

# Suma de Negocios

[www.elsevier.es/sumanegocios](http://www.elsevier.es/sumanegocios)

## ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

### La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: avances de una explicación en un caso colombiano\*

Juan David Peláez-León<sup>a</sup>

Mónica García Solarte<sup>b</sup>

Andrés Ramiro Azuero Rodríguez<sup>c</sup>

<sup>a</sup> *Magister en Ciencias de la Organización. Profesor tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle - Colombia. Correo electrónico: [juan.d.pelaez@correounivalle.edu.co](mailto:juan.d.pelaez@correounivalle.edu.co)*

<sup>b</sup> *Master of Management, Tulane University. Profesora tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle - Colombia. Correo electrónico: [monica.garcia@correounivalle.edu.co](mailto:monica.garcia@correounivalle.edu.co)*

<sup>c</sup> *Magister en Administración. Profesor tiempo completo de la Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle - Colombia. Correo electrónico: [andres.azuero@correounivalle.edu.co](mailto:andres.azuero@correounivalle.edu.co)*

Recibido el 15 de octubre de 2014

Aceptado el 30 de octubre de 2014

#### Palabras clave

Responsabilidad Social Empresarial; Responsabilidad Social Corporativa; Gestión Humana; Recursos Humanos; perspectiva estratégica; modelo

#### resumen

La RSE y la gestión humana son dos enfoques que generan un aporte estratégico para las empresas. Sin embargo, en Colombia se han evidenciado dificultades para comprender su relación (Calderón, 2006; Calderón, Álvarez y Naranjo, 2011; ANDI, 2013). En ese sentido, el presente documento busca aportar en la comprensión de estos dos enfoques, acudiendo a las dimensiones del modelo propuesto por Peláez, García y Azuero (2014), y a uno de los casos de estudio elaborados por el grupo de Investigación Humanismo y Gestión (2012).

A partir del caso de estudio, y de la información obtenida en las entrevistas y encuestas que lo sustentan, se describen dos de las cuatro dimensiones identificadas en el modelo, siendo esta la primera fase de un trabajo que se encuentra en desarrollo. No obstante, los resultados de esta aplicación inicial, permiten identificar tres condiciones mínimas y dos dimensiones estratégicas que evidencian el aporte de gestión humana al cumplimiento de la RSE, contrastando en una de las dimensiones, las ocho proposiciones teóricas planteadas por los autores del modelo con los resultados evidenciados en el caso.

Los resultados obtenidos, en primer lugar, aportan en la comprensión de la RSE y la gestión humana, tanto en el campo académico como empresarial, y en segundo lugar, promueven la continuación del trabajo propuesto para evidenciar las dos dimensiones restantes del modelo, e invitan a generar nuevos casos de estudio para validar o fortalecer el modelo utilizado.

\* Trabajo derivado del proyecto de investigación titulado “Relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana: diseño de un modelo explicativo”.

**Keywords**

Corporate Social Responsibility (CSR); Human Resources Management (HRM); Human Resources (HR); strategic perspective; model.

**Abstract**

Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM) are two approaches that create a strategic contribution to the business. However, in Colombia has been shown the difficulty to understand their relationship (Calderon, 2006; Calderon Alvarez and Naranjo, 2011; ANDI, 2013). In that sense, this paper contributes to understand these two approaches, based on the dimensions of model proposed by Peláez, García and Azuero (2014), and in one study case developed by the research group Humanismo y Gestión (2012).

From the case study, and information obtained from interviews and surveys that support it, we described two of the four dimensions identified in the model. It's the first phase from a job that is in development. Nevertheless, the results of this initial application showed three minimum conditions and two strategic dimensions that evidenced the contribution of HRM to accomplish the CSR. Furthermore, we contrasted eight theoretical propositions raised by the authors in one of their dimension, with the facts evidenced in the case.

The results will contribute on understanding the CSR and HRM in academic and business field, and secondly, they will promote the continuation of the work proposed to demonstrate the other two dimensions of the model, and they will invite to generate new case studies to validate or to strengthen the model used.

**1. Introducción**

El área de gestión humana, llamada a convertirse en un área estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales (García, 2008; ver también a Buciuiniene & Kazlauskaitė, 2012; Calderón, 2004, 2006; Calderón, Naranjo, y Álvarez, 2007; Chiavenato, 2002; Huselid, 1995), influye estratégicamente en la empresa (Calderón, 2004), tanto en el desarrollo de ventajas competitivas (Lado & Wilson, 1994; McWilliams, Fleet & Wright, 2001), como en las capacidades y resultados organizacionales (Buciuiniene & Kazlauskaitė, 2012).

Esta influencia abarca la presencia de un área de gestión humana responsable de dimensiones estratégicas generadoras de valor para la empresa. Entre esas dimensiones se encuentra la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Calderón, 2006; ver también a Buciuiniene & Kazlauskaitė, 2012; Inyang, Enuoh & Awa, 2011; Peláez y García, 2011; Sharma, Sharma & Devi, 2009), un enfoque que ha despertado un enorme interés por parte del sector empresarial, las escuelas de negocio, los inversores e incluso algunos gobiernos (De la Cuesta, 2004).

Actualmente, la RSE es considerada como un enfoque de gestión estratégico generador de oportunidades, innovación y ventaja competitiva con repercusión en la imagen y reputación de las empresas (Porter y Kramer, 2002). Bajo este enfoque, la RSE se promueve como parte de la estrategia empresarial (Dentchev, 2004), con el ánimo de satisfacer las necesidades y expectativas de sus *stakeholders*; término utilizado por primera vez, según Donaldson y Preston (1995), por Edward Freeman en 1984 en su obra *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

En investigaciones recientes, la relación entre la gestión humana y la RSE ha tomado un interés desde una postura teórica (Fuentes, Núñez & Veroz, 2008; Inyang, Enuoh & Awa, 2011; Peláez y García, 2011; Sharma, Sharma & Devi, 2009; Shen, 2011) y empírica (Aedipe Catalunya, 2008; Buciuiniene & Kazlauskaitė, 2012; Calderón, Álvarez

y Naranjo, 2011; Comité de Desarrollo Social de la ANDI, 2008; Cooke & He, 2010; García, Azuero, y Peláez, 2013; Grupo de investigación Humanismo y Gestión - Universidad del Valle, 2010, 2012; Peláez, García, y Azuero, 2011, 2014). Sin embargo, aunque pueda existir en Colombia una función de RSE desde gestión humana, sigue siendo un aspecto crítico poder comprender su relación, al estar presente una mirada reduccionista sobre el papel de la RSE (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2007), más la poca importancia que se le confiere en la dirección de personas (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2011).

En esa dirección, una de las dificultades proviene de los empresarios colombianos para comprender el concepto de RSE (ANDI, 2013), la cual se incrementa cuando se trata de vincular su relación con la gestión humana, al ser catalogada por los mismos empresarios como algo ajeno a esa área (Calderón, 2006; Calderón, Álvarez y Naranjo, 2011).

En aras de generar alternativas para superar las dificultades anteriores, Peláez, García y Azuero (2014) proponen un modelo explicativo con cuatro dimensiones para explicar las relaciones entre la RSE y la gestión humana desde una perspectiva estratégica. En esta propuesta, los autores invitan a generar casos empresariales para validar el modelo, con el fin de contribuir, tanto en el campo académico como empresarial, en el análisis y la comprensión de la relación entre esos dos enfoques.

Con el objetivo de aportar en la agenda de investigación iniciada por Peláez, García y Azuero (2014), en este documento se presenta la primer fase de resultados de un trabajo que se encuentra en desarrollo, evidenciando dos de las cuatro dimensiones del modelo propuesto por los autores en una empresa privada con ánimo de lucro, considerada grande según la clasificación colombiana, y radicada en el Valle del Cauca - Colombia, presentada como caso de estudio por el Grupo de investigación Humanismo y Gestión (2012).

A continuación se describe como marco teórico las limitaciones, condiciones y dimensiones que sustentan el modelo propuesto por Peláez, García y Azuero (2014), se-

guido de la metodología de la investigación y los resultados obtenidos, entre los cuales se destaca la descripción del caso y la aplicación de dos dimensiones del modelo, evidenciando el aporte de Gestión Humana al cumplimiento de la RSE, junto a tres condiciones mínimas que se cumplen en la organización para que, tanto la RSE como la gestión humana, generen un aporte estratégico. Por último, se presentan las conclusiones, limitaciones y las futuras líneas de investigación que se generan a partir de esta aplicación.

## 2. Limitaciones, condiciones y dimensiones del Modelo

En el modelo propuesto, Peláez, García y Azuero (2014) se limitan a explicar la relación entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana desde una perspectiva estratégica, orientados hacia las organizaciones de tipo privado con ánimo de lucro y de tamaño grande. Al respecto consideran los siguientes tres argumentos:

En primer lugar, la perspectiva estratégica seleccionada parte de los planteamientos de Calderón, Naranjo y Álvarez (2007), quienes la presentan como una perspectiva que ha generado conocimiento en el campo de la gestión humana en Colombia, al orientar la formulación y el desarrollo de estrategias para responder a los retos de competitividad de la empresa, resaltando la importancia de valorar las personas y su desarrollo como condición del éxito empresarial. Bajo esta consideración, Peláez, García y Azuero (2014) proponen las dimensiones del modelo, pensando en el aporte de gestión humana al cumplimiento de la RSE como una estrategia que contribuye al desempeño positivo de la organización.

En segundo lugar, los autores acuden a los planteamientos de Schvarstein (2003) para justificar el ejercicio de la RSE en la empresa privado con ánimo de lucro, partiendo del principio de *orden utilitario* que se relaciona estrechamente con la perspectiva estratégica sobre la cual se centra el modelo.

En tercer y último lugar, tras requerir para su estudio empresas que tengan incluidos la RSE en sus principios misionales y definidos sus procesos de gestión humana acordes a la estrategia del negocio, los autores encuentran necesario abordar las empresas de tamaño grande, definidas en Colombia según la ley 590 de 2000 (Congreso de Colombia, 12 de Julio del 2000) como aquellas empresas que tienen más de 200 trabajadores o activos totales superiores a 30.000 SMMLV, porque este tipo de empresas presentan una integración más clara entre las prácticas de gestión humana y la estrategia empresarial en mayor proporción que las empresas de cualquier otro tamaño (Calderón, 2004; Calderón, Álvarez y Naranjo, 2011).

En cuanto a las condiciones y dimensiones del modelo, Peláez, García y Azuero (2014) consideran tres condiciones mínimas que se deben dar en la organización para que tanto la RSE como la gestión humana creen valor en las empresas (Condiciones adaptadas del trabajo de Calderón, 2006), y cuatro dimensiones donde evidencian el aporte de gestión humana al cumplimiento de la RSE como una estrategia que contribuye al desempeño positivo de la empresa.

Inicialmente, las tres condiciones planteadas por los autores son:

- 1) Debe existir un compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE, confiando en la función de Gestión humana;
- 2) El gerente de Gestión humana debe contar con formación gerencial e interactuar con el equipo directivo de la empresa, actuando en función de las necesidades de los trabajadores.
- 3) La Gestión Humana y la RSE deben estar alineadas estratégicamente con el negocio, afirmadas por estrategias explícitas que deben ser reconocidos por todos los integrantes de la organización, con el fin de no limitar el accionar, ni de Gestión Humana, ni de la RSE.

Por otra parte, las cuatro dimensiones que permiten especificar y direccionar la relación entre la RSE y la gestión humana en el modelo propuesto son:

- *Dimensión I. La RSE como guía en el accionar de gestión humana:* esta dimensión incluye las políticas de RSE y gobernabilidad, la transparencia y rendición de cuentas, y los valores y principios como tres aspectos que limitan el accionar de gestión humana con la estrategia de la empresa y los principios de RSE.
- *Dimensión II. RSE en el accionar de gestión humana:* En esta dimensión los autores contemplan las prácticas de RSE dirigidas desde los procesos de gestión humana hacia los trabajadores como grupo de interés. Los componentes en esta dimensión son establecidos a partir de los cinco macroprocesos de Gestión Humana descritos por García, Murillo y González (2011), y el número de prácticas evidenciadas en cada una de las temáticas de RSE por García, Azuero y Peláez (2013) (ver tabla 1).

Tomando como referencia el número de prácticas de RSE dirigidas desde los macroprocesos de Gestión humana (resumidas en la tabla anterior), Peláez, García, y Azuero (2014) proponen una relación entre las prácticas evidenciadas por macroprocesos de gestión humana y temáticas de RSE, estableciendo ocho proposiciones teóricas (Ver tabla 2), que sin ser verdades absolutas ni estar comprobadas científicamente, guían el análisis y la explicación de la segunda dimensión del modelo; metodología utilizada en estudios similares por Gond, El-Akreimi, Igalens, y Swaen (2010).

- *Dimensión III. La RSE en la evaluación del accionar de gestión humana:* En esta dimensión, Peláez, García y Azuero (2014) comprenden al trabajador como un *stakeholder* que identifica las prácticas de RSE dirigidas hacia él y hacia otros grupos de interés, de allí que sea trascendental que la empresa comunique sus acciones de RSE desde su definición, programación y ejecución, hasta los resultados y beneficios obtenidos.
- *Dimensión IV. La RSE en el aporte de gestión humana a la organización:* Bajo esta última dimensión, los autores consideran a los trabajadores como una variable intermedia (Gond et al., 2010), donde sus actitudes y comportamientos, influenciados por las prácticas de RSE, influyen en el desempeño de la organización, la cual se refleja,

**Tabla 1.** Número de Prácticas de RSE por macroproceso de Gestión Humana y temática de RSE.

	T1: Respeto al individuo: equidad y diversidad	T2: Participación de los empleados en la gestión de las empresas	T3: Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados	T4: Distribución de los beneficios de la empresa	T5: Desarrollo profesional y empleabilidad	T6: Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	T7: Jubilación y despidos	T8: Familia de los trabajadores
M1: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana	10	2	0	0	0	5	2	0
M2: Incorporación y Adaptación de las personas	1	1	0	0	0	0	0	0
M3: Compensación, bienestar y salud de las personas	3	2	0	6	7	10	0	1
M4: Desarrollo del personal	1	1	0	0	6	1	0	0
M5: Relaciones con el Empleado	0	0	4	0	0	0	7	0

*Nota.* La clasificación y relación del número de prácticas distinguidas en esta tabla son descritas por García, Azuero y Peláez en el 2013 en su artículo “Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: Análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano”, p. 96.

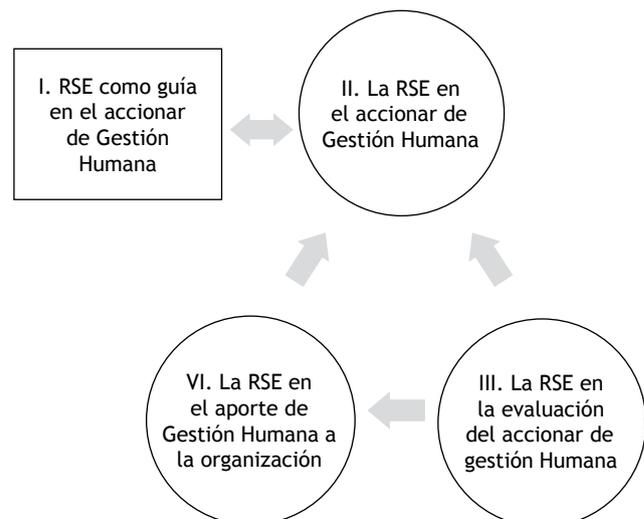
en términos de Buciniene y Kazlauskaite (2012), en los siguientes seis aspectos: 1) Los resultados de ausentismo y rotación de personal, 2) La calidad del servicio, 3) El nivel de productividad, 4) la tasa de innovación, 5) Los resultados de la organización en cuestiones ambientales, y 6) La rentabilidad (resultados financieros).

A partir de las cuatro dimensiones anteriores, Peláez, García y Azuero (2014) construyen el siguiente modelo que permite explicar la relación entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana (ver figura 1).

Frente al modelo y la relación entre la Gestión Humana y la RSE, los autores mencionan:

Como se aprecia en la figura anterior, la relación entre estos dos enfoques se basa inicialmente en un marco de acción, comprendido por las estrategias y políticas, los valores y principios y la transparencia y rendición de cuentas (Dimensión I), las cuales guían el accionar de Gestión Humana, enfocado desde sus procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los trabajadores como grupo de interés (Dimensión II), y para participar e incentivar la participación de los trabajadores en los espacios brindados y creados en la organización para fomentar y construir la RSE.

En lo que atañe a las acciones dirigidas hacia los trabajadores como grupo de interés, se destaca como estas pueden influir en las actitudes y comportamientos de los tra-



**Figura 1.** Grupo de dimensiones de RSE relacionadas con Gestión Humana. Basado en “Relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana: propuesta de un modelo explicativo desde una perspectiva estratégica” por J. Peláez, M. García, y A. Azuero, 2014, p. 19.

Tabla 2. Proposiciones teóricas sobre la RSE el accionar de Gestión Humana

COMPONENTE MACROPROCESO	PROPOSICIONES
M1: Organización y Planificación del Área de Gestión Humana	P1: El macroproceso “Organización y Planificación del Área de Gestión Humana” (M1) dirige un mayor número de prácticas de RSE hacia los trabajadores en la temática “Respeto al individuo: equidad y diversidad” (T1), seguido de la temática “Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo” (T6), en comparación con las otras temáticas.
M2: Incorporación y Adaptación de las personas	P2: El Macroproceso de “Incorporación y Adaptación de las personas” (M2) dirige el menor número de prácticas de RSE hacia el trabajador en comparación con los demás macroprocesos de Gestión Humana. P3: El Macroproceso de “Incorporación y Adaptación de las personas” (M2) dirige prácticas de RSE hacia el trabajador solo en las temáticas de “Respeto al individuo; Equidad y diversidad” (T1) y “participación de los empleados en la gestión de la empresa” (T2) en comparación con las demás temáticas.
M3: Compensación, bienestar y salud de las personas	P4: El Macroproceso de “Compensación, bienestar y salud de las personas” (M3) dirige el mayor número de prácticas de RSE hacia el trabajador en comparación con los demás macroprocesos de Gestión Humana. P5: El Macroproceso de “Compensación, bienestar y salud de las personas” (M3) dirige un mayor número de prácticas de RSE hacia los trabajadores en la temática “Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo” (T6) en comparación con las otras temáticas. P6: El Macroproceso de “Compensación, bienestar y salud de las personas” (M3) no dirige prácticas de RSE hacia los trabajadores en las temáticas “Relaciones con sindicatos y grupos de trabajadores organizados” (T3) y “Jubilación y despidos” (T7), en comparación con las otras temáticas.
M4: Desarrollo del personal	P7: El Macroproceso “Desarrollo del personal” (M4) dirige un mayor número de prácticas de RSE hacia los trabajadores en la temática “Desarrollo Profesional y Empleabilidad” (T5) en comparación con las otras temáticas.
M5: Relaciones con el Empleado	P8: El Macroproceso de “Relaciones con el Empleado” (M5) dirige prácticas de RSE hacia los trabajadores solo en las temáticas “Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados” (T3) y “Jubilación y despidos” (T7), en comparación con las demás temáticas.

Nota. Basado en “Relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana: propuesta de un modelo explicativo desde una perspectiva estratégica. Documento de trabajo” por Peláez, J., García, M., y Azuero, A. R., 2014, p. 17.

bajadores, siempre y cuando ellos reconozcan las prácticas (Dimensión III); dependiendo del reconocimiento (positivo o negativo), así mismo será la influencia en el trabajador, y este a su vez se reflejará en aspectos del desempeño de la organización (Dimensión IV), los cuales influirán en el marco de acción establecidos en la primera dimensión (Retorno a la dimensión I). [Peláez, García y Azuero, 2014, p. 19].

La explicación general anterior y cada una de las dimensiones, se aprecia con mayor detalle en la figura 2:

A partir de esta figura, los autores manifiestan lo siguiente:

Los valores, principios, la transparencia y la rendición de cuentas, son la base de la relación que se constituye entre la RSE y la Gestión Humana, soportando las políticas, objetivos y estrategias de la empresa, que a su vez direccionan puntualmente a las políticas, objetivos y estrategias de RSE. Estos elementos, guían el accionar de Gestión Humana, sirviendo como marco de acción en la relación que subyace en las prácticas de RSE dirigidas hacia los trabajadores como grupo de interés en cada temática, como también las prácticas de RSE dirigidas hacia otros grupos de interés.

Como parte del accionar de Gestión Humana y su vínculo con las prácticas de RSE, se detalla que desde la temática *Participación de los empleados en la gestión de las empre-*

*sas* (T2), los trabajadores tienen la oportunidad de participar en la evaluación y diseño de las políticas, objetivos y estrategias de RSE.

Identificadas las prácticas, y si estas son percibidas por los trabajadores, lograran influenciar en su desempeño y en el de la organización (positiva o negativamente). Finalmente, la información que de la relación explicada se desprenda, servirá de retroalimentación para la evaluación de las políticas, objetivos y estrategias de la empresa, desencadenando nuevamente el proceso descrito.

[Peláez, García y Azuero, 2014, p. 20].

## 2.1 La aplicación del modelo como alternativa de investigación

Con el objetivo de aplicar el modelo propuesto por Peláez, García y Azuero (2014), se opta por seleccionar uno de los ocho casos de estudio elaborados por el Grupo Humanismo y Gestión, elaborado bajo un proyecto de investigación donde los autores del presente documento participaron activamente (Grupo de investigación Humanismo y Gestión, 2012).

El caso descrito en apartados posteriores, brinda los elementos suficientes para comprender, en una primer fase,

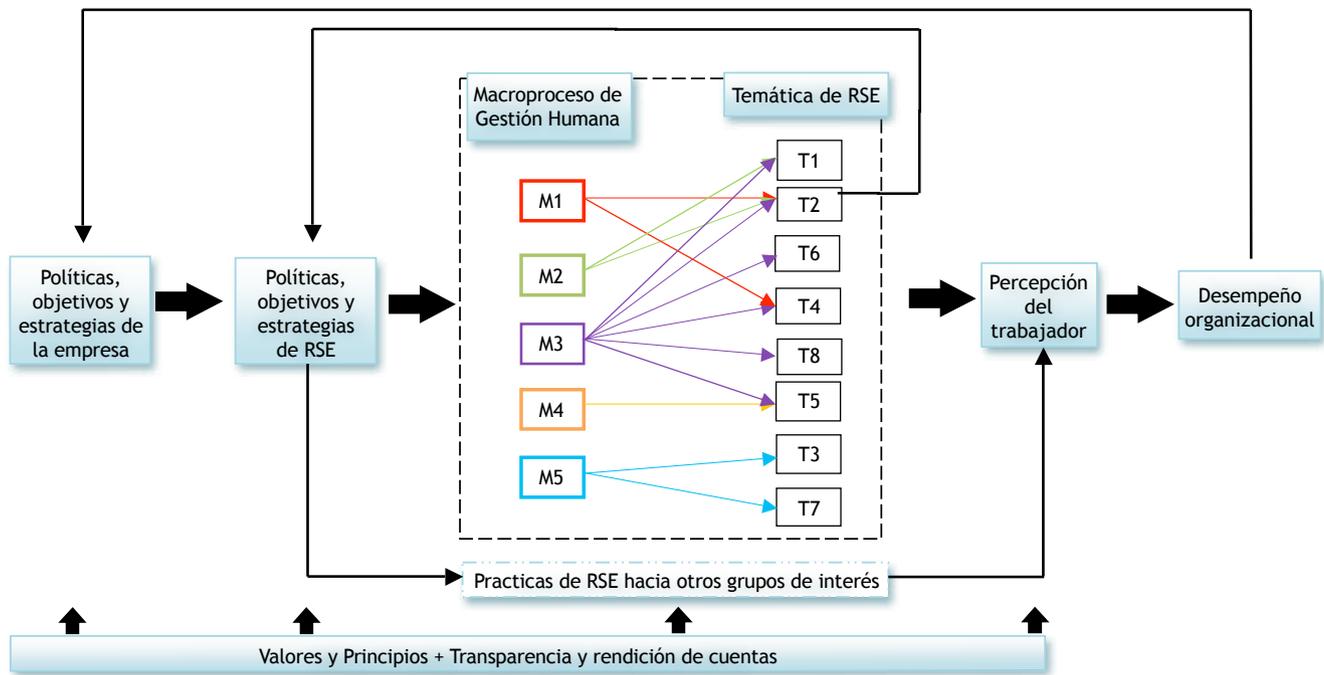


Figura 2. Basado en “Relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana: propuesta de un modelo explicativo desde una perspectiva estratégica” por J. Peláez, M. García, y A. Azuero, 2014, p. 21.

la gestión de la RSE de una empresa colombiana, y el papel que desempeñan los procesos del área de Gestión Humana en la operatividad y eficacia de las prácticas de RSE orientadas hacia los trabajadores, y en una segunda fase, el reconocimiento de las experiencias empresariales en RSE desde el punto de vista de los destinatarios, en este caso, los trabajadores.

A pesar de que el caso refleja los resultados en los tres aspectos anteriores, este no es abordado bajo un modelo que permita facilitar la comprensión y el análisis de manera simplificada sobre la relación que se concibe entre las dimensiones de RSE y la Gestión Humana, de allí que, a partir de la revisión bibliográfica y el caso de estudio, se ilustre en esta oportunidad la explicación de una parte del modelo con la primera fase del caso de estudio.

### 3. Metodología

El caso seleccionado corresponde a un estudio de caso de carácter exploratorio, finalizado por el grupo de investigación Humanismo y Gestión en el 2012. Su elección se justifica por el cumplimiento de los siguientes criterios: 1) representa una empresa privada con ánimo de lucro y de tamaño grande que reconoce en sus lineamientos estratégicos la función de Gestión Humana y el enfoque de RSE; 2) Identifica las prácticas de RSE de la empresa vinculadas con los macroprocesos de Gestión Humana; y 3) presenta el análisis de las prácticas de RSE a partir del reconocimiento de sus destinatarios (los trabajadores).

A partir del caso de estudio, incluyendo la información registrada en las entrevistas y encuestas realizadas para el caso, se describe a continuación las dos primeras dimensio-

nes teóricas identificadas en el modelo propuesto por Peláez, García y Azuero (2014), con el fin de explicar en una primera fase, la relación entre la RSE y la Gestión Humana en la empresa, determinando especialmente si las proposiciones planteadas en una de las dimensiones del modelo, se ajustan a los hechos evidenciados en el caso.

### 4. Resultados

La empresa<sup>1</sup>, dedicada a la producción y comercialización de levadura, materias primas para industrias de alimentos, panificadoras y productos alimenticios, hoy en día cuenta con plantas de producción en Venezuela y fábricas de Levadura en Paraguay, Ecuador y Panamá. Tiene presencia en el mercado nacional, y distribuye sus productos en mercados internacionales de Suramérica, Centroamérica, Medio Oriente, Asia y África. Además, es responsable de aproximadamente 1000 empleos directos, generando programas de Bienestar Social que incluyen educación (con el sostenimiento de un colegio), salud, atención directa a la familia, recreación y deportes.

En la siguiente tabla (Ver tabla 3), se presentan algunas características generales sobre la empresa.

<sup>1</sup> Se reserva el nombre de la organización dado el compromiso de confidencialidad pactado por el grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle con los directivos de la empresa objeto de estudio.

Tabla 3. Características generales de la empresa caso de estudio.

CASO 1	
Sector	Elaboración de productos alimenticios y bebidas
Fecha de fundación	1952
Total trabajadores	230
Área de influencia	Tulúa - Valle del Cauca.
Nombre área de Gestión Humana	División de Gestión Humana

*Nota.* Basado en los casos de estudio elaborados en el marco del proyecto "Percepciones de los Colaboradores, como Grupo de Interés, sobre las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial Lideradas por el Área de Gestión Humana de las Organizaciones. El Caso de Tres Empresas del Suroccidente Colombiano" por el Grupo de Investigación Humanismo y Gestión - Universidad del Valle, 2012.

#### 4.1 Aplicación del modelo: condiciones y dimensiones

En referencia a las tres condiciones mínimas establecidas en el modelo, se evidencia lo siguiente:

*Primera condición: Debe existir un compromiso de la gerencia con las personas y con la RSE, confiando en la función de gestión humana;*

Las funciones alusivas a gestión humana en esta empresa recaen en el área de División de Talento Humano, la cual depende del gerente de planta, quien responde directamente al gerente general.

La confianza por esta división se percibe al ser considerada igual de importante que las demás divisiones de la empresa (proyectos; producción levaduras, producción productos; Gestión Integral; Administrativo; procesos medioambientales; control de calidad; investigación y desarrollo), y por representar un papel estratégico en la compañía al participar en los espacios que brinda la gerencia, como lo afirma el jefe de la división:

Gestión humana aporta a la estrategia de la organización mediante el entendimiento de las necesidades de la organización; para donde va; planeación estratégica; identificando personal competente, buenos proveedores, oportunidades de los colaboradores, y realizando pagos justos y a tiempo. Participa en los comités de planeación estratégica y comités de gerencia aportando con sugerencias, propuestas y proyectos.

Frente a la RSE, el compromiso de la gerencia se evidencia en la definición de políticas orientadas en este tema, las cuales son definidas por la junta directiva, cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Bogotá. Estas políticas quedan consignadas en cartillas de la empresa como la guía de conducta y ética laboral, el manual de convivencia laboral, y pacto colectivo de trabajo.

*Segunda condición: El gerente de gestión humana debe contar con formación gerencial e interactuar con el equipo directivo de la empresa, actuando en función de las necesidades de los trabajadores.*

Esta condición se cumple en la empresa al tener el jefe de la División de Gestión Humana en su formación, título profesional de Ingeniería Industrial, con Maestría en Administración, y especialización en Gerencia Social. A demás de su formación profesional, participa en función de las propuestas y necesidades de los trabajadores con sugerencias, propuestas y proyectos en diversos comités de la empresa.

*Tercera condición: Gestión humana y RSE deben estar alineados estratégicamente con el negocio, afirmados por estrategias explícitas que deben ser reconocidos por todos los integrantes de la organización para no limitar el accionar, ni de gestión humana, ni de RSE.*

Entre los lineamientos estratégicos de la empresa se contempla la política integral de gestión. En ella se resalta la responsabilidad de la División de Talento Humano, al ser explícito el objetivo de garantizar el compromiso y competencia de los trabajadores. Adicionalmente, esta división presenta una estrecha relación con la División de Gestión Integral por las directrices y lineamientos estratégicos que inciden directamente en los colaboradores de la empresa.

En cuanto a la RSE, según la evidencia registrada en el caso, las acciones de este enfoque son dirigidas principalmente por las divisiones de Talento Humano y Gestión Integral. Su reconocimiento en toda la organización, parte de la comunicación que se realiza a través de medios internos y externos que dan cuenta de las prácticas de RSE.

Por otra parte, desde la gerencia, se ha autorizado a la empresa para que participe en iniciativas de RSE regionales promovidas por las cajas de compensación Comfenalco y Comfandi, lo que ha permitido ampliar las acciones tanto de gestión humana como de RSE.

##### 4.1.1 Dimensión I: La RSE como guía en el accionar de Gestión Humana

En esta dimensión se consideran los tres componentes que limitan el accionar de Gestión Humana con la estrategia de la empresa y los principios de RSE. Estos son:

##### Políticas de RSE y gobernabilidad

La empresa no cuenta con políticas, objetivos y estrategias de RSE explícitamente definidas, pero si cuenta con políticas en cartillas como la guía de conducta y ética laboral, el manual de convivencia laboral, y pacto colectivo de trabajo, definidas por la junta directiva con la previa participación de los jefes de las divisiones. También cuenta con una política integral de gestión como marco general de acción para la empresa, incluyendo la División del Talento Humano al englobar el bienestar y compromiso por el trabajador.

Por otro lado, pese a que en la política integral de gestión prevalece una orientación al cliente sin mencionar los demás grupos de interés, se resalta la responsabilidad por el medio ambiente, respaldado en el código de conducta y acuerdo laboral. Además, como lo afirma a continuación la persona que ocupa el cargo de trabajadora social en la

División de Talento Humano, se resalta el trabajo que la empresa ha realizado con la comunidad:

La RSE tiene que ver con todo lo que la compañía realice, por ejemplo, el colegio (...), el mantenimiento del parque de la guadua, el programa (...) un buen vecino, en donde se realizan diferentes actividades con los barrios a su alrededor

Los directivos, como el jefe de Talento Humano, y el Jefe de Gestión Integral, reconocen el enfoque de RSE, y orientan su importancia a la organización:

La RSE es vital para el área de la organización, es ser justos con los colaboradores, proveedores y con los demás grupos de interés, y la gestión humana propende por el bienestar de la gente. (*Jefe de Talento Humano*).

La responsabilidad social es un compromiso voluntario que nuestra organización adquiere con los *stakeholder*, excediendo permanentemente sus expectativas. (*Jefe de Gestión Integral*).

En cuanto a la participación de los trabajadores en las políticas de la organización, ellos participan en la elaboración de sugerencia sobre las estrategias y políticas, respaldados por la guía de conducta y ética laboral, especialmente en el apartado “Responsabilidad sobre el cumplimiento de la ley”. Los trabajadores, según el caso consultado, son quienes proponen o sugirieren en la mayoría de los casos soluciones a los conflictos o problemas, también se le da a conocer la libre participación en las estrategias de la compañía y la información financiera.

#### Transparencia y rendición de cuentas

En este aspecto, las divisiones de Gestión Humana y Gestión Integral, con participación de las demás divisiones, crean los espacios y medios de comunicación para que los trabajadores, primero, conozcan los compromisos asumidos por la empresa sobre RSE, y segundo, conozcan de manera precisa y transparente, las acciones de RSE dirigidas tanto a ellos como a los demás grupos de interés. Esto lo hacen a través de reuniones internas, boletines, carteleras, folletos, correo institucional, y a nivel externo, se realiza con documentos, videos, y comerciales que dan cuenta de las prácticas de RSE.

#### Valores y principios

La empresa comparte su sistema de valores y principios con la existencia y divulgación de la guía de conducta y ética laboral, y el manual de convivencia laboral. La estructura de la guía de conducta y ética laboral comprende:

- Reporte de comportamientos anti-éticos.
- Discriminación y acoso.
- Estándares de conducta laboral (privación de libertad y trabajo forzado; Trabajo infantil; jornada laboral; remuneración).
- Responsabilidad sobre el cumplimiento de la ley.
- Conflicto de intereses.
- Activos de la compañía e información confidencial.
- Manejo de información financiera.
- Normas y prácticas comerciales.

En cuanto al Manual de Convivencia Laboral, la empresa se concentra en tres grandes temas:

- Regulación que respalda la creación y funcionamiento del comité de convivencia laboral.
- Procedimientos preventivos y conciliatorios.
- Procedimientos para solucionar conflictos laborales.

#### 4.2.2 Dimensión II: RSE en el accionar de Gestión Humana

En esta dimensión se consideran los cinco componentes que agrupan el accionar de Gestión Humana, orientando el análisis y su explicación con base a las proposiciones teóricas registradas previamente en la tabla 2. La fuente principal de información para esta dimensión, fueron las prácticas de RSE dirigidas en la empresa hacia los trabajadores como grupo de interés, identificadas y clasificadas por el grupo de investigación Humanismo y Gestión (2012) en temáticas y macroprocesos de gestión humana, las cuales se registran en la siguiente tabla (Ver tabla 4).

En la tabla, la primera columna con la abreviación C# corresponde a “Categoría”, y en sus respectivas Filas, C1, C2, y C3, corresponden respectivamente a las categorías primera, segunda y tercera, cuyas nociones se adoptan de la propuesta de Bestratén y Pujol (2004), al considerar en la primera categoría, la prácticas de responsabilidad primaria inherentes a la actividad específica de la empresa; en la segunda categoría, las prácticas de responsabilidad secundaria que buscan mejorar los efectos resultantes de la actividad específica de la empresa sobre sus grupos de interés, más allá de unos mínimos siempre exigibles; y en la tercer categoría, las prácticas de responsabilidad terciaria encaminadas a mejorar determinados aspectos del entorno social de la empresa más allá de su actividad específica.

La abreviación T# en la segunda columna, corresponden a “Temáticas de RSE”, y en sus respectivas filas se encuentran las siguientes abreviaciones: T1: respeto al individuo: equidad y diversidad; T2: participación de los empleados en la gestión de la empresa; T3: relación con sindicatos y grupos de trabajadores organizados; T4: distribución de los beneficios de la empresa.; T5: desarrollo profesional y empleabilidad.; T6: cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo; T7: jubilación y despidos; T8: familia de los trabajadores.

En la última columna, la abreviación M# corresponde a “Macroproceso de Gestión Humana”, y en sus respectivas filas se encuentran las siguientes abreviaciones: M1: organización y planificación del área de gestión humana; M2: incorporación y adaptación de las personas a la organización; M3: compensación, bienestar y salud de las personas; M4: desarrollo del personal.; M5: relaciones con el empleado.

A partir de las respuestas obtenidas, en esta empresa se evidenciaron 43 prácticas de RSE dirigidas hacia los trabajadores desde los procesos de gestión humana. Los resultados se distribuyen numéricamente en la siguiente tabla por temática, Macroproceso y categoría:

Tabla 4. Prácticas de RSE orientada hacia los trabajadores en el caso de estudio, clasificadas por categorías, temáticas y macroprocesos de gestión humana.

C#	T#	PRÁCTICAS DE RSE	M#	
C1	T1	1. En el reclutamiento, selección, entrenamiento y promoción de personal, deben primar las calificaciones, habilidades y experiencia en primer lugar. No debe haber discriminación.	M1	
		2. Políticas y/o normas que prohíben y sancionan cualquier forma de discriminación o abuso, ya sea por razón de raza, etnia, edad, religión, sexo, orientación sexual o minusvalía.		
	T2	3. Comunicación interna abierta, plana, rápida y directa.	M1	
	T3	4. Reconocimiento, existencia y práctica del pacto colectivo o negociación colectiva.	M5	
	T5	5. Programa de capacitación para el trabajo, algunos con posibilidad de ascenso o mejorar la calidad del trabajo	M4	
		6. Capacitación del personal orientada para los ascensos o para mejorar la calidad del trabajo.		
	T6	7. Inducción rigurosa y acorde a las necesidades del cargo.	M2	
			8. La empresa establece sus propias normas al cuidado de la salud de los trabajadores cuando no existen en la ley o cuando las existentes son inadecuadas	M3
			9. Formación al trabajador sobre el manejo de sustancias peligrosas y reciclado de los recursos dentro de la organización.	M4
C2	T1	10. Permisos remunerados para casos particulares, establecidos en el pacto colectivo.	M3	
		11. La Empresa realiza campañas de divulgación preventivas del acoso laboral, conversatorios, capacitaciones sobre la normatividad y la legislación pertinentes.		
		12. Creación del Comité de Convivencia Laboral encargado de promover el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía y el buen Clima Organizacional para todos los trabajadores de la Empresa, protegiendo la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad.		
	T2	13. Los empleados de la empresa tienen libre participación de las estrategias y políticas de la organización.	M1	
		14. Comités de Bienestar y/o salud ocupacional conformados por trabajadores y directivos.	M3	
		15. Capacitación a empleados para que puedan comprender y analizar las informaciones suministradas.	M4	
		16. Se pone a disposición de los empleados informaciones transparentes sobre la situación de la empresa y perspectivas futuras (resultados de desempeño, cifras económicas, jurídicas, etc).	M5	
	T3	17. La Empresa recibe y da pronta respuesta a los pliegos de peticiones por parte de los trabajadores.	M5	
	T4	18. La empresa otorga a los colaboradores una prima de vacaciones o de servicios adicional.	M3	
	T5	19. Se ofrece al personal, sin distinción, becas o auxilios de estudio para la adquisición de conocimientos (estudios de educación básica, media, complementarios, superiores, postítulos o postgrados), retroalimentando obligatoriamente a la empresa del conocimiento adquirido.	M4	
		20. Formulación y estructura de programas de bienestar orientados a la comunicación, vivienda, salud, deporte, recreación, servicios y/o actividades sociales para los colaboradores.	M1	
	T6	21. Servicio de transporte	M3	
		22. La Empresa reconocerá un auxilio óptico a los trabajadores.		
		23. La empresa cuenta con el Comité de Higiene y Seguridad Industrial conformado de acuerdo con las disposiciones del Ministerio de Trabajo y encargado de velar por la Seguridad y Bienestar del Personal		
	T7	24. Orientación al personal sobre los procedimientos administrativos y jurídicos necesarios para la obtención de la jubilación.	M5	
T8	25. La empresa tiene un cupo especial de prácticas para los hijos de funcionarios que cursen carreras técnicas o profesionales.	M1		

Tabla 4. Prácticas de RSE orientada hacia los trabajadores en el caso de estudio, clasificadas por categorías, temáticas y macroprocesos de gestión humana.

T4	26. La Compañía mantendrá un presupuesto adecuado para apoyar las diferentes actividades deportivas, atendiendo en lo posible las sugerencias y/o solicitudes de los trabajadores.	M3		
	27. Ayudas para vivienda.			
	28. Préstamo o ayuda para cancelar deuda hipotecaria			
T6	29. La Empresa dispone de un Fondo rotatorio para préstamos de droga, odontología, hospitalización y cirugía	M3		
	30. Aportes o auxilios médicos para cubrir las diferencias no cubiertas por el sistema de salud previsual (seguro de vida, medicamentos, complementario de salud y catastrófico, fondo de salud y servicios médicos).			
C3	31. Durante las vacaciones escolares se realizan actividades recreativas y lúdicas para los hijos de trabajadores.	M3		
	32. Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos del trabajador.			
	33. Préstamos, auxilios y/o becas para la educación de los hijos del trabajador en condición especial o limitación física			
	34. Dotación a los estudiantes, incluyendo hijos de trabajadores, pertenecientes al colegio de la empresa.			
	35. Talleres de capacitación para cónyuges y/o hijos.			
	36. Convenio con un médico especializado para las familias de los colaboradores.			
	T8		37. Auxilio por nacimiento de hijos.	M3
			38. Auxilio óptico para cualquier miembro del núcleo familiar del Trabajador (esposa (o), compañera (o) permanente e hijos) que estén inscritos como beneficiarios en la E.P.S. que ampara al Trabajador en Salud, siendo concedido un solo auxilio por núcleo familiar al año.	
			39. Programa de Orientación personal (valores, temas de vida, sustancias psicoactiva) dirigidos a los hijos de los trabajadores.	
			40. Auxilio por gastos funerarios y apoyo económico a la familia del trabajador que fallezca al servicio de la Empresa.	
	41. Servicio de transporte para esposas e hijos amparados por el I.S.S. o E.P.S			
	42. Integración lúdico familiar			
	43. Cursos de artes y oficios, y Apoyo microempresarial dirigido a la familia del trabajador.			

Nota. Basado en el caso de estudio elaborado en el marco del proyecto "Percepciones de los Colaboradores, como Grupo de Interés, sobre las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial Lideradas por el Área de Gestión Humana de las Organizaciones. El Caso de Tres Empresas del Suroccidente Colombiano" por el Grupo de Investigación Humanismo y Gestión - Universidad del Valle, 2012.

A continuación, se detalla el cruce de las practicas halladas en cada Macroproceso por temáticas y categorías con el fin de contrastar cada uno de los componentes y las proposiciones de esta dimensión.

#### Organización y Planificación del Área de Gestión Humana

En este Macroproceso, el mayor número de prácticas se evidencia entre la temática *Respeto al individuo; Equidad y diversidad (T1)* y *participación de los empleados en la Gestión de la empresa (T2)*, ambos con dos prácticas (Ver figura 3). La temática T1, reúne las dos prácticas en la primera categoría.

Sobre los resultados se infiere que en la empresa analizada, el macroproceso de Gestión Humana encargado de preparar y definir las actividades necesarias del área para

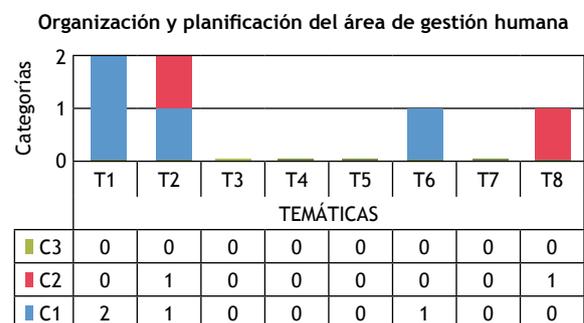


Figura 3. Prácticas de RSE desde el Macroproceso Organización y Planificación del área de Gestión Humana. Elaboración basada en las prácticas de RSE identificadas en la tabla 4.

**Tabla 5.** Número de prácticas de RSE según criterio de clasificación

CRITERIO	SIGLA	NÚMERO DE PRÁCTICAS	TOTAL
TEMÁTICA	T1	5	43
	T2	5	
	T3	2	
	T4	4	
	T5	3	
	T6	9	
	T7	1	
	T8	14	
MACROPROCESO DE GESTIÓN HUMANA	M1	6	43
	M2	1	
	M3	27	
	M4	5	
	M5	4	
CATEGORÍA	C1	9	43
	C2	16	
	C3	18	

Nota. Elaboración propia basada en las prácticas registradas en la tabla 4.

el buen funcionamiento y desarrollo de las mismas, considera inherente en su actividad beneficiar la igualdad y la no discriminación de los trabajadores para garantizar el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades propuestas. En cuanto a los resultados obtenidos en la segunda temática, la empresa busca garantizar la comunicación y participación del trabajador en la gestión de la empresa.

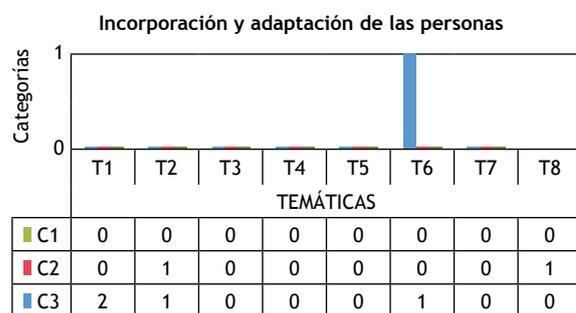
Este resultado permite contrastar la proposición realizada en apartado previos (ver tabla 2), la cual consiste en:

*P1: El macroproceso “Organización y Planificación del Área de Gestión Humana” (M1) dirige un mayor número de prácticas de RSE hacia los trabajadores en la temática “Respeto al individuo: equidad y diversidad” (T1), seguido de la temática “Cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo” (T6), en comparación con las otras temáticas.*

Según los resultados obtenidos, este Macroproceso en la empresa abordada no solo dirige prácticas en mayor número a la temática 1, también ocupa igual lugar la temática 2, seguido de las temáticas 6 y 8, permitiendo ampliar el foco de acción del Macroproceso frente a las prácticas de RSE. Por lo tanto la proposición planteada no se cumple según los resultados presentados en el caso de estudio.

#### Incorporación y Adaptación de las personas

En este Macroproceso únicamente se evidencian una práctica primaria en la temática “Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo” (T6) (Ver Figura 4).



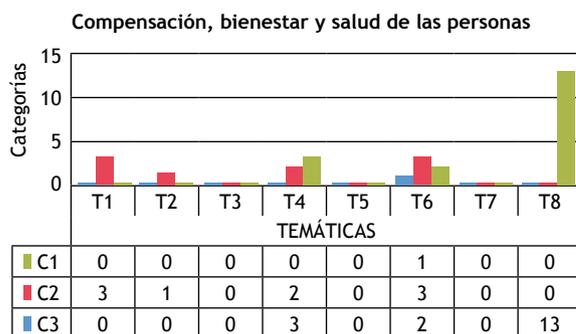
**Figura 4.** Prácticas de RSE desde el Macroproceso Incorporación y Adaptación de las personas. Elaboración basada en las prácticas de RSE identificadas en la tabla 4.

Este resultado permite inferir que las acciones de RSE orientadas a vincular y asimilar las personas a la empresa y a su estrategia, se enfocan en la rigurosidad de la inducción acorde a las necesidades del cargo, siendo esta la única práctica resaltada (ver tabla 5).

Con estos resultados, la proposición P2 (ver tabla 2) se cumple al reflejar en este macroproceso el menor número de prácticas de RSE dirigidas hacia el trabajador en comparación con los demás macroprocesos de Gestión Humana. Sin embargo, la proposición P3 (ver tabla 2) no se cumple tras presenciar en este Macroproceso solo una práctica orientada en la temática T6, distinta a las temáticas T1 y T2 como se enuncia en la proposición.

#### Compensación, bienestar y salud de las personas

En este Macroproceso se evidencian el mayor número de prácticas de RSE, 27 en total (ver tabla 4), dirigidas en su mayoría en la temática “Familia de los trabajadores” (T8), todas en la tercera categoría (Ver Figura 5).



**Figura 5.** Prácticas de RSE desde el Macroproceso Compensación, bienestar y salud de las personas. Elaboración basada en las prácticas de RSE identificadas en la tabla 4.

Sobre lo anterior, se infiere que los sistemas de compensación desarrollados por la empresa para motivar, incentivar y mantener a los trabajadores en la organización, sostienen prácticas de RSE que buscan, principalmente, mejorar aspectos del entorno social de la empresa más allá de su actividad específica, como es el entorno familiar del

trabajador. Adicionalmente, estos resultados aciertan con las proposiciones P4 y P6 (ver tabla 2), al ser este macroproceso el que dirige el mayor número de prácticas de RSE frente a los demás macroprocesos (P4), y al no dirigir prácticas de RSE hacia los trabajadores en las temáticas T3 y T7 (ver figura 5).

En cuanto a la proposición P5 (ver tabla 2), esta no se cumple dado que las prácticas de RSE dirigidas hacia los trabajadores desde este Macroproceso, no se encuentran en su mayoría en la temática “cuidados de la salud, seguridad y condiciones de trabajo” (T6), sino en la temática “familia de los trabajadores” (T8).

### Desarrollo del personal

En este Macroproceso se evidencia el mayor número de prácticas de RSE orientadas a los trabajadores en la temática “Desarrollo profesional y empleabilidad” (T5) (Ver figura 6), incluyendo dos prácticas de primera categoría y una de segunda categoría.

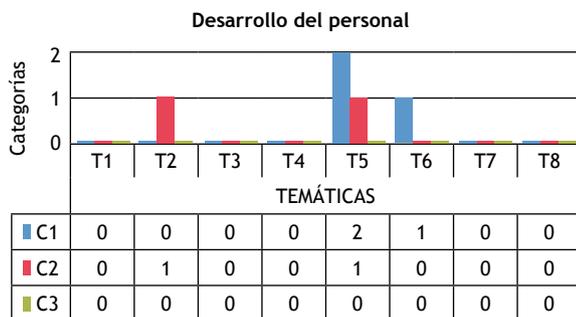


Figura 6. Prácticas de RSE desde el Macroproceso Desarrollo del personal. Elaboración basada en las prácticas de RSE identificadas en tabla 4.

Con lo anterior, se infiere que en la empresa existen prácticas de RSE que le permiten al trabajador desarrollar las habilidades y destrezas intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal mediante procesos de educación vinculados directamente con las actividades específicas de la organización (prácticas primarias). Esto contribuye a mejorar su nivel de competitividad dentro y fuera de la organización, y los efectos resultantes de la actividad de la empresa.

Considerando el resultado anterior, se confirma la proposición siete (P7) (ver tabla 2), al vincular este Macroproceso un mayor número de prácticas de RSE dirigidas hacia los trabajadores en la temática “Desarrollo Profesional y Empleabilidad” (T5) en comparación con las otras temáticas.

### Relaciones con el empleado

A pesar de que se evidencien solo 4 prácticas de RSE en este Macroproceso, se identifica un mayor número orientado en la temática “Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados” (T3) (Ver figura 7), seguido de las temáticas “Jubilación y despidos” (T7) y “Participación de los empleados en la gestión de la empresa” (T2), ambas con una práctica en la segunda categoría.

Sobre el anterior resultado, se infiere que en este Macroproceso la empresa busca garantizar una relación armónica con los grupos de trabajadores, respetando el pacto colectivo, la guía de conducta y ética laboral, y el manual de convivencia, brindando información transparente sobre la situación de la empresa, y creando condiciones para que los trabajadores puedan realizar su transición a la jubilación.

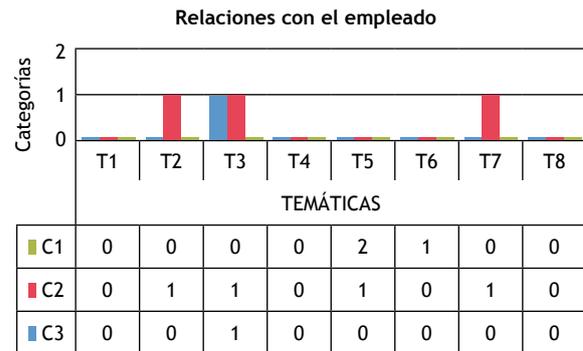


Figura 7. Prácticas de RSE desde el Macroproceso Relaciones con el empleado. Elaboración basada en las prácticas de RSE identificadas en la tabla 4.

Frente a la proposición P8 en la empresa (ver tabla 2), esta no se cumple al evidenciar una práctica en la temática “Participación de los empleados en la gestión de la empresa” (T2), igualando la temática siete en número de prácticas. Por lo tanto, afirmar que este Macroproceso dirige en mayor proporción las prácticas de RSE hacia los trabajadores en las temáticas “Relaciones con Sindicatos y Grupos de Colaboradores Organizados” (T3) y “Jubilación y despidos” (T7), en comparación con las demás temáticas, desconocería la práctica identificada en la temática T2.

En la tabla 6 se presentan el nivel de cumplimiento de las proposiciones según la empresa estudiada.

Considerando los resultados anteriores, se puede inferir que las prácticas de RSE responden al contexto de operación de la empresa, a las particularidades de su proceso productivo y a la especificidad de sus grupos de interés. Por otro lado, en procesos como la Compensación y Desarrollo del personal, prevalece la generación de prácticas de RSE.

## 5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

La revisión y el análisis presentado a partir del caso objeto de estudio, refleja los resultados en dos ejes principales. En primer lugar, se identifican los componentes que delimitan el enfoque de la RSE y de la gestión humana en la organización, a través de sus lineamientos estratégicos, los cuales guían el accionar de gestión humana y las prácticas que de allí se generen en términos de RSE, y en segundo lugar, se identifica en esa organización, las prácticas de RSE orientadas desde los procesos de Gestión Humana hacia los trabajadores como grupo de interés.

Tabla 6. Proposiciones cumplidas.

Macroproceso	Proposición	Se cumple	Justificación
M1	P1	No	Este Macroproceso en la empresa abordada no solo dirige prácticas en mayor número a la temática T1, también ocupa igual lugar la temática T2, seguido de las temáticas T6 y T8.
M2	P2 P3	Si No	No se cumple tras presenciar en este Macroproceso solo una práctica orientada en la temática T6, distinta a las temáticas T1 y T2 como se enuncia en la proposición.
M3	P4 P5 P6	Si No Si	No se cumple porque que las prácticas de RSE dirigidas hacia los trabajadores en la empresa desde este Macroproceso, no se encuentran en su mayoría en la temática T6, sino en la temática T8.
M4	P7	Si	
M5	P8	No	No se cumple tras evidenciar una práctica en la temática T2, igualando la temática T7 en número de prácticas.

Nota. Elaboración propia basada en los hallazgos sobre las proposiciones de la dimensión II: La RSE en el accionar de Gestión Humana.

Frente a los procesos de gestión humana, se concluye a partir del modelo y de su aplicación en la empresa objeto de estudio, la prevalencia del macroproceso *Compensación, bienestar y salud de las personas* en la generación de prácticas de RSE. No obstante, se evidencian otras prácticas ligadas a los demás macroprocesos, así como proposiciones planteadas inicialmente por Peláez, García y Azuero (2014) que no fueron confirmadas, lo cual deja abierto el camino de investigación para fortalecer el modelo, a partir de la aplicación y de los ajustes que se pueden proponer con la retroalimentación de casos de estudio similares como el que se aborda en el presente análisis.

Por otra parte, al tener como objetivo explicar la relación entre la RSE y la gestión humana a partir de dos de las dimensiones propuestas en el modelo de Peláez, García y Azuero (2014), en el presente documento se aprecia su cumplimiento, pero se resalta la necesidad de abordar las dimensiones completas del modelo con el fin de comprender, desde una visión global, la relación estratégica de estos dos enfoques para las empresas. En ese caso, se debe destacar como las prácticas de RSE dirigidas hacia los trabajadores pueden influir en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, y esto a su vez como pueden influir en aspectos del desempeño de la organización. Actualmente, como se mencionó en apartados previos, ese cometido se encuentra en desarrollo por parte de los autores.

Finalmente, los resultados aquí presentados permiten brindar un aporte en el campo académico y empresarial, al constatar la relación entre la RSE con la Gestión Humana en un tipo de organización específica, permitiendo reforzar la idea de que las prácticas de RSE responden al contexto de operación de la empresa, a las particularidades de su proceso productivo y a la especificidad de sus grupos de interés.

## Bibliografía

- AEDIPE CATALUNYA. (2008). *La Aplicación de la Responsabilidad Social a la Gestión de las Personas*. Editorial Media Responsable. 292 P.
- Asociación Nacional de Empresarios Colombianos - ANDI. (2013). Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial 2012. Informe recuperado el 04 de Mayo de 2013 en: <[http://www.andi.com.co/pages/proyectos\\_paginas/proyectos\\_detail.aspx?pro\\_id=69&Id=6&clase=8&Tipo=3](http://www.andi.com.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=69&Id=6&clase=8&Tipo=3)>
- Bestratén, M., y Pujol, L. (2004). NTP 644: Responsabilidad Social de las Empresas (II): Tipos de Responsabilidades y Plan de Actuación. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de España. Ministerio de trabajo y asuntos Sociales de España. Recuperado de <<http://www.responsabilidadsocial empresarial.es/docs/MTSS-NTP%20644%20RSC%20Tipos%20de%20responsabilidades%20y%20plan%20actuacion%20II.pdf>>
- Buciuniene, I. & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*. (7)1, 5 - 24.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *En: Revista Pensamiento y Gestión*, Vol. 16, p. 158-176.
- Calderón, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, Pontificia Universidad Javeriana Bogotá. 19 (31), 9-55.
- Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación. *Estudios Gerenciales*. 23 (103), 39 - 64.
- Calderón, G., Naranjo, J., y Álvarez, C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*. 27 (118), 163 - 188.
- Chiavenato, I. (2002). Capítulo 1. Introducción a la moderna gestión del talento humano. Capítulo 2. Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo. *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. 1 - 51.
- Comité Desarrollo Social de la ANDI. (2008) R.S.E: Una Estrategia para el Fortalecimiento de la Región. Recapitulación de la Experiencia 2002 - 2008.
- Congreso de Colombia (12 de Julio del 2000). Ley 590 de 2000. *Diario oficial No. 44078*. Recuperado de: <<http://www.secre>

- tariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2000/ley\_0590\_2000.html>
- Cooke, F.L. & He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 355 - 376.
- De la Cuesta, M. (2004). El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa. *Boletín económico de ICE*, 83, 45 - 58.
- Dentchev, N.A. (2004). Corporate Social Performance as a Business Strategy. *Journal of Business Ethics*, 55(4), 397-412.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65 - 91.
- Fuentes, F.J, Núñez, J.M., & Veroz, R. (2008). Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management Perspective from Spain. *Journal of Business Ethics*, 82, 27 - 44.
- García, M. (2008). La gestión humana en las organizaciones: Una Perspectiva Teórica. En: García, M., Sánchez, K., y Zapata, A. (Eds.) *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. (pp. 13 - 65). Colombia: Universidad del Valle.
- García, M., Azuero, A. R. & Peláez, J. (2013). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Innovar*, 23(49). 83-100.
- García, M., Murillo, G., y González, C. (2011). Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Primera Edición. Colombia: Programa editorial Universidad del Valle. 216 p.
- Gond Jean-P., El-Akreimi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility Influence on Employees. Research Paper Series. International Centre for Corporate Social Responsibility. Nottingham University. 43 p.
- Grupo de Investigación Humanismo y Gestión - Universidad del Valle, (2010). Proyecto "Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana de tres empresas vallecaucanas". Vinculado a la Vicerrectoría de investigaciones. Código CI- 8076.
- Grupo de Investigación Humanismo y Gestión - Universidad del Valle, (2012). Proyecto "Percepciones de los Colaboradores, como Grupo de Interés, sobre las Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial Lideradas por el Área de Gestión Humana de las Organizaciones. El Caso de Tres Empresas del Suroccidente Colombiano". Vinculado a la Vicerrectoría de investigaciones. Código CI- 8085.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, (38), 635-672.
- Inyang, B., Enuoh, R., & Awa, H. (2011). CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals. *The International Journal of Business and Social Science*, 2(5), 118 - 126.
- Lado, A. & Wilson, M. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency - based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 669-727.
- Mc Williams, A., Fleet, V., & Wright, P. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, 18 (1), 1-24.
- Peláez, J., y García, M. (2011). Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial: Una relación aproximada al contexto del Valle del Cauca - Colombia. En: *I Encuentro Internacional de Investigadores en Administración*. Bogotá: Colombia. Universidad Externado de Colombia y Universidad del Valle.
- Peláez, J., García, M. y Azuero, A. (2011). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las Áreas Funcionales de Gestión Humana de Cuatro Empresas del Suroccidente Colombiano: Análisis de Resultados. En: *XLVI Asamblea Anual Cladea 2011*. San Juan: Puerto Rico.
- Peláez, J., García, M. y Azuero, A. (2014). Relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana: propuesta de un modelo explicativo desde una perspectiva estratégica. *Documento de trabajo*. Colombia: Universidad del Valle - Cali.
- Porter, M & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of the Corporate Philanthropy. *The Harvard Business Review*. 5 - 16.
- Schwarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Sharma, S., Sharma, J. & Devi, A. (2009). Corporate social responsibility: the key role of human resource management. *Business Intelligence Journal*, 2(1), 205 - 213.
- Shen, J. (2011). Developing the concept of socially responsible international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1351-1363.