



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES  
UNIVERSITY OF  
MANIZALES

**Corresponsabilidad de los empleados y la gerencia del talento humano en la  
responsabilidad social**

**Caso de estudio: Aguas de Manizales S.A. E.S.P.**

Alejandra Cardona Molina

Alba Lucia Molina Agudelo

Estefanía Marín Álzate

Agosto 2018

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Especialización de Gerencia del Talento Humano

## Contenido

Antecedentes .....	4
Planteamiento del problema.....	9
Formulación del problema.....	11
Objetivos .....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación.....	12
Marco teórico .....	12
Gestión del Talento Humano como factor estratégico en la sostenibilidad empresarial .....	14
Responsabilidad social empresarial.....	17
Cliente interno y corresponsabilidad .....	19
Medio ambiente y corresponsabilidad.....	21
Valores, transparencia y gobierno corporativo y corresponsabilidad .....	21
Dimensión socio-laboral de la RS como factor fundamental en la corresponsabilidad de las organizaciones .....	22
RSE y desarrollo de sus trabajadores como gestión humana responsable .....	23
Metodología .....	26
Tipo de investigación .....	26
Fuente de información .....	26
Instrumento de recolección de la información.....	27
Categorías de Investigación.....	27
Plan de Intervención .....	27
Resultados esperados .....	28
Cronograma .....	28
Fases de la investigación.....	28
Presupuesto.....	29
Presentación de resultados de la investigación .....	30
Caracterización de la muestra .....	30
Percepción de la RSE .....	30
Valores, transparencia y gobierno corporativo.....	31
Público interno .....	32
Medio ambiente y RSE .....	35

Conclusiones .....	36
Propuesta de intervención.....	39
Título de la propuesta .....	39
Introducción .....	39
Objetivos .....	40
General .....	40
Específicos.....	40
Propuesta de intervención .....	40
Anexos .....	46
Anexo 1. Instrumento de recolección de información .....	46
Referencias bibliográficas .....	55

### **Índice de tablas y gráficos**

Tabla 1. Intervención y retroalimentación.....	40
Tabla 2. Intervención y voluntariado .....	41
Tabla 3. Intervención y orientación .....	43
Tabla 4. Intervención para la calidad de vida .....	45
Gráfica 1. Programas dirigidos al público interno .....	33
Gráfica 2. Programas y prácticas RSE.....	34

## Antecedentes

De acuerdo con Correa (2007), la noción de responsabilidad social se articuló de forma progresiva durante la vigencia del siglo XX. En este sentido, algunos autores enmarcan los inicios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la década de los treinta y otros un poco más adelante, en la década de los setenta. No obstante, a partir de la vigencia plena del fenómeno de la globalización en la década de los noventa, este concepto se empieza a considerar como una pieza clave en el ámbito de la gestión empresarial. Así entonces, la carencia de una fecha exacta que permita soportar la fundamentación del concepto de la Responsabilidad Social, implica discurrir sobre los hechos que históricamente impactaron en su formulación a nivel internacional, y particularmente en Colombia. En este respecto, Correa (2007), citado por Cardona (2016) referencia el proceso evolutivo de la RSE en cuatro etapas:

Una etapa inicial, la cual tiene lugar a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. “Durante este periodo no existe un marco conceptual sobre RSE, sin embargo, algunas empresas desarrollaban actividades de tipo filantrópica y asistencia social”. (Cardona, 2016, p. 4).

Una primera fase, articulada en la primera mitad del siglo XX. “Durante este tiempo, de manera más específica y sistemática, además voluntaria, las empresas desarrollan un criterio más social para el bienestar común y el entorno que las rodean” (Cardona, 2016, p.4).

Una segunda fase, con vigencia a partir de la segunda mitad del siglo XX. Durante esta etapa, las organizaciones se apropian de un papel más crítico en relación a su actividad empresarial “y los efectos que esta podía tener sobre el entorno que le

rodea. Adicionalmente, el Estado inicia un proceso de vigilancia y control para salvaguardar los intereses públicos y el medio ambiente” (Cardona, 2016, p.4).

Finalmente, una tercera etapa, “caracterizada por una interrelación más estrecha entre Estado y la empresa” (Cardona, 2016, p.4). En este escenario, la actividad de la organización empresarial se encuentra circunscrita a la presencia de políticas reguladoras de la acción empresarial, las cuales propician la unión de organizaciones sociales y grupos de interés “que estimulan a un compromiso serio y coherente y de largo plazo ante las necesidades que se venían identificando en la sociedad” (p.4).

En esta fase se destaca un cambio en la sociedad, la cual es más crítica ante las empresas y su fin exclusivamente económico. Asimismo, la relación entre sociedad y empresa, se encuentra permeada por las prevenciones y críticas ante una excesiva concentración de poder en pocas empresas, lo cual impide la libre competencia y la diversidad comercial y de mercado en la sociedad. (Cardona, 2016, p.5)

Conforme a lo descrito, se destaca que en sus inicios la RS se promulgaba como una actividad que buscaba minimizar la brecha social existente entre las empresas y sus grupos de interés, tomándose como una actividad filantrópica que podía ser atendida por la iglesia, por el Estado o por cualquier persona que quisiera extender su mano a los necesitados. En este escenario, la RS aún era una propuesta a la que solo pocas empresas tímidamente querían apostar, toda vez que no vislumbraban la importancia o los beneficios económicos que podía traer todo el tema de gestión social y ambiental a sus empresas; por el contrario, lo veían como un gasto que no retribuía la inversión de capital humano y financiero. Así las cosas, no fue un fenómeno que llegara

y se impusiera de inmediato, fueron largos años que tuvieron que pasar para que las empresas y el estado lo vieran como algo necesario que parte de la responsabilidad de las empresas con sus grupos de interés, su entorno y la sociedad.

Sin embargo, en la evolución y fundamentación del concepto de la RS, se percibe esencial que las empresas desarrollen actividades para mejorar su entorno social. De hecho, en la actualidad, la apropiación de la RS busca que las empresas, la sociedad y el gobierno se relacionen estrechamente para que todas las acciones que se realicen desde lo privado y lo público se organicen buscando el bienestar de la sociedad, en especial de las poblaciones vulnerables, y según William Stephen Jordán, representante del Center for Corporate Citizenship, la responsabilidad social es una idea que está tomando auge, de tal modo que “en un futuro cercano, en América Latina, la mayoría de las organizaciones van a ver sus ventajas y seguirán las mismas estrategias”. (Cano, 2006, p.15).

Sin embargo, cada país ha apropiado el concepto de la RS de acuerdo a su potencial empresarial y el desarrollo de iniciativas sociales a partir de la segunda mitad del siglo XX. Por ejemplo, para el caso colombiano, el tema de Responsabilidad Social comienza a tener auge de índole filantrópico en la década de los sesenta, a través de la creación de fundaciones sociales en las ciudades de Cali y Medellín. De acuerdo con Correa (2007), la participación aunada de grupos de interés propició escenarios de fortalecimiento de la RS:

En 1965, ocurre un acercamiento importante entre la academia y las organizaciones, a través del programa de Maestría en Administración ofertado por la Universidad del Valle, con conferencistas de talla internacional como Peter

Drucker. Con ello se buscó generar un espacio en donde por primera vez se debatiera el concepto de responsabilidad social empresarial entre la academia y los empresarios (p. 96).

Estos inicios marcaron considerablemente la implementación de la RS en las décadas siguientes, en especial a partir de la vigencia del siglo XXI, permitiendo que cada vez más empresas emblemáticas y de renombre en el país y en el continente suramericano enfocaran su gestión en el establecimiento de instrumentos que permitieran la consolidación de la RS.

Para el año 2004 se crea el Comité Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial convirtiéndose en un instrumento que posibilita de acuerdo a los resultados arrojados por las empresas, la construcción de acciones que fortalezcan la interacción con los diferentes grupos de interés de las empresas. Este Comité tiene 3 mesas que atienden estratégicamente las diferentes ciudades del país. (Correa, 2007, p. 98).

A pesar de todo, en Colombia la RS es un tema que se encuentra aún en proceso de desarrollo. Todavía es posible observar como las empresas del país, especialmente las privadas, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) está inmersa de forma tímida en su misión, por lo que no se encuentra explícito en sus objetivos estratégicos. En este respecto, adicional al papel de la RSE con el aspecto externo de la empresa, es clave resaltar que este concepto está igualmente orientado a reunir la gestión del talento humano. Así entonces, un escenario ideal debe estar dispuesto en lograr la articulación de las áreas de Recursos Humanos y de Responsabilidad Social Empresarial, con el propósito de asegurar el bienestar de los empleados, garantizar un

ambiente productivo, un entorno de trabajo saludable para el medioambiente, brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo al interior de la organización, manejando procesos de evaluación y promoción transparentes, y la motivación a los empleados para que participen en las iniciativas que buscan fomentar las relaciones con la comunidad y promover actividades que busquen ayudar a las poblaciones vulnerables.

Sin embargo, la carencia de una exigibilidad jurídica de la vigencia del modelo RSE, limita el actuar de las empresas a un cierto número de actividades filantrópicas, las cuales en muchas ocasiones terminan supliendo la obligación estatal y desconociendo el papel y trascendencia del talento humano que hace posible que la propia empresa ejerza las posibilidades de una RSE acorde con los objetivos de desarrollo empresarial y del talento humano que hace parte de este.



## **Planteamiento del problema**

La Responsabilidad Social Empresarial se encuentra relacionada con el impacto que las empresas tienen hacia el cliente externo, o el que potencialmente puede proporcionar a su entorno. Bajo este contexto, la RSE funge como un instrumento destinado a resarcir los daños que las empresas pueden estar causando a su entorno, tanto en la parte ambiental como social, en el marco de un contexto de competitividad, mayor rentabilidad y crecimiento sostenido.

Para el caso particular, el desarrollo de la RSE en Colombia se debe enmarcar bajo la vigencia la norma ISO 26000. No obstante, desde el punto de vista jurídico, su exigibilidad se encuentra menguada por la carencia de su carácter obligatorio, toda vez que este instrumento no forma parte del cuerpo normativo de leyes expedidas por el gobierno colombiano,

Esta consideración cobra relevancia en la medida en que la RSE sigue siendo una práctica deliberada, la cual se encuentra a consideración de los empresarios del país, quienes pueden decidir si implementarla o no. Lo anterior, conlleva a que las actividades que se circunscriben a la materialización de la RSE ocurran de forma aislada, sometidas al arbitrio y compromiso de la empresas privadas, quienes mediante las fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro se ocupan de realizar actividades relacionadas con obras sociales, atención a la población en condición de vulnerabilidad, entre otras, apuntando más al desarrollo de una actividad filantrópica, como un gesto de generosidad de los seres humanos en beneficio de una persona o una comunidad.

Este modelo empresarial de la RSE que cubre las necesidades que el Estado, ya sea a nivel nacional, regional o local no garantiza a través de su gobernanza, procura disminuir las brechas económicas y sociales que dividen la sociedad. Es decir, los esfuerzos de RSE se ven reflejados y enmarcados en programas y proyectos que intervienen los grupos de interés externos.

No obstante, esta situación devela precisamente uno de los componentes que asiste al objeto de investigación: las limitaciones que las prácticas de la RSE tienen en relación con el cliente interno en el ámbito laboral. Lo anterior, en aras de comprender y analizar su acogida y el nivel de filantropía que enmarca esta práctica cuando su destinatario es precisamente su capital y talento humano. Precisamente, lo anterior se enmarca en lo dispuesto en la ISO 26000 página X, donde se establece:

Una vez se hayan comprendido los principios y se hayan identificado las materias fundamentales y los asuntos pertinentes y significativos de responsabilidad social, una organización debería intentar integrar la responsabilidad social en todas sus decisiones y actividades, empleando la orientación proporcionada en el capítulo 7. Esto implica prácticas como: convertir la responsabilidad social en una parte esencial de sus políticas, de su cultura organizacional y de sus estrategias y operaciones; generar competencias internas en materia de responsabilidad social; desarrollar la comunicación interna y externa relativa a la responsabilidad social y revisar periódicamente estas acciones y prácticas relacionadas con la responsabilidad social.

(Secretaría central de ISO, 2010, p. X)

En este orden de ideas, si aún hay ausencia de claridad y obligatoriedad para las empresas en el desarrollo de la RSE a nivel externo, con mayor razón se tiene un mayor número de limitaciones y carencias en cuanto a directrices de RSE destinadas a atender a sus clientes internos. Ello se evidencia cuando a los ojos de los empleados las prácticas RSE son invisibles e imperceptibles realizadas desde las empresas o simplemente porque no se tienen. Esta es una falencia que puede intervenir en el buen funcionamiento en el clima organizacional y el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

### **Formulación del problema**

Conforme a lo dispuesto con anterioridad, el problema de investigación que pretende abordar el presente documento se ha formulado en los siguientes términos: ¿Cuál es la corresponsabilidad de los empleados y la gerencia del talento humano en la responsabilidad social?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar la corresponsabilidad de empleados y la gerencia del talento humano en la responsabilidad social

### **Objetivos Específicos**

- Identificar la corresponsabilidad de la gerencia del talento humano en la responsabilidad social
- Identificar la corresponsabilidad de los empleados en la responsabilidad social
- Plantear una propuesta de intervención desde la corresponsabilidad de los empleados y la gerencia del talento humano en la responsabilidad social empresarial.

## Justificación

La Responsabilidad Social se entiende como: el conjunto de obligaciones legales y éticas que provienen de las distintas actividades realizadas en el contexto interno y externo de las organizaciones, con relación a las esferas de lo social, medioambiental, de derechos humanos y laborales.

Estos componentes desarrollados por las organizaciones, unos con más presencia que los otros, ya que se han encaminado la mayoría de las empresas a desarrollar los componentes medioambiental y social, este último enmarcado más en el cliente externo o en el entorno inmediato en el que tiene influencia la organización, a través de actividades altruistas y filantrópicas que solo aminoran las necesidades inmediatas de las poblaciones que atienden.

A partir de esto, esta investigación busca adentrarse en la RSE que ejerce una organización de servicios públicos de la ciudad de Manizales, dentro de sus clientes internos, donde se busca la satisfacción de los empleados y sus necesidades, logrando así, el desarrollo y la productividad del ser humano y de la organización.

La RSE aplicada al ambiente laboral, debe sobrepasar las acciones que realiza la gerencia del talento humano para incentivar a los empleados a través de implementar la promoción, la flexibilidad en los horarios; también debe concebir necesidades más personales para el colaborador como son la vida familiar y el cuidado de su salud.

Las medidas de conciliación y corresponsabilidad desde un enfoque de RSE se orientan bajo medidas de flexibilización de la relación laboral, de los tiempos de trabajo y del lugar de trabajo y prestaciones sociales relacionadas con la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Así, la consideración el bienestar del empleado, se

convierte en algo no ya altruista por parte del empleador, sino que la empresa debe permitir espacios sanos a sus empleados para que sean más competentes y productivos y no busquen otros espacios de trabajo. Esto es el gana - gana, donde las dos partes se ven retribuidas por estas acciones que incrementan el bienestar general.

La poca claridad por parte del empleado para identificar las prácticas de RSE que se ejecutan, con el ánimo de incrementar la gerencia del talento humano, o en muchos casos las empresas no desarrollan estas prácticas, consideran que con las acciones que se ejecuta en pro del empleado por parte de talento humano queda cubierto todas las necesidades de intervención que se necesita para el desarrollo del ser humano en el ámbito laboral.

En este orden de ideas, a través de este trabajo académico se pretende aportar estrategias para que estas prácticas de RSE se visibilicen en la empresa y puedan aportar a la potencialización del talento humano con el que cuenta actualmente la empresa.

También es necesario demostrar que la responsabilidad social está condicionada por la correlación que existe entre el empleado y el empleador, ya que esto impacta una dinámica de crecimiento que es paralelo a los dos actores.

Una empresa u organización que desarrolla acciones de RS son empresas que invierten en su capital humano, medio ambiente y la sociedad, una triada que se interrelaciona buscando no comprometer los recursos de las generaciones futuras o en su defecto mejorando la calidad de los recursos naturales que utiliza, cuando los devuelve al medio.

A raíz de éstas practica responsables, las empresas que ejecutan la RS son atractivas para el mercado económico y el capital humano calificado que desean poder negociar, invertir o hacer parte de éstas, ya que son garantes del cuidado del medioambiente, de los derechos humanos y laborales de sus clientes internos y externos.

### **Marco teórico**

La revisión documental indaga por las categorías vinculadas a la perspectiva de la Gestión del talento humano, como estrategia de la gestión empresarial para la sostenibilidad de la misma y desarrollo profesional y humano del trabajador.

### **Gestión del Talento Humano como factor estratégico en la sostenibilidad empresarial**

“Las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad” (Chiavenato, 2000, p.5). Este es quizás este uno de los factores claramente destacados del componente humano de las organizaciones y empresas, de tal modo que “se ha considerado en el mundo laboral de hoy al Talento Humano como una de las variables más importantes en las que las organizaciones deben centrar gran parte de su atención y de sus recursos” (Cabrales, 2009, p.156).

En consecuencia, un grueso número de escenarios de la administración han categorizado al personal que labora en una entidad como *capital humano*, entendido este como un “exigente proceso de acumulación de conocimientos que involucra la gestión de conocimientos y aprendizaje organizacional” (Rubiano, Aguirre & Cante, 2010, p.22). En tal sentido, de acuerdo a las últimas tendencias en la gestión del

talento humano, se afirma que este debe estar orientado no solo a gestionar a las personas sino además el conocimiento que estas aportan. (Cabrales, 2009).

Este es un cambio paradigmático en el contexto histórico empresarial, toda vez que a inicios del siglo XX, el recurso humano en una empresa estuvo “centrado en labores de tipo instrumental que poco valor agregaban a la organización y por ende al logro de los objetivos finales y al desarrollo de la estrategia empresarial” (Calderón H., et al., 2011, p. 165). Al respecto, Moreno & Godoy (2012) recuentan la estructura que acompañó el cambio de la gestión organizacional del talento humano:

Entre 1901 y 1921, Taylor despertó el interés por las personas (principios de la gerencia estratégica), preparando el desarrollo del comportamiento organizacional; Henry Fayol inicio el estudio de la conducta humana en el trabajo; Hugo Muensterberg profundizó en la psicología y eficiencia industrial; dos décadas después (1921–1942) Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, concluyeron que una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante. (p.12)

Estos progresivos desarrollos en términos y concepciones administrativas alusivas al talento humano, devinieron en la articulación de la gestión del talento humano, la cual comprende la “administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas”. (Chiavenato, 2000, p.2). Este esquema aparejó igualmente conceptos que enmarcan a los “trabajadores especializados o súper–especializados, polivalentes o integradores; operarios o analistas simbólicos y constituidos en el activo más valioso de las organizaciones, de

acuerdo con el concepto de los especialistas más sobresalientes de la economía postmoderna". (Mejía et al., 2006. p.47)

Calderón H., et al. (2011), encuentra que "la gestión humana ha evolucionado partiendo desde una perspectiva administrativo–operativa hacia una estratégica preocupada por los problemas críticos de las organizaciones". (p.166,). Así entonces, la mirada instrumental del componente humano, es replanteada a un concepto más humanista, pues la Gestión del Talento Humano<sup>1</sup> contribuye "al desarrollo potencial que mediante la educación todos pudieran alcanzar, más que a un simple asunto de tipo meramente organizacional". (Mejía G., et al., 2006 p.48.). Así, Chiavenato manifiesta que "las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa" (p.4, 2000). Y en este sentido:

La empresa debe trascender e invertir en el desarrollo personal y profesional de sus empleados, así como proporcionar una mejora en las condiciones y calidad de vida en el trabajo, establecer un equilibrio entre la vida familiar y laboral, el fortalecimiento de sus relaciones y un compromiso permanente con el respeto a los derechos humanos y laborales. (Jaramillo, 2011, p.174).

Por tanto, la Gestión, del Talento humano en una organización "implica no sólo desarrollarlo sino hacerle ver a las personas, a los integrantes del equipo de trabajo que tienen uno o varios talentos y que los pueden conducir a situaciones óptimas de

---

<sup>1</sup> En el año 1997 McKinsey & Company acuñó el término "gestión del talento", tras diversos estudios realizados sobre los recursos humanos. Este concepto fue popularmente extendido gracias a David Watkins, de la empresa Softscape, que lo publicó al año siguiente en uno de sus artículos, alcanzando gran resonancia internacional. En 2001, los precursores de este término Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod, publicaron el libro *War for talent*, donde explican que: (i) la competitividad aumenta sin dar tregua en lo referente a los procesos de atracción y retención de candidatos cualificados cuyo desempeño se valore como productivo; (ii) la gestión del talento tiene una importancia estratégica decisiva para las organizaciones; y, (iii) la guerra por el talento es un hecho que se acrecienta en etapas de dura competencia entre empresas".



desarrollo” (Cabrales, 2009, p.162). De acuerdo con Bestratén & Pujol (citados por Jaramillo, 2011)

Las obligaciones con los trabajadores son: ofrecer calidad de trabajo en equilibrio con la vida extralaboral; favorecer la iniciativa, la autonomía y la creatividad en el trabajo; proporcionar empleos estables, en lo posible; favorecer el crecimiento intelectual y profesional de los trabajadores; facilitar asistencia para la salud, más allá de lo exigible; aportar información sobre la empresa en todos los aspectos, y reconocer el esfuerzo y los logros alcanzados. (2004).

Lo anterior, concatena con la concepción planteada “[Para] autores tan disímiles como Drucker y Toffler, [donde] la sociedad del conocimiento y su expediente de base, el conocimiento, son vitales para esta nueva economía, para esta mundialización del comercio y del intercambio de bienes y la consecuente globalización (Castellanos, 2001, citado por Giraldo., et al., 2006, p.46). Por tanto “el sujeto de la empresa han de ser las personas, y no las estructuras ni los procedimientos ni el dinero. En resumen, “las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones”. (Chiavenato, 2000, p.5).

### **Responsabilidad social empresarial**

Rodríguez & Abreu (2009) señalan que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) reúne la contribución voluntaria de las empresas para el desarrollo sostenible, la cual va más allá de los requisitos legales. RSE comprende una actividad empresarial responsable en la actividad comercial (mercado), a partir de aspectos ecológicamente relevantes (medio ambiente) y las relaciones con los empleados (lugar de trabajo).

Cabe señalar que no existe una definición generalmente aceptada para el término. No obstante, el uso lingüístico del término en el ámbito empresarial relaciona la responsabilidad corporativa de las empresas en la sociedad. En este sentido, la RSE reúne el compromiso de las empresas más allá de las actividades comerciales para resolver problemas ambientales y sociales en el entorno local de la empresa.

De acuerdo con Bestratén & Pujol (2004), en la comprensión moderna de la RSE, se observa cada vez más como una categoría que debe interpretarse de forma integral interpretarse, de tal manera que se proponga el conjunto de las contribuciones sociales, ambientales y económicos de una empresa para la asunción voluntaria de la responsabilidad.

Desde el contexto corporativo de los países europeo, la necesidad de implementar la RSE en las empresas se plantea a partir de dos enfoques: el enfoque normativo y el motivado económicamente (Navarro, 2007). El enfoque normativo se refiere a la empresa como parte de la sociedad y, por lo tanto, también se denomina enfoque de ciudadanía corporativa. La compañía proporciona beneficios no monetarios de la sociedad, tales como infraestructura, seguridad, educación y sistemas sociales. El enfoque normativo justifica así la presión reguladora de los gobiernos y las instituciones transnacionales para exigir responsabilidad social de las empresas.

El enfoque de motivación económica, por otro lado, intenta fundamentar la motivación para implementar la RSE de forma intrínseca. Al hacerlo, debe demostrarse que una implementación voluntaria y no normativa está asociada con un aumento en los beneficios para la compañía misma. Este aumento en el valor se justifica por la

creación y evaluación de activos intangibles, tales como reputación, confianza, motivación de los empleados y la satisfacción del cliente. (Calderón H, 2011)

No obstante, el principio de voluntarismo también plantea la cuestión de las motivaciones reales de una RSE. En la mayoría de los casos, probablemente se pueda suponer que las empresas no solo están actuando por altruismo, sino que también persiguen objetivos económicos, como aumentar las ventas y aumentar los beneficios. El mayor enfoque en la RSE se ve respaldado por la constatación de que la responsabilidad empresarial contribuye a aumentar el éxito de la empresa a mediano y largo plazo. Sin embargo, si se exponen públicamente exageraciones excesivas, verdades a medias o aspectos individuales más allá de un negocio central no sostenible, repercute en esencia a desvirtuar la RSE.

En este sentido, de acuerdo con Loew (2004) la Responsabilidad Social Empresarial también está sujeta a críticas. Esto se debe principalmente al hecho de que las empresas (especialmente las que cotizan en bolsa) operan de acuerdo con los criterios de maximización de beneficios y no desempeñan en absoluto aspectos sociales o ecológicos o solo un papel subordinado para ellos. Por lo tanto, muchas compañías solo harían la responsabilidad social corporativa por razones económicas, de una manera que maximice su impacto positivo en ellos mismos con un costo mínimo.

### **Cliente interno y corresponsabilidad**

Compartir responsabilidades en el ámbito de la RSE implica que todos y cada uno de los miembros de la empresa contribuyen en el ámbito personal como profesional, con el fin de alcanzar los fines empresariales de forma solidaria y

sostenible. De esta forma se busca ser más participativo y compartir en el cambio social. (APENB, 2011).

Desde la RSE, la estructura multiorganizada de las empresas reúne un conjunto de personas que laboran en pos de un objetivo común que trasciende de la consecución de un beneficio económico, de tal manera que se impacte el ámbito ambiental y social tanto en la propia organización, como en sus integrantes, y consecuentemente, en el conjunto de la sociedad (Carneiro, 2007).

Plantear corresponsabilidad y cliente interno implica una pensar en una organización donde los empleados deben estar alineados con la misión, visión, valores, objetivos y filosofía organizacional basada en la RSE, propiciando la construcción de la identidad de la empresa y su proyección como agente social en su propia comunidad.

Así, de acuerdo con Mejía et al (2006), la empresa en el marco de la corresponsabilidad de la RSE propenda por la formación y reconocimiento de un cliente interno ético, solidario, responsable, que se involucre con lo que pasa en la sociedad y en el medio ambiente; que entienda que la empresa no está aislada del entorno, sino que está llamada a proyectar liderazgo ambiental y social que la convierta agente de cambio.

En relación al cliente interno, las condiciones óptimas y adecuadas en términos laborales, facilita una mayor productividad y desarrollo personal en las relaciones y gobernabilidad interna de los accionistas y de los colaboradores a todo nivel organizacional (CentraRSE, 2007) De este modo, hablar de buenas condiciones para los actores internos implica respeto al colaborador y compromiso con su proyecto vital; involucrando diálogo y participación dentro de la toma de decisiones.

## **Medio ambiente y corresponsabilidad**

De acuerdo con Orjuela (2011) la empresa contemporánea se encuentra enfrentada a factores como la globalización y la importancia por la preservación del medio ambiente. Ello implica que el interés por el desarrollo de un capital humano integral en las empresas debe aunarse a la preocupación por una sociedad más justa y equitativa en términos medioambientales. Así, la vida de la empresa y su estructura de negocio cambia para fortalecer el compromiso con el medio ambiente y mejorar el entorno.

## **Valores, transparencia y gobierno corporativo y corresponsabilidad**

La corresponsabilidad social implica vincular todas las esferas que participan de la empresa con el fin de operativizar los principios y fundamentos éticos en cada uno de los aspectos concernientes a la operación de la empresa, su transparencia interna y externa, así como su cumplimiento legal.

Plantear la transparencia interna implica desde la corresponsabilidad claridad en las finanzas y contabilidad de la empresa, así como en los procedimientos internos y toma de decisiones en la empresa. La transparencia externa, se forja en como la empresa maneja con el exterior su información, sus relaciones y sus proyectos de RSE,

Según Mejía et al., en cuanto a los valores, la empresa debe tener definidas su Visión, Misión y Declaración de Valores. En estas se debe de plasmar valores que vallan más allá del alcance de utilidades, brindando los lineamientos de cómo cumplir las metas de la empresa. Para efectos de la RSE, En estas declaraciones, deberán de incluirse por lo menos los elementos estratégicos de la empresa y la forma en la que ésta deberá generar su RSE a favor de la comunidad.

## **Dimensión socio-laboral de la RS como factor fundamental en la corresponsabilidad de las organizaciones**

Schwald (citado por Morí, 2009), conceptualiza la responsabilidad social como una filosofía de los actos; ser socialmente responsable es “ser consciente del daño que nuestros actos pueden ocasionar a cualquier individuo o grupo social”, a ello añade: “la responsabilidad empresarial (RSE) es una extensión de la responsabilidad social individual que tiene todo ciudadano hacia su entorno físico y social lo que se denomina ciudadanía corporativa” (p.103).

En tal sentido, “la conciencia de sí mismos o el conocimiento de sí mismos puede convertirse en un activo invaluable para el desempeño de las organizaciones de hoy (Cabrales. p.167), y por tanto “se puede establecer que existe por un lado un interés creciente en el estudio de la RSC y por el otro que esta puede depender de la Gestión del Talento Humano (GTH). (Delgado, et al. 2016, p.391)

Contreras & Rozo (como se citó en Franco, Espinoza, & Pérez, 2017), destacan que 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.

A esto se contrapone lo citado por Milton Friedman, Premio Nobel de Economía (1976) quien defiende que “las empresas no tienen otra finalidad que maximizar sus beneficios y no dedicarse a la filantropía o a la acción social” (Garralda, 2008).

Sin embargo, los constantes cambios en el desarrollo organizacional y que buscan el mejoramiento de la productividad desde una perspectiva interna han llevado

a desarrollar una Responsabilidad Social Empresarial con conocimiento de los impactos que se cusan de acuerdo a la gestión, es decir “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”. (Franco, M. C., et al., 2017).

De no ser así se podría producir dos efectos negativos en los proyectos: “(i) la subutilización o inadecuado uso del bien que pretende satisfacer las necesidades; y (ii) los agentes e instituciones actuantes acusarán a la comunidad de ser desagradecida y ser incapaz de disfrutar una vida mejor” (Montero, 2006, p. 93, Citado por Mori, 2009)

Antelo & Robaina (2015), (como se citó en Franco, M. C. et al., 2017), 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.

Los grupos de interés pueden definirse como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman, 1983)

### **RSE y desarrollo de sus trabajadores como gestión humana responsable**

García, Sánchez y Zapata (2008), citados por García & Duque (2012), definen la gestión humana como:

La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de una manera efectiva. (p.16).

De acuerdo con Peláez & García (2014), “los estudios sobre la RSE y la Gestión Humana no son suficientes” (p. 91). En Colombia persiste una visión reduccionista de la RSE desde la Gestión Humana, de tal suerte que persiste la dificultad por comprender el tema (Peláez & García, en cita a ANDI, 2013). Esto se puede abordar conforme a los siguientes supuestos:

- 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, obrando 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 reconocidas por todos los integrantes de la organización, con el fin de no limitar el accionar, ni de Gestión Humana, ni de la RSE. (Peláez & García, 2014, p. 94)

No obstante, debe apreciarse en este respecto que para efectos de la investigación propuesta debe indicarse que por medio de la gestión tanto interna como externa de la responsabilidad social se garantiza el desarrollo de la justicia social



donde Satorras (2008), reseña tres características que debe reunir el concepto de desarrollo sostenible, y que son:

(i) La equidad y la justicia son necesarios sobre los que hay que trabajar para poder garantizar los derechos de los más desfavorecidos, así como los de las futuras generaciones.

(ii) La sostenibilidad no se puede ni entender ni valorar en un momento determinado, sino que requiere ser analizada a largo plazo, aplicándole, en todo caso un genérico principio de precaución.

(iii) El pensamiento sistémico nos ha hecho comprender las interconexiones existentes entre el medio ambiente, la economía y la sociedad, por lo que no debemos valorar por separado los problemas, sino siempre entenderlos como un conjunto inseparable. (pp. 42,43)

## **Metodología**

### **Tipo de investigación**

La presente investigación reviste un carácter descriptivo, toda vez que su propósito radica en reconocer, detallar y analizar la relación de la Gestión del Talento Humano, con la dimensión socio-laboral de la RS como factor fundamental en la corresponsabilidad de las organizaciones en el desarrollo de sus colaboradores, a partir de un estudio de caso. Este tipo de investigación permite definir las propiedades más importantes por lo que miden y evalúan los diversos componentes de los fenómenos a investigar (Carazo, 2001; Cook, 1986).

### **Fuente de información**

Identificar cuál es la relación de la Gestión del Talento Humano, con la dimensión socio-laboral de la RS como factor fundamental en la corresponsabilidad de las organizaciones en el desarrollo de sus colaboradores, la metodología del presente proyecto revistió en primer lugar un acercamiento a los conceptos y categorías presentes en la producción académica sobre el tema.

De ésta manera, se identificaron fuentes bibliográficas de estudio primario, las cuales fueron decantadas en la medida en que estuviesen acordes con los objetivos de investigación. Así entonces, se logró delimitar el marco de referencia necesario para la investigación y abordar el problema investigativo a la luz de la descripción y la interpretación.

Se debe recordar que la investigación se realizó a través de un procedimiento de descripción de estudio de caso, y para tal efecto, en la construcción del documento se utiliza el enfoque del método mixto (cualitativo-cuantitativo).

### **Instrumento de recolección de la información**

Para la recolección de información acerca de la RSE en la Empresa Aguas de Manizales, se diseñó un cuestionario de preguntas con respuestas cerradas, dicotómicas de SI y No. De igual manera se implementó en algunas preguntas la metodología propuesta por Rensis Likert (1974), la cual según su desarrollo se ha demostrado apropiada para el estudio de dichas actitudes. La escala de Likert es un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado frecuencia frente a dichas afirmaciones. Para este caso, los cuestionarios se presentan a través de los indicadores ETHOS (2007), ante los cuales los encuestados deberán manifestar su grado de frecuencia según la siguiente escala: *siempre, frecuentemente, algunas veces, poco frecuente, nunca o casi nunca.*

### **Categorías de Investigación**

- Cliente Interno
- Medio ambiente
- Valores, transparencia y gobierno corporativo

### **Plan de Intervención**

Es el resultado del análisis de la información recolectada, el mismo inicia con identificar cuál es la corresponsabilidad de los empleados y la gerencia del talento humano en la responsabilidad social empresarial, las variables y las dimensiones que lo identifican, para finalmente plantear una propuesta de intervención desde la corresponsabilidad de los empleados y la gerencia del talento humano en la RSE.

## **Resultados esperados**

Con el ejercicio investigativo se espera plantear una estrategia de intervención la cual permita a la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P, desde el aprendizaje continuo, lograr la satisfacción del componente de la RSE vinculada al talento humano como factor fundamental en la corresponsabilidad de las organizaciones, de tal modo que estas propicien el desarrollo de sus colaboradores orientado a lograr beneficios que atiendan las dinámicas empresariales y del talento humano.

## **Cronograma**

### **Fases de la investigación**

- Fase de documentación: saturación de conocimiento con respecto a las categorías de estudio, para ello, se abordan los textos y productos académicos de autores regionales, nacionales y extranjeros sobre las categorías presentes en la propuesta. En esta fase se realiza la recolección de la información.
- Fase de producción escrita: por medio del acercamiento a las categorías de estudio, se realiza la correspondiente reducción de los objetivos propuestos mediante la escritura del documento.
- Fase de aplicación de encuesta: Se diseña y se aplica encuesta, como referente para realizar la propuesta de intervención.
- Fase de corrección: la asesora evalúa los textos producidos en la fase de producción escrita, aplicación de encuesta, resultados y conclusiones. En esta etapa, se realizan las correcciones necesarias para presentar el informe definitivo.
- Fase de informe definitivo: Se presenta el informe definitivo y se realiza la sustentación de los resultados de investigación

<b>Etapa/actividades</b>	<b>Trimestre 1</b>	<b>Trimestre 2</b>	<b>Trimestre 3</b>	<b>Trimestre 4</b>
Fundamentación teórica	X	X		
Diseño de instrumentos de recolección de datos			X	
Recolección de información				X
Sistematización y análisis de información				X
Construcción del informe final y socialización de resultados				X

## Presupuesto

	<b>Concepto</b>	<b>Vr. Unitario (\$)</b>	<b>Recurso</b>	<b>Vr. Total (\$)</b>
<b>Recurso humano</b>	Asesora de Proyecto	0.000.000	0	500.000
	Asesorías en taller de línea	0.000.000	0	0.000.000
<b>Equipos y software</b>	Equipos	0.000.000	0	0.000.000
	Software	0.000.000	0	0.000.000
<b>Papelería</b>	Materiales, papelería, impresión de instrumentos	000.000	0	000.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$500.000</b>

## **Presentación de resultados de la investigación**

A continuación se realiza la presentación de los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a una muestra de 93 personas correspondiente al 30.29% de la población total vinculadas a la empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P. Cabe mencionar que el 100% de la muestra acepto participar de la investigación.

### **Caracterización de la muestra**

En relación con los datos demográficos se evidencio mayor prevalencia en el género femenino con un 55.9%, de igual manera se puede observar que la mayoría de la población se encuentra en un rango de edad entre los 26 y 44 años con un 58.1%, continuo del rango entre los 45 y 60 años de edad con un 34.4%.

El 33,3% de las personas que participaron de la aplicación del instrumento ocupan los cargos de director, subdirector, líder de proceso, líder II e ingeniero, continuo de la categoría conformada por auxiliar, asesor, oficial, ayudante, conductor, mensajero, bocatomero, guardabosque y recorredor con un 29%. La mayoría de la población lleva más de cinco años vinculados a la empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P, lo que puede evidenciar que la empresa ofrece estabilidad laboral a sus empleados.

### **Percepción de la RSE**

En relación con la percepción que poseen los empleados de la empresa acerca de la RSE se puede observar que, el 79.6% de las personas considera que la RSE debe ir enfocado tanto a clientes internos, como a clientes externos, el 88.2% considera que el compromiso de desarrollar de la RSE en la empresa es responsabilidad tanto de los empleados como de los directivos, de igual manera el 73.% considera que la RSE

debe ir enfocada a todas las variables expuestas, es decir, (valores, transparencia y gobierno corporativo, cliente interno, medio ambiente).

### **Valores, transparencia y gobierno corporativo**

En el desarrollo de esta categoría se observa que el 95.7% de la población considera que la Empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P ha desarrollado estrategias para socializar los valores de la empresa a través de diferentes herramientas como material institucional, internet y otros medios como lo refiere el 50.5% de la población con un siempre y frecuentemente con 29%; cabe resaltar que los valores institucionales según la percepción de los empleados están claramente definidos permitiéndole a los empleados evidenciar siempre (58.1%) y frecuentemente (34.4%) los valores corporativos en la actitud, comportamientos y procesos de trabajo que desarrollan los colaboradores.

El 89.2% de la población refiere ser siempre transparente y veraz en la información que brinda a las partes interesadas, de igual manera evidencian que según la percepción de los empleados siempre (46.2%) y frecuentemente (35.5%) la empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P incentivan la coherencia entre los valores centrales, principios organizacionales de la empresa y la actitud individual de sus empleados según lo que reflejan en esta pregunta los participantes se han empoderados de la filosofía organizacional desde los diferentes entornos (social, laboral, económico y ambiental).

El 90.3% de los empleados tiene claro que la empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P cuenta con una política o procedimiento para dar respuesta prontamente a cualquier PQRS, evidenciando los empleados la importancia y delicadeza que tiene

estos procesos al interior de la empresa ya que la empresa es importante prestar un servicio de calidad a los clientes externos e internos.

El 75.3% de la muestra reconoce que la empresa cuenta con indicadores de desempeño para los empleados, de igual manera el 67.7% reconoce que estos son utilizados para el proceso de planificación.

El 78.5% de la población refieren que la empresa efectúa balance social, en el que se describa las acciones sociales y ambientales que se realiza; de igual manera el 95.7% reconoce que la empresa expone datos acerca de aspectos económicos-financieros, sociales y ambientales de sus actividades a los empleados, la comunidad y sociedad en general en las rendiciones de cuentas.

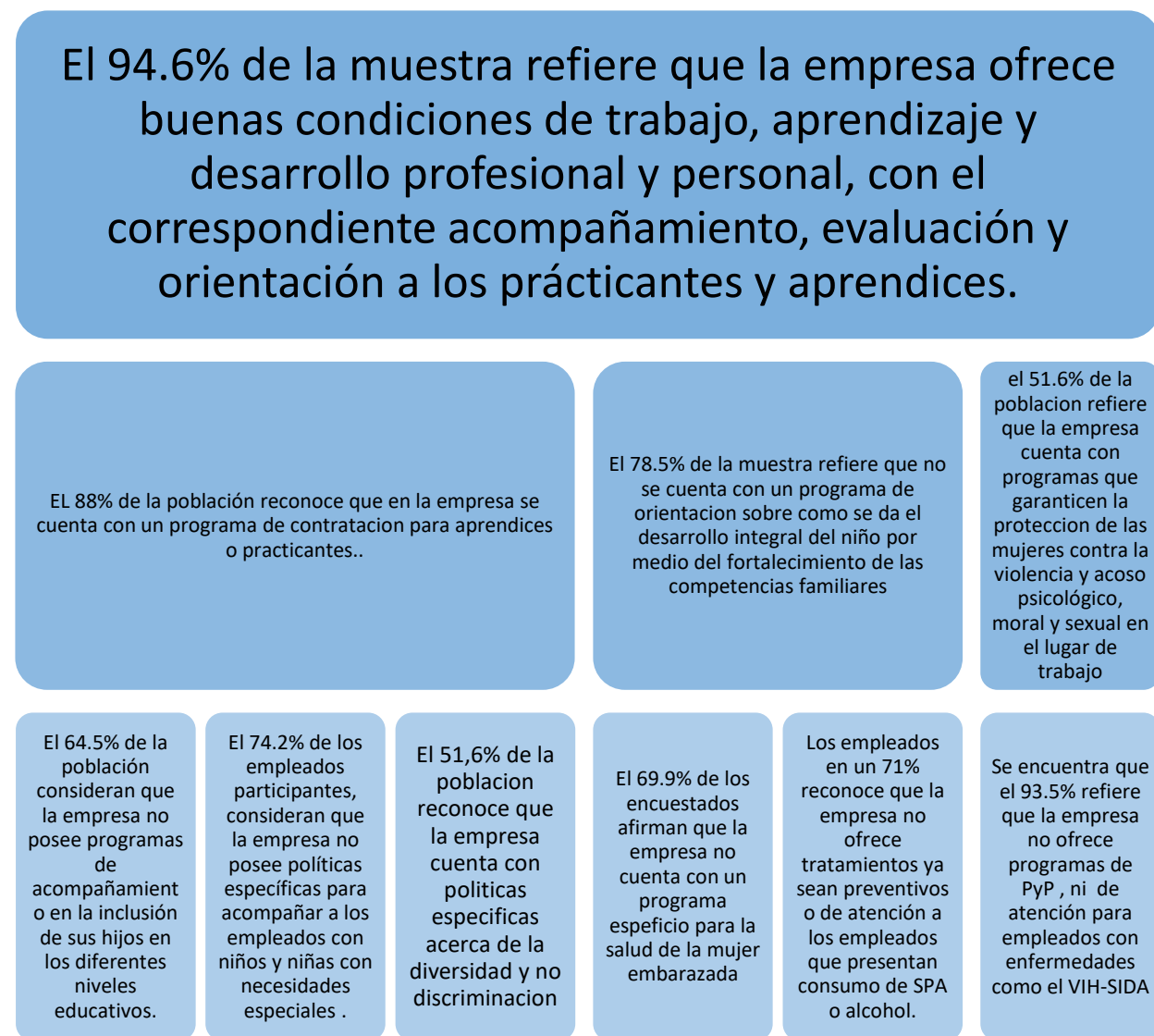
Dentro de los procesos de mejora continua, El 67.7% de la muestra refiere que la información recogida en las rendiciones de cuentas se emplean en la planificación estratégica, siendo un insumo importante para la planeación estratégica a desarrollar en la parte social.

### **Público interno**

En cuanto a esta categoría, el 52.7% de la población reconoce que la empresa posee programas para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para mejorar los procesos internos de la empresa.

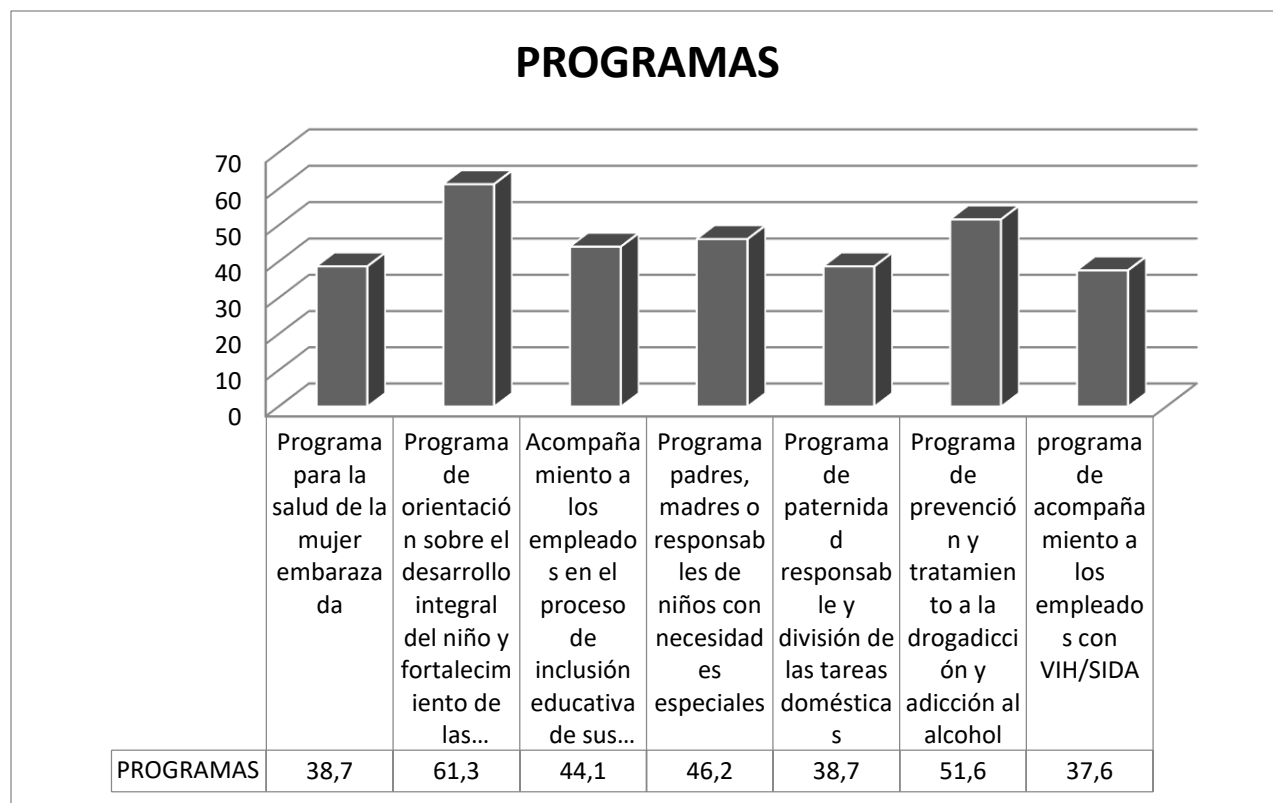


De conformidad con lo planteado con anterioridad, a continuación se presentan los resultados acerca de la existencia de algunos programas dirigidos al público interno en la empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P.



**Gráfica 1. Programas dirigidos al público interno**

Adicionalmente, se proyectó una pregunta que tuviera como finalidad identificar cuales programas considera la muestra que deben implementarse en la empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P., como practica de Responsabilidad Social Empresarial enfocada a los clientes internos de la empresa, evidenciándose los siguientes resultados.



**Gráfica 2. Programas y prácticas RSE**

En esta respuesta se marca una prevalencia por los siguientes programas que desea los empleados sean implementados desde las prácticas de RSE en el cliente interno, el mayor puntaje de 61,3% se dio para el programa: Orientación sobre cómo se da el desarrollo integral del niño por medio del fortalecimiento de las competencias familiares. El segundo programa que refiere los participantes que desean que la

empresa implemente en sus empleados con un 51.6% fue: Programa de prevención y tratamiento para la drogadicción y adicción al alcohol de los empleados.

### **Medio ambiente y RSE**

Se evidencia que el 78.5% reconoce que la empresa posee prácticas y políticas de reciclaje. De igual manera los empleados en un 33.5% respondieron que siempre y el 35.5% de manera frecuentemente realizan prácticas de reciclaje en el lugar de trabajo. De igual manera el 45.2% refieren que de manera frecuente la Empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P. identifica los aspectos e impactos de sus decisiones y actividades en el entorno que la rodea; de igual manera reconoce en un 74.2% de la muestra reconoce que la empresa incorpora la protección de hábitats naturales, humedales, bosques, corredores de vida salvaje, entre otros.

La empresa no cuenta con un grupo de voluntariado corporativo conformado, pero el 51,6% reconoce que si se realizan acciones de voluntariado en algunos proyectos que se ejecutan desde la empresa, de igual manera El 90,3% están conscientes de la corresponsabilidad que se debe tener con la Empresa, por tal motivo están de acuerdo en la conformación de un Voluntariado Corporativo que pueda realizar actividades para mejorar la calidad de vida de otros y ayudar con el cuidado del medio ambiente, si fuere necesario.

De igual manera se indaga acerca si la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P cuenta con un grupo de voluntariado corporativo en el cual el 51.6% refiere que si existe, con base en la respuesta anterior se indaga acerca si les gustaría que la empresa contara con un grupo de empleados voluntarios donde el 90.3% contesta de

manera positiva; de igual manera el 58.1% de los empleados refiere que no les gustaría pertenecer al grupo de empleados voluntarios.

## **Conclusiones**

Las preguntas fueron diseñadas de acuerdo a la ISO 26000 y la Ethos, todas enfocadas a la Responsabilidad social que desarrolla las empresas que deciden adoptar estos lineamientos para ser más competitivas en el mercado.

De 307 personas que se invitaron a participar de la encuesta, 93 de ellas accedieron a contestarla, obteniendo una muestra del 30.29%.

Entre las personas que participaron en el diligenciamiento del instrumento se evidencio mayor prevalencia en el género femenino con un 55.9%, de igual manera se puede observar que la mayoría de la población se encuentra en un rango de edad entre los 26 y 44 años con un 58.1%, continuo del rango entre los 45 y 60 años de edad con un 34.4%

La mayoría de la población lleva más de cinco años vinculados a la empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P lo que puede evidenciar que la empresa ofrece estabilidad laboral a sus empleados.

El 88.2% de las personas encuestadas evidencia que la RSE en la Empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P está desarrollada desde una postura de corresponsabilidad por parte de los empleados y de la empresa según la percepción de las personas encuestadas.

En el desarrollo de la categoría de **VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO**, se observa la corresponsabilidad por parte de la empresa al tener claramente definidos y socializados como lo evidencia el 95.7% de la

población; de igual manera desarrolla siempre estrategias de socialización de los valores institucionales según como lo evidencia el 50.5% de la muestra y por parte de los empleados se observa que siempre (58.1%) y frecuentemente (34.4%) los valores corporativos en la actitud, comportamientos y procesos de trabajo que desarrollan los colaboradores, encontrándose alineación del direccionamiento estratégico y de los empleados en el desarrollo de sus labores en el día a día; de igual manera el 89.2% de la población refiere siempre ser transparente y veraz en la información que brinda a las partes interesadas, siendo un valor de corresponsabilidad con la empresa y con los clientes.

En la categoría **PÚBLICO INTERNO**, el 52.7% de la población refiere que la empresa posee programas para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para mejorar los procesos internos de la empresa, cabe mencionar que actualmente la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P, no cuenta con un programa donde los empleados pueda dar sugerencias acerca de los procesos internos de la empresa, pero si se puede deducir que los empleados se sienten escuchados por su empresa, es decir, que se evidencia la corresponsabilidad por parte de la empresa hacia los empleados siendo una característica de la corresponsabilidad .

En la categoría **MEDIO AMBIENTE**, el 51.6% de la población refiere que en la empresa existe un grupo de voluntariado corporativo, ya que actualmente en la empresa se está desarrollan actividades enfocadas a la ayuda de otros en este caso con población de la Cárcel de varones y de mujeres, siendo acciones que no están ligadas a las funciones del cargo.

De igual manera, si bien el 90.3% refiere que les gustaría contar en la empresa con un grupo de voluntariado corporativo, solo el 48.4% refieren que les gustaría pertenecer a este grupo,

## **Propuesta de intervención**

### **Título de la propuesta**

Propuesta de intervención para fortalecer la corresponsabilidad social de los empleados y la gerencia del talento humano en la responsabilidad social empresarial

### **Introducción**

Las estrategias que se van a presentar a continuación como propuesta de intervención permitirán fortalecer la corresponsabilidad de los empleados y la gerencia del talento humano en la responsabilidad social empresarial, la misma surge de las fases desarrolladas en la presente investigación a partir del proceso de fundamentación teórica, diseño de instrumento, recolección de información, análisis de la información, sistematización de los datos y análisis de los mismos.

Todo lo anterior, permitiendo identificar la corresponsabilidad de los empleados y la gerencia del talento humano en la RSE en la empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P, este proceso investigativo se realizó a partir de la aplicación de un instrumento del cual se contó con una muestra de los 30,29% vinculados laboralmente a la empresa, el instrumento estaba compuesto por 39 (treinta y nueve) preguntas agrupadas como lo propone la ETHOS, permitiéndonos de esta manera identificar datos demográficos, percepción de la RSE de los empleados y profundizar la corresponsabilidad de los empleados y la gerencia del talento humano en las categorías de valores, transparencia y gobierno corporativo, público interno y medio ambiente.

De acuerdo a los resultados de la aplicación del instrumento y al análisis de los mismos, surge la presente propuesta para la empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P.

## Objetivos

### General

Presentar a la Empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P una propuesta de intervención que contribuya a la corresponsabilidad de los empleados y la gerencia del talento humano en la responsabilidad social empresarial.

### Específicos

- Construir una propuesta de intervención de acuerdo a las percepciones de los empleados identificadas a través del instrumento, la cual permita fortalecer la corresponsabilidad de los empleados y de la gerencia del talento humano en la RSE en la Empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P.
- Formular una matriz donde se evidencie la propuesta de intervención.

### Propuesta de intervención

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
<b>Retroalimentar los resultados de la investigación a los empleados de la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P.</b>	Socializar los resultados de la investigación a partir de espacios de participación entre los empleados y las investigadoras	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer la estrategia pedagógica para la socialización de los resultados.</li> <li>2. Usar los canales de comunicación internos de la empresa para dar tips acerca de los resultados encontrados y de igual manera realizar la convocatoria para la socialización de la misma.</li> </ol> <p>Establecer logística para el espacio de socialización</p>	<p>Humano: las investigadoras y la líder de la oficina de gerencia del talento humano</p> <p>Técnicos: computador, sonido, video proyector, papelería.</p>	Investigadoras y líder de la oficina de gerencia del talento humano

**Tabla 1. Intervención y retroalimentación**



Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
<b>Implementar el Voluntariado Corporativo de Aguas de Manizales S.A. .E.S.P., para que los voluntarios desarrollen competencias, a través de la transferencia de conocimientos y habilidades a las comunidades beneficiadas desde RSE y en actividades de carácter interno</b>	Constitución legal como objeto social, el apoyo a causas alineadas con los intereses y focos temáticos definidos por la organización	Realizar constitución del Voluntariado Corporativo de Aguas de Manizales S.A. E.S.P. según los parámetros establecidos por la organización	Diseño y elaboración del documento para ser presentado al señor Gerente de Aguas de Manizales por parte de las líderes de GTH y RSE	Humano: Líder GTH Líder RSE	Líder de GTH Líder II RSE
	Capacitar al 100% de los Voluntarios inscritos en el proyecto en temas de voluntariado, gestión de proyectos y emprendimientos sociales, por medio de herramientas prácticas.	- Reunirse todo el voluntario con el ánimo de fortalecer el equipo - Capacitación en voluntariado corporativo al equipo	- Búsqueda de alianza estratégica para el apoyo en la capacitación en voluntariado corporativo. - Capacitación en Voluntariado corporativo al 100% de los participantes	Humano: Voluntarios Facilitador en voluntariado	Líder de GTH Líder II RSE Voluntarios
	Gestionar iniciativas de Voluntariado Corporativo, en las que el 100% de los voluntarios pongan en práctica.	las acciones se desarrollarán de acuerdo a las siguientes categorías: 1. Campañas para voluntarios 2. Voluntariado en Eventos 3. Voluntariado Basado en Habilidades 4. Voluntariado Emprendedor	- Realizar diagnóstico para conocer la situación actual de la población a intervenir. - Diseño de las actividades con un enfoque estratégico y metodológico y operativo.	Humano: Voluntarios Facilitador en voluntariado Financiero: 50% Horas de trabajo 50% hora del empleado Papelería	Líder de GTH Líder II RSE Voluntarios
	Desarrollo de al menos 5 actividades o talleres de acompañamientos a la comunidad a intervenir durante el año				

**Tabla 2. Intervención y voluntariado**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
<b>Desarrollar un programa de orientación sobre cómo se da el desarrollo integral del niño por medio del fortalecimiento de las competencias familiares dirigido a los empleados de Aguas de Manizales S.A. E.S.P.</b>	Realizar convocatoria al Voluntariado Corporativo con el ánimo de buscar profesionales que puedan aportar al desarrollo del programa	Invitar al Voluntariado Corporativo de acuerdo a sus competencias personales y profesionales para que acompañen el programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitación por correo electrónico al Voluntariado Corporativo a reunión para socializar el programa</li> <li>- Socializar al Voluntariado Corporativo en reunión sobre las temáticas a desarrollar en el programa para realizar aprestamiento de voluntarios</li> </ul>	Humano: Voluntarios Facilitador en voluntariado	Líder GTH
	Construir redes de apoyo institucionales que puedan aportar al desarrollo de la capacitación y orientación en el programa propuesto	Realizar mapeo institucional para identificar las instituciones públicas y privadas que puedan aportar al fortalecimiento de las competencias familiares y del desarrollo integral de los niños	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar y Realizar visitas a las instituciones detectadas para el apoyo en el desarrollo del programa</li> </ul>	Humano: -Líder GTH -Facilitador Voluntariado	Líder de GTH
	Realizar agenda de trabajo con las redes institucionales y el voluntariado, para iniciar acompañamiento a los empleados y sus familias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunir a los voluntarios, las instituciones de apoyo y los responsables del programa, para coordinar la temática y la agenda de trabajo.</li> <li>- Invitación a los empleados y sus familias para asistir a las actividades programadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Programar reunión con las personas que van a dirigir el programa</li> <li>- Realizar cronograma con # de actividades, tema y fecha.</li> <li>- Realizar inscripción de empleados y familias que deseen participar en el programa o que hayan sido</li> </ul>	Humano: -Voluntarios - Profesionales de apoyo de otras instituciones -Facilitador en voluntariado Líder GTH - Empleados - Familias	Líder de GTH Voluntarios Empleados

			detectadas por situaciones familiares desde el Área de GTH. - Desarrollo de la agenda de trabajo		
--	--	--	---	--	--

**Tabla 3. Intervención y orientación**


Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
<b>Conformar con instituciones especializadas en el tema, un Programa de prevención y tratamiento para la drogadicción y adicción al alcohol de los empleados de Aguas de Manizales S.A. E.S.P.</b>	Realizar convocatoria al Voluntariado Corporativo con el ánimo de buscar profesionales que puedan aportar al desarrollo del programa	Invitar al Voluntariado Corporativo de acuerdo a sus competencias personales y profesionales para que acompañen el programa	- Invitación por correo electrónico al Voluntariado Corporativo a reunión para socializar el programa - Socializar al Voluntariado Corporativo en reunión sobre las temáticas a desarrollar en el programa para realizar aprestamiento de voluntarios	Humano: Voluntarios Facilitador en voluntariado	Líder GTH
	Construir redes de apoyo institucionales que puedan aportar al desarrollo de la capacitación y orientación en el programa propuesto	Realizar mapeo institucional para identificar las instituciones públicas y privadas que puedan aportar a la prevención y tratamiento en consumo de SPA	Programar y Realizar visitas a las instituciones detectadas para el apoyo en el desarrollo del programa	Humano: -Líder GTH -Facilitador Voluntariado	Líder de GTH
	Realizar agenda de trabajo con las redes institucionales y el voluntariado, para iniciar acompañamiento a los empleados.	- Reunir a los voluntarios, las instituciones de apoyo y los responsables del programa, para coordinar la temática y la agenda de trabajo. - Invitación a los empleados para asistir a las actividades programadas	-Programar reunión con las personas que van a dirigir el programa - Realizar cronograma con # de actividades, tema y fecha. - Realizar inscripción de empleados que deseen participar en el programa o que hayan sido detectadas por	Humano: -Voluntarios - Profesionales de apoyo de otras instituciones -Facilitador en voluntariado Líder GTH - Empleados	Líder de GTH Voluntarios Empleados

			situaciones de consumo de SPA desde el Área de GTH. - Desarrollo de la agenda de trabajo		
--	--	--	---	--	--

**Tabla 4. Intervención para la calidad de vida**

## Anexos

### Anexo 1. Instrumento de recolección de información


<p><b>Responsabilidad Social Empresarial</b></p> <p>A continuación, encontrará una encuesta que tiene como objetivo principal identificar cual es la relación del talento humano con la dimensión socio- laboral de la responsabilidad social como factor fundamental en la corresponsabilidad de las organizaciones en el desarrollo de sus empleados, entendida desde la ISO 26000 la cual refiere que “es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. También implica que la responsabilidad social esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones, y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas”.</p> <p>Agradecemos contar con su participación en el diligenciamiento de la encuesta, esta se realiza como un ejercicio académico, la cual tendrá como objetivo final plantear una propuesta de intervención para la empresa desde la responsabilidad social empresarial.</p>
<p><b>Consentimiento informado</b></p> <p>La presente investigación es conducida por las aspirantes a especialistas Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales Alba Lucia Molina Agudelo, Estefanía Marín Álzate y Alejandra Cardona Molina. El objetivo General de este estudio consiste en indagar sobre la relación de la gestión del talento humano, con la dimensión socio-laboral de la RS como factor fundamental en la corresponsabilidad de las organizaciones en el desarrollo de sus colaboradores, y finalmente con los resultados obtenidos a través del presente instrumento permitirán a las investigadores construir la propuesta de intervención.</p> <p>La participación es este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán anónimas.</p> <p>Desde ya le agradecemos su participación.</p>

**1. ¿Acepto participar voluntariamente en esta investigación? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

**INFORMACIÓN BÁSICA****2. Género \***

*Marca solo un óvalo.*

- Femenino  
 Masculino  
 LGTBI/Otro

**3. Rango de edad en el que se encuentra. \***

*Marca solo un óvalo.*

- Entre 18 y 25 años  
 Entre 26 y 44 años  
 Entre 45 y 60 años  
 Más de 61 años

**4. Cargo que ocupa \***

*Marca solo un óvalo.*

- Gerente, Subgerente y Secretaria General.  
 Director, Subdirector, Líder Proceso, Líder II e  
 Ingeniero. Coordinador e Ingeniero Auxiliar.  
 Analista, Técnico y Mecánico.  
 Auxiliar, Asesor, Oficial, Ayudante, Conductor, Mensajero, Bocatomero, Guardabosque y Recorredor.

**5. Antigüedad en la empresa \***

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de un año  
 Entre dos y cinco años  
 más de cinco años

**GENERALIDADES**

**6. Según su percepción, la responsabilidad social empresarial desarrollada por la empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P, ¿a qué grupo de interés debe estar enfocada? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Cliente externo (usuarios, comunidad, proveedores) Cliente interno (Empleados)
- Todas las anteriores

**7. ¿De quién es el compromiso de desarrollar la responsabilidad social empresarial a nivel interno en Aguas de Manizales S.A E.S.P? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Los empleados Los directivos Ambos

**8. En su opinión, En la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P la responsabilidad social empresarial debe ir enfocada, ¿a cuál de las siguientes variables? Por favor elegir solo una respuesta. \***

*Marca solo un óvalo.*

- Valores, Transparencia y Gobierno Corporativo
- Cliente Interno (empleados)
- Medio ambiente
- Todas las anteriores

#### VALORES, TRANSPARENCIA Y GOBIERNO CORPORATIVO

**9. ¿Los valores de la empresa están debidamente definidos y socializados? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO

**10. ¿Se evidencian los valores corporativos en los procesos de trabajo que usted desarrolla, en su actitud y en sus comportamientos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces Poco frecuente Nunca o casi nunca

**11. ¿En la empresa se expone públicamente los valores corporativos por medio de material institucional, por Internet u otros medios? \***

*Marca solo un óvalo.*



- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces Poco frecuente
- Nunca
- Casi nunca

**12. ¿Usted es transparente y veraz en la información que brinda a las partes interesadas? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Poco frecuente
- Nunca o casi nunca

**13. ¿En Aguas de Manizales S.A. E.S.P incentivan la coherencia entre los valores centrales, principios organizacionales de la empresa y la actitud individual de sus empleados? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces Poco frecuente
- Nunca o casi nunca

**14. ¿El objetivo retador y propósito central de la empresa están alineadas en lo que se refiere al desarrollo sostenible? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO
- NO SE

**15. Aguas de Manizales S.A. E.S.P, ¿cuenta con política o procedimientos de relaciones para responder prontamente a cualquier PQRS de sus partes interesadas? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO
- NO SE

**16. ¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño para los empleados? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO
- NO SE

**17. ¿Utiliza esos indicadores en el proceso de planificación en general? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO
- NO SE

**18. ¿La empresa elabora balance social, en el que se describa las acciones sociales y ambientales realizadas por la empresa? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO
- NO SE

**19. ¿La empresa expone datos acerca de aspectos económicos - financieros, sociales y ambientales de sus actividades a los empleados, la comunidad y sociedad en general en las rendiciones de cuentas? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO

**20. ¿La información recogida en las rendiciones de cuentas, se emplean en la planificación estratégica de la empresa en lo referido con el balance social? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO
- NO SE

#### PÚBLICO INTERNO

**21. ¿La empresa posee programas para estimular y reconocer sugerencias de los empleados para mejorar los procesos internos? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI
- NO
- NO SE

**22. ¿Se cuenta con un programa de contratación para aprendices o practicantes? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO  
 NO SE

**23. Con relación a los practicantes y aprendices, ¿la empresa ofrece buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal, con el correspondiente acompañamiento, evaluación y orientación? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

**24. ¿La empresa cuenta con un programa específico para la salud de la mujer embarazada? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

**25. ¿La empresa ofrece programas de orientación sobre cómo se da el desarrollo integral del niño por medio del fortalecimiento de las competencias familiares? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

**26. ¿La empresa acompaña la inclusión de los hijos de los empleados al colegio, universidad, entre otros? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

**27. ¿Tiene una política específica para empleados padres, madres o responsables de niños con necesidades especiales para que les garantice participar en el desarrollo de sus hijos en forma adecuada? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

**28. ¿La empresa cuenta con políticas específicas acerca de la diversidad y no discriminación? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

**29. ¿La empresa tiene programas que garanticen la protección de las mujeres contra la violencia y acoso psicológico, moral, físico y sexual en el lugar de trabajo? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

**30. ¿En Aguas de Manizales S.A E.S.P se ofrece programa de prevención y tratamiento para drogadicción y adicción al alcohol de los empleados? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 No

**¿En la empresa le e ofrece un programa específico para los empleados portadores de VIH/SIDA? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

**31. Con base en las preguntas anteriores, que programas le gustaría que la empresa contará como prácticas de responsabilidad social empresarial con los empleados \***

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Programa para la salud de la mujer embarazada
- Programa de orientación sobre el desarrollo integral del niño y fortalecimiento de las competencias familiares
- Acompañamiento a los empleados en el proceso de inclusión educativa de sus hijos Programa padres, madres o responsables de niños con necesidades especiales Programa de paternidad responsable y división de las tareas domésticas
- Programa de prevención y tratamiento a la drogadicción y adicción al alcohol programa de acompañamiento a los empleados con VIH/SIDA

#### MEDIO AMBIENTE

**32. ¿La empresa cuenta con políticas y prácticas de reciclaje? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

NO SE

**33. ¿Realizo prácticas de reciclaje y cuidado del medio ambiente en mi lugar de trabajo? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre  
 Frecuentemente  
 Algunas veces Poco  
 frecuentemente  
 Nunca o casi nunca

**34. ¿Aguas de Manizales S.A. E.S.P identifica los aspectos e impactos de sus decisiones y actividades en el entorno que la rodea? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre  
 Frecuentemente  
 Algunas veces Poco  
 frecuente Nunca o  
 casi nunca

**¿La empresa incorpora la protección de hábitats naturales, humedales, bosques, corredores de vida salvaje, entre otros? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre  
 Frecuentemente  
 Algunas veces Poco  
 frecuentemente  
 Nunca o casi nunca

**37. ¿La empresa cuenta con un grupo de voluntariado corporativo (Se define al voluntario como "aquella persona que realiza un trabajo no obligatorio y llevado a cabo sin recibir remuneración alguna a cambio, en el que un individuo dona tiempo para realizar actividades sea a través de una organización o de manera directa para ayuda de otros fuera de su hogar" OIT.), los cuales estén enfocados en el cuidado del medio ambiente, entre otros? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

**38. En caso de haber contestado NO en la pregunta anterior por favor contestar la presente pregunta, si no es el caso continuar con la siguiente ¿le gustaría que la empresa contará**

**con un grupo de empleados voluntarios, los cuales estén enfocados en el cuidado del medio ambiente, entre otros? \***

*Marca solo un óvalo.*

- SI  
 NO

**39. ¿Le gustaría pertenecer al grupo de empleados voluntarios? \***

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

**Agradecemos el diligenciamiento del instrumento, por favor dar click en enviar.**

### Referencias bibliográficas

- Abarca & Errázuriz. (2011). *Proposiciones para la conciliación Trabajo-Familia*. Santiago: PUC.
- Aguilar-Platas, A., & Raufflet, E. (2010). Desviación positiva y responsabilidad social empresarial (RSE). La experiencia de Ethos en Brasil. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(37).
- Bestratén, M., & Pujol, L. (2004). Responsabilidad social y condiciones de trabajo. *Revista Prevención, trabajo y salud*, 31, 25-40.
- Cabrales, S. (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, G., Álvarez, C. & Naranjo, J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios gerenciales*, 27(118).
- Cardona, D. (2016). *La responsabilidad social empresarial. Concepto, evolución y tendencias*. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/1sin/25.pdf>
- CentraRSE (2007). Una Nueva mirada empresarial. Guatemala
- \_\_\_\_\_ (s.f.). Los siete ejes de la RSE. Guatemala: World Bank.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano* (3a. Ed.). México: McGraw-Hill
- Correa, J.G. (2007). Evolución Histórica De Los Conceptos De Responsabilidad Social Empresarial Y Balance Social. *Semestre Económico*, 10 (20), 87-10. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Delgado, B., Bravo, W., Parrales, C., (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Gestión del Talento Humano. *Revista Publicando*, 3(7), 389-397.
- ETHOS (2007), Indicadores ETHOS en la gestión de RSE de las cadenas de valor en Brasil. Recuperado de [http://www.jussemer.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/INDICAD\\_ORESETHOS2008-ESPANH.pdf](http://www.jussemer.org/Inicio/Recursos/Actividad%20Corporativa/Resources/INDICAD_ORESETHOS2008-ESPANH.pdf). Consultado: 2009-09-26.
- Franco, M., Espinoza, C. & Pérez, M. (2017). La responsabilidad social empresarial y su vínculo con la gestión del talento humano en las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 114-119. Recuperado de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000100016&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000100016&lng=es&tlng=es)

- Garralda, J. (2008). *Hacia la empresa razonable* (Vol. 1). LID Editorial.
- García, M. & Duque, C. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre empresa*, 9(1), 13-37.
- Giraldo, A., Jaramillo, M., & Castillo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(1).
- Jaramillo, O. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa ExpoPYME de la Universidad del Norte. *Pensamiento & gestión*, (31).
- Likert, R. (1974). A method of constructing an attitude scale. *Scaling: A sourcebook for behavioral scientists*, 233-243.
- Moreno, F. & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67.
- Mori, M. (2009). Responsabilidad social: Una mirada desde la psicología comunitaria. *Liberabit*, 15(2), 163-170.
- Navarro, J. (2007). Críticas y apoyos hacia la responsabilidad social de la empresa: una aproximación etnográfica desde la vivencia del trabajador y una propuesta metodológica cualitativa. *Universitas Psychologica*, 6(1), 59-68.
- Orozco, Y., Acevedo, M. & Acevedo, J. (2014). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de administración*, 29(50), 196-206.
- Peláez-León, J. D., & García-Solarte, M. (2014). Responsabilidad social empresarial y gestión humana: una relación estratégica aplicada desde un modelo explicativo. *Entramado*, 10(2), 90-111.
- Rodríguez, J., & Abreu, J. L. (2009). Legislación de la responsabilidad social empresarial. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 4(2).
- Rubiano, M., Aguirre, S., & Cante, M. (2010). Acumulación de conocimiento, innovación y competitividad en aglomeraciones empresariales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(2), 19-53.



Sanz, C. (2006). *El Tiempo–CEET*. EL Tiempo, Casa Editorial.

Satorras, R. (2008), *Responsabilidad Social Corporativa: la nueva conciencia de las empresas y entidades*, España, JM BOSCH EDITOR,

Secretaría Central de ISO (2010). ISO 26000:2010. Ginebra.