

# 16

Fecha de presentación: septiembre, 2016

Fecha de aceptación: noviembre, 2016

Fecha de publicación: enero, 2017

## LA RESPONSABILIDAD

SOCIAL EMPRESARIAL Y SU VÍNCULO CON LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

### **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ITS RELATION WITH THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN COMPANIES**

MSc. María Del Carmen Franco<sup>1</sup>

E-mail: [mfranco@umet.edu.ec](mailto:mfranco@umet.edu.ec)

MSc. Cecibel del Rocío Espinoza Carrión<sup>2</sup>

E-mail: [cespinoza@utmachala.edu.ec](mailto:cespinoza@utmachala.edu.ec)

MSc. María José Pérez Espinoza<sup>1</sup>

E-mail: [mjperez@umet.edu.ec](mailto:mjperez@umet.edu.ec)

<sup>1</sup>Universidad Metropolitana del Ecuador. República del Ecuador.

<sup>2</sup>Universidad Técnica de Machala. República del Ecuador.

#### ¿Cómo referenciar este artículo?

Franco, M. C., Espinoza Carrión, C. R., & Pérez Espinoza, M. J. (2017). La responsabilidad social empresarial y su vínculo con la gestión del talento humano en las organizaciones. *Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 9 (1), pp. 114-119. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

#### RESUMEN

El presente artículo de revisión documental analiza la relación existente entre la responsabilidad social empresarial y el talento humano. Inicialmente se plantea la complementariedad de las áreas en mención dentro de la organización como un nuevo planteamiento de la estrategia corporativa, de tal manera que el personal se alinee y se identifique con la misma. También se detallan los aportes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en los diferentes subsistemas de talento humano, los enfoques tanto internos como externos y la repercusión en el desempeño del personal. Finalmente se concluye con los tres aspectos que se destacan en el momento: la RSE y el talento humano se alinean en la organización.

**Palabras clave:** Responsabilidad social empresarial, talento humano, estrategia, comunidad, grupos de interés.

#### ABSTRACT

The current paper of documentary review analyzes the relationship between the corporate social responsibility and the human talent. Initially it is stated the complementarity of the mentioned areas in the organization as a new approach of a corporate strategy, in such a way that employees can be aligned and identified with it. Furthermore, this paper details the corporate social responsibility (CSR) with the different human talent subsystems, internal and external approaches, and the consequences in employee performance. Finally it concludes with the three that most important aspects: the CSR and the human talent department line up in the organization.

**Keywords:** Corporate social responsibility, human talent, strategy, community, stakeholders.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día es muy común escuchar a nivel empresarial la conocida alineación estratégica de todas las áreas que comprende la organización, no solo como una opción para mejorar el desempeño general de la misma (Donia & Tetrault, 2016), sino como una táctica para encauzar toda la productividad y esfuerzo del personal hacia un único objetivo: el crecimiento organizacional.

Las empresas son como pequeñas células que interiormente tienen interconectados todos sus canales y sistemas, por tanto existe una repercusión inmediata entre la ejecución de una actividad y sus consecuencias organizacionales (Buchelli Aguirre, Africano Martínez & Yara Rodríguez, 2016).

Una de las decisiones que toda empresa debe tomar es que, dentro de su planificación estratégica, se considere la responsabilidad social como parte fundamental. Desde hace varios años ha sido motivo de especial interés en las organizaciones por tres razones; la primera de ellas es que genera un alto impacto de aceptación de la marca en la sociedad, lo que disminuye los efectos de la contaminación y destrucción del medio ambiente con lo producido. La segunda razón se basa en el cambio de percepción de los consumidores finales con la marca y la última razón va ligada al impacto que tienen dichas prácticas dentro de la organización (Cejas & Camejo, 2009).

No existe ninguna teoría comprobada que vincule la responsabilidad social con su impacto en la gestión de talento. Varios estudios realizados en Sudamérica han confirmado que existen cambios de comportamiento y desempeño una vez que el personal se encuentra convencido de que su organización realiza prácticas de responsabilidad social, por su verdadero compromiso con la sociedad, el medio ambiente y sus repercusiones a largo plazo (Contreras & Rozo 2015). Sobre todo, por un tema cultural, las empresas de países latinoamericanos muchas veces restan la importancia de estas dos áreas: responsabilidad social y talento humano. La primera porque es visto como un gasto para la compañía o muchas veces como una obligación ante la sociedad, sin ningún fin aparente y la segunda porque es analizado como una fuente de mano de obra para la producción de productos y servicios.

## DESARROLLO

Problemas como la globalización que obligan a las empresas a ser cada vez más competitivas y productivas, la exigencia por parte de la fuerza laboral de sus beneficios económicos y leyes laborales, el agravamiento del

entorno con el calentamiento global, la tala indiscriminada de árboles, la caza desmedida de animales ha hecho de las organizaciones entes re-conceptualizados que se busque más allá de la ganancia para los accionistas y se preocupen por los grupos de interés afectados (stakeholders) por la práctica de sus actividades (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2011).

Para muchos resulta complicado realizar la asociación entre la RSE y el TH dentro de las organizaciones, sobre todo, porque el primero de ellos es concebido como una práctica para con la sociedad, y el otro como una herramienta para la alineación del personal con las estrategias de la empresa. Sin embargo, luego de varios estudios en diversos países se corroboró que el departamento de talento humano y en general todas las personas que forman parte de la organización juegan un papel importante en la manera cómo la responsabilidad social es percibida (Voegtlin & Greenwood, 2016).

De acuerdo con Antelo & Robaina (2015), sostienen que *“la responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mediante el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general”*. Compromiso este que trae consigo la realización de actividades encaminadas a vincular todos los grupos de interés con el fin de beneficiar a los más vulnerables.

Así también la gestión del talento humano se encarga como su nombre lo menciona, de gestionar a su gente, de tal manera que el personal encuentre su desarrollo profesional, familiar y personal, se potencie sus competencias, se fortalezcan las relaciones interpersonales y finalmente se muestra un plan de carrera y proyección a futuro con respecto a la organización (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2011).

Con ambas definiciones claramente mencionadas se puede destacar que hoy en día no hay duda de la existencia del vínculo por lo que se han definido tres de ellos (Ion & Lixandru, 2016):

- Talento humano como un componente de la RSE: cuando el recurso humano es la herramienta estratégica para el establecimiento de la responsabilidad social en la organización.
- RSE como un componente de talento humano: cuando la responsabilidad social practicada por el empresario es vista como una opción más para la consecución de las metas de talento humano, por ejemplo: el mejoramiento del reclutamiento y la selección.

- RSE y TH mutuamente dependientes y complementados: tanto el talento humano como responsabilidad social se complementan entre empleados, sindicatos, directivos y todos aquellos actores que forman parte de la red que beneficia a la comunidad para reducir el impacto ambiental y social de la marca.

La unión de ambas áreas puede ser una excelente manera de fortalecer relaciones entre empleadores y empleados (López, Ojeda & Ríos, 2016) y puede traer consigo un sin número de beneficios para la organización tanto interna como externamente como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Subsistemas de talento humano y sus prácticas de contribución.

Subsistemas de Talento Humano	Contribución de TH a la RSE	Contribución de la RSE a las prácticas de TH
Selección y reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>. TH puede chequear el potencial de los empleados con respecto a temas de RSE</li> <li>. TH puede seleccionar personal que posea valores alineados con los valores de RSE de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. RSE puede ayudar a atraer mejores talentos motivados por los aspectos que promueve en la empresa</li> <li>. RSE promueve la selección en TH con base en aspectos como la diversidad y la igualdad de oportunidades</li> </ul>
Evaluación y motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>. TH puede promover compromiso con las prácticas y valores de RSE</li> <li>. TH puede promover los valores de RSE para crear una cultura socialmente responsable en la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. RSE puede ayudar a evaluar las prácticas sociales de TH</li> <li>. RSE puede ayudar a motivar al personal, promover el compromiso y la identificación con la empresa</li> </ul>
Compensación y sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>. TH puede desarrollar esquemas de compensación a largo plazo.</li> <li>. TH puede establecer incentivos que contribuyan a la consecución de los objetivos de RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. RSE puede ayudar a definir metas de TH que pueden ser usadas para incentivar y recompensar a los empleados.</li> <li>. RSE puede ayudar a introducir estándares de trabajo digno.</li> </ul>
Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>. TH puede sensibilizar a los empleados en aspectos de RSE y ayudar a educarlos para que sean personas con mayor responsabilidad social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Gerentes de RSE pueden entrenar a los encargados de TH en el desarrollo de buenas prácticas.</li> </ul>

Fuente: Voegtlin & Greenwood (2016).

## Enfoques de las prácticas de RSE y TH

Las prácticas de RSE se caracterizan por comprometer al personal con su organización, mediante el desarrollo de un sentido de pertenencia e identidad con la marca de la empresa para la cual trabajan (Gallardo, Sánchez & Corchuelo, 2013), pero no solo por la calidad del producto disponible para la venta, sino por las acciones de la compañía en sus prácticas, su relación con la sociedad, el medio ambiente y su entorno en general.

La RSE no es algo que se implementa de la noche a la mañana para poder obtener una ventaja comercial al practicarla, sino que representa para una organización verdaderamente responsable, la formación y transmisión en su gente de una cultura y valores corporativos desde el momento en el que se ingresa a la empresa (Gaete, 2010), que los talentos nuevos o que ya pertenezcan a ella vibren por aquellos ideales de cuidado del medio ambiente, de la comunidad y de todos aquellos grupos vulnerables a causa de las prácticas realizadas por la empresa (Saldarriaga, 2013). Es por esto que de acuerdo a Peláez & García (2014), se han definido dos enfoques en dichas prácticas de RSE y TH:

### Enfoque de prácticas externas

Las prácticas externas en la comunidad normalmente requieren de un estudio bastante extenso, es decir, la empresa escoge algún sector vulnerable o un grupo de interés que vaya en línea con su estrategia corporativa para colaborar con él (Peláez, 2014). Las empresas desarrollan programas de alfabetización para niños y adultos, talleres de emprendimiento, construcción de viviendas, escuelas, iglesias, o cualquier otra estructura que necesitan, construcción de carreteras o caminos vecinales, así como el acceso a los servicios de primera necesidad como agua, luz, alcantarillado, teléfono, entre otros.

El departamento de talento humano, pone a disposición de sus colaboradores todas las actividades de ayuda social en las cuales pueden participar de manera libre y voluntaria, de tal manera que sientan que a su aporte se suman los aportes de su organización, de esta manera la empresa no solamente se preocupa por la formación profesional del individuo, sino también por su parte humana. Este tipo de prácticas generan resultados inmediatos en la motivación, satisfacción laboral, clima laboral y sentido de pertenencia de los empleados, viendo cambios a muy corto plazo con resultados bastante favorables (Mendizábal, 2013).

### Enfoque de prácticas internas

Son aquellas prácticas realizadas con los empleados y sus familias directamente, en las que se identifican a las familias más vulnerables en diversos aspectos para

poder llevar a cabo los programas con los que cuenta la organización. Normalmente estos programas son hechos a la medida porque se enfocan en grupos específicos que tienen estrecha relación con la organización.

Sin embargo, no solamente se da con personas de escasos recursos sino también con el personal de manera general. Se manifiesta de la forma que se explica a continuación con la ampliación acerca de este tipo de prácticas.

### Prácticas internas de RSE en las organizaciones

Muchas organizaciones al haber identificado la importancia que tiene la RSE en su personal han empezado a estructurar de una manera más formal las prácticas que realizan. De esta manera se puede hacer un análisis de las actividades que se pueden llevar a cabo en cada área (RSE y TH) o en conjunto, dado que puede ser usado como un canal de doble vía de información porque la organización se nutre de aquellas prácticas que prefieren y motivan a los colaboradores y por otra los empleados se informan de todas las prácticas de RSE que realiza su organización (Barrena, López & Romero, 2016).

Luego de una búsqueda en la literatura, así como un estudio de casos García Solarte, Azuero Rodríguez & Peláez León (2013) definieron tres categorías internas en las prácticas de RSE vinculadas con el talento humano de la organización, estas son:

- Primarias: inherentes a la actividad específica a la cual se dedica la empresa.
- Secundarias: son aquellas prácticas que tienen como objetivo mejorar los resultados de la actividad específica que realiza la empresa sobre sus stakeholders (grupos de interés).
- Terciarias: prácticas de la empresa que buscan mejorar determinados aspectos de su entorno social y que va más allá de su actividad específica.

La figura 1 muestra ejemplos concretos de las categorías anteriormente mencionadas.

Primarias	Secundarias	Terciarias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad de oportunidades y perspectivas profesionales para hombres y mujeres</li> <li>• Servicio de comedor o un pago de alimentación a un precio inferior al del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de trabajo para ex-presidarios</li> <li>• Beneficios adicionales a los que ya exige la ley para las mujeres embarazadas en situación de embarazo o capacidades especiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda para vivienda</li> <li>• Destinación de recursos para programas que erradiquen por completo el analfabetismo en el personal de la empresa.</li> </ul>

Figura 1. Ejemplos de los tres tipos de categorías de RSE aplicada a TH.

Fuente: Elaboración propia.

### Las 3P del crecimiento del talento humano a través de las prácticas de RSE

Por sus siglas en inglés Silva & Cooray (2014), han establecido el modelo de las 3P por el efecto que tiene la RSE sobre el talento humano dentro de la organización:

- Partnership (compañerismo): el trabajo en equipo es una de aquellas competencias que más se desarrolla en el alineamiento de la responsabilidad social y el talento humano, ya que las personas con intereses afines logran compaginar su trabajo de tal manera que la(s) persona(s) que lo necesitan obtiene(n) el mayor provecho de aquella actividad que sale adelante. Esta sinergia de trabajo en equipo suele mejorar sobre todo en departamentos o unidades, o en la relación jefe-subordinado.
- Purpose (objetivo): una de las principales tareas que le competen al departamento de talento humano es la comunicación adecuada de los objetivos estratégicos de la compañía en las prácticas de RSE, de tal manera que todos los empleados estén alineados a ellos. Normalmente se obtiene una maximización de la productividad bastante notable, tanto las personas como los equipos trabajan con una meta clara movida por el bienestar de los grupos vulnerables.
- Presence (presencia): se resume en la cultura corporativa basada en la RSE como un estilo de práctica permanente, como un código de vida, lo que lleva a los empleados a asumir un rol protagónico y no de espectador, al momento de accionar el plan de la empresa en ese aspecto.

### CONCLUSIONES

Después del análisis de los estudios existentes acerca del vínculo entre la RSE y el talento humano, se concluye que en efecto, hay una estrecha relación entre ambos constructos que se encuentra respaldada en los diferentes estudios realizados en varios países, los cuales ratifican un mejoramiento del desempeño del personal, un aumento de la motivación por su trabajo, mejoramiento de la satisfacción laboral, así como un fortalecimiento del sentido de pertenencia a la empresa.

No cabe duda que en la medida en que una organización se compromete con sus prácticas de RSE, de la misma manera su personal se compromete con la empresa, con su misión, su visión y sus valores, porque pasa de ser una mera institución proveedora de recursos económicos a convertirse en una institución que se preocupa por los grupos de interés que de una u otra forma pueden verse afectados por las actividades comerciales de la empresa. Hoy en día se debe trabajar en prácticas de RSE reales, alcanzables y sobre todo que involucren la participación del personal desde el momento de su planificación hasta la ejecución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antelo, Y., & Robaina, D. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria. *Ingeniería Industrial*, 36(1), pp. 58-69. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5013943.pdf>
- Barrena, J., López, M., & Romero, P. (2016). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), pp. 55-61. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5790997>
- Buchelli Aguirre, E. E., Africano Martínez, E. A., & Yara Rodríguez, Y. K. (2016). Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano en el Hospital de San José, Bogotá D.C., Colombia. *repert med cir*, 25(2), pp. 109-117. Recuperado de <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IscScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=795754&indexSearch=ID>
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), pp. 163-188. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21218556008.pdf>
- Cejas, M., & Camejo, A. (2009). La dimensión estratégica de la gestión de los recursos humanos en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezuela*, 2(4), pp. 67-87. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846004.pdf>
- Contreras, O., & Roza, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), pp. 74-83. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/281283318\\_Teletrabajo\\_y\\_sostenibilidad\\_empresarial\\_Una\\_reflexion\\_desde\\_la\\_gerencia\\_del\\_talento\\_humano\\_en\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/281283318_Teletrabajo_y_sostenibilidad_empresarial_Una_reflexion_desde_la_gerencia_del_talento_humano_en_Colombia)
- Donia, M., & Tetrault, C.-A. (2016). Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 34, pp. 232-242.
- Gaete, R. (2010). Discursos de gestión de recursos humanos presentes en las Iniciativas y Normas de responsabilidad social. *Revista Gaceta Laboral*, 16(1), pp. 41-62. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/336/33615496003.pdf>
- Gallardo, D., Sánchez, M. I., & Corchuelo, M. B. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 16(1), pp. 11-23. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3597/359733644002.pdf>
- García Solarte, M., Azuero Rodríguez, A. R., & Peláez León, J. D. (2013). Prácticas de responsabilidad social empresarial desde las áreas funcionales de gestión humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Revista Innovar Journal*, 23(49), pp. 83-100. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81828691007.pdf>
- Ion, R., & Lixandru, M. (2016). The influence of the social, political and economic impact on human resources, as a determinant factor of sustainable development. *Procedia Economics and Finance*, 39, pp. 820-826. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116302593>
- López, A., Ojeda, J., & Ríos, M. (2016). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano: Un estudio de caso. *Revista de Contabilidad*, 20(1), pp. 36-46. Recuperado de <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S113848911600011X?via=sd>
- Mendizábal, G. (2013). Análisis de la responsabilidad empresarial en México de frente a los trabajadores. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (16), pp. 123-145. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4296/429640271005.pdf>
- Peláez, J. (2014). La responsabilidad social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(31), pp. 83-99. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/viewFile/2903/2548>
- Peláez, J., & García, M. (2014). Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una relación estratégica aplicada desde un modelo explicativo. *Entramado*, 10(2), pp. 90-111. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265433711007.pdf>
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29 (196), pp. 110-117. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1605/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1605/html)

Silva, P., & Cooray, R. (2014). Building human capital in organizations through corporate social responsibility- A holistic coaching approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159, pp. 753-758. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814065732>

Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resources management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), pp. 181-197. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.03.003>