



## **Discursos de gestión de recursos humanos presentes en las Iniciativas y Normas de responsabilidad social**

***Ricardo Andrés Gaete Quezada***

Académico Jornada Completa en la Universidad de Antofagasta –  
Chile. Magíster en Gestión Pública. E-mail: rgaete@uantof.cl

### **Resumen**

Mediante la técnica de análisis de contenidos se examinan las principales Normas e Iniciativas de responsabilidad social, específicamente el Pacto Mundial, Global Reporting Initiative (GRI), el Libro Verde, las Directrices OCDE, SA8000 y la Norma SGE 21, para identificar las referencias discursivas relacionadas con el concepto de gestión de recursos humanos desde la perspectiva sistémica. Entre los principales resultados, se observan discursos dirigidos mayoritariamente a los Subsistemas de Alimentación, Mantenimiento y Desarrollo de recursos humanos, en donde destacan las referencias hacia la eliminación del trabajo infantil, no discriminación en el acceso al empleo, seguridad y salud en el trabajo, libertad de sindicación, derecho a negociación colectiva, formación y desarrollo profesional, como los principales aspectos contenidos en cada subsistema a los cuales se refieren la Normas e Iniciativas analizadas.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social, Gestión de Recursos Humanos, Iniciativas y Normas de Responsabilidad Social.

## Discourse regarding human resource management in social responsibility Initiatives and Standards

### Abstract

Using the content analysis technique, this study examines the major standards and initiatives for social responsibility, specifically the Global Compact, Global Reporting Initiative (GRI), the Green Paper, the OECD Guidelines, SA 8000 and the standard SGE 21, to identify discursive references related to the concept of human resource management from the systemic perspective. Among the major findings, speeches were noted, aimed mostly at the subsystems of food, maintenance and human resource development, that highlight references to the elimination of child labor, non-discrimination in access to employment, health and safety at work, freedom to unionize, the right to collective bargaining, professional training and development as key aspects in each subsystem to which the analyzed standards and initiatives refer.

**Key words:** Social responsibility, human resource management, social responsibility initiatives and standards.

### Introducción

En la actualidad existe un creciente análisis y debate tanto a nivel académico como empresarial en torno al concepto de responsabilidad social y su aplicación a las distintas organizaciones laborales<sup>1</sup>, en un comienzo orientado preferentemente a las empresas pero que hoy día se dirige hacia todo tipo de organizaciones, como por ejemplo servicios públicos, organis-

mos internacionales o universidades, existiendo diversos antecedentes bibliográficos que documentan la existencia de iniciativas, normas y herramientas que facilitan la incorporación de este concepto a la gestión organizacional, identificando variables, ámbitos y elementos que permiten describir, evaluar y demostrar el comportamiento socialmente responsable de una organización.

- 1 Utilizamos en este trabajo el concepto genérico de organizaciones laborales de Chiavenato (2000), quien las describe como un organismo social vivo y cambiante, identificando organizaciones laborales con y sin ánimo de lucro.

El creciente interés que se otorga al concepto de responsabilidad social corporativa, encuentra sus fundamentos en la latente necesidad de la sociedad por encontrar evidencias de que las organizaciones laborales que crea son capaces de garantizar un mayor grado de transparencia y compromiso social, más allá de lo que establece el marco legal o los indicadores económicos, lo que plantea un desafío adicional de adaptación al entorno cambiante que deben enfrentar en la actualidad las organizaciones laborales, las cuales ya no sólo son evaluadas en términos de productividad y eficiencia económica, o por su irrestricto respeto por la legislación laboral sino que también son evaluadas respecto de su calidad ética.

En este nuevo escenario para las organizaciones laborales, resulta especialmente relevante alcanzar un mayor nivel de calidad ética en la función de gestión de recursos humanos, para avalar un comportamiento socialmente responsable en el ámbito interno, función que habitualmente se encarga de gestionar la relación entre los trabajadores y sus respectivas instituciones, buscando proporcionar una adecuada calidad de vida laboral a las personas que trabajan en cada organización.

Sin embargo, existe una mayor tendencia por asociar la gestión de recursos humanos de una institución con actividades tradicionales tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración de las remuneraciones o evaluación del desempeño, todas actividades mayoritariamente administrativas y mecanizadas con fuerte tendencia a dar cumpli-

miento al marco legal establecido por la respectiva legislación laboral.

En virtud de lo planteado anteriormente, surge para la gestión de recursos humanos de las organizaciones la responsabilidad de velar porque las personas que forman parte de la institución cumplan con sus funciones y tareas enmarcadas en un sistema organizacional ético, vinculado a valores y conductas que permitan alcanzar desempeños eficientes, enmarcados en un entorno laboral grato, seguro, con buenas condiciones de trabajo y sobre todo con un alto compromiso de responsabilidad social de la organización con sus trabajadores.

En relación con esta situación, las organizaciones laborales en general, deberían prestar una especial atención a las condiciones de trabajo que le brindan a sus funcionarios, para atenuar comportamientos que se relacionan con formas de expresión socialmente irresponsables, traducidas por ejemplo en inestabilidad laboral, bajos sueldos, inexistentes posibilidades de capacitación o desarrollo de carrera laboral, mal clima laboral, altos índices de estrés y accidentalidad laboral, discriminación laboral, nepotismo, como ejemplos de situaciones que afectan directamente la responsabilidad social corporativa.

Desde la perspectiva metodológica, el estudio se desarrolla mediante la técnica de análisis de contenidos, definiéndose cinco unidades de análisis o registro: Subsistema de Alimentación, de Mantenimiento, de Desarrollo, de Aplicación y Control de recursos humanos.

Debido a estos antecedentes, el presente trabajo propone como objetivo el analizar las referencias discursivas existentes en las Normas e Iniciativas de responsabilidad social respecto de la gestión de recursos humanos vista desde una perspectiva sistémica, planteándose en la primera parte del artículo elementos teóricos respecto de la gestión de recursos humanos y la responsabilidad social, y en la segunda parte, revisar algunas de las principales Normas e Iniciativas de responsabilidad social y su relación con los principales subsistemas de la gestión de recursos humanos.

### **1. La gestión de recursos humanos hoy: Subsistemas, técnicas y tendencias**

Actualmente existe un consenso académico mayoritario respecto al uso del enfoque de sistemas para analizar a la gestión de recursos humanos dentro de una organización, identificándose habitualmente en la literatura especializada en esta materia 5 diferentes subsistemas: ingreso, desarrollo, compensación, mantenimiento y control de recursos humanos, transformándose en las principales áreas de trabajo del Departamento de Recursos Humanos (Chiavenato, 2000; Dessler, 2001; Dolan, 2003; Ivancevich, 2004).

Sin embargo, Hax y Majluf (1996: 330) plantean la necesidad de otorgarle un carácter más estratégico a la gestión de recursos humanos centrado en:

- Manejo de la selección, promoción y destinación del flujo de personas hacia, en, y desde la organización.

- Evaluación del desempeño de las personas dentro de la organización.
- Recompensas que constituyen una compensación adecuada, beneficios complementarios y apoyo motivacional a los empleados a todo nivel.
- Desarrollo ejecutivo que crea mecanismos para acrecentar habilidades, oportunidades promocionales y alternativas de carrera al interior de la empresa.
- Relaciones y canales de comunicación con obreros y empleados para establecer un clima de cooperación entre gerentes y empleados.

Esta perspectiva es avalada por Becton y Schraeder (2009:11) quienes señalan que “se refiere a las contribuciones de las estrategias de recursos humanos para alcanzar la eficacia organizacional y la forma en que estos aportes se concretan en el diseño, formación y aplicación de un conjunto coherente de políticas y prácticas para garantizar que el capital humano de la organización (empleados, conocimientos colectivos, competencias y habilidades) contribuyen a los objetivos empresariales generales”, planteando uno de los desafíos más importantes que posee la gestión de recursos humanos: adquirir un nivel de importancia dentro de la organización similar al de otras áreas tales como marketing, finanzas o abastecimiento.

Además, Oss (2004:22) propone ocho estrategias para transformar la oficina de personal en un departamento de desarrollo del capital humano, especialmente en sectores donde

el acceso al recurso humano competente es complejo:

- Desarrollo de competencias basado en las descripciones de puestos y en los procesos de contratación.
- Mantener contacto con individuos hábiles para desarrollar los procesos de reclutamiento.
- Garantizar a la eficacia como una rutina en las funciones de gestión de recursos humanos.
- Iniciativas corporativas para el desarrollo del capital humano de la organización.
- Proporcionar seguridad en el empleo y un trabajo que moldee las habilidades laborales.
- Adaptación a la inevitable rotación de personal.
- Rendimiento basado en la aplicación de sistemas de compensación.
- Planificación para el liderazgo y la continuidad de la sucesión.

Otro aspecto dentro de la gestión de recursos humanos como sistema, es el rol de la unidad encargada del personal y su ubicación en la estructura organizacional, que habitualmente recae en el Departamento de Personal o Gerencia de Recursos Humanos (RR.HH) dependiendo del énfasis con que dicha unidad cumple su papel, el cual puede oscilar entre lo administrativo y estratégico o la línea y el staff, determinado fundamentalmente por la importancia que se otorga a dicha función en cada organización, el tamaño de la misma y los recursos asignados a tal unidad (Chiavenato, 2000; Maristany, 2000; Dessler, 2001; Gómez, 2001; Dolan, 2003; De la Calle, 2004; Ivancevich, 2004; Delgado, 2005; Mondy, 2005).

Respecto de las técnicas de gestión de recursos humanos más destacadas que permitirán desarrollar un sistema más eficiente se encuentran: la descripción de puestos, planificación de recursos humanos, reclutamiento y la selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y la gestión de las compensaciones (Chiavenato, 2000; Maristany, 2000; Villoria, 2000; Dessler, 2001; Gómez, 2001; Dolan, 2003; Mathis, 2003; De la Calle, 2004; Ivancevich, 2004; Valle, 2004; Delgado, 2005; Mondy, 2005).

A modo de resumen, en el Cuadro 1 se presentan los Subsistemas y las respectivas Técnicas de Gestión de Recursos Humanos correspondientes a cada uno.

En cuanto a los desafíos emergentes que existen actualmente para la Gestión de recursos humanos es posible mencionar a la gestión de la diversidad y los expatriados, el desarrollo de ambientes laborales saludables, la conciliación de la vida familiar y laboral, los beneficios sociales, la ética, la relación con los sindicatos, la seguridad e higiene, la comunicación interna y la cultura organizacional, lo que exige a los departamentos de personal una mayor preparación y capacidad para asumir estos nuevos desafíos más allá de los tradicionales aspectos administrativos o procedimentales con los que habitualmente se relaciona a esta unidad, transitando hacia el desarrollo de una gestión más estratégica del recurso humano (Maristany, 2000; Dessler, 2001; Gómez, 2001; Dolan, 2003; Laursen, 2003; Mathis y Jackson, 2003; Ivancevich, 2004; Delgado, 2005; Mondy, 2005).

**Cuadro 1. Subsistemas y Técnicas de Gestión de RR.HH.**

| <b>Subsistema RR.HH.</b>       | <b>Técnicas de gestión de RR.HH.</b>  |
|--------------------------------|---|
| <b>Alimentación de RR.HH.</b>  | Investigación de mercado de RR.HH.<br>Identificación de fuentes de reclutamiento.<br>Reclutamiento.<br>Técnicas, prioridad del reclutamiento interno sobre el externo.<br>Selección.<br>Criterios de Selección y patrones de calidad, técnicas.<br>Integración.<br>Planes y mecanismos para los nuevos integrantes en el ambiente interno de la organización.   |
| <b>Aplicación de RR.HH.</b>    | Análisis y Descripción de Cargos.<br>Establecimiento requisitos básicos de cada puesto.<br>Planeación y distribución de RR.HH.<br>Determinación de la cantidad necesaria de RR.HH.<br>Plan de Carreras.<br>Secuencia óptima y definición de oportunidades laborales.<br>Evaluación del Desempeño.   |
| <b>Mantenimiento de RR.HH.</b> | Administración de Salarios.<br>Investigación Salarial.<br>Política salarial.<br>Plan de beneficios sociales.<br>Adecuación a la diversidad de necesidades de los miembros de la organización.<br>Higiene y Seguridad en el trabajo.<br>Creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad.<br>Relaciones Laborales.<br>Criterios y normas de procedimientos sobre las relaciones con los empleados y con los sindicatos. |
| <b>Desarrollo de RR.HH.</b>    | Capacitación.<br>Desarrollo de RR.HH.<br>Mejoramiento de los RR.HH. disponibles teniendo en cuenta la realización continua del potencial existente.<br>Desarrollo Organizacional.<br>Aplicaciones de estrategias de cambio con miras a la salud y excelencia organizacional.  |
| <b>Control de RR.HH.</b>       | Base de Datos.<br>Sistema de Información.<br>Auditoría de RR.HH.  |

Fuente: Elaboración propia (2009).

Una atención especial le prestan Mathis y Jackson (2003:35) a la gestión de la diversidad como uno de los desafíos relevantes de la gestión de recursos humanos, señalando que “hoy en día la fuerza de trabajo de las organizaciones tiene orígenes muy diversos por ello resulta vital la administración de la diversidad y el aseguramiento de la igualdad de oportunidades de empleo para todos los empleados, sobre todo si se consideran todas las leyes y regulaciones que existen”, situación que es confirmada por Gómez (2001:135) quien señala que,

“a no ser que se gestione adecuadamente la presencia de diversidad entre los empleados, se pueden crear malentendidos con consecuencias negativas sobre la productividad y el trabajo en equipo, también puede derivar en una discriminación abierta o sutil por parte de aquellos que controlan los recursos de la organización y en contra de quien no se ajusta al grupo dominante”.

Sin embargo, estos nuevos desafíos agregan otros aspectos considerados como intangibles pero que resultan determinantes para valorar el real aporte del recurso humano a los resultados organizacionales, que de acuerdo con Kaye (2001:7) se transforman en aspectos clave para retener talento, identificando diez razones por las cuales las personas deciden quedarse en un lugar de trabajo:

- Carrera Laboral, aprendizaje y desarrollo.
- Trabajo excitante y desafiante.
- Trabajo significativo, haciendo una diferencia y una contribución para el trabajador.

- Personas agradables con las cuales interactuar.
- Formar parte de un equipo.
- Buenos jefes.
- Reconocimiento por el trabajo bien hecho.
- Autonomía, sentirse en control del puesto.
- Horario de trabajo y vestimenta flexibles.
- Remuneración y beneficios justos.

De acuerdo con la propia Kaye (2001), estos aspectos identificados anteriormente son muy coincidentes con un estudio realizado por la consultora Hay Group a más de 500 mil empleados en 300 empresas, razón por la cual se convierten en un desafío fundamental para los Departamentos de Recursos Humanos en la actualidad, lo que les permitirá enfrentar de mejor manera las dificultades generadas para retener el talento o en el control de la rotación de personal, debido a los altísimos costos que muchas organizaciones laborales deben enfrentar en virtud de estas problemáticas, transformándose en indicadores claves a través de los cuales es posible medir la eficiencia e impacto del trabajo de estos Departamentos en los resultados organizacionales.

En virtud de estos antecedentes, la gestión de recursos humanos hoy posee un desarrollo científico y aplicado bastante importante, existiendo diversas herramientas y sistemas que consideran aspectos relativos al conjunto de los trabajadores de una organización, tales como la planificación estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, seis sigma, entre otros modelos, lo que permite identificar antecedentes que avalan

la postura de vincular a la gestión de recursos humanos con la responsabilidad social corporativa interna.

## **2. Responsabilidad Social y Gestión de Recursos Humanos**

### **2.1. Orígenes del concepto de responsabilidad social**

Partiendo de un análisis muy general es posible afirmar que la responsabilidad social corporativa puede ser desarrollada tanto en el ámbito interno como externo de una organización, situación que es avalada por los planteamientos de Gisbert (2002), Carneiro (2004), Fernández (2005), Guillén (2006), Alcoberro (2007) Berbel et al. (2007), Mercado (2007) y por lo planteado por el Libro Verde elaborado por la Comisión Europea de la Unión Europea en 2001.

De acuerdo con Etcheverry (2005:497-498) el término responsabilidad social,

“es originario del mundo anglosajón y no necesita ser identificado con la teoría civil de la responsabilidad, una característica de la metodología Romano-Germánica de la ley..... ha estado en uso desde los años 60, especialmente en países de la cultura anglosajona, ha sido solamente durante la década pasada en que las reflexiones sobre la relación entre sociedad y la corporación han ganado importancia extraordinaria dentro del ambiente intelectual dominado por discusiones y críticas sobre las consecuencias sociales relacionadas con la globalización”.

Para Murillo (2007:208), la génesis de la responsabilidad social aplicada a las empresas se remonta a los años cin-

cuenta del siglo XX, identificando dos maneras distintas de entender el modelo de economía de mercado como las razones que han originado la preocupación por el comportamiento socialmente responsable de las empresas: “por un lado Estados Unidos con un sistema económico menos intervencionista pero donde la necesidad de dar unas pautas de conducta ética a las grandes empresas ya se hizo evidente y por el otro lado el bloque europeo con un modelo de interrelación entre empresa y sociedad más estrecho pero que también ha sufrido crisis importantes”.

Sin embargo, Camacho et al. (2005: 29) ubican los inicios del concepto de responsabilidad social a comienzos del siglo XX aproximadamente por el año 1920, donde este concepto “se entendía como filantropía empresarial o como acción caritativa con un tono demasiado paternalista”, destacando que ciertas prácticas como la caridad o la beneficencia no son negativas en sí mismas, pero que de alguna manera podrían prestarse a confusión de un comportamiento socialmente responsable basado solamente en este tipo de prácticas, como legitimadoras por otro lado de un ineficiente cumplimiento de las funciones esenciales de cada organización descritas en su misión institucional.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001:7) señala que la responsabilidad social es entendida como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”, aportan-

do dos aspectos de tremenda importancia para el comportamiento socialmente responsable: sus ejes temáticos (social y ambiental) y sus ámbitos (gestión y las partes interesadas).

**2.2. Responsabilidad social corporativa interna**

Actualmente es posible identificar una línea de desarrollo muy específica de la responsabilidad social que se relaciona con el ámbito interno de las organizaciones y la gestión de recursos humanos de las mismas, en la perspectiva de que las organizaciones laborales asuman un comportamiento socialmente responsable frente a sus trabajadores.

Según Barba (2007:225), la gestión de RR.HH es uno de los ámbitos importantes para analizar y medir el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones y es un desafío clave para contratar y mantener personal altamente calificado en cada puesto de trabajo, recomendando implementar las medidas propuestas por la Comisión Europea en el Libro Verde (2001) tales como

“el aprendizaje permanente, la responsabilización de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de RR.HH., la igualdad de la retribución y perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la seguridad en el lugar de trabajo” (Cuadro 2).

Otros autores como Carneiro (2004) y Fernández (2005) también identifican aspectos específicos relacionados con la responsabilidad social corporativa (RSC) interna de una organización.

La responsabilidad social corporativa interna se relaciona con la idea de combatir o eliminar la discriminación laboral como expresión de la desigualdad por lo que las organizaciones laborales

“no pueden seguir manteniendo comportamientos y actitudes de carácter impositivo y deben transitar por el camino del fomento de la negociación colectiva, la evaluación del desempeño, la constitución de grupos de mejora o de conocimiento,

**Cuadro 2. Dimensiones RSC en el ámbito interno**

| Según Carneiro                           | Según Fernández                                 |
|--|---|
| Igualdad de oportunidades                | Seguridad e higiene en el trabajo               |
| Gestión de la diversidad                 | Diseño de puestos de trabajo                    |
| Prevención del Acoso moral en el trabajo | Retribución, promoción y seguridad en el empleo |
| Conciliación vida familiar y laboral     | Integración y participación                     |
| Derecho de estar bien dirigido           | Equilibrio entre trabajo y vida personal        |
|  | Relevancia social de la actividad laboral       |

Fuente: Elaboración propia basado en Carneiro (2004) y Fernández (2005).

introducción de retribución variable, estructuras organizativas más planas y auge en la participación” (Carneiro, 2004:156).

Según Fernández (2005:110) la responsabilidad social corporativa interna se sustenta en el concepto de calidad de vida laboral, el cual reconoce de compleja estandarización pero señala que

“la forma actual de organización de la actividad económica ha llevado a la vinculación indisoluble entre vida personal y trabajo, por lo que la calidad de vida de una persona vendrá condicionada por su calidad de vida laboral”.

El propio Libro Verde (2001:8) precisa el ámbito de la dimensión interna de la responsabilidad social, señalando que

“dentro de las empresas las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad y la gestión del cambio”,

identificando claramente donde y respecto de quiénes debe desarrollarse este tipo de comportamiento.

De acuerdo con Morrós y Vidal (2005:57), las prácticas de responsabilidad social pertinentes en relación con la gestión de recursos humanos son:

- La formación permanente.
- La mejora de la información en el interior de la empresa.
- Un mayor equilibrio entre trabajo, familiar y ocio.
- Proporcionar servicios de guarderías a sus trabajadores.
- Una contratación no discriminatoria.

- La igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres.
- La participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa.
- La consideración de la capacidad de inserción profesional.
- El seguimiento y la gestión activos de los trabajadores de baja por incapacidad laboral o accidentes.

### **3. Iniciativas para promover e implementar la Responsabilidad Social Corporativa**

A nivel mundial, existen una serie de herramientas e iniciativas propuestas por distintos autores y organizaciones internacionales que permiten identificar ámbitos de aplicación y variables de gestión relacionadas con la responsabilidad social de las organizaciones, lo que sin duda facilita la transformación de este concepto en un modelo de gestión concreto que se puede aplicar a cualquier institución, posibilitando que la responsabilidad social corporativa logre efectivamente el tránsito de un concepto con una fuerte orientación valórica hacia una serie de herramientas, normas e iniciativas aplicables a la gestión organizacional.

Es importante destacar que con el desarrollo de iniciativas y normas para promover el comportamiento socialmente responsable coexisten dos principios fundamentales de los procesos de implementación de la responsabilidad social en la gestión organizacional: por un lado la adopción voluntaria de dichas iniciativas que expresa también el carácter voluntario de la aplicación de la responsabilidad

y no como una imposición legal; por otro lado, la necesaria e imprescindible rendición de cuentas y transparencia de las acciones y recursos destinados al desarrollo de un comportamiento socialmente responsable de una organización respecto de las necesidades e intereses de sus stakeholders, en el caso específico de la responsabilidad social corporativa interna frente a los trabajadores.

De acuerdo con Berbel et al. (2007: 28) existen cuatro tipos de dimensiones o niveles para clasificar las iniciativas que promueven o implementan a la responsabilidad social: directrices y compromisos de carácter universal; guías de producción y metodologías de informes y acciones de responsabilidad social corporativa; normas o criterios de gestión y ajuste en la implementación de la responsabilidad social y por último técnicas y herramientas para medir y gestionar responsablemente.

Esta clasificación nos permite distinguir entre aquellas iniciativas que proporcionan lineamientos para que la organización pueda recabar información de sí misma de acuerdo a ciertas variables planteadas por algunos organismos internacionales y aquellas iniciativas que buscan identificar variables para incorporar a la responsabilidad social como variable dentro de la gestión de cada organización.

Sin embargo, de acuerdo con Guillén (2006: 299) es posible identificar dos grandes criterios que permiten clasificar las distintas iniciativas que promueven o implementan la responsabilidad social en la gestión de las organi-

zaciones: instrumentos de gestión para una actuación social ética e instrumentos de gestión para el aseguramiento de una actuación social ética.

En el primer criterio se agrupan los mecanismos o herramientas que permiten implementar y evaluar las estrategias de responsabilidad social en las organizaciones tanto en el ámbito interno como externo de las mismas. En el segundo criterio se clasifican herramientas e iniciativas que ponen énfasis en la obtención de certificaciones de calidad ética gracias al cumplimiento de normas y procedimientos establecidos previamente por una institución externa.

Esta necesidad de “operacionalizar” el concepto de responsabilidad social para que sea aplicable a los procesos de gestión de una organización, es posible obtenerla por medio de iniciativas tales como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Libro Verde de la Unión Europea o las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), así como por medio de Normas tales como la SA 8000, SGE 21 o el Global Reporting Initiative (GRI), estas últimas como expresión del concepto de auditoría social que se relaciona directamente con una de las principales características asociadas al comportamiento socialmente responsable de cualquier organización, referida a su capacidad de rendir cuentas o entregar información a los distintos grupos de interés o stakeholders con los que se relaciona.

De esta manera, una de las iniciativas existentes en la actualidad que

permiten a una organización cumplir con los procesos de rendición de cuentas y auditoría social asociadas al concepto de responsabilidad social corporativa, es el Pacto Mundial (Global Compact) de las Naciones Unidas del año 1999, que busca generar un llamado de atención hacia todo tipo de organizaciones pero especialmente está dirigido hacia las empresas, donde también se incluyen instituciones de carácter no gubernamental, para construir un mercado más justo, equitativo y con cabida para todos, proponiendo diez principios distribuidos en cuatro grandes áreas: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Corrupción.

De acuerdo con las Naciones Unidas, el Global Compact ha logrado una rápida y numerosa adhesión por parte de los Estados y múltiples organizaciones en cada país, que abarca desde empresas productivas, instituciones públicas, entidades bancarias, sindicatos, partidos políticos, universidades y ONGs, demostrando que el declararse socialmente responsable no es algo exclusivo de las empresas sino que muy por el contrario, debiera transformarse en una práctica habitual para cualquier tipo de organización generada por la sociedad.

Siguiendo a Arroyo y Suárez (2006) durante los años noventa se desarrollaron diversos estándares y sistemas de medición del comportamiento socialmente responsable de las organizaciones, especialmente en lo que tiene que ver con la generación de reportes anuales que permiten rendir cuentas a la sociedad acerca de las acciones

que las organizaciones emprenden enmarcadas en el concepto de responsabilidad social.

Respecto de lo anterior, los autores señalan que uno de los estándares más utilizados para confeccionar memorias de sustentabilidad es el Global Reporting Initiative (GRI). Este instrumento

“se ha transformado en una guía global para la confección de reportes de sustentabilidad sobre las actividades, productos o servicios de las compañías en su dimensión económica, ambiental y social” (Arroyo y Suárez, 2006: 88).

En la actualidad, el GRI se encuentra asociado directamente con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y contempla como áreas principales de análisis a la visión y estrategia de la organización, perfil, estructura de gobierno y sistemas de gerencia, indicadores de la situación económica, medioambiental y social.

De acuerdo con Morrós y Vidal (2005: 175), el GRI se caracteriza por

“integrar los tres ámbitos de la triple cuenta de resultados (triple bottom line) en un único informe que alcance una difusión y homogeneización similar a la que tienen las cuentas anuales de la contabilidad financiera”,

fechando los orígenes de esta propuesta a finales de 1997 en virtud al trabajo de consultas para la elaboración de una guía desarrollados por la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) junto con el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

Según los mismos autores el principal propósito de la guía (GRI) es la elaboración de memorias de sustentabilidad, caracterizándose por los siguientes aspectos:

- Ofrece una visión clara del impacto humano y ecológico de la empresa que orienta las decisiones sobre inversiones, compras y alianzas.
- Proporciona datos fiables a los stakeholders para retroalimentar sus necesidades e intereses, promoviendo el diálogo y la investigación.
- Ayuda a las organizaciones a evaluar y mejorar constantemente sus acciones y progresos.
- Presenta la información en un formato de fácil comprensión y comparación con las memorias de sustentabilidad de otras organizaciones.
- Muestra la relación de los aspectos económico, social y medioambiental que se incluyen dentro del amplio concepto de la sostenibilidad.

Desde la perspectiva geográfica del desarrollo de normas e iniciativas, la Comisión Europea (2001), en el “Libro Verde” establece un “Marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas”, señalando que en un entorno globalizado han comenzado a reconocer a la responsabilidad social como una situación que puede tener “valor económico directo”, reconociéndola como un activo en el desarrollo de la estrategia empresarial y la gestión de la misma, por lo que le resultaría rentable económicamente a una empresa desarrollar una gestión socialmente responsable, orientada no sólo a objeti-

vos de carácter económico sino también al logro de objetivos sociales y medioambientales.

De igual forma, el Libro Verde plantea que “ser socialmente responsable” no implica exclusivamente el respeto pleno e irrestricto de la normativa legal vigente, muy por el contrario, es necesario que las empresas hacia las cuáles se dirige el marco europeo en comento realicen esfuerzos aún mayores, especialmente invirtiendo en su capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores, como los pilares del modelo europeo de responsabilidad social empresarial.

Además, el Libro Verde establece una situación dicotómica de la responsabilidad social en las organizaciones, señalando la existencia de una dimensión interna orientada a la realización de prácticas socialmente responsables dirigidas hacia los recursos humanos de la empresa, compuesta entre otros aspectos por la gestión de RR.HH., salud y seguridad en el trabajo, gestión del cambio y gestión de los recursos naturales. Por otro lado, la dimensión externa del concepto de responsabilidad social se asocia con la forma en cómo una empresa se relaciona con una serie de interlocutores existentes en el entorno de la misma, entre los que se mencionan los socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas, ONGs.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) plantea desde el año 2000 las “Líneas Directrices para Empresas Multinacionales”, las cuales establecen una serie de normas y principios

de carácter voluntario relativas entre otras materias al respeto de los derechos humanos, contribución al progreso económico, social y medioambiental con vistas a lograr un desarrollo sostenible, generación de capacidades locales mediante la cooperación de la empresa hacia la comunidad, fomento de la formación del capital humano, promoción del conocimiento de las políticas empresariales por parte de los trabajadores, difusión y motivación entre los proveedores y subcontratistas de la empresa para que apliquen las líneas directrices de la OCDE.

Estas líneas directrices se basan al igual que el Pacto Mundial en algunas de las declaraciones internacionales más importantes, reconocidas y respetadas a nivel mundial, tales como la Declaración de los principios y derechos fundamentales en el trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1998 o la Declaración sobre medio ambiente y desarrollo de Río de Janeiro de 1992.

De acuerdo con Fernández (2005) aunque las líneas directrices de la OCDE se dirigen específicamente a las empresas multinacionales y especialmente a sus filiales locales, es posible aplicar dichas directrices a las empresas nacionales e incluso las pequeñas y medianas empresas.

El autor también hace énfasis en los gobiernos nacionales para que promulguen y difundan normas y políticas públicas que apoyen el desarrollo sostenible y el bienestar de los ciudadanos, señalando además que “los gobiernos correspondientes deberán colaborar para eliminar las diferencias entre las

leyes nacionales y las directrices de la OCDE para que las recomendaciones de responsabilidad social corporativa establecidas en las directrices tengan alguna posibilidad de éxito”, especialmente para que las empresas multinacionales con presencia en distintos países que estén suscritos a las líneas directrices de la OCDE no se encuentren con normativas contradictorias al momento de operar en dichos países (Fernández, 2005:48).

Otra de las normas existentes para evaluar aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa, es la Norma SA 8000 (Social Accountability), que fue creada por la Social Accountability Internacional (SAI) en el año 1997, compuesta por cuatro grandes aspectos: Propósito y ámbito de aplicación, elementos normativos y su aplicación, definiciones y requerimientos de responsabilidad social.

Esta norma es uniforme y auditable ya que es aplicada por terceros actores para obtener una certificación por tres años, enfocándose principalmente en aspectos internos del concepto de responsabilidad social, especialmente en lo referido al mejoramiento de la situación laboral y las malas condiciones de trabajo, eliminación de las discriminaciones y la desigualdad al interior de las empresas y el fomento del desarrollo integral de las personas en la organización.

De acuerdo con Morrós y Vidal (2005:156) la norma SA 8000 “tiene por objetivo definir un conjunto de normas generales y auditables por una entidad externa sobre la protección de los derechos de los trabajadores”, reconociendo la fuerte influencia

que tienen en su estructura los postulados de los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) así como las declaraciones de derechos humanos de 1948 y la convención de los derechos de la infancia de 1989 de las Naciones Unidas.

La situación anterior es confirmada por Fuentes García et al. (2006:160) la Norma SA 8000 posee una fuerte connotación legalista que tiene como punto de partida “el que la empresa a acreditar debe cumplir con la legislación nacional y cualquier otro derecho aplicable”, señalando además que deben respetarse entre otros instrumentos internacionales:

- Convenios de la OIT 29 y 105 (Trabajos forzados y esclavitud).
- Convenio 87 de la OIT (Libertad de asociación).
- Convenio 98 de la OIT (Derecho de negociación colectiva).
- Convenios 100 y 111 de la OIT (Igualdad de remuneración para hombres y mujeres que realizan trabajos de igual valor. Discriminación).
- Convenio 135 OIT (Convenio sobre representantes de los trabajadores).
- Convenio 138 y Recomendación 146 de la OIT (Edad mínima).
- Convenio 155 y Recomendación 164 de la OIT (Seguridad y salud en el trabajo).
- Convenio 159 de la OIT (Rehabilitación vocacional y empleo / personas discapacitadas).
- Convenio 177 de la OIT (Trabajo doméstico).
- Declaración Universal de los Derechos Humanos.

- Convenio de las Naciones Unidas sobre los derechos de los niños.

En cuanto a los requerimientos de responsabilidad social estipulados por esta Norma, existe coincidencia con algunos de los aspectos planteados por el Pacto Global y el Libro Verde, considerando indicadores sobre trabajo infantil, salud y seguridad en el trabajo, eliminación de trabajos forzados, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, sistemas de compensaciones y medidas disciplinarias.

En el caso de la Norma SGE 21 del año 2005, corresponde al Sistema Europeo de la Gestión Ética y Socialmente Responsable que permite de manera voluntaria alcanzar una certificación en esta materia. Fue desarrollada por el Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (FORÉTICA) y forma parte de una familia de normas para evaluar la aplicación de la ética en la gestión de las empresas.

La propuesta plasmada en la Norma SGE 21 del año 2005 trata de responder a la creciente demanda de empresas y diferentes organizaciones de la sociedad civil por disponer de mecanismos y herramientas para incorporar a la gestión organizacional valores y principios vinculados con la sustentabilidad. Esta Norma se estructura en base a la identificación de nueve Áreas de Gestión para las cuales se han establecido valores éticos cuya aplicación es evaluable objetivamente a través de la auditoría de una Agencia. Las áreas de gestión que componen esta Norma son: Alta Dirección, Clientes, Proveedores y Subcontratistas, Recursos Humanos, En-

torno Social, Entorno Ambiental, Inversores, Competencia y Administraciones Competentes.

Estas nueve áreas para evaluar en la gestión de una organización sus niveles éticos y de responsabilidad social, buscan reflejar el compromiso social de la organización para la aplicación de los valores éticos estipulados en la Norma, tratando de analizar las relaciones laborales establecidas por la legislación de cada país desde una perspectiva más humana.

Sin embargo, en la actualidad de acuerdo con Carneiro (2004), Fernández (2005) y Guillén (2006), existe un número importante de otras normas e iniciativas de estandarización no detalladas en este trabajo, que recogen distintos aspectos del concepto de responsabilidad social corporativa entre las que se pueden mencionar la Norma AA 1000, los Principios “Global Sullivan”, Principios “Caux Round”, Principios del CERES, IES.100 entre otras, a lo que debiera agregarse que estará disponible en los próximos meses la primera versión de la Norma ISO 26000 sobre responsabilidad social corporativa.

Finalmente, un aspecto importante respecto de las iniciativas de responsabilidad social es el señalado por De Anca y Vázquez (2005), Alcoberro (2007) y Berbel et al. (2007), quienes destacan la ampliación de las iniciativas y normas de responsabilidad social hacia el ámbito financiero, existiendo en la actualidad índices de sostenibilidad financiera tales como el FTGSE4 Good y el DJSI Dow Jones que permiten evaluar el comporta-

miento socialmente responsable en la dimensión financiera de la gestión de una organización, especialmente en lo relativo al ámbito bursátil.

#### **4. Relación entre Iniciativas y Normas de Responsabilidad Social con la gestión de recursos humanos**

De acuerdo con los antecedentes analizados en los apartados anteriores, corresponde realizar una clasificación de las Iniciativas y Normas de Responsabilidad Social, para identificar las aplicaciones o relaciones con los diferentes subsistemas de gestión de recursos humanos señalados en la primera parte del artículo.

El procedimiento se resume en el Cuadro 3 y consiste fundamentalmente en clasificar los discursos relacionados con la gestión de recursos humanos declarados en cada una de las Normas e Iniciativas consideradas en el presente estudio, de acuerdo a los principios, elementos y declaraciones que cada una de ellas contiene en su formulación.

Para ello se consideran las Iniciativas del Pacto Mundial, Global Reporting Initiative (GRI), El Libro Verde, las Directrices de la OCDE, la Norma SA 8000 y la Norma SGE 21, las que serán analizadas desde el punto de vista de los discursos relacionados con los subsistemas de Alimentación, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo y Control de Recursos Humanos identificados en la primera parte del artículo.

Es importante recordar, para efectos de una mejor comprensión del cuadro siguiente, que las Normas e Iniciativas de Responsabilidad Social

**Cuadro 3. Responsabilidad Social y Gestión de Recursos Humanos**

|                                   | Subsistema Alimentación  | Subsistema Aplicación | Subsistema Mantenimiento  | Subsistema Desarrollo   | Subsistema Control   |
|-----------------------------------|--|-----------------------|---|---|--|
| Pacto Mundial                     | Erradicación del trabajo infantil, No discriminación en el acceso al empleo.                         |                       | Eliminación del trabajo forzoso u obligado, Libertad de afiliación y derecho a la negociación colectiva.  |   |  |
| Global Reporting Initiative (GRI) |  |                       | Seguridad y salud en el trabajo, Relaciones Empresa-Trabajadores, Diversidad e igualdad de oportunidades. | Formación y educación.  |  |
| Libro Verde                       | Eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación, Abolición del trabajo infantil. |                       | Libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.   |   |  |
| Directrices OCDE                  |  |                       | Conocimiento por los parte de los empleados de las políticas empresariales                                | Fomentar la formación de capital humano.  |  |
| SA 8000                           | Trabajo infantil, No Discriminación  |                       | Compensación, seguridad y salud en el trabajo, Libertad de asociación y derecho a negociación colectiva.  | Horario de trabajo.   |  |
| Norma SGE 21                      | No Discriminación, Igualdad de trato en el acceso al empleo.   |                       | Seguridad y salud de trabajadores, Libre sindicación y derecho de negociación colectiva.                  | Desarrollo de planes de formación y actualización competencias, igualdad de oportunidades en formación y desarrollo profesional, Mejora continua del ambiente de trabajo. | Información permanente al empleado sobre el organigrama y sistemas evaluación desempeño. |

Fuente: Elaboración propia (2009).

consideradas en el análisis no sólo abarcan aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos de las organizaciones laborales, sino que además se orientan hacia otros aspectos tales como la rendición de cuentas y la transparencia, el medio ambiente, el impacto social y económico entre otros, incluso muchas de ellas se refieren de manera implícita o indirecta a los aspectos propios de la responsabilidad social corporativa interna ya que no poseen un lugar tan destacado dentro de todas las normas e iniciativas analizadas.

En virtud de los resultados presentados en el Cuadro 3, es posible observar que las Iniciativas y Normas de responsabilidad social presentan referencias principalmente respecto de cuatro de los subsistemas de gestión de recursos humanos descritos en el marco teórico (Alimentación, Mantenimiento, Desarrollo y Control), no encontrándose referencias claras únicamente para el subsistema de Aplicación de Recursos Humanos, situación que no deja de ser relevante debido a que precisamente en este subsistema de clasifican importantísimos procesos de gestión de recursos humanos tales como la planificación de carrera laboral o la evaluación del desempeño.

Sin embargo, la mayoría de las referencias se concentran en los subsistemas de Alimentación, Mantenimiento y Desarrollo, donde además la Norma SGE 21 es la única de las Normas e Iniciativas analizadas que se refiere a los cuatro subsistemas aludidos en el párrafo anterior.

El Subsistema de Mantenimiento está presente en los discursos de todas

las Normas e Iniciativas analizadas, destacando especialmente las referencias a la salud y seguridad en el trabajo, la libertad de afiliación a sindicato y el derecho a la negociación colectiva, siendo totalmente coincidente con la descripción teórica de este subsistema expuesta en el marco teórico que sustenta este trabajo y que está resumido en el Cuadro 1 de la primera parte del artículo.

Respecto de las referencias identificadas para los demás subsistemas, en el caso del Subsistema de Alimentación que se relaciona especialmente con los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos así como la investigación de mercado, las Normas e Iniciativas que se refieren a este Subsistema (Pacto Mundial, Libro Verde, SA 8000 y SGE 21) destacan preferentemente la eliminación o abolición del trabajo infantil y la no discriminación en el acceso al puesto de trabajo, lo que afecta directamente las prácticas y políticas de reclutamiento y selección que puedan desarrollar las organizaciones, especialmente en los aspectos relacionados con el acceso al trabajo ya que los temas relacionados con el trabajo infantil habitualmente se encuentran fuertemente regulados en las legislaciones laborales de cada país.

En el caso del Subsistema de Desarrollo, las Normas e Iniciativas de responsabilidad social (GRI, Directrices OCDE, SA 8000 y SGE 21) identifican como los principales aspectos de Gestión de RR.HH. relacionados con sus respectivas disposiciones a la formación del personal, el horario de trabajo y el ambiente laboral como las princi-

pales vinculaciones con la función de RR.HH., siendo igualmente coincidente con los planteamientos teóricos identificados para este subsistema.

Finalmente, respecto del Subsistema de Control, la única referencia clara que es posible identificar es la que realiza la Norma SGE 21 sobre la información oportuna y permanente a los trabajadores de las políticas de la empresa, ya que el resto de Normas e Iniciativas no ofrece detalles acerca de este subsistema, a pesar de que el mismo se relaciona con el acceso a la información y la disponibilidad de mecanismos y métodos para gestionar la información relativa a la vida laboral de las personas en la organización.

Los aspectos vinculados con este último subsistema, aunque indirectamente pueden relacionarse con parte del espíritu de las Normas e Iniciativas analizadas, en cuanto mecanismos que proveen información acerca del comportamiento socialmente responsable, que buscan consagrar el principio de transparencia y rendición de cuentas, sin embargo no aparecen especialmente presentes en los discursos analizados en cada una de las Normas e Iniciativas contempladas en la muestra de este trabajo, con la excepción antes señalada.

Ahora bien, si el análisis se enfoca respecto de las principales técnicas de gestión de recursos humanos utilizadas por las organizaciones laborales en la actualidad y señaladas también en la primera parte del trabajo, sólo los aspectos señalados en el Subsistema de Mantenimiento relativos a la formación de competencias del capital

humano contenidas por el GRI, las Directrices OCDE y la Norma SGE 21 aparecen con un grado de relación más directo con este tipo de aspectos de la gestión de recursos humanos.

### **Conclusiones**

Los nuevos escenarios laborales exigen proporcionar mayor calidad ética a la función de gestión de recursos humanos, para avalar un comportamiento socialmente responsable en el ámbito interno, otorgando una adecuada calidad de vida laboral a las personas que trabajan en cada organización, asociándose aún a la gestión de recursos humanos con el reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración de las remuneraciones o evaluación del desempeño, todas actividades mayoritariamente administrativas y mecanizadas no estratégicas.

Sin embargo, aparecen nuevos desafíos relacionados directamente con el comportamiento socialmente responsable tales como la gestión de la diversidad, salud ocupacional, calidad de vida laboral, acoso laboral, satisfacción laboral o la preocupación por los problemas familiares de los trabajadores, como nuevas tareas para la gestión de recursos humanos de las organizaciones laborales contemporáneas.

Por otra parte, la existencia de Normas e Iniciativas de responsabilidad social ha contribuido a la estandarización de una serie de aspectos relacionados con el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones laborales, especialmente de las empresas, lo que sin lugar a dudas se ha convertido en un importante

apoyo para el desarrollo y mejor comprensión del concepto de responsabilidad social a nivel mundial.

De esta manera, es relevante conocer como incorporan las Normas e Iniciativas de responsabilidad social aspectos relacionados con la función de gestión de recursos humanos, situación que de acuerdo al análisis realizado se presenta con mayor claridad y frecuencia para los Subsistemas de Alimentación, Mantenimiento y Desarrollo del personal.

Además, se observan como los aspectos de la gestión de recursos humanos mayoritariamente señalados por las Normas e Iniciativas de responsabilidad social: La eliminación del trabajo infantil, la no discriminación en el acceso al empleo, la seguridad y salud en el trabajo, la libertad de sindicación, el derecho a la negociación colectiva, la formación y el desarrollo profesional. De esta manera, se confirma una mayor orientación de las Normas e Iniciativas de responsabilidad social hacia aspectos estratégicos y políticas o procedimientos específicos relacionados con la gestión de recursos humanos más que hacia técnicas o herramientas específicas relacionadas con dicha función.

Sin embargo, es importante reiterar que todas las Normas e Iniciativas de responsabilidad social analizadas, y en general todas las existentes, otorgan mayor preferencia discursiva y temática a otros aspectos habitualmente vinculados al concepto de responsabilidad social, tales como el medio ambiente, la transparencia o el impacto económico y social de las or-

ganizaciones en el ámbito externo, siendo menor el desarrollo de aspectos o discursos relacionados con la gestión de recursos humanos y por lo tanto, el ámbito interno de cada organización.

### Referencias Bibliográficas

ALCOBERRO, R. (coord.) (2007). **Ética, economía y empresa: La dimensión moral de la economía**. Barcelona. Fundación Epsón. Instituto de Tecnoética. Gedisa Editorial.

ARROYO, G. y SUÁREZ, A. (2006). **Responsabilidad Social Corporativa: Una mirada Global**. Santiago. Universidad Alberto Hurtado Departamento de Economía y Administración.

BECTION, B. y SCHRAEDER, M. (2009). "Strategic Human Resources Management: Are we there yet?". En: **The Journal for Quality and participation**. Cincinnati, Ohio. Vol. 31. N° 4. January. Pp. 11-18.

BARBA, J. (2007). "Medición de la responsabilidad social en la empresa. Tendencias y dificultades". En: ALCOBERRO, R. (coord.). **Ética, economía y empresa**. Barcelona. Editorial Gedisa. Pp. 217-237.

BERBEL, G., REYES, J. y GÓMEZ, M. (2007). "La responsabilidad social en las organizaciones: análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información". En: **Revista Innovar**. Vol. 17. N° 29. Enero a Junio. Pp. 27-48. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v17n29/v17n29a02.pdf>. Fecha de Consulta: 06.04.2008.

CAMACHO, FERNÁNDEZ, J., MIRALES, J. (2005). **Ética de la empresa**. Tercera edición. Bilbao. Serie

Ética de las profesiones. Desclée & Unijes.

CARNEIRO, M. (2004). **La Responsabilidad Social Corporativa Interna: La nueva frontera de los Recursos Humanos**. Madrid. ESIC Editorial.

COMISIÓN EUROPEA (2001). **El Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**. Bruselas. Unión Europea.

CHIAVENATO, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.

DE ANCA, C. y VÁZQUEZ, A. (2005). **La Gestión de la Diversidad en la Organización Global**. Madrid. Prentice Hall Financial Times.

DE LA CALLE, M. (2004). **Fundamentos de Recursos Humanos**. Madrid. Editorial Pearson Prentice Hall.

DELGADO, S. (2005). **Recursos Humanos**. Madrid. Editorial Thomson Paraninfo.

DESSLER, G. (2001). **Administración de Personal**. México, D.F. Editorial Prentice Hall.

DOLAN, S. (2003). **La gestión de los recursos humanos**. Madrid. Editorial Mc Graw Hill.

DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. (1995). **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**. México, D.F. Editorial Irwin.

ETCHEVERRY, R. (2005). "Corporate Social Responsibility". En: **Penn State International Law Review**. Pennsylvania. Vol. 23. Nº 3. Wint. Pp. 493-505.

FERNÁNDEZ, R. (2005). **Administración de la Responsabilidad Social Corporativa**. Madrid. Editorial Thomson Colección Negocios.

FUENTES GARCÍA, Fernando, VERÓZ, Ricardo y SACO DE LARRIVA, Francisco (2006). "La responsabilidad social corporativa en la gestión de recursos humanos". En: VARGAS, Leonor (Coord.). **Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España: Un enfoque multidisciplinar**. Navarra. Colección tratados y manuales de economía Thomson Civitas.

GISBERT, R. (2002). **La empresa: Naturaleza, Clases, Entorno y Competencia**. Barcelona. Editorial Octaedro.

GÓMEZ, L. (2001). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Madrid. Editorial Prentice Hall.

GUILLÉN, M. (2006). **Ética en las organizaciones: Construyendo confianza**. Madrid. Pearson Prentice Hall.

HAX, A. Y MAJLUF, N. (1996). **Gestión de empresa con una visión estratégica**. Santiago. Colección Economía y Gestión. Ediciones Dolmen.

IVANCEVICH, John (2004). **Administración de recursos humanos**. México, D.F. Editorial McGraw Hill.

KAYE, B. (2001). "Retaining key employees". En: **Public Management Review**. Washington. Vol. 83. Nº1. Jan/Feb.

LAURSEN, K. (2003). "New human resource management practices, complementaries and the impact on innovation performance". En: **Cambridge Journal of Economics**. Cambridge. Vol.7. Nº 2. Mar.

MARISTANY, J. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Buenos Aires. Editorial Prentice Hall.

MATHIS, R. y JACKSON, J. (2003). **Fundamentos de administración de recursos humanos: Perspectivas esenciales**. México, D.F. Editorial Thomson.

MERCADO, P. (2007). "La responsabilidad social en empresas del Valle de Toluca (México). Un estudio exploratorio". En: **Revista Estudios Gerenciales**. Vol. 23. N° 102. Enero- Marzo. Pp. 119-135. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v23n102/v23n102a05.pdf>. Fecha de Consulta: 06.04.2008.

MONDY, W. (2005). **Administración de recursos humanos**. México, D.F. Editorial Pearson Prentice Hall.

MORROS, J. y VIDAL, I. (2005). **Responsabilidad Social Corporativa**. Madrid. FC Editorial.

MURILLO, D. (2007). "La RSE. Por qué, cómo y hacia dónde". En: ALCOBERRO, R. (coord.) **Ética, Economía y Empresa**. Barcelona. Gedisa Editorial.

OSS, M. (2004). "Eight strategies for human resources development". En: **Behavioral Health Management Journal**. New York. 24, 2. Mar/Apr.

VALLE, R. (coord.) (2004). **La gestión estratégica de los recursos humanos**. Segunda edición. Madrid. Editorial Pearson Prentice Hall.

VILLORIA, M. (2000). **Manual de Gestión de recursos humanos en las administraciones públicas**. Madrid. Editorial Tecnos.