuenta las siguientes normas ISOS (9000,9001,18001 OSHAS Y 14001).

La **Norma ISO 9000** se fundamenta en los sistemas de gestión de calidad y de las terminologías para los sistemas de gestión de calidad. Esta especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Una empresa para obtener la certificación debe cumplir con ciertas normas de

garantía de calidad en sus operaciones, conforme a lo certificado por un organismo de certificación externo.

La **Norma ISO 9001** consiste en los requisitos para los sistemas de calidad que se pueden aplicar en las diferentes empresas que quieren certificar tanto sus productos o servicio que ofrecen cumplen con los requisitos y reglamentos.

Uno de sus objetivos es que la organización, creando este sistema, le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Además crear un sistema de mejoramiento continuo, de prevención de defectos, reducción de variación y desperdicio.

Requisitos son los siguientes:

- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad
- Determinar la secuencia y las interacciones de tales procesos
- Determinar los criterios y los métodos de funcionamiento y el control de tales procesos
- Asegurar la disponibilidad de recursos y la información necesaria para el funcionamiento y la monitorización de tales procesos
- Monitorizar, medir y analizar tales procesos Implementar acciones necesarias para obtener los resultados previstos y la mejora constante de tales procesos

Además el sistema de debe contener un manual de calidad, registros de calidad, una política de calidad documentada y verificación de calidad interna.

La **Norma 18001 Oshas**: consiste en las especificaciones para lograr un sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional. Estas normas buscan a través de una gestión sistemática y estructurada asegurar el mejoramiento de la salud y seguridad del trabajo. Por lo tanto las empresas deben formular sus propios objetivos y políticas de seguridad. (Gonzales, 2014)

El objetivo que tiene esta norma es que la empresa se resguarde de pasivos ambientales. Además de reducir riesgos y reducir costos operativos, de esta manera lograr una mejor administración de sus recursos. (Gonzales, 2014)

Para la aplicación de esta norma no existen unos requisitos, por lo tanto cualquier empresa u organización que desee puede obtener esta norma.

Esta certificación se produce cuando la empresa contrata a una identidad externa certificadora para evaluar el sistema de gestión y así asegurar que los requisitos se ajustan a la norma. Sin embargo esta norma no requiere una certificación obligatoria, pero la empresa si debe estar en condiciones de demostrar que ha cumplido con los requisitos especificados de esta misma. Por más que la certificación no sea obligatoria es una ventaja que las empresas la obtengan ya que esto brinda u otorga una credibilidad importante en el mercado y a nivel internacional. (Gonzales, 2014)

La **norma ISO 14001** consiste o se fundamenta en un plan de manejo para la protección ambiental que tiene cualquier organización ya sea del sector público o privado. Una organización que quiera obtener la certificación ambiental debe lograr esta norma.

**Objetivos:**

- identificar y valorar la probabilidad y dimensión de los riesgos a los que se expone la empresa por problemas ambientales
- Valorar que impactos tienen las actividades de la empresa sobre el entorno.
- Definir los principios base que tendrán que conducir a la empresa ajuste de sus responsabilidades ambientales.
- Establecer a corto, mediano, largo, termino objetivos de desempeño ambiental balanceado costos y beneficios.

**Requisitos:** esta norma exige que la empresa cree un plan de manejo e donde contenga objetivos, procedimientos metas, responsabilidades definidas, capacitación personal etc. Este plan lo debe seguir l empresa para poder cumplir y respetar las leyes ambientales.

Esta certificación se obtiene o lo otorgan entidades certificadoras gubernamentales o privadas. Es importante destacar que las empresas no pueden ser certificadas por entidades (certificadoras) de otros países. En algunas ocasiones estas entidades frecen un servicio de asesoría en la elaboración del proceso para así poder obtener y cumplir con esta norma. Es relevante mencionar que esta norma la obtiene ya sea la planta de producción mas no el producto como tal.

Resumen de las principales certificaciones:

	<b>ISO9001</b> <b>(CALIDAD)</b>	<b>ISO14001</b> <b>(AMBIENTAL)</b>	<b>OSHAS18001</b> <b>(S Y SO)</b>
<b>ELABORACIÓN</b>	Alta	Media	Baja
<b>DEFINEN</b>	Responsabilidad y autoridad	Funciones y responsabilidades	Funciones y responsabilidades
<b>OBJETIVOS</b>	No se requieren metas	Metas explicitas	No se requieren metas

**Tabla 1.1.** (Fuente: ISO 9001-ISO14001-ISO18001 [http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf))

Cuadro de Diferencias y Similitudes:

**ISO 9000 vs. 14000 vs. 18000**

SIMILITUDES	DIFERENCIAS
Asignación de Recursos	<p><b>Necesidades:</b></p> <p>ISO 9000 : necesidad del cliente</p> <p>ISO 14000: necesidades de la sociedad para la protección del medio ambiente.</p> <p>ISO 18000 : necesidad clientes internos</p>
Entrenamiento	<p><b>Directriz:</b></p> <p>ISO 9000: está dirigida a un amplio grupo (sociedad).</p> <p>ISO 14000: está dirigida para la protección del medio ambiente.</p> <p>ISO 18000: dirigida para los trabajadores o sea clientes internos.</p>
Control de Documentos	<p><b>Objetivo:</b></p> <p>ISO 9000: genera bienestar a los clientes externos.</p> <p>ISO 14000: bienestar al medio ambiente y la</p> <p>ISO 18000: bienestar a los clientes externos.</p>
Auditorías Internas Revisión De La Gerencia	
Mejora Continua	
Las 3 Normas Están Diseñadas Para Uso Interno	
Las 3 Normas Requieren De Un Tercero Para Su Certificación (Auditor)	
Las 3 Son Normas Voluntarias.	

**Tabla 1.2.** (Elaboración Propia.)

Las nuevas practicas administrativas estan logrando a las empresas a cuidar y controlar los campos relacionados con la calidad, el ambiente , la seguridad y salud ocupacional pues los efectos de estos siempre se encuentran interrelacionados.

El proceso de implementacion de cualquier sistema de gestiòn es tedioso y costoso. Sin embargo el esfuerzo por implementar estos sistemas brindan beneficios y crean que la organizaciòn tengan un buen nivel de competitividad en el mercado.

El requisito fundamental para la implementacion de un sistema de normas en la organizaciòn, es el obtener el compromiso del personal el cual, debe estar debidamente capacitado y motivado, otorgando ideas y puntos de vista que faciliten la adaptacion a los cambios.

La obtencion de la certificacion debe ser cosiderada un objetivos primario, para lograr que el sistema pueda a contribuir ofecer al mercado productos y servicios de calidad sin perjudicar la slaud de los trabajodrs o el equilibrio ambiental en el proceso.

En la Tabla 1.1 y 1.2. resume puntos esenciales de los Sistemas Internacionales de Estandarizacion.

#### **4.1.5. Beneficios Laborales de las RSE y Ventajas Competitivas**

En el mundo de las organizaciones la RSE, es contemporáneamente relevante debido a que genera diferente beneficios laborales. Uno de estos es que las organizaciones benefician su imagen comercial hacia sus grupos de interés., como lo son sus clientes externos e internos, proveedores, accionistas, de esta manera va mejorar así sus ventas, reputación y su imagen.

En cuanto a los clientes internos, estos se van a sentir identificados, orgullosos y con sentido de pertenencia por la empresa, generando así un mejor rendimiento de cada individuo y automáticamente el de la empresa. Porter reafirma: *“Toda organización que implemente prácticas de RSE creara un mejor ambiente laboral, garantizando que sus empleados creen un sentido de pertenencia por la empresa”* (Porter, 2006) Cabal Rubiano, A. M. & Morales Muñoz, C. E. (2013). (Bachelor Thesis).

Lo anterior trae beneficios ya que facilita el reclutamiento y retención de talentos, genera relaciones de largo plazo con personal de trabajo.

En cuanto a los clientes externos se puede afirmar que la RSE es valiosa para las organizaciones.

*[“existen investigaciones que indican que el marketing con causa social puede considerarse como un tangible dentro de las ventas de la organización, ya que puede genera grandes aumentos en los ingresos. En el mundo actualmente el 66% de las personas basan sus opiniones de una empresa según el comportamiento de la 21 misma hacia la sociedad, y un 40% de personas han pensado en no comprar un producto de una empresa que considera que tiene un comportamiento irresponsable”*. Cabal Rubiano, A. M. & Morales Muñoz, C. E. (2013). (Bachelor Thesis).

En ciertos contextos de algunas empresas las ventajas competitivas en el mercado, se puede obtener a través de la disminución de pagos de impuestos. De esta manera generan mayor rentabilidad del negocio y así pueden brindar precios más bajos y ser más competitivos en el mercado. Además se incrementa la confianza de accionistas, mejora la percepción de riesgo, facilita acceso a financiamiento, facilita obtención de socios estratégicos y facilita atracción de inversiones. (Cabal, 2013)

“Una RSE bien orientada e integrada en la visión del negocio produce beneficios tanto sociales como empresariales y es fuente de progreso.” (Diego H) Cabal Rubiano, A. M. & Morales Muñoz, C. E. (2013). (Bachelor Thesis).

Según al análisis de (Porter y Kramer, 2006) consideraban la empresa como un conjunto de capacidades y recursos que se organizan con la finalidad de crear una ventaja competitiva. Fortaleciendo la marca y la reputación de la organización en la sociedad.

Lo anterior significa que consolidar la reputación es una forma de las empresas a proyectar una imagen positiva. El concepto estratégico de la RSE posibilita la integración de la empresa a las problemáticas sociales que de otra forma serian vista como realidades indiferentes para la operación propia de las organizaciones. (Porter y Kramer, 2006)

Con la RSE han aparecido una serie de necesidades al interior de las organizaciones como la de implementar política y actividades de una RSE integral. Respuesta a las exigencias del entorno, para medir el cumplimiento en los programas que están relacionados con el ambiente, lo social y lo económico. (Porter y Kramer, 2006)

Las diversas concepciones de RSE no solo ha impactado la forma en que las empresas operan, sino propuesto un modelo diferente de empresa. Del modelo de empresa que tenía finalidad de únicamente responder a las exigencias de los accionistas como únicos interesados, ha pasado a manejar un concepto plural en la que buscar responder a las diversas partes interesadas.(Porter y Kramer 2006) (Cabal, 2013)

#### **4.1.6. Limitaciones y Retos de su Aplicabilidad**

Las aplicaciones concretas y las prácticas empresariales, corren el enorme peligro de estar desarticuladas al no estar alineadas correctamente con la razón de ser de las organizaciones. Se considera que la indagación sobre el concepto de responsabilidad social es de vital importancia en el mercado empresarial.

Por lo general predomina una dificultad para entender el concepto de RSE debido al número de teorías y confusión sobre los significados de los términos y la dificultad de conciliar varias posturas de expertos en el tema el cual es considerado por Zoontz (2006) “la jungla de la teoría administrativa” esto genera un sin números de teorías de la RSE.”

Tiende a ser difícil la implementación de la RSE ya que algunas empresas lo hacen de forma superficial lo cual genera disgusto y críticas de la sociedad por falta de interés y cumplimiento hacia sus responsabilidades. Las empresas que han desarrollado esta política con compromiso lo implementan desde su estrategia integral de negocio.

Otro inconveniente que se presenta es cuando trasladan las responsabilidades sociales de la teoría a la práctica, una de las razones que la dificulta es que no diagnostican las demandas de los grupos de interés ni analizan el costo beneficio de las acciones, ya que las responsabilidades económicas son fáciles de medir, identificar y contar, las responsabilidades sociales y éticas son más difíciles de medir y establecer, esto provoca que ante la presión de la comunidad por obtener propuestas con responsabilidad social los directivos solucionan parcialmente los problemas evitando un compromiso mayor con la RSE. Zoontz (2006)

## **4.2. TEORIAS DE GESTION HUMANA**

### **4.2.1. Interpretaciones del Concepto del Recurso Humano**

Las ciencias sociales han estado en una búsqueda constante en la forma de vincular el desempeño y actividades del recurso humano desde una funcionalidad de los sistemas de recurso humano o Gestión Humana. Inicialmente se proponía que la principal función de RRHH era el manejo del personal humano el cual estaba asociado en evaluar los atributos que representaba el capital humano y el costo que generaba el empleado para la empresa. (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009).

Reconocer que el capital humano es un factor intelectual el cual resalta talentos como: el saber, saber hacer y querer hacer las cosas bien, son características que permiten mejores resultados ante otras organizaciones y en una forma más competitiva.

Es muy importante saber que para que las organizaciones logren el éxito que desean, el capital humano y toda las organización deben replantear los siguientes elementos: los valores, comportamientos, ampliar su cultura y mejorar métodos de operación acompañados de una actitud de aprendizaje permanente (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009).

### **4.2.2. Gestión Humana Desde un Marco de la Empresa Colombiana: Características, retos y aportes.**

Una de las interpretaciones más típicas menciona al área de gestión humana como el departamento capaz de administrar la fuerza de trabajo concretamente estaba relacionado con el pago de nómina, capacitación, selección, diseño y análisis de cargos. Una nueva concepción revela y centra la idea de percibir el recurso humano, como un activo que genera valor, no únicamente por sus conocimientos sino también por las contribuciones a la dinámica, progreso y consolidación de la empresa. (Blanca Nery, Hernández Chaves)

Otra interpretación y muy común de este concepto es “gestión humana es como un conjunto de actividades que brindan apoyo y soporte estratégico a la dirección.”(Blanca Nery, Hernández Chaves). Es importante resaltar que es un concepto estratégico que tiene alcances sociales y económicos y esta direccionado en apoyar a la empresa en lograr

objetivos, tanto en su carácter de beneficios monetarios como en obligaciones o acciones que promueven lo social. (García 2009)

A medida que ha pasado el tiempo y gracias a la globalización, la ardua competencia de los negocios y el desarrollo de las empresas ha surgido una propuesta más profunda para el manejo de los colaboradores, que reta a las organizaciones cada vez más a apartarse de la mirada tradicional y a no limitarse a dividir funciones personales y diseñar actividades que modelan las tareas de forma sistemática. Sino que se convierta en un fin para las empresas y se logre entrelazar con las metas y estrategias principales de cada organización. Se trata de una forma de generar unas condiciones propicias para el trabajo y que conjuntamente se genere valor a las ventajas competitivas de la empresa logrando crecimiento individual, profesional y organizacional.

Gestión Humana es uno de los campos a nivel de las organizaciones que más cambios ha tenido, de pasar de una oficina de trámites y vinculaciones a ser una de las aéreas más importantes para alcanzar los objetivos y metas de la organización, obligándolas a modernizar sus estructuras, roles y prácticas para generar valor a la compañía. De acuerdo a los últimos resultados se observa una mayor madurez en las áreas de talento humano o Recursos Humanos de acuerdo a la capacidad organizacional y el análisis a las personas como fuente de éxito agregando valor a esta área.

Colombia ha estudiado esta área parcialmente (Calderón, 2006; Calderón, Naranjo y Álvarez, 2008; Saldarriaga, 2008; entre otros), pero no hay un estudio integral que muestre como se encuentran los departamentos de recursos humanos, sus prácticas y actividades estratégicas, su evolución y cambios respecto a la concepción de gestión humana.

En algunos estudios muestran los vacíos en la dirección de gestión humana y la dificultad de los gerentes para convertir en acción las políticas de la empresa, reflejados en la falta de indicadores que revelen el avance y desarrollo y la falta de tecnología en recursos humanos.

Estudios como el de Aon Consulting (2002) muestran la toma de conciencia por parte de recursos humanos para contribuir al desarrollo de la organización pero sin descartar que su enfoque fuera más operativo que estratégico y no desligando del departamento las

siguientes responsabilidades: gestión del cambio, gestión por competencias, cultura organizacional, desvinculación laboral asistida, gerencia de procesos, gestión del conocimiento y aprendizaje, responsabilidad social, conciliación vida-trabajo, flexibilidad laboral.

De acuerdo a la revisión y estudios generados mencionan que gestión humana genera valor en las siguientes 5 dimensiones: Orientación estratégica, gestión del cambio, estructura organizacional, liderazgo de las personas y responsabilidad social.

#### **4.2.3. Prácticas de la Gestión del Recurso Humano**

Las prácticas de la gestión del Recurso Humano se divide en las siguientes etapas: Funcionales; encargadas de la administración del personal y las Emergentes las cuales resultan del nuevo rol que está realizando el área de recursos humanos en la empresa (Perdomo, J., Heredia, o., Valencia, C., Gonzalez, J, & Galende J, 2011).

En el proceso de selección se integra la formación, desarrollo, evaluación de desempeño, y organización del trabajo. Ya que no solo se espera encontrar la persona apropiada para el puesto, también se busca un talento potencial. Este proceso de selección es diferente según el tamaño de la organización por ejemplo: las grandes utilizan criterios socioculturales y técnicos desde el inicio hasta la vinculación, contrario pasa con las pymes ya que se basan por la referenciación, entrevistas y certificaciones. (Perdomo, J., Heredia, o., Valencia, C., Gonzalez, J, & Galende J, 2011).

En cuanto a la formación y capacitación las empresas están destinando más recursos en los modelos de gestión por competencias. Al igual que el plan carrera que ha cambiado de percepción, así como el concepto de empleo por empleabilidad y el de oficio por asignación laborales temporales. (Perdomo, J., Heredia, o., Valencia, C., Gonzalez, J, & Galende J, 2011).

Recursos humanos busca que el empleado sea un mecanismo potencial para el futuro, el cual está asociado con la evaluación del desempeño y planes de carrera este se da en empresas con estructura piramidal permitiendo promoción a cargos superiores. Este concepto también es conocido como carrera personal permitiendo que tengan crecimiento

personal y profesional para desarrollar nuevas competencias y ocupar cargos más llamativos y enriquecedores. (Perdomo, J., Heredia, o., Valencia, C., Gonzalez, J, & Galende J, 2011).

#### **4.2.4. Aportes y Restos de la gestión Humana**

Vemos que Recursos Humanos ha cambiado en su forma de operar el departamento implementado estrategias para la atracción y retención del talento humano logrando obtener nuevas perspectivas para el reclutamiento, la formación, el acompañamiento y la compensación apropiada. Son logros que ayudan a la compañía a propiciar y crear un ambiente y cultura adecuada que ayuden al desarrollo de los empleados.

Sin duda los aportes generados por Recursos Humanos se ven plasmados en el alineamiento estratégico desde el área de RRHH para realizar y ejecutar las estrategias y ventajas competitivas de la empresa, formando líderes para asesorar al departamento administrativo dándole herramientas para que gestionen adecuadamente el personal.

(Calderón, G., Naranjo, j., & Álvarez, C, 2010).

Por otra parte esta área ha tenido que sobre llevar situaciones importantes generando retos en su operación como es la percepción de los mensajes del entorno en cuanto a la forma de hacer las cosas y que esta lectura sea la apropiada para reaccionar con estrategias que maximicen sus objetivos. (Calderón, G., Naranjo, j., & Álvarez, C, 2010).

Gestión Humana debe indagar y revisar el entorno en el cual se encuentre la industria para saber que está afectando el interior de la organización y qué medidas se van a cumplir al respecto. (Calderón, G., Naranjo, j., & Álvarez, C, 2010).

De igual manera saber qué pasa con el exterior de forma positiva la cual genere oportunidades, se debe estar muy pendientes de estas situaciones para apropiarnos de ellas y sacar el mejor provecho de la situación en pro del mejoramiento y progreso de la compañía. (Calderón, G., Naranjo, j., & Álvarez, C, 2010)

### **4.3. INTEGRACION DE TERMINOS RSE Y GESTION HUMANA**

#### **4.3.1. Gestión de Recursos Humano Enmarcada en Principios de RSE**

La Responsabilidad Social es la responsabilidad de la empresa con todos sus grupos de interés: consumidores, accionistas, directivo, empleados, comunidad, clientes. Creando en compañía de Recursos Humanos ventajas competitivas que involucren al personal y sus competencias para lograr los objetivos (pag 5). Por tal razón Recursos Humanos se debe considerar como unos de los departamentos que contribuyen al cumplimiento y desarrollo de políticas de RSE al igual como de los siguientes: (Londoño, V., Mojica, L., & Ricardo, P, 2012)

- Debe velar por que la organización Cumpla las metas más allá de lo mínimo que piden o lo reglamentado en las políticas de la compañía.
- Darle una real importancia a la ética la cual debe ser parte de la cultura de la empresa y estar presente en todas las decisiones de los directivos y personal.
- Asegurar condiciones de trabajo seguras y saludables.

La responsabilidad social es una herramienta para la búsqueda del desarrollo sostenible, involucrando valores y principios hacia sus colaboradores, de igual manera a los procesos que realizan las empresas los cuales involucran el medio ambiente y los (stakeholders). Para generar confianza ante la comunidad por medio de su práctica y comportamiento asumiendo con responsabilidad los efectos causados por la actividad económica de las empresas. (Vives, peinado 2011 p 43) libro la responsabilidad social de la empresa en America Latina, Antonio Vives y estrella peinado, publicación Banco interamericano de desarrollo 2011. (Londoño, V., Mojica, L., & Ricardo, P, 2012)

#### **4.3.2. RSE en Gestión Organizacional para Promover Factores Externos: Ética y Conciencia ambiental**

La RSE es parte fundamental en la gestión de las organizaciones, esta promueve factores fundamentales no solo para las organizaciones sino para el desarrollo de nuestra sociedad. Es por ello que Guillen (2006) habla de dos criterios en donde se puede diferenciar lo que promueve la responsabilidad social en la gestión de las organizaciones. Los dos criterios son los siguientes: instrumentos de gestión para lograr una actuación social ética e instrumentos de gestión para el aseguramiento de una actuación social ética. Por un lado, en el primer criterio expuesto, se encuentran las herramientas que son facilitadoras para lograr y crear unas estrategias de responsabilidad social en las organizaciones. En el segundo criterio igualmente existen herramientas pero estas están más enfocadas para obtener las certificaciones de calidad, las cuales se logran cumpliendo con ciertos procedimientos y normas, estas últimas establecidas por entidades externas.

Además de esto la Comisión Europea (2001), en el "Libro Verde" establece un "Marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas", señalando que ha iniciado el reconocimiento de la responsabilidad social como una ficha fundamental dentro del marco económico de las organizaciones, ya que no es solo desarrollar objetivos de carácter económico sino plantear objetivos sociales y medioambientales.

Asimismo las normas de responsabilidad social han contribuido a que exista un comportamiento socialmente responsable dentro de las organizaciones, logrando así que en los colaboradores tengo un conocimiento claro del significado de la responsabilidad social. Y resultado final de una integración entre empleado empresa con políticas y aplicaciones claras de RSE debajo de un amparo y procedimiento de gestión humana.

## 5. MARCO METODOLOGICO

El formato de investigación que utilizamos para desarrollar la metodología de investigación del trabajo es el análisis de un caso empresarial. Se generó el instrumento de entrevista a profundidad para indagar de forma cualitativa y lograr explorar los distintos procesos de Gestión Humana enfatizados en una Responsabilidad Social Empresarial que se generan internamente en la empresa del caso. Nuestro enfoque no es únicamente descifrar la relación de políticas y otros comportamientos de gestión humana que vayan atadas a proyecciones de RSE, sino también comprender la percepción general y por cargos de la RSE en el ámbito de empresa pequeña, como la es D&T Proyectos.

A través de esta metodología buscamos profundizar en unos objetos de estudio que no tienen parámetros empíricos muy precisos. Estos objetos son o se asemejan al caso de: empresas familiares, pequeñas o micro. Por lo general lo que encontramos es que la temática tanto de Gestión Empresarial como RSE, por lo general se ha desenvuelto en contextos corporativos y de empresas estructuradas. Las cuales cuentan con recursos no únicamente humanos sino también financieros para generar y fortalecer estos aspectos de Gestión Humana y Responsabilidad Social empresarial de manera estandarizada.

En este estudio de caso, buscamos aproximarnos a una realidad empresarial muy cercana a la mayoría de las empresas que son micro o pymes. Cabe aclarar que dentro de las dinámicas de micro y pequeñas empresas siempre va a predominar variables sustantivas, y por ende recaemos en afirmar que depende de cada negocio y situación. Pero más allá de las excepciones lo interesante de este tipo de investigación es poder descifrar si dentro de cada pequeña empresa, las políticas y los parámetros de gestión del recurso humano y RSE van atados a una cultura gerencial y/o comportamientos organizacionales. Por lo que por más que puedan diferir los resultados en cada caso, desenvolver una situación similar ya extrae muchas herramientas y conclusiones válidas y lo más importante, sirve de modelo de investigación para muchas otras empresas.

Por eso es tan importante para nuestra investigación generar este tipo de estudio. Para ensayar y revisar de la forma más transparente posible, una realidad en el contexto natural de la organización. A partir de extraer la información se pretende entonces poder analizar fenómenos e interpretaciones personales (Rodríguez, Gil & García, 1996). Para generar

conclusiones conjuntas y de forma analítica que desprendan patrones de comportamiento o hechos sustanciales claros dentro de la empresa en cuestión.

## **Procedimiento**

Se descartó inmediatamente en nuestro instrumento de investigación la encuesta por algunas razones. En primer lugar el diseño de una encuesta es algo muy tedioso y por lo general se incurre en errores, no únicamente de forma sino que el objetivo de la misma se tiende a confundir. Al crear una encuesta, vamos a incurrir en un sesgo de limitar las respuestas a nuestro conocimiento o también de manera inconveniente, brindarle al encuestado la posibilidad de contemplar respuestas que de forma espontánea no hubiera considerado. (Rey, 2013.)

También buscamos explorar cada respuesta con la mayor profundidad posible. Aunque en algunas encuestas se permiten preguntas de llenar un espacio, el mismo es limitado, o la pregunta en si es sesgada. A demás no se puede percibir en la escritura lo que muchas veces es claro en la oralidad; claridad en los argumentos y sinceridad.

Buscando mayor precisión quisimos analizar previamente la forma de abordar la investigación y el instrumento que utilizaríamos. Descubrimos una gran brecha entre los diferentes integrantes y cargos en la empresa en cuanto a conocimiento y experiencia. Y lo más crítico, los cargos tenían algunos enfoques y funciones tan distintas que la aplicabilidad de los factores a investigar podrían variar inmensamente. Por lo tanto comprendimos que profundizar en un marco de encuesta general no abordaría todas las variables del tema y aún más grave, sería casi imposible hacer relaciones y encontrar tendencias.

Como se mencionó previamente seleccionamos el instrumento de entrevista a profundidad. Todas las entrevistas tienen dos partes, la primera es una indagación general a los conceptos de Gestión de Recurso Humano y RSE y la segunda son preguntas direccionadas a la percepción individual desde la posición del empleado o directivo dentro de la empresa. La primera parte de conocimiento general y se aplicó de igual manera a todos los interrogados. Mientras que en la segunda parte no coincidía ninguna pregunta exactamente, su estructura y objetivo eran semejantes.

Lo que pretendemos con la indagación de la perspectiva de cada cargo interno a la empresa es abarcar de forma macro la esencia propia de RSE dentro de cada sección laboral. Es

decir cada enfoque expondrá la RSE en circunstancias específicas, y a partir de la mayor cantidad de estas situaciones se logra una intersección de varias ideas. Adicionalmente buscamos enfatizar tres variables esenciales para nosotros en esta investigación. (1) Que predomina e interesa a los empleados y directivos de una empresa (2) Que practicas existentes se relacionan (3) Que obstáculos son claros todo la anterior con relación a La Responsabilidad Social Empresarial.

## **6. ANALISIS DE RESULTADOS**

En nuestro estudio de caso, uno de los principales enfoques era comprender las dinámicas organizacionales con respecto a los términos de RSE y RRHH. En nuestro instrumento de investigación a profundidad se entrevistó a cinco (5) empleados de la empresa. Dos de cargos de dirección, Gerente General y Gerente técnico. Y tres empleados con enfoques y cargos distintos, Ejecutiva Comercial, Directora Administrativa y Director de Proyectos.

Como se sustentó en el marco metodológico, la entrevista partía de lo general a lo específico. En la primera etapa de generalidades y relación con a los términos se pretendía dialogar de forma abierta y permitir al entrevistado expresar libremente sus percepciones con respecto a la RSE y la RRHH.

### **6.1. ANALISIS DESDE LO INDIVIDUAL**

#### **6.1.1. Percepciones Individuales de la RSE**

Dentro del análisis de esta primera etapa se coincidió en gran medida en un patrón común, falta de claridad y homogeneidad del concepto de responsabilidad social empresarial. En las discusiones y socializaciones que tuvimos al analizar las grabaciones de las entrevistas vimos la primera situación alarmante de que así todos los entrevistados estaban familiarizado o habían estado en contacto con el término de RSE ninguno tenía un concisa y precisa definición de su significado. Para tratar de legitimidad la pregunta a una expresión muy transparente y sin presión de equivocase la pregunta fue la siguiente para todos los entrevistados: ¿Qué es para usted la RSE?

El 100% de los entrevistados enmarco en la palabra responsabilidad, o de exacto significado como compromiso. Lo que todos padecieron fue de una definición verídica bajo la teoría que nosotros mismo indagamos previamente. Dos (2) de los cinco entrevistados fueron muy breves y no extendieron sus respuestas a ejemplos, pero en tal brevedad existió ausencia de apropiación del término, que fue el común denominador.

Otro resultado claro, es que entre ninguno existió una relación tan estrecha como para inducir que dos personas estaban en la misma página lo que comprueba el hecho de una vaga percepción y fundamento teórico del término.

Todo lo anterior se relaciona a un factor importante, el generacional. Todos los empleados entrevistados tienen más de 35 años, y los gerentes entre los 50 y los 60. Esto no indica que las personas dentro de estas edades no tienen un conocimiento preciso del término. Pero cabe resaltar a los gerentes propios de filosofías administrativas más clásicas y que además llevan casi 30 años en la empresa, por lo que no tienen mucha relación estrictamente informática y teórica con dicho concepto de RSE.

Pero otro lado los colaboradores entrevistados tienen como mínimo 15 años de graduados de la carrera universitaria que es a partir de como sostiene la información teórica de nuestro marco, cuando empezaba a tomar fuerza la RSE en Colombia, específicamente a esos inicios del 2003. Lo que implica que el momento donde educativamente se revisan los conceptos de forma general y teórica no existía en Colombia el furor del término RSE. Analizando un poco más los cursos y demás talleres educativos eran centralizados en los enfoques profesionales de cada empleado, es por eso que la persona con mayor claridad dentro de la empresa era la jefe administrativa, sin embargo tenía algunas falencias en sus precisiones.

Lo anterior únicamente sostiene la ausencia de claridad teórica y fundamental de la definición de la RSE, no implica un desconocimiento total o desinformación, sino únicamente ausencia de marcos sólidos y sobretodo correlación de las respuestas.

### **6.1.2. Intereses de los Colaboradores y Gerentes de implementar la RSE**

Manteniendo un análisis individual de las respuestas, se puede sobresaltar algo esperado. Dentro de las aplicaciones RSE, en el cuadro general, que pedía mínimo 2 ejemplos o aplicaciones de la responsabilidad social empresarial en ámbitos internos y/o externos a la empresa, se usó para lo externo ejemplos netamente enfatizados en los cargos propios. Es decir la ejecutiva comercial insistía en RSE como estrategia potenciadora de ventas y forma de competitividad. La encargada administrativa relaciono la aplicación externa con contratación de personal de la zona. El director de proyectos centro su explicación en los

parámetros de seguridad y responsabilidad en obra. Lo que indica que la percepción de la RSE, no únicamente es difusa sino que va sesgada a la aplicación y beneficio dependiendo de cada cargo.

Continuando con la idea una vez se pregunta específicamente a partir del cargo y de las experiencias relacionadas con la RSE con respecto a la labor que cada persona ejerce, se percibe una mayor seguridad y apropiación de las prácticas responsables y tendencias con relación al termino en cuestión. Pero tales prácticas están polarizadas a lo necesario o ventajoso para que cada trabajador cumpla con los estándares esperados.

Intereses y Motivos específicos de los colaboradores para Efectuar las RSE:

Comercial	Administrativa	Ing. Proyectos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen empresarial</li> <li>• Iso 9001</li> <li>• Exige el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrelazar temas de RSE con gestión del recurso humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar proyectos</li> <li>• Mayor énfasis en seguridad-industrial</li> <li>• Limpieza y concientización del medio ambiente en obra</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda al posicionamiento de la empresa y facilidad de venta</li> <li>• Sistema de gestión de calidad que enfatiza en una mejora de los procesos, de mejora y atención al cliente</li> <li>• Algunos clientes solicitan certificados de los productos y se guían por tener ISOS Y RE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegura mayor beneficios a los colaboradores, responsabilidad con los mismos y es una estrategia para reducir rotación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor desempeño de su personal y resultado positivo</li> <li>• Mantiene a sus subordinados a salvo y cumplimiento a exigencias</li> <li>• Ayuda el medio ambiente a la vez que cumple con lo exigido en el desarrollo del proyecto.</li> </ul>

**Tabla 1.3.** (Elaboracion Propia)

La anterior tabla demuestra dos aspectos fundamentales del comportamiento de los empleados frente a la RSE. El primero aspecto y el más claro muestra que cada trabajador vela por prácticas de RSE estrechamente relacionadas con sus funciones en la organización. El segundo aspecto se relaciona con el hecho que la responsabilidad social empresarial no parte de una genuinidad y concientización del empleado por fomentar en

sus acciones una esencia de bien común y beneficio recíproco por la sociedad, sino que parte más de una tendencia o estrategia como individuo. No se celebra en las políticas de la empresa un enfoque social, ambiental e integrador por lo positivo que genera a la sociedad externa, sino por la implicación efectiva interna a la empresa y por ende el empleado.

Analizando los gerentes, predomina el mismo hecho con los colaboradores, de enfatizar las prácticas de la RSE con los enfoques de dirección de cada gerente. El gerente técnico considera que la aplicación de una RSE se da en situaciones de desarrollos del proyecto cuando los clientes exigen para formalizar el contrato el brindar trabajos (no técnicos) a personas de la comunidad donde se desarrolla el proyecto, ya fomentar aspectos económicos de la misma. En cuanto al gerente general resalta que la empresa utiliza estrategias de RSE, a partir de fomentar un desarrollo de carrera, de brindar oportunidad a trabajadores estudiantes, y de brindar capacitaciones técnicas que aporten a la capacidad de los individuos.

Lo que sucede con ambas perspectivas, es que caen en dos errores. El gerente técnico confunde obligación de un contrato. En donde la empresa contratante sí tiene iniciativa de exigir a los contratistas una responsabilidad mínima con la comunidad. En este caso la RSE no nace de la empresa sino que se impone a la misma. El gerente general cuyo directriz es más el manejo y la motivación del personal confunde un desarrollo de carrero y fomentación técnica individual que son aspectos clave de la gestión del recurso humano, con RSE.

En base a lo anterior es claro que el interés de los directivos consta que la función que cada uno tiene, se vea reflejada y se pueda apoyar en estrategias de RSE. Pero lo desconcertante en el análisis de este resultado, es que los intereses no están fomentado a partir de una política empresarial que cobije todas las perspectivas, sino que van atados a cada interés personal. Como empresa no hay un conjunto de ideas claras con respecto a la RSE, y peor aún, de las prácticas adecuadas con respecto a este término.

## 6.2. ANALISIS DESDE LO ORGANIZACIONAL

### 6.2.1. Aplicaciones Actuales de la RSE en la Empresa

Como en esencia se demostró en los intereses generales de los entrevistados, así mismo se percibe la aplicación de la RSE. Ejercicios erróneos y no legítimos.

Acciones de la empresa que según los entrevistados se referencian a una RSE:

<b>Comercial</b>	<b>Administrativa</b>	<b>Proyectos</b>	<b>G. General</b>	<b>G. Técnico</b>
No percibe aplicaciones de la empresa con respecto a este tema.	Contratación personal de la zona.	Reciclaje. Control de desechos en obra. Relacionados a la obligación de Seguridad Ind.	Generación de proyectos de vida a empleados. Estudiantes-empleados brindar oportunidades y capacitación.	Estimulación de la economía en comunidades de proyectos.

**Tabla 1.4.** (Elaboración Propia)

En una primera dimensión, existe un entrevistado que no reporta existencia de las prácticas de RSE actualmente en la empresa. En la segunda, el gerente general mezcla aplicaciones propias de un desarrollo adecuado y gestión precisa del recurso humano con RSE. En la tercera muchas acciones señaladas van atadas a una obligación ya sea comercial, contractual o por ley como lo es la de seguridad industrial en proyectos de riesgos. Las intenciones de promover beneficios en otras comunidades no son más que un factor condicionado por un agente externo. Y el reciclaje y control de desechos son parámetros impuestos por la ubicación y gestión de materiales del lugar donde se lleva a cabo el proyecto.

En síntesis no existe ninguna aplicación con relación a las prácticas de la RSE, realizadas actualmente en la empresa en cuestión. En primera medida por el desconocimiento de cuáles son las mismas. En segunda medida por una desarticulación en las percepciones de los empleados entre sí, de la gerencia y de la organización. En tercera medida por una relación con el término de RSE a partir de los respectivos cargos, lo que limita el alcance del término, y por último la falta de iniciativa de los encargados de fomentar e invertir en la implementación de las practicas previamente referidas.

### **6.2.1. Obstáculos del Comportamiento Organizacional que inciden en la implementación de RSE Y RRHH**

En ningún momento de la entrevista se generó una pregunta enfocada en los obstáculos o limitantes de la RSE o RRHH. Lo que se pretendía era a través de la profundidad de la misma entrevista que las personas que participaron, mencionaran directa o indirectamente patrones propios al comportamiento de la empresa que revelaran una aproximación clara al por que, dentro de este tipo de empresas es tan evidente la ausencia y relevancia de prácticas comprobadas de ser generadoras de valor en todos los ámbitos de las mismas.

Un elemento que la mayoría de los entrevistados coincidieron como un impedimento a desarrollar sistemas concretos de RSE y RRHH, es la comunicación empresarial. Existe una incomprensión de los canales de comunicación efectivos para que los empleados manifiesten algún disconfort, alguna oportunidad de mejoramiento o básicamente cualquier inquietud. Lo que hace muy lenta la comunicación entre los integrantes. Adicionalmente predomina una falta de jerarquización que da paso a que toda la comunicación de importancia y de ejecución, tiene que pasar por la gerencia general. Dentro de este marco situacional recaía una fuerte carga a los gerentes, los cuales no proponían sistemas gestión y RSE, y si en algún momento lo hacían la falta de comunicación y retroalimentación hacia muy exigente empezar a implementarlos.

Otro motivo limitante de aplicación de las RSE y RRHH, es la brecha de experiencia y poder dentro de la compañía. La gerencia general y técnica tienen el “know how” del negocio en sus respectivos aspectos. Con una experiencia en la empresa de más de 25 años los colaboradores en cambio cuentan en promedio con experiencia de 3 años. Esto genera que las personas que ingresan o los ya laborando sientan un tipo de represión por la falta de experiencia y división de poder. Lo que propicia un ambiente tímido donde las iniciativas de valor de generar el tipo de prácticas mencionadas en este documento queden como máximo en propuestas sin fecha de ejecución ni parámetros de medición.

Ambas ideas anteriores llevan a un resultado más concreto en cuanto a percibir un obstáculo propio de los comportamientos empresariales. La estructura de la empresa D&T

Proyectos es muy vertical e informal. Esto explica la dificultad de comunicación y sostiene las diferencias de poder. Lo que pasa con la estructura que dificulta la implementación de prácticas de RSE, es que al ser tan vertical, sucede lo que se percibió en los análisis individuales. Se desconoce el alcance real de las prácticas y no se logran integrar porque de alguna manera no se socializan de manera estándar. Algunos reciben la información más desarticulada que otros, los rangos medios al no existir no pueden hacer un puente efectivo entre los mandos altos y los operarios, y peor aún no hay supervisión que encamine a la aplicación.

La ausencia de una cultura empresarial, es sinónimo de personas trabajando a partir de sus conocimientos previos sin fines anexos bajo métodos y estados mentales relacionados. La cultura organizacional de la empresa, es muy tradicional y de pocos cambios a las exigencias de competitividad que enmarca el entorno. No se renueva ni está claramente definida, lo que conlleva a una confusión global de lo que cada individuo espera de la empresa y de forma recíproca. Una cultura tan estática dificulta inmensamente cualquier forma de modificación en los procesos e implementaciones como lo puede ser la RSE y RRHH.

Uno de los comportamientos y factores organizacionales más difíciles de implementar pero sin embargo necesarios para poder pensar en implementar tanto RSE, como RRHH es el clima empresarial. El gerente lo llama como una mística de empresa. Esa sensación que el lugar de trabajo y en si pertenecer a la empresa genera. Aunque no existe un clima disfuncional en la organización, es quizás la ausencia de valores y principios consolidados que hacen que se mantenga un orden típico mas no propicio en la empresa. Cada individuo en cierta medida se vale por sí mismo, y así halla una relación positiva entre los miembros no se fomenta un trabajo en equipo y apoyos encaminados a objetivos empresariales definidos. Bajo esta descripción de empresa, cualquier meta sin importar el carácter, en este caso de carácter administrativo y aplicación social, se va a ver muy limitado por la ausencia de motivación grupal. Alejada de un clima que genere mayor sentido de propiedad, iniciativas y emprendimiento. Si las personas no alinean a sus filosofías personales a partir de una filosofía grupal y de empresa los planteamientos necesarios de una efectiva RSE. Se presentara siempre diferentes directrices y opiniones con respecto a la necesidad de estos sistemas dentro de la empresa.

Por ultimo uno de los obstáculos propios a la organización que dificultan una adecuada integración de RSE y RRHH a las políticas tiene que ver como lo sostiene el gerente a los recursos. Los recursos principales que tiene una empresa y nos interesa analizar son: económicos, de tiempo, humanos.

El recurso económico siempre tendrá su justificación dentro del por qué no aplicar estrategias relacionadas con la responsabilidad de empresa, y la gestión correcta del personal. Este recurso económico se puede revisar desde la perspectiva que cambias métodos de producción, utilizar materiales nuevos, capacitar más a los operativos u otros funcionarios de la compañía requiere de una inversión monetaria. Lo anterior puede referirse a una responsabilidad ambiental, de cuidado a la comunidad, inclusive de seguridad para el personal. Otra forma de RSE, consiste en desarrollar programas para educar, o brindar algún beneficio adicional a un target seleccionado. Puede ser personas con una condición desfavorable o puede ser donar recursos a algún instituto o fundación, lo que también requiere de algún recurso financiero. En las estructuras de costos tradicionales no se incluyen este tipo de propuestas. Por lo general se centra el enfoque financiero al funcionamiento de la empresa, las obligaciones fiscales y parafiscales de los empleados y la utilidad del negocio ya para enriquecimiento personal, de los accionistas o grupos de interés. Empresas pequeñas como la de nuestro estudio de caso, de recursos limitados, en pocas ocasiones generan suficiente fuente de recursos como para embarcarse en estas iniciativas, y en algunos casos lo que las hacen prefieren fomentar el crecimiento de la misma bajo una mirada típica de hacer el bien a través del empleo. Pero no cuentan con métodos o estrategias efectivas para buscar programas donde el costo sea mínimo y el rendimiento y los resultados óptimos.

El recurso tiempo, va estrechamente relacionado con el económico, porque el tiempo que se le dedica en la mayoría de las empresas es para optimar la producción, aumentar las ventas e innovar. Cuando una empresa está en dificultades económicas o sobre cargas gerenciales el tiempo se convierte en un limitante claro. Que evita que tácticas de RSE, o RRHH por más beneficios que tengan, se desplacen a otros niveles de importancia y por ende dificultad en la inscripción y ejecución de las políticas empresariales. El recurso tiempo impacienta a los gerentes a seguir procesos largos y complejos para poder iniciar en la aplicación de algunos sistemas de gestión humana y responsabilidad social empresarial.

El recurso humano, que paradójicamente es el foco, de lo que plantea gestionar, ordenar y sistematizar las prácticas de RRHH, representa un recurso fundamental para no únicamente desarrollar la RRHH, sino muy importante la RSE. Se necesita personal proactivo, siempre pendiente del entorno y consciente de las tendencias y exigencias del mercado laboral. Una persona estudiada pero no únicamente que cuente con un pregrado o algún certificado de estudio, sino que se mantenga actualizado con los paradigmas empresariales de un mundo cada vez más global y transformacional. Encontrar recurso humano capacitado requiere de procesos, y otra vez recursos monetarios y de tiempo. Pero lo más importante es brindar la confianza, apoyo y espacio de desarrollo para que los empleados que entren en alguna posición estratégica para implementar algunas de las prácticas previamente mencionadas, lo hagan de la mejor manera. Esto no implica que solo una persona con herramientas intelectuales y experimentadas genera los tipos de estímulos necesarios para que los cambios internos a la empresa sucedan. Pero si apoya a que sea más sencillo y generen mayor disposición.

Resumen de Dimensiones que Dificultan la aplicación y estandarización de RSE Y RRHH en D&T Proyectos. Ver Tabla 1.5.

	<i>Individual</i>	<i>Organizacional</i>
<i>Conocimiento y Percepciones</i>	Conocimiento vago y percepciones con relación al enfoque de su cargo. Confusión específicamente con RSE.	Ideas dispersas. Falta total de integración y coordinación de los términos. Heterogeneidad de opiniones
<i>Aplicaciones actuales</i>	Las exigidas desde el marco de su foco laboral y exigencias de terceros.	No existe ninguna aplicación real de RSE. Desarticulación e intermitencia del manejo del recurso humano
<i>Obstáculos de Comportamiento</i>	Valores, filosofías, motivación, sentido de pertenencia, conocimiento claro, referencia integral y no sesgada.	Comunicación, poder y políticas, estructura, cultura y clima organizacional, Iniciativa de gerencia
<i>Limitantes de Recursos</i>	Tiempo y/o acompañamiento de mandos jerárquicos	Financieros Tiempo Humano

**Tabla 1.5.** (Elaboración Propia)

## 7. CONCLUSIONES

Como conclusiones generales se puede afirmar que los beneficios y contribución que tienen la implementación de la RSE en una empresa sin lugar a duda generan proyección y oportunidad en el negocio, su credibilidad e imagen ante los clientes se vuelve más fuerte, y se genera un mayor reconocimiento de la misma y de la sociedad donde opera. Se evidencia un gana - gana por parte de la empresa y su entorno lo cual permite una relación más leal con el producto y la marca, convirtiéndolo más competitivos en el mercado y devolviendo mucho de ese valor a la sociedad.

La RSE contribuye a una estructura organizacional más sólida que constantemente puede consolidar desarrollos personales y profesionales generando crecimiento trilateral entre empresa, empleado y entorno social y ambiental. Muchos aspectos que conforman estas prácticas ejecutados a conciencia, con criterio e integrando las prácticas a toda la organización genera un fortalecimiento y transmisión del conocimiento.

Bajo este mismo pensamiento progresista cabe la RRHH. No únicamente es una clara herramienta para poder aplicar prácticas de RSE, sino que plantea unos esquemas tan sólidos para la gestión y manejo del personal que los resultados se ven en múltiples dimensiones. Económicos al potenciar el desempeño, capacidad y evitar la rotación del personal. Óptimo, porque adecua de la mejor manera las competencias de los colaboradores para desempeñar su mejor labor. Y de inicio, porque los procesos de selección se estandarizan y actualizan constantemente, todo en pro a ser precisión y sacar ventaja del empleado contratado.

Pero más allá de las conclusiones que ya se conocía, existe una reflexión válida. De que porque a pesar de tantos beneficios siguen predominando las empresas

informales que hacen procesos anticuados, que enfocan su capacidad en reducir costos y generar ventas y que olvidan los factores que impone la RSE. Todo debido a que como D&T, las empresas son esclavas de años de tradición y un error conceptual al creer, que dar representa que se pierde. La cultura tiende a ser beligerante y terca al hecho de que en estos casos, dar significa recibir después. En muchas formas posibles.

## 8. BIBLIOGRAFÍAS

Cabal, R. (Enero 1,2013). *Percepciones de los estudiantes de la Universidad Icesi acerca de las actividades de responsabilidad social empresarial*. Marzo 1, 2015, de Universidad Icesi Sitio web: <http://hdl.handle.net/10906/76126>.

Calderón, G., Naranjo, j., & Álvarez, C. (Noviembre 19, 2010). *Gestión Humana en la empresa Colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema Integral*. Septiembre 15, 2015, de Grupo de investigación en cultura organizacional y gestión humana de la Universidad Nacional de Colombia. Sitio web: file:///C:/Users/Cristopher\_MC/Downloads/Gestión%20Humana%20en%20Colombia.pdf

Castro, R.D., (2013). *Indagación sobre el origen del concepto de responsabilidad social empresarial* (Tesis de maestría). Universidad Icesi, Cali, Colombia.

Correa, J. (Octubre 10, 2007). *Evolución Histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social*. Junio 10,2015, de Universidad de Medellín Sitio web: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-63462007000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-63462007000200006&script=sci_arttext)

Donaldson, T., & Dunfee, T. (1999). Toward a unified conception of business ethics: integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 257-284.

Filantropía Empresarial Y Responsabilidad Social Corporativa ¿Cuál Es La Diferencia?. (2013). noviembre 13, 2015, de B-green Sitio web: <http://b-green.pe/responsabilidad-ambiental/filantropia-empresarial-y-responsabilidad-social-corporativa-cual-es-la-diferencia/>

Fontelera, J. (2012). The Difference Between Corporate Philanthropy & Corporate Social Responsibility. Chron. Recuperado de: (<http://smallbusiness.chron.com/difference-between-corporate-philanthropy-corporate-social-responsibility-65129.html>).

García, A, Verastegui J, & García, F. (Febrero 26,2010). *Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa*. Marzo 15,2015, de División de Investigación de la facultad de contaduría y administración, UNAM Sitio web: <http://contaduriayadministracionunam.mx/articulo-2-209-26.html>.

Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory. *Journal of business Ethics*. 53, 51-71.

Gonzalez,H.. (2014, agosto 16). Requisitos de Documentación OHSAS18001. *Calidad y Gestión*, 1, pp.1-7

ISO. (2005). *sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Normativa ISO, 2005, 42*. Retrieved from [http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf)

Londoño, V., Mojica, L., & Ricardo, P. (2012, Noviembre 1.) *Dimensiones de la RSE entre aprendizaje organizacional y RSE dentro de la organización en prácticas de estrategia de innovación*. Páginas 7, 9-12-20-27. 2012, Noviembre 1, De Universidad Icesi Dimensiones de la RSE. Base de datos

Padilla, D. (Mayo 9,2009). *Responsabilidad Social Empresarial Origen y propuestas*. Junio 20, 2015, de Universidad concepción chile Sitio web: [http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/diego\\_padilla\\_zelada.pdf](http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/diego_padilla_zelada.pdf).

Perdomo, J., Heredia, o., Valencia, C., Gonzalez, J, & Galende J.(Abril 11,2011). *La Gestión de Recursos Humanos enfocada en la calidad total y la innovación*. Agosto 10,2015, de Universidad Javeriana Sitio web: [http://cea.javeriana.edu.co/documents/153049/2786252/Vol.11\\_4\\_2011.pdf/22205f4e-9d9e-49ce-8a97-49d1978bc484](http://cea.javeriana.edu.co/documents/153049/2786252/Vol.11_4_2011.pdf/22205f4e-9d9e-49ce-8a97-49d1978bc484)

Porter, M., & Kramer, M. (2006) *Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84 (12), 78-92.*

Rojas, A. (Mayo 10,2013). *Responsabilidad Social Empresarial: su origen, evolución y desarrollo en colombia..* Marzo 20, 2015, de Universidad Santiago de Cali Sitio web: [https://www.google.com/search?q=\(http%3A%2F%2Fes.slideshare.net%2Fco-marca%2Fresponsabilidad-social-empresarial-su-origen-evolucion-y-desarrollo-en-colombia.\)](https://www.google.com/search?q=(http%3A%2F%2Fes.slideshare.net%2Fco-marca%2Fresponsabilidad-social-empresarial-su-origen-evolucion-y-desarrollo-en-colombia.))

Reale,G; y Antiseri, D. (1991). *Historia del pensamiento científico y filosófico*. Barcelona: Herder.

Rey, A. (2013). *¿Por qué preguntar con encuestas no suele funcionar?* (post-382). Noviembre 14,2015, de Blog de Amalio Rey, lo que quiero contar, quiere ser escrito Sitio web: <http://www.amaliorey.com/2013/11/11/por-que-preguntar-con-encuestas-no-suele-funcionar-post-382/>

Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación Cualitativa*.

ISO. (2005). *sistema de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario. Normativa ISO, 2005, 42*. Retrieved from [http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf)