

## Responsabilidad social empresarial y el fortalecimiento del talento humano en las organizaciones

Corporate social responsibility and strengthening human talent in organizations

Luis D. Canizales Muñoz<sup>1</sup>

[ludacan@hotmail.com](mailto:ludacan@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-3005-810X>

<https://doi.org/10.22209/rhs.v9n1a04>

**Recibido:** noviembre 3 de 2020.

**Aceptado:** mayo 3 de 2021.

### Resumen

Una organización que se considere exitosa, necesariamente debe tener implementada una estrategia de responsabilidad social. En este sentido, la presente investigación busca analizar cuál es el impacto que tiene la responsabilidad social empresarial con el fortalecimiento del talento humano en las organizaciones. Para lograr este propósito se recurre a la realización de una investigación con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, mediante una revisión documental de bases de datos de revistas indexadas, repositorios institucionales y sitios de búsqueda especializada. Se logró identificar que la responsabilidad social empresarial tiende a ser entendida como aquellas actividades filantrópicas que las organizaciones realizan en los sectores en donde operan, cuando en realidad el

concepto es mucho más profundo, y parte, como primera medida, de fortalecerse internamente invirtiendo en la mejora y el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, lo cual le permitirá permanecer en el mercado obteniendo los mejores resultados. En Colombia se tiene aún una percepción reduccionista de esta importante relación entre la responsabilidad social empresarial y el fortalecimiento del talento humano, por lo cual los líderes empresariales deben empezar a establecer la urgencia de la adopción de esta sinergia, de lo contrario, y ante la globalización de los mercados, las organizaciones colombianas no serán lo suficientemente competitivas ni sobresalientes en el escenario internacional.

**Palabras Clave:** responsabilidad social empresarial; talento humano; crecimiento empresarial; stakeholders; sostenibilidad.

### Abstract

A successful organization must necessarily have a social responsibility strategy in place. In this sense, this research seeks to analyse the impact that corporate social responsibility has on strengthening human talent in organizations. In order to achieve this purpose, a research study with a qualitative approach and a descriptive scope was carried out through a review of databases of indexed

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad del Tolima, Ibagué, Colombia.

journals, institutional repositories and specialized search sites. It was identified that corporate social responsibility tends to be understood as those philanthropic activities undertaken by organizations in the areas in which they operate, when in fact the concept is much deeper and starts, as a first step, by the organization's internal strengthening through investment in the improvement and personal and professional growth of its staff. This will allow the organization to stay in the market obtaining the best financial results. In Colombia, there is still a reductionist view of this important relationship between corporate social responsibility and strengthening of human talent. Business leaders must begin to increase awareness of the urgency of adopting this synergy, otherwise, and in light of market globalization, Colombian organizations will not be sufficiently competitive or outstanding in the international realm.

**Keywords:** corporate social responsibility; human talent; business growth; stakeholders; sustainability.

## Introducción

En la actualidad, es recurrente escuchar el término responsabilidad social empresarial (RSE), el cual es expresado comúnmente como «aquellas buenas acciones que realizan las empresas en favor de la sociedad». El tema es mucho más profundo y complejo, y de ahí la necesidad de realizar la presente investigación para comprender en sí todos los factores y características que encierra esta práctica empresarial, la cual, gracias a la globalización, que trae como consecuencia la apertura de los mercados, ha trascendido las fronteras.

La globalización de los mercados demanda la transformación de las empresas, de lo contrario serán víctimas de un proceso de selección que irremediamente las sacará del juego; de un entorno «sujeto a un constante y vertiginoso proceso de cambio, que hace que cada vez sea más aplicable al ámbito empresarial la ley natural de «adaptarse o morir» (Piñeiro Chousa & Romero, 2011, p. 1). Ante este panorama, el primer paso es que las organizaciones entiendan qué es y qué no es la RSE, y, partiendo de ello, establecer un derrotero que las lleve a una correcta implementación de esta práctica.

Una idea errónea, la cual pretende aclarar la presente investigación, es la de considerar la RSE, como un conjunto de políticas y actividades que la empresa adopta para mejorar el entorno en el cual opera, es decir, centrándose en el exterior de la organización. En contraste, la verdadera RSE debe empezar por fortalecer su principal recurso: el talento humano, el cual resulta clave para la supervivencia de la organización y para la implementación de un programa de RSE integral.

La presente investigación tendrá un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo. Para la recolección de la información se recurrirá a la revisión documental, utilizando para ello bases de datos de revistas indexadas, repositorios institucionales y sitios de búsqueda especializada. El tema de investigación será la RSE y su relación con el fortalecimiento del talento humano en las organizaciones, el cual se analizará a la luz de diversas investigaciones, las cuales lo han abordado desde diferentes ángulos, dependiendo de los intereses que se ven involucrados.

El presente documento consta fundamentalmente de tres apartados. En el primero se abordará el tema del talento humano en las organizaciones, y de su papel como impulsor de la sostenibilidad y el crecimiento empresarial. En un segundo apartado se analizará la RSE, como práctica que está tomando relevancia en las organizaciones y en el mercado. Y, como apartado final, se observará la sinergia que se da entre estos dos componentes y como esta relación impacta el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones en el mercado.

## El talento humano en las organizaciones

Las personas son el principal recurso de una empresa, la unión de conocimientos, capacidades fortalezas y actitudes crea una poderosa sinergia que lleva como fin último el logro de los objetivos estratégicos propuestos. Según lo expone Chiavenato (2003), el talento humano se entiende como una combinación de varios aspectos, características y cualidades de una persona, las cuales implican conocimiento, compromiso y autoridad.

Toda organización, necesita ser correctamente administrada, pero debido a las limitaciones psíquicas, físicas y biológicas, el individuo necesita cooperar con los demás para alcanzar los objetivos en conjunto (Chiavenato, 1999, p. 7). Si la dirección no logra motivar a los colaboradores para que trabajen en equipo de forma armónica y minimizando las limitaciones, el logro de las metas propuestas como organización se verá amenazado ante las individualidades por la falta de compromiso y encaminamiento al logro de objetivos comunes.

Según lo plantean Mejía-Giraldo *et al.* (2013) es necesario establecer un complejo estructural que permita desarrollar el máximo potencial del trabajador, sin importar el lugar que este ocupe dentro de la jerarquía natural. El ser humano está programado para aprender y tiene todo el potencial para desarrollar las habilidades que necesite, siempre y cuando se le den las condiciones y la motivación para vivir en superación constante.

En este orden de ideas, los gerentes deben tener la capacidad para potencializar el desarrollo del personal a su cargo, [...] «si el gerente no se interesa por conocer a profundidad los intereses y expectativas de su equipo de trabajo, no podrá gestionar sus talentos y afinar los intereses estratégicos de la organización con los de cada uno de los trabajadores» (Cabrales Salazar, 2009, p. 156). Cuando los líderes de las organizaciones logran que sus colaboradores estén motivados y en una constante actitud de crecimiento y logro, fortalecen la lealtad y el compromiso de su gente, reflejándose en la productividad y en los resultados económicos de la organización.

La dirección de la organización es entonces responsable de apoyar y favorecer el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, «pues son ellos la base del crecimiento empresarial y del posicionamiento en el mercado; además, son los mejores publicistas de la organización» (López Salazar *et al.*, 2017, p. 37). Dimensionar la importancia de la anterior afirmación, supone para las organizaciones un reto grande, el de lograr un mayor compromiso de su fuerza laboral, para lo cual se hace necesario establecer las prácticas de RSE que sean pertinentes para fomentar el bienestar y desarrollo de sus colaboradores.

Una de las estrategias más seguras para que las empresas conserven su ventaja competitiva es fortalecer a sus colaboradores por medio del conocimiento y educación, de ahí la importancia de vincular el talento humano y la gestión del conocimiento como potenciadores de esta ventaja. En este sentido, y como lo manifiesta González Fernández (2002), el error está en haber dado una visión equivocada a la gestión del conocimiento, dejando en un segundo plano al individuo, por debajo del sistema tecnológico de gestión de la información. Se hace necesaria una confluencia entre la gestión del conocimiento y la gestión de recursos humanos para la preservación a futuro de la organización. Chamorro y Tato (2005) se unen a estos planteamientos al exponer que las estrategias de negocios deben ser establecidas teniendo en cuenta los recursos humanos, no viéndolos como un obstáculo para la implementación de las mismas, sino, por el contrario, teniendo un papel proactivo que ayude a descubrir nuevas potencialidades para la empresa.

Invertir en la capacitación y en la educación de los empleados, se reconoce hoy como una práctica que es rentable para las empresas y propicia el desarrollo económico de una sociedad. Ejemplo de ello es el despliegue económico que han tenido países como Japón, Corea del Sur y China, los cuales han recurrido a la educación y a la potenciación del talento humano como estrategias para incentivar el crecimiento de sus economías (Mejía-Giraldo *et al.* 2013).

Según destaca Valecillos (2013), a principios del siglo XXI se planteó que solo sobrevivirían al cambio aquellas organizaciones que tuvieran la capacidad de lograr que su talento humano desarrollara procesos de aprendizaje que les permitiera adaptarse a las fuerzas

externas y los cambios tecnológicos. Lo anterior resulta relevante, pues cuando una empresa se preocupa por preparar continuamente a sus colaboradores, estos podrán tomar decisiones más acertadas y ajustadas a las nuevas realidades.

En este sentido Argüelles (2011) plantea también que la globalización y los avances tecnológicos han favorecido el tránsito de una sociedad industrial a una sociedad de la información y el conocimiento, en la que la utilidad de los conocimientos cada día que pasa tiene un ciclo de vida más corto. Y esto es bien importante, pues atrás quedó el tiempo en el que para los profesionales eran suficientes sus años de carrera universitaria. Actualmente los avances son tan rápidos que, si una organización no se preocupa por capacitar constantemente a sus colaboradores, se irá quedando relegada respecto a su competencia.

«Los gestores y los líderes, hoy en día viven en un mundo cambiante vertiginoso, cuya dinámica opera alrededor de la transformación constante del conocimiento, de la tecnología, de la sociedad y de los individuos» (Suárez, 2011, p. 101). Por ello se hace necesario establecer estrategias que permitan el empoderamiento de los empleados, una de las principales, según lo destacan en su estudio Terán y Leal (2009), es que la gerencia motive constantemente al personal involucrándolo directamente en todas las acciones de la organización, y esto solo se logra cediendo poder de decidir, lo cual incentiva al personal para que se sienta identificado con sus funciones y se convierta en una fuente de ventaja competitiva para la organización.

García *et al.* (2013) manifiestan por su parte que el reto que se avecina para las organizaciones con el enfoque de RSE, aplicado desde

las áreas de gestión humana, tendrá que ver con la capacidad que tengan para realizar una estrategia transversal de desarrollo de prácticas que estén orientadas a los trabajadores y sus familias, y sistematizarlas para aprender de la experiencia y percepciones de dicho grupo de interés.

El trabajador debe ser visto no como un individuo, sino como un accionista, el cual debe también ser beneficiado por la organización como uno de los objetivos de la RSE. «Todo lo que un trabajador recibe debe tener como finalidad incrementar su calidad de vida en el trabajo, compensando el esfuerzo físico e intelectual que él despliega al realizar su labor». (Jaramillo I., 2015, p. 16), por lo tanto, cuando el trabajador siente que no está siendo justamente recompensado y lo suficientemente valorado, este tiende a abandonar la organización en el momento en que se le presente una mejor oportunidad.

La gestión de los recursos humanos se está viendo afectada por la globalización y la flexibilización, las cuales están cambiando las formas de trabajo tradicionales, optando por nuevas condiciones con vacíos legislativos para organizar la vida laboral y empresarial en función de la producción (Aranguren, 2006, p. 121). La introducción y el auge de las nuevas tecnologías, el trabajo virtual, la inteligencia artificial, la robótica y la digitalización son una realidad social y laboral, factores que, según González (2019), necesariamente llevarán a la destrucción de puestos de trabajo y a la creación de otros nuevos, bajo unas condiciones diferentes a las que se han venido manejando. El mercado laboral, sin duda, cada día será más dinámico, y, apoyado por estas nuevas tecnologías, propondrá para las empresas unos nuevos escenarios de expansión, donde

la virtualidad permitirá traspasar las fronteras y contratar profesionales en todas las latitudes. Se requerirá entonces de mucha creatividad por parte de los líderes de estas nuevas organizaciones, para crear estrategias a la medida que permitan retener y fidelizar a los colaboradores con los que, en algunas ocasiones, escasamente mantendrán una relación virtual.

Como lo expresa Alfonso (2016), la sociedad del siglo XXI es la sociedad del conocimiento, cuya principal característica en las relaciones humanas ya no son los productos, ni los servicios, sino el conocimiento, el cual constituye el valor agregado fundamental en cada uno de los procesos. En esta sociedad del conocimiento, la gestión del talento humano se debe centrar en realizar acciones continuas de formación de talentos en las personas, los equipos, los programas, las entidades y las sociedades, así como la aplicación de estos talentos en la resolución de problemas en entornos locales, pero con una visión global o regional en pos del mejoramiento de la calidad de vida, el fortalecimiento de la convivencia, la realización personal y el aseguramiento de la sustentabilidad ambiental (Tobón, 2017).

Para investigadores como Drucker (1969) y Husén (1974), citados por Alfonso (2016), el potencial de desarrollo de una sociedad no depende tanto de sus riquezas naturales, sino de su capacidad para crear, difundir y utilizar conocimientos. En este orden de ideas, las organizaciones deben tener claridad del enorme potencial que tienen en sus manos, al contar con un talento humano cada vez mejor preparado, y el cual deben continuar fortaleciendo con la ayuda de las nuevas tecnologías, que surgen para aportar valor a esta sociedad del conocimiento.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son claves para el desarrollo de la sociedad del conocimiento, pues, aparte de mejorar la productividad de las organizaciones, brindan múltiples opciones y herramientas para generar y compartir conocimiento; no solo por cortos periodos de tiempo, sino de una manera continua, garantizando así el constante desarrollo del talento humano de la organización. En este mismo sentido, y como lo expresa Alfonso (2016), esta sociedad del siglo XXI hace parte de una nueva realidad, que representa un contexto intelectual, cultural y social totalmente distinto. Por lo tanto, los procesos formativos que se den en las organizaciones y en cualquier otro escenario deben estar enfocados a que las personas aprendan a aprender y que adquieran habilidades para el autoaprendizaje permanente, que sepan manejar correctamente la información, que se califique laboralmente para el uso de las tecnologías de la información y el conocimiento, y para que se familiaricen con la cultura y el entorno que las rodea (creación de comunidades virtuales de aprendizaje, educación virtual).

Como lo manifiestan Calderón Hernández y Serna Gómez (2009), la gestión de los recursos humanos involucra diversos campos del conocimiento como la economía, la sociología, la psicología, la gestión, la antropología, entre otros, y se relaciona con factores sociopolíticos-económicos de cada momento histórico y las concepciones que cada individuo tiene acerca del trabajo. Cada persona es un ser complejo, con expectativas, sentimientos y anhelos diferentes, las organizaciones más exitosas son aquellas que encuentran la manera de satisfacer la mayoría de esas expectativas ganándose con ello la lealtad y el compromiso de su gente, al caminar tanto ellos como la organización en una misma dirección.

En conclusión, el papel del talento humano en las organizaciones es clave para el éxito de las mismas. Cuando los colaboradores se sienten respaldados, cuidados y motivados, se comprometen seriamente con la organización y con el logro de los objetivos estratégicos. Por lo tanto, para las organizaciones resulta conveniente invertir en el desarrollo continuo de su personal, pues a la larga, el contar con un talento humano de vanguardia, las hará más competitivas y exitosas en el mercado, lográndose un ambiente de crecimiento y consolidación.

## Responsabilidad social empresarial (RSE)

Las prácticas de responsabilidad social se empezaron a observar a finales del siglo XIX y principios del XX, en donde «esta se expresaba a través de donaciones de tipo filantrópico por parte de las grandes corporaciones» (Inglada & Sastre, 2016). Posterior al colapso económico de 1929 empezó el debate sobre si la responsabilidad de las empresas era solo para con sus accionistas o también para con la comunidad. Luego surgió durante los años 50 y 60 en Estados Unidos el término RSE y, finalmente, en los años 90, se adoptó el concepto por la Comisión Europea para instar a los empresarios a que implementaran una estrategia de empleo que permitiera generar una mayor cohesión social, con la idea de reconciliar a las empresas y la comunidad (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012).

En línea con lo anterior, y ante el hecho de que no existía una doctrina que creara un consenso sobre la definición de la RSE, pues esta

dependía de la perspectiva desde la cual se abordara el tema, la Comunidad Europea, en su documento *El libro verde* definió la RSE tratando de unificar el concepto como la «Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores» (Sánchez-Calero, 2013, p. 106).

Partiendo de esta base, se fueron integrando nuevos elementos, al identificarse la necesidad de que se diera un correcto relacionamiento de la empresa con los diferentes grupos de interés o *stakeholders*. Este enfoque de los *stakeholders* fue propuesto por Richard E. Freeman (1984) en su libro denominado «*Strategic management: a stakeholders approach*». Allí el autor define como *stakeholder* a «cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa». Con el pasar del tiempo, [...] «la progresiva introducción de otros ámbitos de estudio influyó notablemente en el desarrollo posterior de la teoría, dotándola de un mayor alcance, siendo en estos momentos apoyo fundamental de, entre otras, la ética empresarial». (Calvo Cabeza, 2014, p. 220), en palabras de Henríquez Larrarte y Oreste Burgos (2015), la RSE no pretende que los integrantes de una organización actúen éticamente, sino que la compañía promueva este valor y lo haga propio de su cultura organizacional.

Esta ética empresarial que permea a toda la organización parte desde unos lineamientos gerenciales claros, en donde, según lo afirma Pertúz (2018), se colocan todos los principios, valores, acciones, medidas, procedimientos y cultura organizacional al servicio de lograr los objetivos de cada proyecto, al tener como base un manejo transparente de los recursos,

buscar el desempeño eficiente de las actividades y funciones e integrar el comportamiento idóneo de todos los miembros del equipo. Al incentivar unas relaciones armoniosas de la RSE con los *stakeholders*, se están propiciando situaciones de ganar-ganar para todos los involucrados, lo que redundará en beneficios para la misma empresa, la cual está haciendo en realidad una inversión, pues a futuro, este compromiso que ha adquirido rendirá sus frutos.

Adicional a lo anterior, es importante resaltar que la RSE aporta valor al direccionamiento estratégico al generar estas relaciones de confianza con sus grupos de impacto, salvaguardando los resultados económicos (Vélez, 2010, p. 24). Por lo tanto, se convierte en una estrategia inteligente pues «[...] ofrece una nueva alternativa de “competir”, que está concebida como la transferencia de valor agregado a la sociedad, valor que se espera que en el mediano o largo plazo se convierta en una fuente de ventaja competitiva» (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012, p. 3).

Asimismo, la RSE conjuga «prácticas, estrategias y sistemas de gestión que persiguen un nuevo equilibrio, entre las dimensiones económicas, social y ambiental» (Caridad *et al.*, 2014, p. 41). En este sentido, la coordinación que propone la RSE con los diferentes grupos de interés fomenta la investigación y el desarrollo en pro de innovar constantemente en «productos, servicios y procesos que permitan una producción limpia que favorezca la empresa, la comunidad y el ambiente» (León *et al.*, 2012, p. 46). Oliveros Villegas (2016), por su parte, expresa que la realidad mundial ha brindado integralidad al concepto de RSE yendo más allá del cumplimiento de la ley, donaciones filantrópicas o cuidado del medio ambiente.

A pesar de que ya existe esta mayor integridad en el concepto de la RSE, la realidad es que se siguen presentando diferencias en torno a las prácticas de la RSE en países desarrollados en comparación con aquellos que se encuentran en vía de desarrollo, y así lo reseña Aspíllaga (2010) al traer a colación lo expresado por Vives (2008), el cual señaló que, en los países desarrollados, la RSE se enfoca en mitigar todo el impacto que las empresas puedan causar a la sociedad. En cambio, en los países en vía de desarrollo, al estar dirigidos por unos Estados débiles e ineficaces, la RSE extiende el impacto de las empresas a la sociedad de una manera positiva, es decir, no lo mitiga, sino que más bien lo favorece, llegando a suplantar en muchos casos la actividad estatal, lo cual posteriormente beneficia al Estado, pues en muchas ocasiones son las empresas las que terminan asumiendo la prestación de servicios de naturaleza pública.

Continuando en el contexto de los países de países en vía de desarrollo, se encuentra otra particularidad, y es que la mayoría de las actividades de RSE no se documentan ni se sistematizan, lo que hace muy difícil medir el impacto real de la RSE en la empresa y su entorno. Para ello se hace necesario implementar un balance social, el cual «[...] se puede definir como el estado que permite conocer de manera sistemática las acciones de responsabilidad social de la organización, midiéndola cualitativa y cuantitativamente de forma permanente y sistemática» (Oliveros Villegas, 2016, p. 100), permitiendo replicar las experiencias que han sido exitosas y mejorar las que no han llenado las expectativas. Solo de esta manera, teniendo cifras concretas se podrán mejorar las estrategias y los métodos para asegurar un impacto real del establecimiento de una política de RSE.

Al revisar algunas investigaciones precedentes, se logra identificar que, aunque hay avances en el tema de la RSE, aún falta camino por recorrer, sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas. Hernández y Sánchez (2016), por ejemplo, se dieron a la tarea de analizar en su investigación el efecto de la RSE en los Resultados Empresariales (RE) de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Basándose para esta labor en la recopilación de los informes de sostenibilidad de una muestra de 278 Mipymes españolas, informes que fueron elaborados durante los años 2009 y 2010, bajo los estándares del Global Reporting Initiative (GRI); las Mipymes seleccionadas contaban con una planta de personal de más de 1 empleado y hasta un máximo de 250.

Al finalizar la investigación la principal conclusión a la que llegaron es que «[...] las Mipymes que realizan actividades de RSE mejoran sus RE», y que efectivamente «[...] las Mipymes también desarrollan actividades de RSE, que ya no es exclusiva de las grandes empresas» (Hernández y Sánchez, 2016, p. 119). También pudieron observar que las tres dimensiones que tuvieron en cuenta: la dimensión económica, la social y la medioambiental influyen positivamente en los RE, siendo la económica la más relevante, lo que confirma que la mayor preocupación de las Mipymes a la hora de considerar la RSE son los aspectos económicos antes que los sociales y medioambientales, por lo que aún no se logra esa integralidad que demanda el concepto.

Otro objetivo por el cual las empresas se animan a fortalecer su RSE, es el supuesto de que esta práctica mejora la imagen y reputación de las compañías que la adoptan, y al respecto, Echeverría *et al.* (2018), se dieron a la tarea de medir el impacto de la RSE en la imagen

de marca afectiva y la reputación de las empresas. El ejercicio de recolección de datos se realizó con el ánimo de evaluar el sector de autoservicios en México, por ser este un sector poco estudiado. La actividad se llevó a cabo en el área del centro del Estado de Tamaulipas, entre el 28 de octubre y el 5 de noviembre de 2015, con una muestra final de 316 participantes. El estudio mostró sus resultados, que, si bien son específicos para el sector establecido, arrojan una luz sobre la percepción que tienen los usuarios o clientes con respecto al valor que aporta la RSE al aprecio de la marca y a la reputación de las empresas.

Por un lado, en la dimensión ético-legal se logró establecer que los consumidores asocian que aquellas empresas que adoptan la RSE, por ese simple hecho, se deben apegar a altos estándares éticos, lo que por derecha genera una reputación positiva. «Esta situación debe tomarse con sumo cuidado por las empresas a la hora de realizar las actividades y estrategias relacionadas con ambos factores, ya que no precisamente ambos influirán en la imagen y en la reputación» (Echeverría *et al.*, 2018, p. 144).

Un aspecto también relevante, es analizar el comportamiento de los *stakeholders* y su impacto en la implementación de un programa de RSE. Para investigar el tema, Dopico Parada *et al.* (2012), recurrieron a entrevistas personales dirigidas a los responsables del área de RSE, o en su defecto a los gerentes de una muestra de 106 empresas de cuatro clusters: construcción y contratas, fabricantes, mayoristas y detallistas, los cuales constituyen el 72 % de las empresas gallegas, y son responsables del 82 % de la facturación total de Galicia.

El estudio permitió concluir que, salvo un pequeño grupo de empresas, las cuales

mostraban un total desinterés por el tema de la RSE, la otra gran mayoría de las empresas sí se encuentran inmersas de cierta manera en el tema, pues «[...] adoptan una relativa implicación en la puesta en práctica de la RSE en los *stakeholders* clientes, empleados y proveedores, pero en general presentan una cierta despreocupación con la competencia y la sociedad». (Dopico Parada *et al.*, 2012, p. 15). Lo que permite observar una interesante inclinación de estas empresas hacia los grupos de interés internos, y una necesidad de orientar la RSE a los grupos externos.

Algunos de los elementos a favor de la RSE y, según lo exponen Robbins y Coulter (2005), son el respaldo de la opinión pública a aquellas empresas que se proponen alcanzar metas económicas y sociales; el aseguramiento de unas mayores utilidades a largo plazo; la proyección de una imagen pública favorable al fijarse metas sociales; el fortalecimiento de la reputación de la compañía; el aumento de la rentabilidad; la mejora en el precio de sus acciones; apostar por la prevención en vez de la corrección; y mantener siempre sus actos dentro de un marco de códigos de ética y conducta.

## Responsabilidad social empresarial y el fortalecimiento del talento humano

Peláez y García (2010) proponen que el primer grupo de interés por considerar para la puesta en marcha de un programa de RSE sea el público interno, es decir, los trabajadores, pues es en ellos en los cuales la empresa ejerce

un control directo y puede poner a funcionar los procedimientos gerenciales, con miras a construir ventajas competitivas y desarrollo sostenible a largo plazo. Cuando se habla de la relación existente entre la RSE y el Talento Humano en las organizaciones, algunos estudios como el realizado por Fenwick y Bierema (2008) concluyen que en general las empresas se focalizan más en actividades externas que les den visibilidad que en las operaciones internas, al buscar consolidar más su buena imagen y relaciones con los *stakeholders* externos.

Chumaceiro Hernández *et al.* (2013) citaron a Puterman (2005), quien establece que la RSE se caracteriza por una visión de dos dimensiones: una primera dimensión interna asociada al recurso humano, que comprende aspectos como competencia y calificación del trabajador, prácticas no discriminatorias, facilidades de acceso a la información, fomentar el equilibrio entre el trabajo y familia, el cuidado al medio ambiente y la conservación de los recursos naturales. La segunda dimensión es la externa, la cual se relaciona con la comunidad, los socios comerciales, los proveedores y consumidores, así como con el respeto por los derechos humanos, tiene en cuenta los problemas ecológicos y el desarrollo sostenible, comprometiéndose con «acciones de ayuda al desarrollo económico y social de la comunidad y en el desarrollo de prácticas comerciales responsables con sus clientes, inversionistas, proveedores, contratistas, distribuidores y por último, con la sociedad y el Estado» (Baltera & Díaz, citados por Aponte & González, 2016, p. 33).

En este escenario, la estrategia empresarial debe ser invertir lo máximo posible en programas que beneficien a su personal, buscando potencializar sus habilidades, fortalecer sus

conocimientos y generar bienestar, pues lo mejor definitivamente es «volcar su mirada hacia las personas que allí laboran, reconociendo sus potencialidades y ayudándolas a superar sus dificultades, [lo cual] promete resultados positivos en términos económicos y financieros para su sostenibilidad y sustentabilidad» (Saker García *et al.*, 2015, p. 117). Las empresas deben procurar también fortalecer la calidad humana y una de las maneras para hacerlo es mejorar todo lo concerniente al clima organizacional, pues para nadie es un secreto que los conflictos que se generan son iniciados por actitudes, sentimientos y desmotivaciones de los empleados, y esto genera, como lo expresan Saker García *et al.* (2015) comportamientos con antivalores como la angustia, el odio, la arrogancia, irrespeto, intolerancia, e incluso pasar sobre los demás con tal de lograr los objetivos individuales.

En sí las organizaciones son construcciones sociales, su aceptación garantiza su estadía, esto desde su compromiso con «valores y pautas de comportamiento que la propia sociedad le marca» (Cifuentes Muñoz, 2012, p. 5), por lo tanto, las empresas deben «[...] buscar alinear los objetivos personales con los institucionales y reconocer el aporte que cada trabajador realiza a la generación de valor mediante una retribución equitativa. Dicha retribución puede ser tanto de carácter económico como no económico» (Medina Giacomozzi y Severino González, 2014, p. 71), y esta es una consideración importante, pues se tiene la percepción errada de que lo único que motiva a los empleados es la retribución económica, olvidando que hay muchas otras acciones de bienestar que generan lealtad y compromiso con la organización.

Siguiendo por la misma línea, Jaramillo Naranjo (2011) considera desde su óptica y expone

en su investigación las que serían las principales obligaciones que tiene la empresa con sus trabajadores, en el marco de la RSE: 1. Ofrecer calidad de trabajo en equilibrio con la vida extra laboral. 2. Favorecer la iniciativa, la autonomía y la creatividad en el trabajo. 3. En la medida de las circunstancias proporcionar empleos estables. 4. Favorecer el crecimiento intelectual y profesional de los empleados. 5. Facilitar la asistencia para la salud, más allá de lo exigible por la ley. 6. Aportar la información de la empresa que permita el desarrollo adecuado de sus labores. 6. Reconocer el esfuerzo y los logros alcanzados.

Ahora bien, el capital humano de una organización es invaluable, pues cuando es impulsado a alcanzar su máximo potencial bajo la sombra de una política consistente de RSE, los resultados positivos saltan a la vista. Así lo expresa Del Castillo (2004) citada por Del Castillo y Yamada (2008) cuando afirma que las organizaciones deberían hacer una evaluación del inventario de recursos y capacidades de las que puedan disponer, con el objetivo de identificar una combinación de factores que sea difícil de imitar, lo cual las hará más competitivas frente a las otras empresas del sector.

En este mismo sentido Patiño Díazgranados (2012) analiza que la diversidad viene implícita en la inclusión del talento humano en las empresas y viene acompañada de acciones que muy seguramente repercutirán en la imagen de las mismas. Haciéndose necesario que las acciones que se ejecuten de forma eficaz deban estar basadas en las experiencias de los trabajadores y en su visión de la vida.

Por su parte Saldarriaga (2013) expone que en la actualidad el conocimiento se perfila como una fuente de poder en todas las sociedades. La ciencia y la tecnología potencializan y

facilitan el uso de esos nuevos conocimientos y lo ponen a disposición del talento humano de las organizaciones. Si bien es cierto que las tecnologías tienden cada vez más a desplazar ciertos puestos de trabajo, si se analiza el escenario desde un punto de vista positivo, según lo manifiestan en su documento Alarcón-Quinapanta *et al.* (2018), las mismas se constituyen en un instrumento de crecimiento, social, político, económico y cultural, que propicia grandes transformaciones en los modelos productivos, permite establecer mayores acciones para la protección del medio ambiente, educa y genera conciencia de responsabilidad, y esto potencia una filosofía que fortalece las prácticas éticas y genera compromisos conscientes y duraderos de todos los miembros de la organización.

Trayendo a colación otra investigación realizada, mediante la recopilación de información capturada a través de entrevistas a profundidad realizadas a distintos cargos de una organización específica, García Solarte y Duque Ceballos (2012) encuentran que, aunque no se llevan registros de las actividades de RSE y que la misma es asociada con la filantropía, la filosofía empleada en sí por la mencionada empresa es «Lo más importante son las personas», por lo que la RSE es llevada de una manera más bien empírica. En síntesis, el compromiso de la organización es con el bienestar de los colaboradores y sus familias en necesidades básicas para mejorar su vida (García Solarte & Duque Ceballos, 2012, p. 35). Así como esta empresa analizada, existen muchas otras que no tienen una RSE estructurada ni documentada y que, aunque realizan prácticas de bienestar y son conscientes de la importancia del cuidado y del talento humano, no se preocupan por dar a la RSE el papel y la importancia que se merece.

En otro escenario, Molero (2016) realizó una investigación titulada «La responsabilidad social empresarial en el contexto del capital social», en la cual, a manera de conclusión, rescata que el capital social es el que estimula las relaciones y estructuras institucionales formalizadas, involucrando a la familia empresarial como organización social, y relacionándola con todos los demás estamentos tanto internos como externos (jurídicos, medioambientales, políticos, con accionistas, etc.). Por lo tanto, se hace necesario que las organizaciones cuenten con un plan de RSE que conlleve a actividades de medición y reportes de sus impactos, lo que permitirá hacer una rendición de cuentas y transparencia, permitiendo así garantizar una cercana relación con los empleados y demás grupos de la organización.

Mirando ahora hacia Colombia, en una investigación realizada por Giraldo-Cárdenas et al. (2016), se buscó analizar cómo implementan la RSE en un grupo de pymes en la ciudad de Medellín, para ello se realizaron encuestas dirigidas a personas de cargos directivos y operativos de 24 empresas de la ciudad. Para poder tener un marco de referencia se trataron de cubrir los estándares de RSE planteados por la Norma ISO 26000. Los hallazgos que se obtuvieron de la investigación muestran que, si bien las pymes no tienen un conocimiento formal de la RSE, sí realizan acciones y actividades relacionadas con ella, más bien de una forma empírica.

Se evidenció también que la globalización y la entrada en el mercado de competidores extranjeros está afectando la actividad y la rentabilidad de las pymes. El panorama en este sector parece desalentador, pero los autores lo ven como una oportunidad para que las pymes comprendan que implementar la RSE a

mediano y largo plazo fortalecerá su competitividad. «Optar o buscar acceso a un mayor capital, a una adecuada gestión del riesgo, pero, sobre todo, a motivar a sus trabajadores e impulsar su marca basados en principios éticos y metas productivas» (Giraldo-Cárdenas et al. 2016, p. 131). Se identificó que las pymes encuestadas cumplen mayoritariamente con tres de los estándares de la Norma ISO 26000, en lo referente a las prácticas laborales, medioambiente y prácticas justas de operación, por lo que se deberían fortalecer los otros cuatro estándares.

Como conclusión, manifiestan Giraldo-Cárdenas et al. (2016), se hace necesario que los administradores de las pymes refuercen los temas de fidelización de los clientes y del compromiso con el medio ambiente, pues los consumidores cada día tienen más conciencia del impacto que causan en él. Por ello, es de gran importancia que se dé un equilibrio entre los intereses de las Pymes, de los consumidores y su entorno socioecológico, con el objetivo de establecer un crecimiento sostenido y unas mejores oportunidades para todos.

En el caso colombiano, la relación entre la gestión humana y la RSE es aún incipiente, al no considerar la gestión humana como un área estratégica y subvalorar su papel en la productividad empresarial (Peláez León, 2014). En línea con la investigación anterior, Calderón Hernández et al. (2011) analizaron también el papel de la gestión humana y su relación con la RSE, encontrando unos resultados similares, en donde «el énfasis de las organizaciones desde la perspectiva de gestión humana se concentra en la dimensión de prácticas responsables, en concreto en la valoración de todo lo concerniente al cumplimiento de la regulación colombiana» (p. 180). Por lo tanto,

se presenta una visión reduccionista de esta relación entre la RSE y el Talento Humano, la cual resulta esencial para las organizaciones.

Es clave puntualizar, como lo identificaron en su investigación Franco *et al.* (2017), que cuando una organización se compromete con la RSE, su personal, de forma recíproca, se compromete con ella, con su misión, visión y valores. Este compromiso se fortalece al ver que la empresa pasa de ser una institución que solo se ocupa de generar recursos económicos, a ser una institución que se preocupa por los grupos de interés a los cuales puede afectar con sus actividades comerciales. El reto para las empresas es trabajar en prácticas de RSE reales, alcanzables, y que involucren la participación del personal en todas sus fases, desde la planificación hasta su ejecución.

## Reflexiones finales

La RSE es una práctica que las organizaciones no pueden evadir por cuanto no son entes aislados. Están inmersas en un ambiente al que afectan y por el cual son afectadas. Por lo tanto, resulta clave fortalecer la sinergia entre las empresas y sus grupos de interés, de lo contrario es muy posible que estén apostándole a una segura extinción. Al referirse a las empresas, (Piñeiro Chousa y Romero, 2011), son claros al afirmar que:

no necesariamente sobrevivirán las más fuertes o las más inteligentes, sino las mejor preparadas para enfrentar los cambios fundamentales que están transformando no solo las bases de la competitividad empresarial, sino también la forma de entender los negocios y de interpretar su función

en el conjunto del sistema económico y su relación con la sociedad. (p. 1)

El talento humano es el activo más valioso que posee una organización, y sobre este grupo de interés debe enfocarse la dimensión interna de la RSE. Todos aquellos aspectos que tiendan a fortalecer las capacidades, conocimientos, autorrealización, acceso a la información, crecimiento personal y profesional, y bienestar familiar de los colaboradores deben ser tenidos en cuenta por los líderes de las organizaciones. Contar con un equipo humano de calidad y satisfecho con su trabajo es un componente clave para la consolidación del éxito empresarial y la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo. En una economía globalizada, donde la movilidad laboral es alta, aquellas empresas que decidan invertir en el desarrollo y fidelización de su personal estarán logrando su propósito de ser reconocidas y respetadas, aumentando de paso el valor de su marca corporativa en el mercado.

Ahora bien, en cuanto a la dimensión externa de la RSE, es de anotar que esta va más allá de la realización de acciones benéficas ocasionales por el simple impacto mediático que se genera, que tal vez es el enfoque equivocado que le han dado las empresas que dicen estar comprometidas con la RSE. Las acciones deben ser más de fondo y requieren de la adopción de políticas estructuradas y de largo plazo que beneficien verdaderamente a todos aquellos a quienes la empresa impacte, en palabras de Baltera y Díaz, citados por Aponte y González (2016) deben ser «acciones de ayuda al desarrollo económico y social de la comunidad y en el desarrollo de prácticas comerciales responsables con sus clientes, inversionistas, proveedores, contratistas, distribuidores y por último, con la sociedad y el Estado» (p. 33).

En los países en vía de desarrollo como Colombia esta relación entre la RSE y el fortalecimiento del talento humano no es muy fuerte aún, dado que se tiene una concepción reduccionista de la misma. La mayoría de las empresas se contentan con cumplir con lo estrictamente legal en lo referente al mantenimiento de su personal y son pocos los incentivos adicionales que brindan. Se requiere entender la integralidad del concepto de RSE, y cómo a través de esta se puede potencializar enormemente el talento humano de las organizaciones, y una vez apropiada esta nueva filosofía, ponerla en marcha para el beneficio de todas las partes interesadas.

## Referencias

- **Aguilera** Castro, A., & Puerto Becerra, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Revista & Gestión*,(32), 1-26. <https://bit.ly/2UbMyM4>
- **Alarcón-Quinapanta**, M., Pérez-Barral, O., Frías-Jiménez, R., & Pentón-López, J. (2018). Estudio de la Ciencia-Tecnología en la Responsabilidad Social y el Talento Humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 1-22. <https://bit.ly/3kn5Dp7>
- **Alfonso**, I. (2016). La sociedad de la información, sociedad del conocimiento y sociedad del aprendizaje. Referentes en torno a su formación. *Bibliotecas Anales de Investigación*, 12(2), 235-243.
- **Aponte**, G., & González, Y. (2016). Evaluación de los programas de responsabilidad social empresarial en una empresa agroindustrial ubicada en Valencia Estado Carabobo. Trabajo de Grado en Licenciatura en Relaciones Industriales. Universidad de Carabobo. <https://bit.ly/3eLqdjP>
- **Aranguren**, W. J. (2006). Gestión de recursos humanos y globalización. *Revista Vision Gerencial*, (2), 113-121. <https://bit.ly/3lgUjvU>
- **Argüelles**, D. (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (71), 148-161. <https://doi.org/10.21158/01208160.n71.2011.556>
- **Aspillaga**, V. (2010). La responsabilidad social empresarial: conciencia, solidaridad y eficiencia. *Revista Derecho PUCP*, (64), 345-368. <https://bit.ly/38yh9f3>
- **Cabrales** Salazar, O. (2009). La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17(1), 155-178.
- **Calderón** Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163-188. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70151-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70151-6)
- **Calderón** Hernández, G., & Serna Gómez, H. M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 91-114. <https://bit.ly/36oEmh2>
- **Calvo** Cabeza, P. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos, Revista de Filosofía*, (47), 199-232. <https://doi.org/10.21555/top.v0i47.667>
- **Caridad**, M., Hernández, P., & De Pelekais, C. (2014). Responsabilidad gerencial: elemento integrador de la sustentabilidad en la responsabilidad social empresarial. *Revista Opción*, 30(75), 35-54. <https://bit.ly/3n87zDH>
- **Chamorro**, A., & Tato, J. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Revista Análisis Económico*, 20(43),167-186.

- **Chiavenato, I.** (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ediciones Campus.
- **Chiavenato, I.** (2003). *Administración de los Recursos Humanos*. Nomos S.A.
- **Chumaceiro Hernández, A., Hernández de Velasco, J., Yori Conill, L., & Ziritt, G.** (2013). Responsabilidad social empresarial y políticas públicas. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 309-321. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992010.pdf>
- **Cifuentes Muñoz, J.** (2012). El nuevo, equilibrado y beneficioso desafío de la responsabilidad social empresarial. *Revista electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 5(13), 1-9. <https://bit.ly/3lukmjm>
- **Del Castillo, E., & Yamada, G.** (2008). *Responsabilidad social y buen clima laboral: una fórmula ganadora*. Fondo Editorial. Universidad del Pacífico.
- **Dopico Parada, A., Rodríguez Daponte, R., & González Vásquez, E.** (2012). La responsabilidad social empresarial y los Stakeholders: Un análisis clúster. *Revista Galega de Economía*, 21(1), 1-17.
- **Echeverría, O., Abrego, D., & Medina, J.** (2018). La responsabilidad social empresarial en la imagen de marca afectiva y reputación. *Revista Innovar*, 28(69), 133-147. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71703>
- **Fenwick, T., & Bierema, L.** (2008). Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. *Journal of Training and Development*, 12(1), 24-35. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00293.x>
- **Franco, M., Espinoza-Carrión, C., & Pérez-Espinoza, M.** (2017). La responsabilidad social empresarial y su vínculo con la gestión del talento humano en las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 114-119. <https://bit.ly/3vCEN2d>
- **Freeman, R.** (1984). *Strategic management: a stakeholders approach*. Pitman Publishing.
- **García Solarte, M., & Duque Ceballos, J.** (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Revista Libre Empresa*, 9(1), 13-37. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2012v9n1.2965>
- **García, M., Azuero, A., & Peláez, J.** (2013). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Revista Innovar*, 23(49), 83-100. <https://bit.ly/2llimvm>
- **Giraldo-Cárdenas, L. M., Kammerer-Mejía, Y. Y., & Ríos-Osorio, L. A.** (2016). Responsabilidad Social en PYMES del área metropolitana de Medellín, Colombia. *Revista Dimensión Empresarial*, 14(1), 123-135. <https://doi.org/10.15665/rde.v14i1.649>
- **González Fernández, L.** (2002). Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 177-213. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/79239.pdf>
- **Henríquez Larrarte, R., & Oreste Burgos, R.** (2015). Implicancias de una Responsabilidad Social Empresarial Sustentable. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 8(23), 16-27. <https://bit.ly/2U92ca0>
- **Hernández, F., & Sánchez, J.** (2016). Análisis del efecto de la Responsabilidad Social Empresarial en los resultados empresariales de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes). *Revista de Globalización Competitividad y Gobernabilidad*, 10(1), 110-123. <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N1.06>
- **Inglada Galiana, E., & Sastre Centeno, J. M.** (2016). Reflexiones sobre responsabilidad social empresarial, responsabilidad pública y la sostenibilidad medioambiental. *Revista Galega de Economía*, 25(3), 5-22. <https://bit.ly/36k0UiX>

- **González, C.** (2019). Seguridad y salud de los trabajadores 4.0. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Bi Companies (IJISEBC)*, 6(1), 123-131.
- **Jaramillo, I.** (2015). Reflexiones acerca de la responsabilidad social empresarial desde su dimensión laboral. *Revista Espiga*, 14(30), 9-21. <https://doi.org/10.22458/re.v14i30.926>
- **Jaramillo Naranjo, O. L.** (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa EXPOPyme de la Universidad del Norte. *Revista Pensamiento & Gestión*, (31), 167-195. <https://bit.ly/3ngNVWf>
- **León, M. F., Baptista, M. V., & Contreras, H.** (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Revista Forum Empresarial*, 17(1), 31-63. <https://doi.org/10.33801/fe.v17i1.3745>
- **López Salazar, A., Ojeda Hidalgo, J. F., & Ríos Manríquez, M.** (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.01.001>
- **Medina Giacomozzi, A., & Severino González, P.** (2014). Responsabilidad empresarial: generación de capital social de las empresas. *Contabilidad y Negocios*, 9(17), 63-72. <https://bit.ly/3eZMw3p>
- **Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A.** (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. <https://bit.ly/33qjG7U>
- **Molero García, G. J.** (2016). La responsabilidad social empresarial en el contexto del capital social. *Revista Omnia*, 22(3), 46-59. <https://bit.ly/2lu2c2l>
- **Oliveros Villegas, M.** (2016). El balance social como herramienta de Responsabilidad Social Empresarial: una aproximación teórica. *Revista Sapienza Organizacional*, 6(3), 93-106. <https://bit.ly/3p8Tnfl>
- **Patiño Díazgranados, L.** (2012). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su implicación en la inclusión y movilidad del capital humano. *Revista Dimension Empresarial*, 10(2), 86-99. <https://doi.org/10.15665/rde.v10i2.212>
- **Peláez León, J. D.** (2014). La responsabilidad social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica. *Ciencias Estratégicas*, 22(31), 83-99.
- **Peláez, L., & García, M.** (septiembre de 2010). El aporte de la responsabilidad social al desarrollo sostenible: un propósito empresarial. *I Simposio de investigación Ascolfa*, 1-22.
- **Pertúz, F.** (2018). Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Telos*, 20(2), 377-400. <https://doi.org/10.36390/telos202.08>
- **Piñeiro Chousa, J., & Romero Castro, N.** (2011). Responsabilidad Social Empresarial y resiliencia. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 1-34.
- **Robbins, S., & Coulter, M.** (2005). *Administración*. Prentice Hall.
- **Saker García, J., Guerra Muñoz, M., & Silvera Sarmiento, A.** (2015). Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. *Revista Económicas CUC*, 36(2), 113-125. <https://bit.ly/35nTFqV>
- **Saldarriaga Ríos, J.** (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Revista Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70026-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70026-3)
- **Sánchez-Calero, J.** (2013). La Responsabilidad Social Empresarial y la Buena Administración. *Revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 7(3), 103-114. <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.07>
- **Suárez, B.** (2011). Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(7), 91-102. <https://bit.ly/38qlfVq>

- **Terán, W., & Leal, M.** (2009). Gestión del talento humano y la cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *CICAG. Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(1), 30-47. <https://bit.ly/3eKgyb6>
- **Tobón, S.** (2017). Essential axes of knowledge society and socioformation. Kresearch. <https://bit.ly/3aZme0k>
- **Valecillos, C. A.** (2013). Intervenciones para la formación del talento humano por competencias dentro del enfoque Organizaciones Inteligentes. *Negotium*, 26(9),143-167. <https://bit.ly/36iQgcl>
- **Vélez, A.** (2010). Una respuesta a la acción social, de la rentabilidad a la responsabilidad social empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23),11-25.