



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
“DR. LUIS ALONSO APARICIO”  
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN**

**ALINEACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ELEMENTO  
DE LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**PRESENTADO POR:  
DOUGLAS ERNESTO MANCÍA BARRIENTOS**

**ASESOR:  
MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN**

**FEBRERO DE 2022**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR  
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA**

**DOCTOR JOSÉ HERIBERTO ERQUICIA CRUZ  
DIRECTOR DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**SAN SALVADOR, FEBRERO DE 2022**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR**

**DR. LUIS ALONSO APARICIO  
MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

**Mtro. Rolando Valentín Dimas Barrera  
Presidente**

**Mtra. Carla Mylena Jiménez Rivera  
Primer Vocal**

**Mtro. Jaime Ernesto Rivera Quintanilla  
Segundo Vocal**

**Maestro Manuel Ernesto Aparicio Guzmán  
Asesor**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR  
"Dr. Luis Alonso Aparicio"  
Facultad de Educación

Mes: FEBRERO

Año: DOS MIL VEINTIDÓS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las nueve horas del día veintiséis de febrero del año dos mil veintidós, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "ALINEACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO ELEMENTO DE LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL", presentado por el: LIC. DOUGLAS ERNESTO MANCÍA BARRIENTOS, para optar al grado de MAESTRO EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRO. ROLANDO VALENTÍN DIMAS BARRERA  
**Presidente**

MTRA. CARLA MYLENA JIMÉNEZ RIVERA  
**1er. Vocal**

MTRO. JAIME ERNESTO RIVERA QUINTANILLA  
**2do. Vocal**

LIC. DOUGLAS ERNESTO MANCÍA BARRIENTOS  
**Sustentante**

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada con mucho cariño y amor a mi Esposa Daly quien siempre me inspira a ser un mejor profesional; a mi hija Sofía, quien llena de imaginación y alegría todos los días; y a mi hijo Nicolás, quien me llena de energía para cumplir siempre mis metas. Gracias por siempre estar ahí apoyándome en mis sueños.

## **AGRADECIMIENTOS**

Mis más sinceros agradecimiento a mi asesor por siempre orientarme de la mejor manera para llevar a feliz término este trabajo de investigación; de igual manera, quiero agradecer al jurado por sus orientaciones para mejorar el trabajo de investigación. Infinitas gracias.

## RESUMEN

Este estudio tiene como propósito principal, realizar una indagación documental sobre la relación de la alineación de la Gestión del Talento Humano con la Responsabilidad Social Empresarial, como estrategia de sostenibilidad organizacional en la pequeña, mediana y gran empresa en el año dos mil veintiuno. El enfoque metodológico predominantemente utilizado es de carácter cualitativo, debido a que la acción indagatoria documental, se movió en un proceso circular dinámico entre los hechos y las interpretaciones documentales, enmarcado en un diseño investigativo cimentado en la teoría fundamentada y el análisis crítico de veinte documentos web provenientes de la experiencia latinoamericana. En la recolección, procesamiento, interpretación, codificación y categorización de la información se aplicaron las técnicas de observación documental, el análisis de contenido y triangulación de fuentes que favorecieron el desarrollo del proceso de abstracción científica, y generación de las categorías teorías definitorias sobre la base de lo fundamental. Los resultados, en términos generales, manifiestan que generaron cien códigos y cien categorías abiertas, axiales, selectivas y temáticas que fundamentan que la alineación de la Responsabilidad Social en la Gestión del Talento Humano, consiste en la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial para contribuir a la mejorara de la calidad de vida del personal y la contribución que se realiza a la sociedad. Para lograrlo se requiere de la realización de una planificación estratégica, táctica y operativa, la construcción de un sistema de compensaciones y la generación de una cultura organizacional centrada la motivación del cliente interno y externo; alineación estratégica a la imagen corporativa, el desarrollo humano y la sostenibilidad empresarial.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión del Talento Humano, Responsabilidad Social Empresarial, estrategia de sostenibilidad organizacional, imagen y reputación corporativa, acciones éticas y transparentes del desarrollo sostenible.

## **ABSTRACT**

The main purpose of this study is to carry out a documentary inquiry into the relationship between the alignment of Human Talent Management and Corporate Social Responsibility, as an organizational sustainability strategy in small, medium and large companies in the year two thousand and twenty-one. The methodological approach predominantly used is of a qualitative nature, because the documentary investigative action moved in a dynamic circular process between facts and documentary interpretations, framed in an investigative design based on the grounded theory and critical analysis of twenty web documents from the Latin American experience. In the collection, processing, interpretation, coding and categorization of information, the techniques of documentary observation, content analysis and triangulation of sources were applied, which favored the development of the process of scientific abstraction, and generation of the categories defining theories on the basis of the fundamental. The results, in general terms, show that they generated one hundred codes and one hundred open, axial, selective and thematic categories that support that the alignment of Social Responsibility in human talent management consists of the implementation of Corporate Social Responsibility to contribute to the improvement of the quality of life of staff and the contribution made to society. To achieve this requires the realization of strategic, tactical and operational planning, the construction of a compensation system and the generation of an organizational culture focused on the motivation of the internal and external client; strategic alignment to corporate image, human development and business sustainability.

**KEY WORDS: Human Talent Management, Corporate Social Responsibility, organizational sustainability strategy, corporate image and reputation, ethical and transparent actions of sustainable development**

# ÍNDICE

## Contenido

<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>iv</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>20</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>20</b>
1.1 Antecedentes.....	20
1.2 Definición del problema .....	26
1.3. Objetivos de la investigación .....	27
1.3.1 General .....	27
1.3.2 Específicos .....	28
1.4 Justificación .....	28
1.5 Alcances y limitaciones del estudio .....	31
1.5.1 Alcances .....	31
1.5.2 Delimitaciones.....	32
Teórica: .....	32
Geográfica: .....	32
Social:.....	32
Temporal.....	32
1.5.3 Limitaciones .....	32
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>34</b>
<b>MARCO TEÒRICO .....</b>	<b>34</b>
2.1. Gestión del talento humano.....	34
2.1.1. Concepción de la gestión de talento humano.....	34
2.1.2. Objetivos e importancia de la administración de talento humano. ....	36
2.1.3. Objetivos y actividades de la gestión de talento humano.....	38
2.1.4. Concepción, objetivos y funciones de la Gestión Humana. ....	39
2.1.5. Roles del gerente de talento humano en una organización .....	43
2.2. Responsabilidad Social Empresarial.....	45
2.2.1. Definición de Responsabilidad Social Empresarial.....	45

2.2.2. Características, principios, criterios y beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial .....	49
2.2.3. Categorías, niveles y dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa .	52
2.2.4. Camino, incorporación y críticas a la Responsabilidad Social Empresarial .....	55
2.2.5. Alineación de la gestión del talento humano a la Responsabilidad Social Empresarial. ....	60
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>66</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>66</b>
3.1. Método o enfoque metodológico.....	66
3.2 Técnicas de investigación .....	68
3.2.1 Análisis de contenido.....	68
Fase 1: Elección de la estrategia.....	69
Fase 2: Construcción del texto de campo .....	70
Fase 3: Construcción del texto de investigación .....	71
Fase 4: Estrategia de análisis de datos.....	74
Cuadro 2. Codificación y categorización axial de fuentes bibliográficas incluidas en la investigación.....	77
Matriz 3. Categorización y codificación selectiva de las fuentes bibliográficas incluidas en la investigación.....	77
Matriz 4. Categorías y códigos de análisis surgidos de las fuentes bibliográficas incluidas en la investigación .....	77
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>79</b>
<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>79</b>
4.1. Codificación abierta de referencias web incluidas en la investigación .....	80
Matriz 2. Categorización y codificación abierta de referencias bibliográficas incluidas en la investigación .....	83
4.2. Codificación axial de referencias web incluidas en la investigación .....	107
Matriz 3. Codificación y categorización axial de fuentes bibliográficas incluidas en la investigación.....	108
4.3. Codificación selectiva de referencias web incluidas en la investigación .....	124
Matriz 4. Categorización y codificación selectiva de las fuentes bibliográficas incluidas en la investigación.....	124
Matriz 5. Codificación y categorización temática surgidas de las fuentes bibliográficas incluidas en la investigación .....	136
<b>5.1. Conclusiones.....</b>	<b>149</b>
<b>5.2. Propuesta de mejora .....</b>	<b>153</b>

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>174</b>

## **PRESENTACIÓN**

El presente documento corresponde a la investigación sobre el tema denominado: “Alineación de la gestión del Talento Humano a la Responsabilidad Social Empresarial como elemento de la sostenibilidad organizacional”, realizado en el año dos mil veinte y uno; se concentra en dar respuesta a la pregunta central de investigación “¿Cuál es la relación de la alineación de la gestión del talento humano en la responsabilidad social corporativa como estrategia de sostenibilidad organizacional?” con el propósito principal de “Indagar la relación de la alineación de la gestión del talento humano con la Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de sostenibilidad organizacional”. En términos específicos, este estudio está orientado hacia la identificación, descripción y determinación de la relación de las buenas prácticas de alineación de la Gestión del Talento Humano con la Responsabilidad Social Empresarial, la buena imagen y reputación corporativa, las acciones éticas y transparentes como estrategia de sostenibilidad organizacional.

La Gestión del Talento Humano y la Responsabilidad Social Empresarial constituyen una articulación importante, pertinente y estratégica que permite a las partes interesadas generar un cambio de paradigmas en el contexto de la gestión y alineación de los colaboradores, al diseñar acciones que puedan organizar los principios y valores de los grupos de interés, con el sentido ético, responsable y transparente de las empresas en el cumplimiento de sus funciones con la sociedad.

En este escenario, es suma relevancia la estrategia operativa de programas de selección y retención de talento, los procesos de formación y desarrollo profesional y retribución, y la negociación laboral, con la finalidad de realizar mejoras significativas en los lugares de trabajo, enriquecer las acciones y funciones de los puestos para fomentar el trabajo en equipo, dignificar las condiciones laborales, diseñar e implementar programas específicos de conciliación familiar, de prevención, seguridad, de motivación, salud mental, entre

otros, que generen un bienestar social en sus colaboradores para que estén en condiciones socioemocionales para asumir el reto de mejorar la empresa y la sociedad con la que están relacionados.

El enfoque metodológico utilizado en este estudio es de carácter cualitativo, debido a que la acción indagatoria documental, se movió en un proceso circular dinámico entre los hechos y las interpretaciones documentales, enmarcado en un diseño investigativo cimentado en la teoría fundamentada y el análisis crítico de veinte documentos web provenientes de la experiencia latinoamericana.

En la recolección, procesamiento, interpretación, codificación y categorización de la información se aplicaron las técnicas de observación documental, análisis de contenido y triangulación de fuentes, que favorecieron el desarrollo del proceso de abstracción científica, y generación de las categorías teorías definitorias sobre la base de lo fundamental.

Los resultados, en términos generales, manifiestan que generaron cien códigos y cien categorías abiertas, axiales, selectivas y temáticas que fundamentan que la alineación de la Responsabilidad Social en la Gestión del Talento Humano, consiste en la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial para contribuir a la mejorara de la calidad de vida del personal y la contribución que se realiza a la sociedad. Para lograrlo se requiere de la realización de una planificación estratégica, táctica y operativa, la construcción de un sistema de compensaciones y la generación de una cultura organizacional centrada la motivación del cliente interno y externo; alineada estratégicamente a la imagen corporativa, el desarrollo humano y la sostenibilidad empresarial.

La pertinencia para lograr la mejora de la educación nacional, motivación del investigador para adentrarse en la temática, beneficios personales y sociales; se iinterpreta única y exclusivamente los datos provenientes de la observación documental, análisis de contenido y la triangulación de las fuentes, obtenida de los

documentos seleccionados; hallazgos que facilitan la formulación de las conclusiones y las recomendaciones, convertidas en sugerencias de mejora sobre el objeto de estudio, concretizadas en el plan de mejora como acciones estratégicas para la mejora continua de la calidad educativa de la pequeña, mediana y gran empresa.

El Área de Investigación de Investigación en la que se ha fundamentado este estudio corresponde a las “Ciencia Sociales”, enfatizando en la línea de investigación con la que se ha pretendido trabajar este documento está centrada en “Economía y negocios”; debido tiene especial relevancia con todo el tema de análisis actual relacionado con la administración y negocios, que gira en torno al objeto de estudio sobre la alineación de la Gestión del Talento Humano a la Responsabilidad Social Empresarial como elemento de la sostenibilidad organizacional de la pequeña, mediana y gran empresa.

## INTRODUCCIÓN

En la nueva realidad que experimenta El Salvador, la alineación de la gestión del Talento Humano a la Responsabilidad Social Empresarial como elemento de la sostenibilidad organizacional, constituye el eje vertebrador de toda reflexión crítica en torno a la pequeña, mediana y gran empresa, pues contribuye a implementar proceso, políticas, prácticas y acciones, que posibiliten y amplíen opciones para elevar el nivel de bienestar, calidad y progreso de los colaboradores en salud, educación, servicios básicos, nutrición; además, mejoren el bienestar y calidad de vida, elevan el control de sus vidas, siendo críticos del medio ambiente; participen y se comprometan con el desarrollo social, personal y empresarial; de igual manera, permite unir fortalezas y competencias individuales, generando consciencia social, potenciando la motivación, logrando resultados sorprendentes y concretos en condiciones ideales para enfrentar de manera conjunta los retos del nuevo contexto que se le presentan a la empresa.

En esta oportunidad, la presente investigación documental se ha realizado con énfasis en el análisis crítico y reflexivo de fuentes que aportan insumos teóricos, científicos y metodológicos valiosos para el abordaje del objeto de estudio desde la experiencia de países latinoamericanos que han implementado buenas prácticas de alineación de la gestión del talento humano a la Responsabilidad Social Empresarial.

La finalidad principal de este estudio, consistió en realizar una indagación documental sobre la relación de la alineación de la Gestión del Talento Humano con la Responsabilidad Social Empresarial, como estrategia de sostenibilidad organizacional en la pequeña, mediana y gran empresa, mediante el enfoque cualitativo ya que lo que se buscó fue descubrir el sentido y el significado de las acciones sociales o el cociente humanístico de dichos fenómenos. En este

sentido, el nivel de estudio que orientó el trabajo de investigación fue de carácter descriptivo, pues se realizó una reseña de los rasgos, cualidades, características o atributos de la situación del fenómeno y se buscó explorar descriptivamente la relación la alineación de la gestión del talento humano en la responsabilidad social empresarial como estrategia de sostenibilidad organizacional.

La meta principal, fue recolectar, leer e interpretar información documental que permitiera explorar y describir datos con el objeto de dar respuesta al problema de investigación de manera descriptiva; para ello, el diseño de la teoría fundamentada orientó el proceso metodológico para el análisis e interpretación de la información de las categorías de análisis, pues radicó en la vinculación entre un sujeto que buscó la comprensión de un objeto a investigar mediante las significaciones de las categorías, es decir, que implicó que el investigador recogiera, codificara y analizara datos en forma simultánea aplicando los procesos de la codificación abierta, axial y selectiva para realizar proceso inductivos, abductivos y retroductivos inferenciales que permitieron llegar a conclusiones concretas que dio origen a la propuesta como recomendaciones del trabajo de investigación.

Esta indagación, conforme a su alcance temporal, fue de tipo seccional, transversal o sincrónica, debido a que la obtención y recogida de la información del objeto de estudio giró en torno a la relación de la alineación de la gestión del talento humano a la responsabilidad social corporativa como estrategia de sostenibilidad organizacional y se realizó una única vez en un momento dado.

Este estudio, se realizó a partir de tres objetivos específicos claves: (1) Identificar la relación de las buenas prácticas de alineación de la Gestión del Talento Humano con la Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de sostenibilidad organizacional. (2) Describir la relación entre la gestión del talento humano con la buena imagen y reputación de la empresa. (3) Determinar la relación entre la gestión del talento humano en las acciones éticas y transparentes del desarrollo sostenible y la estrategia de sostenibilidad organizacional.

Este documento que contiene el informe final de la investigación sobre la alineación de la gestión del Talento Humano a la Responsabilidad Social Empresarial como elemento de la sostenibilidad organizacional, consta de los apartados siguientes:

El apartado correspondiente a la presentación, ofrece información general sobre el tema objeto de estudio y, asimismo, define la línea de investigación con la que se trabajó todo el documento y cómo esta tiene especial relevancia con todo el tema de investigación.

El apartado de la introducción, sirve para dar un acercamiento a los lectores del trabajo que se ha realizado, su desarrollo está condicionado únicamente al trabajo en sí; es decir, que su intencionalidad es introducir la tesis, circunscribiéndose a lo que se desarrolló en ella. Así, se aborda una descripción de los capítulos, concluyendo con una valoración del trabajo que se ha realizado.

**El Capítulo 1**, contiene el planteamiento del problema en donde se expone la necesidad de realizar la investigación sobre la alineación de Gestión del Talento Humano a la Responsabilidad Social Empresarial como elemento de la sostenibilidad organizacional, por tanto, se sustenta el interés que existe en proyectar este estudio al respecto. Este apartado contiene los antecedentes, la definición o planteamiento del estudio, los objetivos, general y específicos de investigación, la justificación del estudio, y las limitaciones del estudio.

**El Capítulo 2**, presenta el marco teórico del fenómeno objeto de estudio, es decir, Gestión del Talento Humano a la Responsabilidad Social Empresarial como elemento de la sostenibilidad organizacional, se analiza desde una perspectiva sociológica, filosófica y epistemológica, a partir de posturas de diversos autores, que fundamentan y respaldan conceptual y teóricamente los principales propósitos

de la investigación y la posición de la investigador para dar sustento conceptual a los resultados de esta investigación en el año dos mil veintiuno.

**El Capítulo 3**, contiene la metodología, donde se explica cómo se realizó el proceso de investigación documental, enfocándose en el trabajo de campo. Se describen y argumentan las principales decisiones metodológicas adoptadas, detallando el método y enfoque metodológico, los tipos de investigación, los participantes, las técnicas e instrumentos de recolección de información y la estrategia de análisis de datos.

**El Capítulo 4**, plantea el análisis y discusión de resultados, después de haber recolectado, procesado, clasificado, interpretado y triangulado la información documental en forma descriptiva y cualitativa, con énfasis en las valoraciones convergentes y divergentes más relevantes obtenidas de los informantes claves en los documentos internacionales analizados, mediante de matrices de codificación y categorización abierta, axial, selectiva y temática.

**El Capítulo 5**, presenta las conclusiones, que constituyen la parte medular del trabajo teórico y documental realizado estableciendo relaciones entre la parte concreta y la abstracta; resume los principales resultados del estudio, a los que se llegó luego de verificar el logro de los objetivos general y específicos planteados al comienzo de la investigación; se resaltan los aportes logrados en el campo de la investigación; y se establecen conclusiones por cada uno de los objetivos específicos propuestos.

También, se formula una propuesta de mejora definida a partir de las conclusiones, que integra los componentes: Descripción. Justificación. Plan de acción con (Ejes estratégicos. Objetivos estratégicos. Acciones de mejora. Indicadores). Responsables. Temporalización. Evaluación.

Finalmente, se presentan las referencias, que contiene la bibliografía física y digital utilizada para fundamentar el trabajo de investigación; y los

correspondientes de anexos que constituyen el soporte instrumental para la recolección, procesamiento e interpretación de los datos recolectados que fundamentan los resultados de esta investigación.

# **CAPÍTULO 1**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Este capítulo contiene los antecedentes que explican el origen de la problemática e identifica los estudios de campo y teóricos que anteceden al tema de investigación comprendiendo qué se ha dicho y qué se espera decir del tema en estudio; de igual manera, detalla el enunciado del problema, estableciendo su relevancia, pertinencia y ubicándolo en su contexto como la gran pregunta que orientará el trabajo y a la cual hay que dar respuesta, así mismo, se enuncia el objetivo general y los específicos como lo que se pretende lograr y aportar a la comunidad científica y académica, además, se plantea la justificación, estableciendo lo innovador, lo relevante, el aporte metodológico y teórico, el interés general y quiénes serán los beneficiados con la investigación; se expresan, también, los alcances, estableciendo hasta dónde llegará la investigación y el nivel de exploración que realizará; así mismo, se mencionan limitaciones como las dificultades que se enfrentaron y enfrentarán a lo largo de la investigación y la forma cómo se abordarán dichas dificultades para desarrollar a plenitud los objetivos planteados; y por último, se detalla la delimitación temporal, geográfica y social del objeto de estudio.

### **1.1 Antecedentes**

El desarrollo empresarial ha generado grandes avances en la adquisición de nuevos bienes y servicios que facilitan y ayudan a las personas a tener una vida más humana, digna y plena, que satisface la mayoría de sus necesidades, promoviendo con ello, una sociedad mejor desde el punto de vista de quien obtiene los beneficios. Sin embargo, este desarrollo empresarial y sus modelos de gestión, a lo largo de la historia, han presentado múltiples problemas y generado consecuencias significativas y resultados irreversibles a los diversos ecosistemas sociales a los cuales ofrece sus servicios y productos.

Estos problemas generados a la sociedad por las empresa, activó, alertó y sensibilizó a los Estados y a las Organizaciones nacionales e internacionales a

desarrollar iniciativas, normativas y políticas, para conseguir que las empresas trabajaran bajo una dirección estratégica centrada en principios éticos, responsables y comprometidas en potenciar y promover el desarrollo sostenible en la sociedad, buscando como objetivo fundamental, contribuir a una mejor condición de vida para las personas internas y externa a las que ofrecen sus servicios y productos.

En este sentido, la Responsabilidad Social es una nueva forma de gestión y de hacer negocio, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social, lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona, buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Las iniciativas más significativas de la Responsabilidad Social Empresarial, en el ámbito internacional, según Ruiz Otero, E. (2019, p. 83) han sido desarrollada por “La Organización de las Naciones Unidas en el Pacto mundial de la Organización de Naciones Unidas, Global Compact LEAD y la Organización Internacional del Trabajo en la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social. A raíz del impulso que estas y otras instituciones como la Unión Europea en su Libro verde sobre Responsabilidad Social Empresarial y ratificado en Resolución del Consejo Europeo en el Foro Multilateral Europeo sobre la Responsabilidad Social Empresarial y la Alianza Europea para la Responsabilidad Social Empresaria, la Organización Internacional de Normalización en sus Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, le han dado a la Responsabilidad Social un avance más significativo sustentable en todas las áreas que pueda afectar a la persona humana.”

Este conjunto de iniciativas significativas, originadas la mayoría de ellas ha mediado de los años noventa, promovió de manera consciente un nuevo modelo de convivencia y de gestión empresarial, con la finalidad de dar soluciones y respuestas a la nueva realidad globalizada y cambiante que exige un funcionamiento ético y

comprometido con el desarrollo sostenible para alcanzar el bienestar de las generaciones presentes sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras.

Con estas acciones plasmadas en principios, normativas y políticas, se encaminó el establecimiento de una gestión empresarial responsable y consciente en la búsqueda por establecer aspectos esenciales para el respeto de los derechos fundamentales de las personas y el establecimiento de una serie de principios para ser respetados por todas las empresas, con la participación activa y comprometida de la sociedad civil con acciones concretas de reflexión sobre los problemas que están enfrentando a causa de empresas irresponsables.

Esta participación de los grupos de interés internos (colaboradores) y externos (usuarios) en la empresa, “ha sido fundamental en la evolución paradigmática de la Responsabilidad Social Empresarial, pues ha establecido la importancia de una gestión centrada en las relaciones humanas, ya que sus componentes reflejan las expectativas de la sociedad en un momento dado y son, por tanto, susceptibles a cambios. A medida que cambian las inquietudes de los grupos de interés, sus expectativas en relación con las organizaciones también cambian para reflejar esas inquietudes en cuanto a la responsabilidad social.” Manual de aplicación o Norma ISO 26000 (2010. P.149).

Lo anterior permite plantear que este cambio de concepción ha pasado por varias etapas según las necesidades de la sociedad, de acuerdo a las Normas ISO-26000 (2010 p. 149): “Una primera noción de Responsabilidad Social se centraba en las actividades filántropas, como, por ejemplo, hacer obras de caridad. Materias tales como las prácticas laborales y las prácticas justas de operación surgieron hace un siglo o más. Otras materias, tales como los derechos humanos, el medio ambiente, la protección al consumidor, y la lucha contra el fraude y la corrupción, se han ido sumando con el tiempo, a medida que se les ha concedido mayor atención.”

Esto ha permitido a las empresas ir generando buenas prácticas de gestión empresarial con miras a un futuro mejor en donde las personas que ofrecen y reciben los servicios sea el centro de la Responsabilidad Social Empresarial mediante el respeto y el cumplimiento de la legislación aplicable, y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales como requisito previo para cumplirse.

La Responsabilidad Social Empresarial en la actualidad se considera como un sistema de gestión empresarial que busca entender el rol social de las empresas, identificar a todos los grupos de interés o de relación que tiene la empresa (personal, proveedores, clientes, accionistas, etc.) y procurar satisfacerlos en la medida de sus posibilidades bajo un modelo de mejora continua.

Considerar a los grupos de interés y entre ellos los colaboradores, como centro de los servicios que ofrecen y reciben de las empresas, ha obligado a lo largo del tiempo a las organizaciones, implementar acciones estratégicas y sistemáticas de alineación pertinente y eficaz de la Gestión del Talento Humano como una táctica para encauzar toda la productividad y esfuerzo, mediante la ejecución de buenas prácticas que lleven a las empresas al cumplimiento de sus funciones.

Esto ha llevado a las corporaciones a establecer procesos planificados de selección, contratación, capacitación y desarrollo de su personal, para que cumplan y desarrollen, con garantía de éxito, sus actividades con sentido ético y con auténtica responsabilidad social, integrándolos como actores que posean principios alineados con los valores de la Responsabilidad Social Empresarial y que formen parte de la red que beneficia a la comunidad para reducir el impacto ambiental y social.

Antelo & Robaina (2018) citados por Franco, M. C., Espinoza Carrión, C. R., & Pérez Espinoza, M. J. (2017. P.126), 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.”

Con esta afirmación la RSE (para efecto de esta investigación la Responsabilidad Social Empresarial se comenzará a usar la sigla RSE), ha tenido una transformación fundamental desde sus inicios, pues se considera que para lograr cumplir esta función, el punto de partida es la alineación de la Gestión del Talento Humano dentro de las Organizaciones, pues son ellos los que desarrollan las acciones que promueven ventajas competitivas, reputación organizacional y clima organizacional, como elementos estratégicos para generar un impacto positivo en la sociedad a los cuales ofrecen sus productos y servicios.

Desde esta perspectiva no se puede hablar de RSE, sino existe una alineación estratégica del Talento Humano como ente promotor de estas acciones que aseguren la sostenibilidad de las organizaciones.

Según Calderón, Álvarez & Naranjo (2017) citados por Franco, M. C., Espinoza Carrión, C. R., & Pérez Espinoza, M. J. (2017 p.125) “la gestión del talento humano se encarga como su nombre lo menciona, de gestionar a su gente, de tal manera que el personal encuentre su desarrollo profesional, familiar y personal, se potencie sus competencias, se fortalezcan las relaciones interpersonales y finalmente se muestra un plan de carrera y proyección a futuro con respecto a la organización.”

En definitiva, la Gestión estratégica del Talento Humano en las Organizaciones ha sido y seguirá siendo la línea de acción más pertinente para el cumplimiento de sus funciones que trae consigo un sin número de beneficios para la organización tanto interna como externamente.

Esta nueva forma de articular la RSE y la alineación de la Gestión de Talento Humano, ha generado un cambio de paradigmas en algunas áreas del conocimiento relacionados con la administración y la gestión de los colaboradores que apoyan la orientación de las estrategias y buenas prácticas de la organización hacia la comunidad y la responsabilidad social. En este sentido, la satisfacción y atención a las

necesidades de los colaboradores dentro de las organizaciones está marcando el punto de inicio de la Responsabilidad Social Empresarial.

La máxima responsabilidad social de las organizaciones en términos de Korten (2000) citado en Jiménez (2019, p.120) “es contribuir a disminuir el sentimiento de superioridad de las empresas sobre los individuos y la sociedad, fomentar la libertad responsable para la generación de productos y mercados responsables, apoyar la auto organización humana, aumentar el derecho de las personas vivas sobre el derecho de las personas jurídicas y promover elecciones a favor de la vida en todas sus dimensiones. La Responsabilidad Social Empresarial busca la inclusión de todos los interesados en los beneficios organizacionales. Es un concepto que pretende la inclusión de todos los grupos de interés en las decisiones administrativas y busca un intercambio beneficioso entre ellos.”

En El Salvador la Responsabilidad Social según García Miranda, (1999 p.57) “tuvo sus inicios a finales de 1999, sin embargo, se afirma que fue hasta mayo del año 2000 que a través de la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS) se empieza a hablar sobre la RSE. Dicha iniciativa fue creada por la necesidad existente de promover en el sector empresarial salvadoreño, la adopción de valores, políticas y prácticas para lograr la competitividad de las empresas y el desarrollo económico y social sostenible de El Salvador.”

Esta iniciativa de gran impacto, generó en las organizaciones salvadoreñas la incorporación de políticas y normativas para promover buenas prácticas y potenciar relaciones excelentes con los diferentes grupos de interés y el medio ambiente, mediante una gestión empresarial centrada en nuevo paradigma de principios y valores éticos en beneficio del desarrollo económico y social. Fundación Empresarial para la Acción Social (2014. p.85)

Estas iniciativas desarrolladas en El Salvador, han generado en las empresas mayor conocimiento y desarrollo de buenas prácticas para el cumplimiento de esta

función; de igual manera, ha promovido acciones de alineación de la Gestión del Talento Humano a la Responsabilidad Social, como lo muestra el estudio realizado por FUSADES (2014), denominado Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador: Prácticas y estrategias para prevenir el crimen y la violencia. En su capítulo Responsabilidad con los colaboradores: público interno, establece que la responsabilidad social en el eje de atención a los públicos internos satisface las demandas de cambio y promueve un estilo de gestión de los recursos humanos que va bastante más lejos que el solo cumplimiento de las normas y códigos laborales. Las personas que conforman los públicos internos de las empresas son los motores que hacen posible la ejecución de todo el accionar empresarial.

Estos resultados de la investigación corresponden más a las grandes empresas; sin embargo, en la mediana y pequeña empresa aún está latente grandes deficiencias en la implementación de buenas prácticas que busque cumplir con su responsabilidad social mediante la alineación de la Gestión del Talento Humano. Esta necesidad de comprender y aplicar por parte de muchos sectores empresariales en El Salvador, la alineación del Talento Humano y el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial como mecanismo de sostenibilidad, es lo que motiva a la presente investigación a partir de lo que se ha dicho y ha hecho en cuanto a esta acción y lo que se espera decir o hacer del tema objeto en estudio, a fin de hacer una construcción epistémica de la realidad dada, partiendo del marco histórico y metodológico con el que se cuenta.

## **1.2 Definición del problema**

La RSE en El Salvador es uno de los desafíos que las empresas tienen que asumir para responder con garantía de éxito y dar respuesta a las nuevas exigencias nacionales y globales, bajo un modelo de gestión centrado en la persona, que busque alcanzar el desarrollo sostenible, mediante buenas prácticas considerando todos sus ejes de aplicación; así como con sus diferentes grupos de interés, tanto internos como externos.

Según FUNDEMÁS (2020 p.114) “ha aumentado el conocimiento sobre la Responsabilidad Social Empresarial y han aumentado en todos los aspectos las acciones que las empresas ejecutan.”

Respecto de lo anterior, en la sistematización que realiza FUNDEMÁS, existen buenas prácticas de gestión que evidencian organizaciones que se han destacado en este proceso, entre ellos, AES El Salvador, en el 2020 alcanzó el primer lugar en Responsabilidad Social Empresarial y en Imagen Corporativa entre empresas salvadoreñas, según el ranking elaborado a nivel regional por la revista Forbes.

Sin embargo, surge la necesidad de determinar cuál es el aporte estratégico que hace la gestión humana que permite lograr ventajas competitivas y desarrollar no sólo sus propios procesos sino también los de la organización, pasando por las actividades de responsabilidad social empresarial generando un impacto en el entorno, la sociedad y en todas aquellas actividades que realiza más allá de lo que le exige la ley.

Abonando a un más a esta situación problema es la crisis global causada por la pandemia de la COVID-19, pues ha permeado su economía, sus políticas y la gestión humanas, generando muchos conflictos en las relaciones laborales por las nuevas modalidades de realizar sus actividades y el gasto para cuidar y resguardar la salud de cada uno de los colaboradores.

Según lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación de la alineación de la gestión del talento humano en la responsabilidad social corporativa como estrategia de sostenibilidad organizacional?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 General**

- Indagar la relación de la alineación de la gestión del talento humano con la Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de sostenibilidad organizacional.

### **1.3.2 Específicos**

- Identificar la relación de las buenas prácticas de alineación de la Gestión del Talento Humano con la Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de sostenibilidad organizacional.
- Describir la relación entre la gestión del talento humano con la buena imagen y reputación de la empresa.
- Determinar la relación entre la gestión del talento humano en las acciones éticas y transparentes del desarrollo sostenible y la estrategia de sostenibilidad organizacional.

### **1.4 Justificación**

La Gestión del Talento Humano y la Responsabilidad Social Empresarial es una articulación pertinente y estratégica que permite a las partes interesadas generar un cambio de paradigmas en el contexto de la gestión y alineación de los colaboradores, pues permite diseñar acciones que puedan organizar los principios y valores de los grupos de interés, con el sentido ético, responsable y transparente de las empresas en el cumplimiento de sus funciones con la sociedad. Se puede afirmar entonces, que una de las estrategias a considerar en este proceso es la consideración de empatía social que toda empresa debe generar desde adentro, es decir, valorar, respetar y considerar las necesidades, los intereses y aspiraciones de quienes laboran en la organización, para que puedan identificarse y comprometerse con la imagen y reputación que la empresa manifiesta en el contexto al que ofrece sus servicios y producto.

Esta consideración de los grupos de interés es sumamente relevante en cuanto a la RSE, ya que son ellos los que generan el cambio de valores, principios y normas de la sociedad y plantean la nueva visión de mundo, obligando a las empresas, a diseñar e incorporar nuevos planteamientos en sus estrategias que permitan satisfacer las necesidades de los diferentes usuarios a los cuales ofrece sus servicio con el fin de cumplir y satisfacer sus necesidades bajo los parámetros de un desarrollo sostenible que busque un bien colectivo.

En este sentido, la RSE, adquiere suma relevancia en la estrategia operativa de programas de selección y retención de talento, los procesos de formación y desarrollo profesional y retribución, y todo a aquello relacionado con la negociación laboral, con la finalidad de realizar mejoras significativas en los lugares de trabajo y enriquecer las acciones y funciones de los puestos para fomentar el trabajo en equipo, dignificar las condiciones de trabajo, diseñar e implementar programas específicos de conciliación familiar, de prevención, seguridad, de motivación, salud mental, entre otros, que generen un bienestar social en sus colaboradores para que estén en condiciones socioemocionales para asumir el reto de mejorar la empresa y la sociedad con la que están relacionados.

Este conjunto de acciones estratégicas de la Gestión del Talento Humano tienen que ser considerado como primer plano para obtener la atención máxima de la dirección, pues son los aspectos que promueven la motivación, el compromiso, los estudios de clima, cultura y el liderazgo en equipos; estos a su vez, son esenciales pues crean las condiciones para responder con eficiencia y efectividad a las demandas de la sociedad. En definitiva, con la RSE se busca un mejor equilibrio entre la eficiencia económica necesaria con los resultados y la eficiencia social, entendida como el interés de la parte social.

Estas acciones de RSE, orientado hacia los trabajadores requiere tomar como unidad de análisis el área funcional de Gestión Humana de las organizaciones, al ser el área encargada de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal (García, 2008; Calderón, 2006); más hoy en día, puesto que es un área llamada a convertirse en estratégica para la organización y debe orientarse al logro de los objetivos de la misma (García, 2008).

Por lo anterior, la presente investigación es conveniente y relevante realizarla porque servirá como insumo teórico y metodológico a las empresas y a las futuras investigaciones, pues les permitirá comprender cómo la alineación de la gestión del talento humano como estrategia de sostenibilidad organizacional promueve la RSE

mediante acciones sistemáticas y planificadas que permitan a la empresa adoptar la responsabilidad desde los diferentes grupos de interés, generando valor añadido inicialmente a los colaboradores internos de la empresa, creando un bien común a partir de un bien individual para cambiar con sus colaboradores y no cambiar a los colaboradores, mediante prácticas de remuneraciones justas y procesos comunicativos internos que potencien un buen clima laboral que genere motivación, compromiso e identidad por parte de los grupos de interés en cumplir de manera ética y transparente la función social de la empresa.

Lo anterior, establece que la presente investigación presentará unas implicaciones prácticas por sus supuestos estratégicos, sistémicos y metodológicos en la articulación de las dos variables objeto de estudio, contextuales a la realidad de las empresas objeto de estudio, pues hará referencia que la alineación de la Gestión del Talento Humano ayuda a resolver problemas de carácter social para tomar decisiones objetivas en el diseño de estrategias que está en camino a desarrollar, respetar los intereses y necesidades de las personas para que cumplan con garantía de éxito sus funciones, promoviendo la calidad en las relaciones laborales.

El grupo de interés a considerar en la puesta en marcha de un programa de RSE para esta investigación, será el público interno, es decir, los trabajadores, aquellos en donde la empresa tiene un mayor control directo y puede poner a funcionar los procedimientos gerenciales y administrativos, con miras de construir ventajas competitivas y desarrollo sostenible a largo plazo (Peláez y García, 2010).

La gestión de los colaboradores y su alineación han jugado un papel clave en la generación de resultados y estrategias de beneficio para la organización en relación con sus actividades de dirección, a través de procesos y planes, que de una u otra manera, afectan positivamente cada uno de sus componentes y acciones que diseña la empresa. En este sentido, la presente investigación presenta una utilidad metodológica pues establecerá procesos sistémicos para alinear la Gestión del Talento Humano en el cumplimiento de la RSE mediante la comprensión funcional y operativa de la gestión

eficiente de los colaboradores como forma clara para lograr ventajas competitivas y desarrollar no sólo sus propios procesos; sino también, los de los diferentes grupos de interés, desarrollando actividades de responsabilidad social empresarial, considerando su impacto en el entorno, la sociedad y en todas aquellas actividades que realiza más allá de lo que la ley exige. Yepes y Ospina (2020).

Con el estudio se pretende beneficiar a todas aquellas empresa que aún no conocen los mecanismos técnicos para Gestionar procesos de alineación de los colaboradores para al cumplimiento de la RSE como ventajas competitivas en su entorno, mejorar su reputación e imagen con los inversionistas, propietarios, donantes, patrocinadores, la comunidad financiera; potenciar su capacidad para atraer y retener a sus colaboradores, miembros de la organización, clientes, usuarios; generar motivación, compromiso, lealtad y productividad; de igual manera, mejorar las relaciones con otras empresas, gobiernos, medios de comunicación y comunidad nacional e internacional en general.

## **1.5 Alcances y limitaciones del estudio**

### **1.5.1 Alcances**

Los alcances del estudio son los siguientes:

- Realizar un estudio bibliográfico para describir teóricamente las variables: alineación de la gestión del talento humano como estrategia de sostenibilidad organizacional y la RSE con sus respectivas categorías y subcategorías de análisis.
- Para este estudio se consultarán artículos científicos, manuales, anuarios, catálogos, buenas prácticas documentadas de diferentes empresas, revistas académicas y diferentes libros que den soporte teórico al trabajo de investigación
- El estudio se realizará en el cuarto semestre del año 2021 y se tomarán buenas prácticas documentadas nacional o internacional.

- La investigación no se extenderá en áreas fuera de la cobertura de la alineación de la gestión del talento humano como estrategia de sostenibilidad organizacional que promueva de la RSE.
- Esta investigación será de tipo documental y no de campo por la situación que vive el país causada por la pandemia de covid-19.

### 1.5.2 Delimitaciones

#### **Teórica:**

El estudio está orientado a determinar los sustentos teóricos, metodológicos y prácticos de alineación de la Gestión del Talento Humano para promover RSE como estrategia de sostenibilidad organizacional.

#### **Geográfica:**

El estudio está circunscrito a la ubicación espacial de las Instituciones como bibliotecas públicas y privadas en línea, los archivos virtuales, universidades en línea que cuenten con la información necesaria para sustentar el tema de investigación.

#### **Social:**

La investigación se realizará mediante el análisis documental que puedan aportar sustentos teóricos pertinente a la temática en estudio; para ello, se aplicarán procesos de análisis documental de las diferentes publicaciones de aportes científicos relacionados con el tema de investigación

#### **Temporal:**

El trabajo de investigación inició desde el mes de octubre de 2020 y finalizará en enero de 2022.

### 1.5.3 Limitaciones

Las limitaciones de trabajo son las siguientes:

- **Viabilidad de las fuentes.** Por la situación de pandemia que vive el país será difícil visitar las bibliotecas de las Universidades y nacionales; sin embargo, se cuenta con bibliotecas extensas de manera virtual que dará respuesta al tema en estudio

- **Talento Humano.** Por la modalidad de trabajo que se está implementando será difícil conversar ampliamente con expertos sobre la alineación de la gestión del talento humano que promuevan la RSE como estrategia de sostenibilidad organizacional; sin embargo, se harán estudios documentales para indagar buenas prácticas de gestión y alinación que permitan analizar e inferir sobre el tema en estudio.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo analiza el fenómeno relacionado con la alineación de la gestión del talento humano en la Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de sostenibilidad organizacional, interpretado desde diferentes perspectivas teóricas latinoamericanas, lo que implica respaldo científico para ello. Es importante considerar, que la temática objeto de esta investigación se define desde una perspectiva sociológica, filosófica y epistemológica, para darle mayor representatividad teórica a la investigación documental. En este apartado, se propone las posturas de diversos autores, sobre el objeto de estudio “Gestión del Talento Humano” y la “Responsabilidad Social Empresarial”

#### **2.1. Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano “requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos.” Vallejo Chávez, L.M. (2019. P.67).

##### **2.1.1. Concepción de la gestión de talento humano.**

La gestión del talento humano es una función administrativa que implica planeación, organización, dirección y control de las actividades del talento humano, ya que las personas son el principal activo en la organización; es decir, es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En este sentido, los nuevos escenarios por los cuales estamos transitando, Chiavenato (2009) destaca tres aspectos importantes que vale la pena mencionar en la gestión del talento humano, estos son: La globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento.

La gestión del talento humano o gestión del capital humano es el proceso que dentro de la organización se encarga de incorporar, desarrollar a los nuevos integrantes, así mismo, retiene a aquellos empleados que presentan un alto potencial siendo estos más productivos dentro de la compañía. Por lo tanto, “está relacionada con la forma o manera en que se gerencia el capital humano de una organización buscando que estos cumplan con las habilidades, conocimientos y destrezas indispensables para que las organizaciones mantengan un nivel de competitividad y así llegar al cumplimiento de los objetivos planeados, logrando de esta manera el éxito de la organización”. Chiavenato, (2015. p.180).

En este sentido, “Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos”. Por esta razón que se convierten en el recurso más importante dentro de las organizaciones de acuerdo con Chiavenato, 2009.

De acuerdo con Dessler, G. (2011) el desarrollo del talento humano se deben integrar los planes y procesos, que estén enfocados a:

- 1) Buscar y reclutar candidatos con formación competitiva para la organización.
- 2) Definir y administrar sueldos competitivos.
- 3) Generar oportunidades de capacitación y desarrollo para el personal.
- 4) Establecer procesos para medir el desempeño de los colaboradores.
- 5) Tener en marcha programas de retención del talento humano de la organización.
- 6) Gestionar ascensos y movimientos.

Siguiendo con Dessler, G. (2011), Los recursos más importantes de una organización son las personas, debido a que son estas, las que por medio del desarrollo de sus habilidades y conocimientos, contribuyen al logro de los objetivos y al cumplimiento de las estrategias corporativas.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente (Vallejo Chávez, L.M., 2016).

La administración del talento humano (Vallejo Chávez, L.M., 2016) analiza varios aspectos como: la cultura que existe en cada organización, la estructura organizativa, características del contexto ambiental, la misión y la visión del negocio en la organización, la tecnología que utiliza, sus procesos internos, el estilo de administración, factores que son analizados en beneficio de la organización.

En suma, de un listado de definiciones que presenta (Vallejo Chávez, L.M., 2016. P.123), se extraen las siguientes:

- 1) “La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009).
- 2) “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (Chambers, 1998).

### **2.1.2. Objetivos e importancia de la administración de talento humano.**

Los principales objetivos de la administración del talento humano que deben contribuir a la eficacia de la organización, según presenta (Vallejo Chávez, L.M., 2016) son los siguientes:

- 1) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.- Se refiere al cumplimiento de los mismos.
- 2) Proporcionar competitividad a la organización. Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.

- 3) Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- 4) Incrementar la satisfacción en el trabajo. Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
- 5) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.- Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
- 6) Administrar y generar cambios.- Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
- 7) Mantener políticas éticas y de transparencia.- Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
- 8) Sinergia. Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- 9) Diseñar el trabajo individual y en equipo. El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.
- 10) Recompensar a los talentos. Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y estimular su actuación dentro de la empresa.
- 11) Evaluar su desempeño. La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización.

La administración del talento humano es de vital importancia, debido a que en las empresas existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos. (Vallejo Chávez, L.M., 2019),

Los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en la relación organización-empleados (Vallejo Chávez, L.M., 2019).

### **2.1.3. Objetivos y actividades de la gestión de talento humano.**

La gestión del talento humano persigue los objetivos siguientes de acuerdo con Cuestas Santos, A. (2011), son los siguientes:

- 1) Los objetivos sociales: Son aquellos en los cuales se trata al personal bajo ciertos principios éticos y socialmente responsables, es decir, no usar políticas discriminatorias por razones de sexo, raza, religión, grupo cultural u otros.
- 2) Los objetivos corporativos: Son aquellos que reconocen que su actividad no es un fin en sí mismos es solo un instrumento para que la organización alcance sus objetivos y metas.
- 3) Los objetivos funcionales: Mantienen la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado para las necesidades de la organización.
- 4) Los objetivos personales: La administración de personal permite a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización.

Por consiguiente Cuestas Santos, presenta las siguientes actividades como las importantes que se realizan en el área de gestión de talento humano dentro de una organización:

- 1) Planeación: Consiste en prever las necesidades futuras del personal de acuerdo a los planes de la empresa.
- 2) Desarrollo: Es lograr el desarrollo personal de los empleados a través de capacitación, asignación de incentivos o programas de bienestar.
- 3) Evaluación: Considera la evaluación del desempeño de las personas y la verificación de su contribución e importancia para la empresa.
- 4) Compensación: Es la actividad de otorgamiento de remuneraciones y salarios en compensación a su trabajo y desempeño, así como la entrega de beneficios laborales y sociales.
- 5) Control: Es la aplicación de evaluaciones, auditorias y exámenes para evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión del personal, así como el control de la información concerniente al personal.

La gestión humana está relacionada con las actividades específicas referidas a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas en las organizaciones (Cuestas Santos, 2011): El análisis y descripción de cargos; el diseño de cargos; el reclutamiento y selección de personal; la contratación de candidatos seleccionados; la orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios; la administración de cargos y salarios; los incentivos salariales y beneficios sociales; la evaluación del desempeño de los empleados; la comunicación con los empleados; la capacitación y desarrollo del personal; el desarrollo organizacional; la higiene, la seguridad y calidad de vida en el trabajo; y las relaciones con los empleados y relaciones sindicales.

#### **2.1.4. Concepción, objetivos y funciones de la Gestión Humana.**

La gestión humana es la llamada a asegurar los procesos de preparación y selección acciones de planeación del capital humano, análisis y diseño de puestos, reclutamiento, identificación del talento; desarrollo y evaluación procesos de inducción, ubicación y separación, metodologías de capacitación y desarrollo, planeación de la

carrera profesional y evaluación del desempeño; compensación y seguridad procesos de administraron de sueldos y salarios, sistemas de compensaciones adecuadas e idóneas y administración de la seguridad e higiene; relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional procesos dirigidos a enfrentar los desafíos de la cultura organizacional así como asegurar las relaciones de la empresa con el sindicato y los procesos de negociación colectiva (Werther, Davis, y Guzmán, 2014).

En este orden de ideas, Porret, M. plantea que la gestión humana es el área responsable de asegurar el reclutamiento, selección, diseño de los procesos de formación, implementación de acciones de control y evaluación de los resultados; así como planificar planes de carreras que permitan valorar al personal. (2018. p.124)

En todo caso, la gestión humana de acuerdo con Milkovich y Boudreau, (1998), es el área llamada a asegurar la provisión del personal (acciones para asegurar el reclutamiento y selección externa de empleados, asegurar las separaciones del empleado y revisar los factores que influyen en la reducción en la fuerza de trabajo y la retención); desarrollo del empleado (provisión interna del personal y desarrollo de carrera, así como acciones de formación, orientación y desarrollo); compensación (acciones de comparación interna y externa, metodologías que permitan el análisis del salario individual de los empleados y estrategias de beneficios); relaciones laborales y relaciones con los colaboradores (entendido como metodologías que aseguren relaciones idóneas con los empleados, así como responsabilidad antes contratos y negociaciones colectivas).

Por otra parte Gómez, Blakin y Cardy (1998), establece que la gestión humana es el área llamada a realizar los procesos de contratación de personal, (procesos encaminados a asegurar el reclutamiento, la selección y la socialización de empleados, así como la responsabilidad frente a la gestión de la ruptura laboral y de la recolocación de empleados); desarrollo del empleado, (procesos de evaluación y gestión del rendimiento, así como metodologías de formación de la fuerza laboral y el aseguramiento del desarrollo de la carrera profesional); retribuciones, (acciones encaminadas a la gestión de las retribuciones, recompensa del rendimiento, el diseño y administración de la prestaciones sociales) y gobernación (proceso encaminado al

desarrollo de las relaciones y de la comunicación interna, así como metodologías que aseguren los derechos de los empleados y la gestión de la disciplina).

Por lo tanto, según Mondy y Noe (1997), afirma que la gestión humana es responsable del reclutamiento (planeación de recursos humanos, acciones de reclutamiento y selección); desarrollo de recursos humanos (hacerse cargo del cambio organizacional y desarrollo de recursos humanos, así como revisión de la cultura corporativa y el desarrollo organizacional, metodologías de planeación y desarrollo de carrera, evaluación del desempeño); compensación y beneficios (asegurar la compensación financiera más idónea según las responsabilidades y acciones de los empleados, así como las prestaciones de ley a las que tienen derecho); seguridad e higiene (procesos encaminado a asegurar un ambiente de trabajo seguro e higiénico según requerimientos técnicos y de ley); relaciones con empleados y trabajadores (acciones establecidas con el objetivo de mantener la relación con el sindicato, así como el mantenimiento efectivo de negociaciones colectivas y el establecimiento de las relaciones internas con los empleados según directrices de ley).

Las acciones de gestión humana se justifican bajo cuatro objetivos según Bohlander, G., Snell, y Sherman, A. (2001) son: alcanzar los requerimientos de recursos humanos, (entendido como acciones encaminadas a cumplir con los requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones para lograr la productividad de los recursos humanos, asegurar la planeación y reclutamiento de las personas más idóneas para la organización y acciones de selección); desarrollo de la eficacia en recursos humanos, (acciones de capacitación y desarrollo profesional, así como metodologías para evaluar y mejorar el desempeño de los empleados); implementación de compensaciones y seguridad, (entendido como acciones encaminadas a posibilitar de manera efectiva la administración de la compensación, así como asegurar metodologías para incentivos y beneficios, administrando las prestaciones de los empleados y planeando las acciones de seguridad e higiene acorde a las necesidades reales de los empleados al mismo tiempo que se cumple con las especificaciones legales); mejoramiento de las relaciones con los empleados (asegurarse que los derechos de los empleados sean respetados según lineamientos de ley, mantener la

disciplina laboral y adelantar metodologías de negociación colectiva y administración del contrato laboral según las especificaciones legales del país).

DeCenzo y Robbins, (2018), considera que el área de gestión humana es la llamada de asegurar el cumplimiento de cuatro funciones esenciales:

- 1) Función de contratación de personal (acciones de obtención de personas como planeación del cargo, determinación de los requerimientos de personal, descripción de puestos de trabajo, proceso de reclutamiento, fase de selección y función de contratación).
- 2) Función de capacitación y desarrollo (acciones de socialización del empleado, orientación, capacitación, desarrollo del empleado, desarrollo organizacional y desarrollo de la trayectoria laboral).
- 3) Función de motivación (metodologías que permitan identificar las habilidades y disposiciones de un empleado para el cumplimiento de sus funciones, así como acciones que aseguren estándares de desempeño para cada empleado, sistemas de evaluación de desempeño, como asegurar las compensaciones y prestaciones idóneas).
- 4) Función de mantenimiento (acciones encaminadas a ayudar a retener empleados productivos, asegurando su bienestar, calidad de vida y satisfacción, así como la habilitación de canales efectivos de comunicación donde el empleado se sienta escuchado y entendido).

Otra de las funciones que cumple la gestión del talento humano está relacionada con los comportamientos Socialmente Responsables, de acuerdo con Carneiro (2009. p.124) son los siguientes:

- 1) Formación y aprendizaje continuo a todos los niveles de la organización, en especial en materia medioambiental y social.
- 2) Delegación y trabajo en equipo, buscando la motivación de las personas en su desempeño.
- 3) Transparencia y comunicación a todos los niveles.
- 4) Conciliación entre trabajo y familia, por medio de la flexibilidad y horarios razonables.

- 5) Diversidad de la fuerza laboral, en la que podrá encontrarse representación de distintos grupos étnicos y sociales: jóvenes y mayores, hombres y mujeres, discapacitados, etc.
- 6) Salarios justos a través de una política de retribuciones coherente y transparente.
- 7) Igualdad de oportunidades y procesos de selección y contratación responsables.
- 8) Participación en los beneficios y en el capital por parte de los empleados, que fomenten el compromiso con la gestión y la marcha de la empresa.
- 9) Empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo buscando el desarrollo profesional y humano.
- 10) Salud y seguridad en el trabajo como condiciones básicas del puesto, cumpliendo y mejorando las medidas legalmente exigibles.
- 11) Responsabilidad con todos los grupos en procesos de reestructuración. La atracción y retención de empleados motivados y competentes es una de las ventajas pretendidas con estos comportamientos.

#### **2.1.5. Roles del gerente de talento humano en una organización**

Los roles que debe cumplir el gerente del talento humano para generar valor a la organización según Ulrich., D. (2006), son los siguientes:

- 1) **Socio estratégico.** Indica que su gestión de Talento Humano da paso hacia la planeación estratégica, ingresando o participando con un impacto importante para la función del personal, buscando respuestas ágiles y flexibles a los nombrados problemas estratégicos, acercándose de una manera atenta y continua a los cambios en las tendencias del entorno, la competitividad y su impacto en la organización. Sin embargo. Para Ulrich el Talento Humano ha sido únicamente ejecutor de la estrategia que lleva a reflexionar sobre la probabilidad que el área se oriente a la formulación de estrategia como dependencia responsable y que conlleve a la fundamentación de modelos globales de negocio, para que realmente se entienda como socio estratégico.

- 2) **Experto administrativo.** En el cual surge el cuestionamiento de hasta qué punto desde las estructuras tradicionales que talento humano ha venido trabajando, se han fundamentado desarrollos de procesos poco innovadores enfocados en la operatividad del área. Recordemos que la fórmula consiste en no improvisar, realizar un cambio de dinámicas en el ejercicio de la labor, llevándonos a un mundo de servicios con máxima calidad, con diferenciales dinámicas que permitan ser medibles desde las competencias de los individuos que ejecutan los procesos al menor costo posible, sin disminuir la calidad de los servicios prestado.
- 3) **Defensor de empleados.** Sostiene que se debe tener la capacidad de cuidar los intereses de los empleados, haciendo una lectura de la organización alineadas a la tradición, la costumbre, valores y motivación de los mismos, que permitan crear un ambiente donde todos puedan contribuir al logro de los objetivos que condicionen al buen desempeño, una motivación permanente y un sentido de pertenencia sólido, aún en los momentos de transición.
- 4) **Agente de cambio.** Señala que a la luz de los cambios que se generan dentro de las organizaciones, es importante el papel que juega recursos Humanos para apoyar todas aquellas iniciativas que impacten directamente en la estrategia Global del Negocio”. El país es permanentemente escenario de cambios: la economía, las políticas públicas, el rol en la preservación ecológica de las organizaciones, la responsabilidad social empresarial y el cambio en las exigencias de los clientes internos y externos. Igualmente, la competitividad en precios y servicios en las empresas, obliga a que los líderes de Talento Humano apuesten más en función de estos aspectos, desarrollando sus competencias y no solo se encaminen al cambio de procesos que apunten al desarrollo de las variables mencionadas sino que realicen su propia introspección hacia su cambio personal. Es importante tener en cuenta que todo aquello que no está a disposición de aprender y modificar sus esfuerzos hacia los nuevos tiempos, su tendencia va hacia la no evolución.

## **2.2. Responsabilidad Social Empresarial**

En este apartado, se realiza una exposición de los componentes de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) enmarcándola dentro del campo de la gestión del talento humano. En este escenario el fenómeno objeto de estudio, se enmarca en la presentación de conceptos y perspectivas que lo fundamentan en el contexto latinoamericano.

### **2.2.1. Definición de Responsabilidad Social Empresarial**

El interés de las empresas de comprometerse con la responsabilidad social es el resultado de una mezcla de razones subjetivas y objetivas. Entre las razones subjetivas se encuentra principalmente la satisfacción personal de accionistas, dueños de empresas y gerentes de actuar bien, con valores éticos y desinteresadamente por el bien de la humanidad. Entre las objetivas encontramos los beneficios tangibles que las empresas pueden disfrutar y que se detallan en el siguiente apartado.

Restrepo (2016), sostiene que cuando se alude a la Responsabilidad Social se piensa en la relación entre la empresa, el medio ambiente y el entorno social. Poco se piensa en el talento humano y este aspecto se ha delegado en áreas como la gestión humana; vale la pena pensar la responsabilidad social desde el talento humano y más aún la gestión del conocimiento, dado que este intangible es una herramienta invaluable que le permite al ser humano enriquecer su rol, mejorar la calidad de vida de los empleados y la relación de las empresas con su entorno inmediato.

Ena y Delgado (2012), manifiestan que “la responsabilidad social interna es la parte social corporativa que gestiona la manera social, sostenible, ética, humanística y solidaria de una empresa. El proceso debe estar enfocado en una dimensión bilateral” (Pág. 58).

Lo antes expresado significa que las empresas en su responsabilidad interna están vinculadas directamente con el personal humano y social de la organización; a través de la gestión de recursos humanos se puede determinar el bienestar de su personal como principal grupo de interés involucrado con su funcionamiento institucional.

Fernández (2019), manifiesta que:” La RSE interna se sustenta en el concepto de calidad de vida laboral, afirmando 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. Por lo tanto, el alcance de la dimensión interna de la RSE en lo que al recurso humano se refiere es bastante amplio, pues una organización socialmente responsable debe contemplar todos los aspectos que involucran a las personas dentro de la misma, desde su contratación, la oportunidad de empleo y desarrollo profesional para diversidad de trabajadores, durante su permanencia en ésta a través de la salud, seguridad y la calidad en el trabajo y hasta cuando se efectúan cambios estructurales, dado su incidencia directa en las condiciones de empleabilidad y en el resguardo de sus derechos.” (Pág. 225)

En la responsabilidad social interna, Jaramillo-Naranjo (2011), destaca la importancia de invertir en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, de ayudar a contribuir en la mejora de sus condiciones de vida y de trabajo, logrando de esta manera establecer un equilibrio el cual genere compromiso y respeto hacia sus derechos humanos y laborales

Guzmán González, (2016) considera que “el recurso humano es el que decide la permanencia en el tiempo o el éxito corporativo que puede obtener una empresa, a través de sus miembros ejecutivos como gerentes logrando a su vez determinar: el entusiasmo y compromiso, planificación y organización en el trabajo, preocupación por las condiciones laborales, capacitación y desarrollo, por propiciar un lugar de trabajo motivador, desafiante y participativo, en fin, proporcionarles posibilidad de mejorar la calidad de vida”. (2016, Pág. 4)

En el Manual de Andrea Shum Fallas (2006) para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial se presentan definiciones de responsabilidad social empresarial (RSE) que han sido elaboradas por diferentes organizaciones y que son retomadas de Shum, A., (2006. Pág. 4)

“Alcanzar éxito comercial de forma tal que se honran valores éticos, se respeta a las personas, comunidades y el entorno natural.” Business for Social Responsibility

“Se refiere a las obligaciones de la empresa con la sociedad o más específicamente con los stakeholders.” Smith, Craig

“Es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar la calidad de vida.” WBCSD

“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus grupos de interés.” Libro verde de la Unión Europea, COM (2001)

“La sostenibilidad implica responsabilidad. Ser más sostenible implica tomar responsabilidad por el impacto total de todas nuestras acciones.” Eco-innovate.net

La responsabilidad social empresarial (RSE) se define como “el compromiso que las empresas asumen para lograr un desarrollo sostenible.” CEGEST

Es importante resaltar que todas las definiciones confluyen en la idea de que la responsabilidad social empresarial se refiere al equilibrio entre las tres dimensiones de la sostenibilidad: Social, ambiental y económica.

La dimensión económica analiza los intercambios de servicios, productos y capital que se efectúan entre la empresa y su entorno, que incluye: empleados, proveedores, inversionistas y bancos, clientes, sector público y ONG. En esta dimensión, el reto es lograr un equilibrio entre las relaciones económicas con los diferentes entes del entorno para aumentar la sostenibilidad de la empresa a través de la creación de valor y la generación de desarrollo económico.

La dimensión ambiental procura minimizar el impacto negativo al medio ambiente a través de la gestión ambiental, reducción de desperdicios, eficiencia en el uso de materiales, manejo adecuado de desechos y mejora en el diseño del producto para la disminución de su impacto ambiental a lo largo de todas las etapas de su ciclo de vida.

La dimensión económica analiza los intercambios de servicios, productos y capital que se efectúan entre la empresa y su entorno, que incluye: empleados, proveedores, inversionistas y bancos, clientes, sector público y ONG. En esta

dimensión, el reto es lograr un equilibrio entre las relaciones económicas con los diferentes entes del entorno para aumentar la sostenibilidad de la empresa a través de la creación de valor y la generación de desarrollo económico.

La RSE han encontrado una amplia aceptación en los planteamientos corporativos actuales, habiéndose convertido en un estándar de referencia para muchas de las estrategias y procesos habitualmente desarrollados por las organizaciones según lo argumenta Campbell, J. (2007). En esta sintonía, Quairel, F. (2004), sostiene que la RSE puede exteriorizarse de muy variadas formas y a través de múltiples iniciativas o actuaciones de distinto tipo, aunque con una característica común a los distintos enfoques, que suelen coincidir en un modelo de organización abierta a su entorno, respecto al que se asumen voluntariamente unas responsabilidades que se dirigen a satisfacer un amplio conjunto de aspectos éticos, sociales y ambientales. En efecto, la RSE supone una perspectiva pluralista que pretende atender a las expectativas que surgen del seno de una comunidad integrada por diversos grupos de interés, partícipes e interesados, a los que habitualmente se les engloba en el vocablo anglosajón stakeholders, que incluiría a todo aquel individuo o grupo que pueda afectar o verse afectado por las actividades de la entidad según lo expresado por Freeman, R.E. (1984).

La RSE es un nuevo enfoque de gestión empresarial, mediante el cual “se busca en las organizaciones orientar el valor agregado de sus actividades y definir estrategias de innovación que incorporen consideraciones ambientales y sociales, manteniendo un adecuado balance con criterios económicos, para procurar así su propia sostenibilidad y el desarrollo sostenible de la región donde operan”. (Shum, A., 2006. Pág. 14).

Siguiendo a Shum, A., (2006. Pág. 1), la empresa procura minimizar la cantidad de recursos utilizados, mientras que maximiza la creación de valor económico, social y ambiental, y se satisfacen las necesidades y requerimientos de sus partes interesadas (stakeholders). Con esto se pretende lograr un equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental, para asegurar la continuidad de la empresa en el largo plazo.

Esto implica comprender el concepto de RSE más que altruismo por parte de la empresa, pues está directamente ligada con la competitividad empresarial, se enfoca

en la identificación de estrategias que garanticen la sostenibilidad de una organización en el largo plazo. La experiencia indica que la RSE genera beneficios tangibles para la organización, que incluyen: mejora de la imagen, incremento en ventas, acceso a nuevos mercados, disminución de costos, reducción de riesgos, mejora de la satisfacción laboral y mayor lealtad de clientes.

### **2.2.2. Características, principios, criterios y beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial**

Shum, A., (2006. Pág. 6), manifiesta que las principales características de la RSE, son las siguientes:

- El objetivo de la RSE es asegurar la continuidad a largo plazo de la empresa.
- El factor de la sostenibilidad está completamente integrado dentro de la estrategia y la gestión empresarial.
- Es un enfoque triple y equilibrado en aspectos económicos, ambientales y sociales de la empresa. Es una actitud proactiva y voluntaria hacia mejoras en estas áreas.
- Es un proceso continuo.
- Se presta mucha atención a la interacción con las partes interesadas alrededor de la empresa. Se reconoce una responsabilidad extendida por parte del productor, que involucra toda la cadena de los productos o servicios.
- Se da énfasis en la comunicación interna y externa de los resultados obtenidos.

En México existen cuatro ámbitos con los que se certifica a las empresas y que debe cumplir toda empresa socialmente responsable según Porto y Castromán, (2019)

- 1) *Contribuir a la calidad de vida dentro de la empresa.* Las empresas generan empleos y pagan sueldos y salarios, que deben ser justos y oportunos (Barroso, 2007), contribuyendo al desarrollo de los trabajadores y mejorando su calidad de vida. Al mismo tiempo los trabajadores, con sus ingresos, fomentan el desarrollo de las comunidades donde radican. También se requiere mejorar el clima organizacional y la calidad de vida laboral (CVL) a través de constante capacitación, adecuada supervisión, comunicación eficaz y trato digno a las personas. El mejoramiento de las habilidades de comunicación en la empresa, el

aumento de la autoestima, el manejo de las finanzas personales, el trabajo en equipo y la prevención de adicciones, generan impacto positivo en las organizaciones.

- 2) *Cuidado y preservación del medio ambiente.* Es necesario que las empresas cuiden el entorno que les rodea y fomenten en los trabajadores y sus familias el ánimo para preservarlo. También se espera que exijan a sus proveedores, trabajadores, autoridades y gobierno que lo hagan porque no es suficiente cumplir con las normas ambientales sino que se requiere fomentar los valores para que esto sea voluntario y permanente, para lo que es posible y deseable contar con la ayuda de organismos especializados en cuestiones ambientales.
- 3) *Desempeñarse con un código de ética.* El trato ético permitirá a las empresas mantener relaciones de calidad con proveedores y clientes, resultando que más de ellos buscarán hacer negocio con esas empresas generando mayores volúmenes de venta y más ingresos como consecuencia. Correa *et al.* (2005) y Medina (2006) coinciden al respecto al afirmar que la RSE lleva a obtener más ganancias debido a una mejor imagen de la empresa y más confianza de los *stakeholders* hacia ella. Es una relación ganar–ganar, o de ganancia óptima (Barroso, 2008).
- 4) *Vincularse con la comunidad a partir de la misión del negocio, pero también de los bienes y servicios producidos.* Para Barroso (2007), se espera que las organizaciones realicen acciones que propicien el desarrollo de la sociedad y que colaboren con causas sociales y de bienestar público más allá de la mera filantropía, debido a que ésta no necesariamente está conectada con la misión o visión de la empresa, además de que su impacto no puede cuantificarse. El objetivo es la colaboración activa y voluntaria con la sociedad mediante la participación en programas de apoyo como la donación de recursos a diversas fundaciones de ayuda humanitaria, planes de becas para niños y jóvenes, así como asistencia técnica para obras de beneficencia promovidas por organismos sin fines de lucro. No es sólo dar, sino participar activamente.

- a. Para ser socialmente responsables en el sentido amplio del concepto, las empresas deben cumplir con los cuatro ámbitos al mismo tiempo. Si practican algunos de ellos entonces sólo estarán realizando acciones de compromiso empresarial con la sociedad, pero no puede decirse que sean socialmente responsables en el sentido amplio del concepto. Mientras las empresas no perciban la RSE como un factor esencial en la continuidad de los negocios, ésta se mantendrá como una mezcla semántica con rasgos de evasión–cumplimiento y filantropía social que, finalmente, puede ser abandonada (Sánchez et al, 2007).

La responsabilidad social empresarial de acuerdo con (Calderón, Giraldo, Naranjo, 2011) está regida por los siguientes principios que son de vital importancia dentro de las organizaciones:

- La transparencia: Son todas aquellas buenas prácticas que dentro de la organización se realizan con el fin de cumplir con los lineamientos establecidos para el desarrollo de conductas socialmente responsables. Estos se ven reflejados en su política interna, valores corporativos, códigos de conducta, etc. deben ser en un lenguaje fácil de entender, accesibles y deben ser informados y puestos en conocimiento de cada una de las partes interesadas en lugares de conocimiento público.
- Las normas: Todas aquellas empresas que estén calificadas como socialmente responsables deben cumplir una serie de sistemas, normas, certificaciones y requisitos los cuales son evaluados constantemente por entidades externas que monitorean el cumplimiento de dichos requisitos.
- La autoevaluación: Las compañías que estén dentro del cumplimiento de la responsabilidad social deben tener establecido un método de autocalificación que les permita evaluar su desempeño y encontrar aquellos puntos de mejora para lo cual deberán implementar un sistema de gestión de responsabilidad social para realizar el continuo mejoramiento del sistema y establecer así metas y objetivos que vayan acorde a la estructura de la organización.

- La gestión socialmente responsable: Son todos aquellos modelos a seguir que tiene establecida la compañía para el cumplimiento de la responsabilidad social los cuales tienen alcance a toda la organización.
- Consumo socialmente responsable: Es la manera como la compañía da a conocer a sus grupos de interés el correcto proceso de elaboración del producto en términos de RSE, una de las formas más conocidas es por medio de las etiquetas en los productos que sacan al mercado.

La experiencia indica que, dentro de la estrategia empresarial, la RSE se traduce en beneficios tangibles para la organización, al lograrse un fortalecimiento de las ventajas competitivas así como nuevas oportunidades de negocio. Específicamente, algunos de los beneficios que obtienen las empresas, de acuerdo a Shum, A., (2018. Pág. 6), son los siguientes:

- Aumento de ventas (acceso a nuevos mercados, mayor penetración en los mercados existentes y desarrollo de nichos especializados de mercado sostenibles).
- Mejora de la lealtad de clientes. Mejora en la imagen y reputación ante clientes y demás partes interesadas.
- Reducción de costos operativos.
- Aumento de la calidad y la productividad.
- Aumento de la estabilidad laboral. Reducción de la vigilancia al propiciar mayor transparencia y comunicación con las partes interesadas. Disponibilidad de fuentes de capital diferenciadas.

### **2.2.3. Categorías, niveles y dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa**

El modelo de responsabilidad social más completo, en opinión de Miranda, A.R., Moreno, M. & Vásquez Ibarra, es el presentado por Carroll (1999), donde se encuentran cuatro tipos diferentes de categorías que determinan aquello que la sociedad espera de las empresas, es decir, su responsabilidad social corporativa. Estas categorías se especifican continuación:

- 1) **Responsabilidad económica:** la empresa como institución económica encargada de la producción de bienes y servicios, tiene como primera responsabilidad el beneficio económico, maximizar las ventas y minimizar los costos.
- 2) **Responsabilidad legal:** la empresa posee una estructura jurídica y de ahí la importancia del cumplimiento de unas leyes que no solo regulan el mercado, sino que son también las encargadas de positivizar, gran parte de las expectativas y, por lo tanto, de las obligaciones de la empresa.
- 3) **Responsabilidad moral:** abarca aquellas expectativas y obligaciones sobre las que existen un acuerdo entre los diferentes grupos implicados estén o no recogidas por las leyes y cuyo cumplimiento por parte de la empresa es esperado por los diferentes grupos implicados. Son exigencias sociales y ecológicas que aún no se han convertido en ley o que nunca poseerán una forma jurídica por no tener un carácter fácilmente objetivable. Por ejemplo el respeto a la dignidad de todas las personas, sean miembros o no de la empresa, así como de los derechos básicos que poseen.
- 4) **Responsabilidad voluntaria o filantrópica:** a diferencia de los anteriores, en este nivel ya no se trata de conductas exigibles sino deseables, con las que la empresa se compromete con la sociedad: cooperación en causas caritativas, en el voluntariado para la comunidad, en programas de soporte al desarrollo local y regional, en introducir programas para evitar el abuso de drogas, en proveer de guarderías para aunar el trabajo y familia. Son elementos que se incorporan a lo que denominamos acción social de la empresa.

En tal sentido, la responsabilidad social corporativa está compuesta por la suma de estos cuatro niveles, de forma que la empresa socialmente responsable debe esforzarse por conseguir un beneficio, obedeciendo la ley, siendo ética y siendo un buen ciudadano corporativo. Estas cuatro categorías detalladas en los párrafos anteriores constituyen presupuestos de la confianza en la empresa y que siempre en mayor o menor medida, se encuentran en tensión en toda realidad organizacional.

La confianza tiene un componente psicológico de acuerdo con Miranda, A.R., *et al*, pues no deja de ser una creencia en el comportamiento futuro de otra persona o de la misma empresa, ya que esta, conformada en bases racionales, como un conjunto de razones que motivan nuestra confianza o desconfianza como consumidores, trabajadores, directivos, etc., porque dentro de estas razones, se ocupa un lugar privilegiado el saber que estamos ante empresas que se comportan responsablemente, capaces de dar cuenta de lo que hacen o dejan de hacer y el porqué.

El informe de Committee for Economic Development de 1971 (en Boatright, 1993) referenciado por Miranda, A.R. (2015), Et al. la empresa tiene tres niveles de responsabilidad:

- 1) Responsabilidades básicas derivadas de la función económica: producción, empleo, crecimiento económico.
- 2) Atención al cambio de valores y prioridades sociales: conservación del medio ambiente, relaciones laborales, información a consumidores.
- 3) Responsabilidades poco conocidas que debe asumir para vincularse más a la actitud de cambio del entorno social: pobreza, cuestiones urbanas.

Estos tres niveles de alcance suponen considerar su efectividad si se apropian del compromiso donde los actores responsables de dirigir a las personas que conforman las organizaciones lo asumen; es decir, los empleados y trabajadores son estos quienes tienen en sus capacidades la posibilidad de alcanzar efectivamente los propósitos de la responsabilidad social en las organizaciones.

En este sentido, Camejo, (2013) expresa que hoy las organizaciones en el siglo XXI constituyen un marco de acción centrado en la gestión ética y socialmente responsable, lo cual asume como los valores fundamentales de la defensa de la dignidad de las personas y el respeto de los derechos fundamentales.

En suma, el compromiso social que se adquiera debe ser soportado por todos los componentes que integran la organización desde cualquier rango y desde el puesto de trabajo que se ocupe, para lo cual todos y cada uno de las personas que

laboran en las organizaciones deben sentirse comprometido en este nuevo escenario.

De igual manera, Salguero Mejías, (2016), manifiestan que en el libro verde de la Unión Europea distingue dos dimensiones de la RSE, la dimensión interna y la dimensión externa.

La dimensión interna afecta especialmente a la plantilla y al medio ambiente e incluye la gestión de recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la adaptación al cambio y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.

La dimensión externa recoge las relaciones con la comunidad, grupos de proveedores y consumidoras y consumidores, los Derechos Humanos y los problemas ecológicos mundiales.

La RSE por lo tanto se concibe como una forma de gestión cuyo objetivo es hacer bien las cosas para el bien común. Supone el reconocimiento e integración en la gestión y en las operaciones de la organización de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los Derechos Humanos, que generen políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores. Para conocer esas preocupaciones y expectativas es necesario definir un marco de relación y diálogo con esos grupos.

#### **2.2.4. Camino, incorporación y críticas a la Responsabilidad Social Empresarial**

El camino hacia la RSE, enfatiza en que toda empresa que desee ser socialmente responsable debe asumir, adoptar y publicar los indicadores siguientes, que señalan el grado de adopción de la responsabilidad. Según Porto y Castromán, (2006), citados por Barroso Tanoira, F.G. (2008), este debe ser el "decálogo" de toda empresa que desee ser socialmente responsable:

- 1) Promover e impulsar en su interior una cultura de RSE que busque las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.

- 2) Identificar las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.
- 3) Hacer públicos los valores de su empresa y desempeñarse con base en un código de ética.
- 4) Vivir al interior y al exterior de esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y respeto a la dignidad humana.
- 5) Promover el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores)
- 6) Identificar y apoyar causas sociales como parte de su estrategia de acción empresarial.
- 7) Respetar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del medio ambiente.
- 8) Invertir tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en las que opera.
- 9) Participar, mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, en organizaciones de la sociedad civil (OSC) y/o con el gobierno, en la atención de las causas sociales que ha elegido.
- 10) Tomar en cuenta e involucrar a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social.

Según Barroso Tanoira, F.G. (2008), las responsabilidades éticas con la sociedad de las empresas deben contemplar las obligaciones hacia todos los *stakeholders*, respetar los derechos humanos y laborales, así como el medio ambiente, tomando en cuenta a las generaciones presentes y futuras (Ramos, 2006). El enfoque al bien común les debe llevar a crear riqueza de manera justa y eficiente, respetando la dignidad y los derechos inalienables de los individuos. Por ello, para lograr una empresa socialmente responsable, Kaku, (2005) sugiere que la respuesta radica en el *kyosei*, definido como espíritu de cooperación, en el cual los individuos y las organizaciones viven y trabajan juntos por el bien común, estableciendo relaciones armónicas con sus clientes, proveedores, competidores, gobiernos y medio ambiente.

Puede convertirse en una poderosa fuerza para la transformación social, política y económica y está al alcance de empresas y gobiernos. Si las empresas manejan sus negocios con el sólo propósito de ganar una participación mayor de mercado o de obtener utilidades, continúa Kaku (2005), es bastante probable que conduzcan al mundo a la ruina económica, medioambiental y social. Pero si trabajan juntas con un espíritu *kyosei* podrán alimentar a los pobres, llevar la paz a las áreas devastadas por la guerra y renovar el mundo material. Las empresas deben ser cimientos de paz y prosperidad para el mundo.

En su camino hacia la RSE (Barroso Tanoira, F.G., 2008), las empresas deben aprender a realinear sus estrategias para abordar prácticas de negocios responsables debido a que esto puede otorgarles ventajas sobre la competencia y contribuir a su éxito en el largo plazo (Zadek, 2005). Al lograrlo pueden promover la acción colectiva para abordar las preocupaciones de la sociedad de tal forma que se conviertan en actores y no en espectadores de la responsabilidad social, ya que ser socialmente responsables implica definir y entender adecuadamente la relación de la empresa con la sociedad y el medio ambiente, de tal forma que cada compañía pueda concebirse como un microcosmos en el que tres parámetros –crecimiento, cohesión social y preservación ambiental– sean adecuadamente integrados (Correa *et al.*, 2005), lo que les evitaría ser socialmente vulnerables, es decir, sensibles a ataques de *stakeholders* imprevistos y que puedan afectar sus operaciones (Hall, Matos, Fergus y Vredenburg, 2005). Una empresa es más socialmente vulnerable mientras más se encuentra inserta en la sociedad.

La incorporación de la RSE al corazón del negocio inicia, con alineación de la estrategia y las operaciones diarias de una empresa con la responsabilidad social de acuerdo a Barroso Tanoira, F.G. (2008), requiere del compromiso de ésta con los stakeholders, el cual no se centra en prevenir crisis o suavizar críticas, sino en un compromiso más profundo que los vea como aliados sociales que contribuyan a promover el aprendizaje y la innovación al interior de la empresa, lo que a su vez impulsará el desempeño corporativo. Es preciso centrarse en resultados tanto dentro

como fuera de la empresa, lo cual será una fuente fértil de conocimiento y de información. Ante esto, Rochlin (2005) sugiere que se debe construir una estrategia de negocios que busque una alineación entre el desempeño social, medioambiental y económico de una empresa con su valor de largo plazo, de tal manera que la RSE se vuelva parte del negocio central y se incorpore al corazón de la organización, lo que se logrará a través de una amplia difusión interna del compromiso que la organización tiene con este enfoque.

En la RSE (Barroso Tanoira, F.G., 2008), interviene tanto el liderazgo como la intención de sumar a otros, en la que el jefe, director o responsable, debe tener la capacidad para conducir a su organización a enfrentar eficazmente los problemas sociales y ambientales desafiantes. También debe haber una infraestructura que permita que la estrategia de negocios se incorpore a las operaciones de la empresa tales como incentivos apropiados para los empleados, sistemas que respalden la innovación, capacitación laboral que construya habilidades que permitan al personal tomar decisiones que estén en concordancia con el enfoque estratégico adecuado, así como sistemas para responder ante elecciones críticas. Si los trabajadores y los ejecutivos no tienen un entendimiento claro sobre la necesidad estratégica de la RSE, de poco servirá incluirla en la visión y misión de la compañía, o en los manuales de la empresa.

Según Seabra, Guilherme y Passos, (2005), la preocupación por el medio ambiente y por todas las personas que se relacionan con la empresa debe ser parte del actuar cotidiano, lo cual debe hacer de la búsqueda de la sustentabilidad del negocio una filosofía. La responsabilidad social es un conjunto de acciones: cuidar del clima, respetar al otro, valorar y hacer que el conjunto de colaboradores se perciba como parte de una misión más amplia en la empresa. Simplemente, para hacer mejores negocios se necesita una mejor interacción entre las partes involucradas en las estrategias organizacionales. Dicha integración es educacional pues si no existe un mínimo de educación, no hay pasión para actuar.

Las críticas a la RSE según Barroso Tanoira, F.G.(2008) se fundamentan en que, aunque todo lo anteriormente expuesto sea deseable para construir una sociedad mejor a través de la RSE, existen sectores que son críticos de las corrientes que la promueven, pues consideran que ésta sirve, sobre todo, como una forma de publicidad empresarial de la que diversas organizaciones se aprovechan para vender más sus productos, o que es utilizada para justificar un fin bueno con un principio negativo. Algunos economistas piensan que si las empresas sacrifican parte de sus ganancias en nombre de la responsabilidad social, se podrían volver menos atractivas para inversionistas, trabajadores y consumidores, pereciendo a la larga. Otros críticos sostienen que es solamente una forma de publicidad, la cual es aprovechada para atraer a más clientes y vender más a costa de la buena voluntad de éstos. Entre los escépticos se encuentra Friedman, citado por Medina (2006), para quien la RSE no es otra cosa que aumentar los beneficios de la empresa tanto como se pueda, siempre y cuando se respeten las reglas del juego y se eviten el engaño y el fraude. Sin embargo, esto constituye una visión meramente legalista que impide a la empresa ir más allá en su compromiso voluntario con el mejoramiento social y medioambiental, como si se aceptara que lo legal es lo justo.

Las empresas que sacrifican parte de sus utilidades en obras de responsabilidad social, serán menos atractivas para sus accionistas y tendrán una posición más débil en sus mercados. También, en opinión de Rojas et al. (2006), existen quienes discuten que la RSE sólo es una forma para servir a nichos de mercado, pero incrementando la producción y los costos de mercadeo, siendo imposible para las empresas crear una ventaja competitiva sostenible. Aktouf, citado por Barroso (2008), llama a este enfoque ganancia máxima en el que se invierte poco en el personal, no se desarrollan los productos o servicios, no se promueve el cuidado ambiental y tampoco se realizan acciones de vinculación con la comunidad, ya que para obtener ganancia máxima es necesario bajar al mínimo posible los costos. Entonces, el trabajador se convierte en un "enemigo" para la empresa ya que para capacitarlo, procurar su desarrollo integral y una mejor calidad de vida, es necesario invertir en él, lo que incrementa los costos de la organización y se reduce la ganancia esperada. Lo mismo sucede con los recursos

destinados a la preservación del medio ambiente, al trato ético hacia los proveedores y otros stakeholders, así como hacia la comunidad. Es un círculo vicioso en que, por bajar los costos al máximo, se pierde competitividad y la empresa se encamina a una ruina segura en el largo plazo.

Los que creen en la RSE responden que es posible ser exitoso al administrar de manera socialmente responsable debido a que las empresas pueden obtener más ganancias y ser más competitivas en un ambiente en el que todos ganen, logrando un mayor compromiso de sus trabajadores, mejorando su imagen ante clientes, proveedores, accionistas y gobierno, manejando mejor sus recursos e incrementando la calidad de vida de quienes trabajan en ellas y en las comunidades. Es como un esquema de ganar-ganar o de ganancia óptima que fortalece a la empresa, continúa Barroso (2008).

La RSE debe ser considerada como un programa de prácticas y políticas que soporten la toma de decisiones y conlleven al éxito de la empresa en el largo plazo. No debe ser confundida con estrategias de publicidad para justificar actividades que vayan en contra de la preservación de la vida o que destruyan el medio ambiente, o que vayan en contra de las comunidades o de la gente que trabaja en las empresas (Barroso Tanoira, F.G., 2008).

### **2.2.5. Alineación de la gestión del talento humano a la Responsabilidad Social Empresarial.**

En el año 2000, las Naciones Unidas (ONU) proclamaron el Pacto Global, cuyos diez principios, que gozan de aceptabilidad global, aportan un marco para el comportamiento socialmente responsable de las empresas. Dos de ellos refieren a los Derechos Humanos, con el propósito de que estos derechos sean respetados y protegidos; así como todo rasgo de discriminación en las labores asignadas. Adicionalmente, debe existir un respeto por el medio ambiente, apoyando procedimientos preventivos de problemas ambientales, difusión de tecnologías

amigables e inofensivas con el medio ambiente y promover iniciativas de responsabilidad ambiental.

Lo anterior sugiere que una de las principales responsabilidades de las empresas se debe a sus trabajadores mediante el compromiso permanente con los Derechos Humanos y a la inversión en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, lo que incluye mantener un sano equilibrio entre la vida familiar y laboral.

Los principios del Pacto Global de las Naciones Unidas sobre los compromisos que al respecto deben tener las organizaciones con su contexto social, laboral y ambiental, teniendo en cuenta exclusivamente el grupo de interés de los trabajadores, para el análisis de la Responsabilidad Social Empresarial al interior de las empresas.

De estos principios, Carneiro (2008) plantea que las responsabilidades sociales de la empresa sobre la organización deben considerar las relaciones, las personas y el medio ambiente; de igual manera, la gestión participativa, no discriminación, comunicación y clima, salud y condiciones de trabajo y desarrollo profesional, es decir, los compromisos que debe tener la organización para con sus colaboradores.

Hoy en día el concepto tiene una acepción más amplia y se contempla la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como el medio por el cual las empresas se comprometen con el desarrollo sostenible (Cannesa & García, 2005), o de una manera más amplia, se entiende como la obligación de los actores sociales con los individuos o comunidades con los que tiene relación (Yepes, 2007).

Esto supone un compromiso de la empresa con su rol como actor social, capaz de enriquecer su entorno, suministrando una mejora económica y social. Es por ello que las prácticas de RSE deben orientarse a diferentes grupos de interés o stakeholders, asegurando así la sostenibilidad social, ambiental y económica de la empresa de manera interna y externa.

La RSE es entonces una estrategia novedosa que se extiende a la gestión del talento humano en el ámbito organizacional, que puede aportar valor y ventajas competitivas, al tiempo que contribuye al fortalecimiento de valores en las empresas.

En este sentido, es conveniente delimitar que la RSE se compone de cuatro responsabilidades fundamentales sugeridas por Carneiro (2008):

1. La organización
2. Las personas,
3. Las relaciones
4. El ambiente laboral y social.

RSE se comprende como el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Por tanto la RSE afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.

El trabajo de Hernández et al. (2011) marcó una importante perspectiva pues consideró un grupo de variables latentes como: prácticas responsables de gestión humana, políticas de responsabilidad social y gobernabilidad, impacto sobre el medio ambiente, transparencia y rendición de cuentas. Estos autores concluyeron que: “la Responsabilidad Social Empresarial contribuyó ampliamente al valor agregado de la gestión humana” pág. 6

Las empresas de hoy se están dando cuenta de que el éxito no depende sólo de la obtención de utilidades, sino que se requiere contribuir con todos los que participan en ellas para hacerlas más competitivas y enfrentar un mundo cada vez más globalizado. Para lograr esto deben emprender acciones de responsabilidad social empresarial que alineen la gestión del talento humano.

La Responsabilidad Social Empresarial, actúa como un agente clave que impulsa el crecimiento de las empresas. El crecimiento empresarial es una variable que depende de numerosos factores: la responsabilidad social es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando su imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes

y la comunidad en la que opera. Con el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social es percibido, como reflexivo, ético y espontáneo.

Responsabilidad deriva de responder, en este caso de dar cuenta del uso que hace la empresa del poder que la sociedad le ha transferido. Esto no se reduce al beneficio económico, ni siquiera a este, más el cumplimiento de las leyes. Sino a las razones cuando una empresa, con grandes beneficios y dentro de la ley, despide a miles de trabajadores, sin una justificación de su acción, su credibilidad social se resiste. Lo que trae por consecuencia, la reducción de la responsabilidad social a la responsabilidad legal donde salta en pedazos en los contextos globales actuales que valoran diariamente la actuación moral de una empresa, sin poseer regulaciones legales capaces de definir y asegurar una determinada respuesta.

Uno de los modelos de responsabilidad social más completa es el presentado por Carroll (1999), donde se encuentran cuatro tipos diferentes de categorías que determinan aquello que la sociedad espera de las empresas, es: Económica, Legal, Moral y voluntaria o filantrópica. La Responsabilidad Social Empresarial estaría compuesta por la suma de estos cuatro niveles, de forma que la empresa socialmente responsable debe esforzarse por conseguir un beneficio, obedeciendo la ley, siendo ética y siendo un buen ciudadano corporativo.

En la actualidad muchas empresas alrededor del mundo no sólo capacitan profesionalmente a sus trabajadores, sino que también implementan cursos y programas que estimulan el aprendizaje sobre temas sociales culturales como el ahorro de energía, el reciclaje, la vida saludable, entre otros. Estas actividades tienen por objetivo fomentar una sociedad responsable, y la idea de educar a los empleados en torno a estos temas, es que, primero aprendan lo enseñado y lo practiquen, y segundo, que sean capaces de traspasar los conocimientos adquiridos a sus familias y entorno.

De igual manera, la motivación es uno de los instrumentos más recomendados, debido a que se cree firmemente que al incentivar al individuo se pueden lograr resultados sorprendentes y concretos. Por ello, en condiciones ideales, las empresas deberían poseer un personal altamente motivado e identificado con sus labores, para una buena relación trabajador/empresa. Las organizaciones a través de sus gerencias, poseen la

responsabilidad de generar los escenarios adecuados para impulsar e incrementar el nivel educacional de sus trabajadores, proporcionándoles las condiciones, ya sea de financiamiento, flexibilidad horaria, etcétera.

Es preciso centrarse en resultados tanto dentro como fuera de la empresa, lo cual será una fuente fértil de conocimiento y de información. Ante esto, Rochlin (2005) sugiere que se debe construir una estrategia de negocios que busque una alineación entre el desempeño social, medioambiental y económico de una empresa con su valor de largo plazo, de tal manera que la RSE se vuelva parte del negocio central y se incorpore al corazón de la organización, lo que se logrará a través de una amplia difusión interna del compromiso que la organización tiene con este enfoque.

La gestión de personas es un pilar fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Las personas empleadas están en la primera línea de combate de la mayoría de los negocios y a menudo ven los problemas y las soluciones antes de que la dirección los pueda ver. Como se ha dicho anteriormente la responsabilidad social es un enfoque transversal que ha de permear todos los ámbitos de la empresa y la gestión de personas es fundamental. Es el primer paso en la implementación de la RSE porque antes de mirar al exterior la empresa ha de empezar por su propia casa. En su dimensión interna la RS es un elemento cohesionador, motivador y propiciador del buen clima laboral, lo que lleva en el corto plazo a una mayor productividad y compromiso por parte de todas las personas que forman parte de la organización como trabajadores.

En este sentido, la empresa para suministrar bienes y servicios, necesita emplear personas y recursos y funcionar en un medio. La responsabilidad de la administración por la influencia de dichas actividades es indudable; es un asunto que le compete, ya que en el mejor de los casos malgastan o mal usan recursos y por lo tanto nada agregan al valor del producto o a la satisfacción del cliente. Pero, otros casos como maltrato al personal, falta de transparencia en la relación con proveedores, publicidad engañosa, mala calidad del producto o contaminación ambiental, son críticos y dañaran seriamente a la empresa. Más tarde o más temprano dichas consecuencias constituirán un ataque a la sociedad, e impondrán un alto precio a quienes no han trabajado en

forma responsable para prevenir y solucionar este tipo de influencias. Aquí queda claro la consideración debida a todos los stakeholders.

Los proyectos de responsabilidad social interna posibilitarían el proceso de ampliación de opciones para elevar el nivel de bienestar, calidad y progreso de los colaboradores. Los proyectos enmarcados en salud, educación, servicios básicos, nutrición o derechos humanos además de mejorar el bienestar y calidad de vida, elevarían la sensación de control sobre sus vidas; comprensión crítica del medio ambiente; participación y compromiso; unión de fortalezas y competencias individuales, y genera consciencia de causas.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

Este capítulo contiene la organización del proceso metodológico que orienta el desarrollo de la investigación, el control de los hallazgos, la identificación de posibles soluciones al problema objeto de estudio que conlleva a la toma de decisiones. Presenta una descripción y argumentación detallada de las principales decisiones metodológicas adoptadas para el abordaje del tema de investigación y las posibilidades con que cuenta el investigador para realizar la indagación sobre la relación y alineación de la gestión del talento humano a la responsabilidad social empresarial como estrategia de sostenibilidad organizacional.

#### **3.1. Método o enfoque metodológico**

El método seleccionado para el desarrollo de este estudio, es de carácter cualitativo, en el sentido que la acción investigativa documental sobre la alineación de la gestión del talento humano en la responsabilidad social empresarial como estrategia de sostenibilidad organizacional, se mueve en un proceso circular de manera dinámica entre los hechos y las interpretaciones que se realizan a las lecturas de los documentos objeto de estudio, lo que desarrolla mediante un análisis profundo del contenido.

El carácter cualitativo orienta la realización de esta investigación como dice Restituto Sierra Bravo (2001. Pág. 127) a: “descubrir el sentido y significado de las acciones sociales o el cociente humanístico de dichos fenómenos”.

El alcance, relevancia e idoneidad del uso del enfoque cualitativo en esta investigación se justifica porque contribuye y favorece el logro de los objetivos tanto general como específicos trazados en esta indagación documental, tomando en cuenta los planteamientos teóricos-metodológicos de Hernández Sampierie, R. et al, (2014. Pág. 315), quienes consideran que el “enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”.

Este estudio, según su naturaleza es una investigación de tipo documental, caracterizada por la observación de documentos, la recolección, selección, análisis y presentación de resultados coherentes, el uso de procedimientos lógicos y metodológicos; la realización de un proceso de abstracción científica, generalización sobre la base de lo fundamental. Asimismo, presupone una recopilación adecuada de datos que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación, orientar formas para elaborar instrumentos de investigación y elaborar hipótesis. Tomando en consideración de la afirmación de Restituto Sierra Bravo (2011. Pág. 146), se realizan “observaciones de fuentes documentales físicas y digitales”.

Esta investigación, de acuerdo a su profundidad, es de tipo descriptiva, porque se realiza una reseña de los rasgos, cualidades, características o atributos de la situación del fenómeno y se busca explorar descriptivamente y con el propósito de indagar la relación la alineación de la gestión del talento humano en la responsabilidad social empresarial como estrategia de sostenibilidad organizacional. La meta principal, se limita a recolectar, leer e interpretar información documental que permite explorar y describir datos con el objeto de dar respuesta al problema de investigación de manera descriptiva.

Esta indagación, conforme a su alcance temporal, es de tipo seccional, transversal o sincrónica, debido a que la obtención y recogida de la información del objeto de estudio que gira en torno a la relación de la alineación de la gestión del talento humano en la responsabilidad social corporativa como estrategia de sostenibilidad organizacional, se realiza una única vez en un momento dado durante el el segundo trimestre del año dos mil veintiuno, de acuerdo con los fundamentos teóricos de Bernal Torres, C.A. (2000).

Esta indagación documental, se desarrolla conforme a tres criterios de selección propuestos por Rodríguez, M.L. (2013): Pertinencia (1), exhaustividad (2) y actualidad (3) actualidad, que a continuación se especifican:

- 1) El criterio de pertinencia, requiere que las fuentes consultadas sean acordes con el objeto de estudio y con los objetivos de la investigación, en cuanto aportar conocimientos, enfoques, teorías, conceptos y/o experiencias significativas para fundamentar la alineación de la gestión del talento humano en la responsabilidad social empresarial como estrategia de sostenibilidad organizacional.
- 2) El criterio de exhaustividad, exige que las fuentes consultadas deben ser todas las fuentes posibles, necesarias y suficientes para fundamentar el tema de investigación, sin excluir ninguna que aporte a los fines de ésta, permitiendo así una enumeración y/o clasificación de las fuentes consultadas, de acuerdo a sus objetivos específicos propuestos.
- 3) El criterio de actualidad, implica que las fuentes consultadas deben ser lo suficientemente actuales como para asegurar que reflejan los últimos avances de la disciplina, los más recientes hallazgos de la ciencia y/o los antecedentes teóricos, de campo y legales más pertinentes referidos a los sucesos ocurridos en el pasado reciente o en el presente sobre la temática de investigación.

## **3.2 Técnicas de investigación**

Las técnicas utilizadas para recolectar la información bibliográfica y documental y que sirven como procedimientos para obtener, registrar, evaluar y contrastar las evidencias teóricas necesarias para sustentar los hallazgos de la investigación, se especifican a continuación.

### **3.2.1 Análisis de contenido**

El análisis del contenido se desarrolla en forma cíclica y circular del texto al lector, por ende, se da continuación a los pasos próximos del objeto de estudio. En tal sentido se sigue la secuencia de fases propuesta por Ruíz Olabuénaga (2001) que se desglosa a continuación:

## **Fase 1: Elección de la estrategia**

En el análisis de los documentos se realiza más de dos lecturas del mismo texto: Una lectura directa y otra soterrada, una que busca el contenido manifiesto y otra que busca el contenido latente.

En este sentido, se busca redactar el texto con un doble planteamiento: Expresivo e instrumental.

En el enfoque expresivo se pretende conocer si el significado de los mensajes de los participantes coincide con su propia intención.

En el enfoque instrumental se busca corroborar si el significado del mensaje no coincide con la intención de los actores, porque lo utiliza como instrumento de transmisión de otro contenido distinto soterrado.

Esta distinción de manifiesto/oculto, consciente/inconsciente, expresivo/instrumental, da lugar al empleo de una serie de estrategias, que posibilitaron captar la información manifiesta expresamente en el texto, o que la pueda inferir a partir de él, para capturar la información que los autores han plasmado conscientemente o la transmitida de forma insospechada y el contenido expresivo e ir más allá del contenido instrumental, a continuación se describen las estrategias usadas en esta fase, Ruíz (2001):

- 1) Lector. Permite captar el contenido manifiesto del texto, tal cual lo pretende transmitir sus propios autores, de forma expresiva consciente y directa en la transcripción literal del contenido.
- 2) Analista. Se adopta tácticas mediante los artificios conceptuales, descubrir los contenidos manifiestos en el texto, si bien los propios autores no son conscientes de ellos, sino de manera inconsciente y directa.

- 3) Juez. Se busca captar los contenidos manifiestos que los autores utilizan conscientemente mediante una comunicación contestada para ocultar otros mensajes.
- 4) Crítico. Se escudriñan los contenidos manifiestos que los autores utilizan inconscientemente para ocultar otros mensajes.
- 5) Intérprete. Se capturan los contenidos ocultos (pero no ocultados por los autores) de los que estos mismos son consciente, deduciéndolos del contenido mismo del texto, mediante una comunicación inferida.
- 6) Descubridor. Se capturan los contenidos ocultos (no ocultados por los autores) de los que estos mismos no son conscientes, infiriéndolos del contenido manifiesto en el texto.
- 7) Espía. Se capturan de alguna manera los contenidos ocultados por los autores consciente e intencionalmente (a base de omisiones, tergiversaciones).
- 8) Contraespía. Se encuentran contenidos no expresados en el texto, que los autores en su intento de ocultar, revelarán sin ser conscientes de ello en forma de huella o pista.

## **Fase 2: Construcción del texto de campo**

Luego de seleccionado el texto, se procede a la selección de los datos protocolares, en donde cada uno será considerado como una Unidad de Registro seleccionada, conservada y analizada, de acuerdo a las ideas expresadas por Ruíz (2001):

Las palabras del texto, respecto a las cuales se intenta conocer su frecuencia, repetición, asociación, colocación, tamaño, condicionamiento, significado,

simbolismo. Los conjuntos de palabras o frases en donde se indagarán sus formas sintácticas, sus parámetros o patrones. Los temas que se analizarán su presencia, importancia, asociación, actitudes expresadas frente a ellos, etc.

El resumen de los elementos del texto realizado, según Bergh, B.L., (1989) puede convertirse en Unidades de Registro, como son palabras; temas (frases, conjuntos de palabras); párrafos, ítems (conjunto de textos); conceptos (ideas o conjuntos de ideas); y símbolos semánticos (metáforas, figuras literarias).

### **Fase 3: Construcción del texto de investigación**

El texto de campo, se elabora a partir del texto de investigación con base en las notas, procediendo a una primera sistematización en la que la tarea principal es la categorización de las Unidades de Registro que componen el texto de campo. La categorización, no será otra cosa que el hecho de simplificar reduciendo el número de Unidades de Registro a un número menor de clases o categorías. La transformación del campo en texto se efectuará a través de códigos abiertos, axiales, selectivos y temáticos; y la formulación de categorías comunes, especiales y teóricas.

La categorización constituye el proceso por el cual se aplica una serie de reglas de sistematización para captar mejor el contenido del texto de campo y consiste en aplicar una Unidad de Registro a un criterio de variabilidad sistematizándolo (subdividiéndolo) en una serie de categorías y clasificando cada Unidad de Registro en una categoría.

En términos generales, siguiendo las ideas de Schatzman y Strauss (1973), se utilizaron las categorías comunes, teóricas y especiales.

Las categorías comunes fueron utilizadas para distinguir a los participantes de entre varias personas y eventos que son fundamentales en la valoración de las

características demográficas relacionada con varias pautas que aparecen durante el análisis de los datos.

Las categorías teóricas, emergen en el curso del análisis de los datos, como una pauta general (una conexión clave) presentada a través del análisis. Debido a que estas categorías no serán inmediatamente reconocidas por los lectores del texto hasta que hayan pasado un tiempo considerable inspeccionando los distintos modos de responder (o mensajes), lo que hará necesario mantener las categorías especiales a lo largo de la mayor parte del análisis.

La categorización se lleva a cabo, respetando las siguientes reglas básicas presentadas por Ruíz (2001):

- 1) La serie de categorías se ha de construir de acuerdo con un criterio único. Si en un texto se reducen a categorías sus registros (palabras) según el criterio del tamaño tipográfico pueden dividirse en tres categorías: palabras mayores de 1cm., palabras mayores de 0.5 cm. pero no superiores a 1 cm.; palabras menores o iguales a 0.5 cm. Lo que puede aceptarse es una categorización que use dos criterios mezclados: Palabras redondas, palabras mayores de 1 cm., palabras en tipo cursivo, etc. ya que en este caso se mezclan varios criterios: la forma (redonda, cuadrada), el tamaño (centímetros), tipo (cursivo, llano).
- 2) La confección de categorías complejas a base de una combinación de criterios únicos, puede ser de tamaño y estilo.
- 3) La serie de categorías se ha de ser exhaustiva de forma que no quede ningún dato sin que pueda ser incluido en algunas de las categorías establecidas.
- 4) Las categorías de cada serie han de ser mutuamente excluyentes de forma que un dato no pueda ser incluido en más de una categoría.
- 5) Las categorías tienen que ser significativas, esto es, que posean capacidad descriptiva y significativa suficiente.

- 6) Las categorías tienen que ser claras no ambiguas y consistentes consigo mismas, de forma que el analista no dude en cuál de ellas debe de ser incluido un dato determinado.
- 7) Las categorías son replicables, es decir, dos autores deben ser capaces de incluir los datos en las mismas y no en diferentes categorías conocidos el criterio de clasificación.
- 8) Las categorías se diferencian según el lenguaje que se utilice para su construcción.

La categorización o desagregación en diversas categorías dio lugar a un código de clasificación en sentido estricto, a través del cual fue posible atribuir un sistema de significados a los registros. Dos normas fundamentales que serán tenidas en cuenta a la hora de seleccionar el criterio de codificación o de categorización son las siguientes:

La primera norma está referida a que la codificación empieza siempre con un sistema abierto de categorías para ir progresando a medida que las categorías se hacen más definitivas y completas hasta abarcar con un sistema cerrado de codificación. Para proceder desde esta codificación abierta a la definitiva y cerrada, en este sentido Bergh y Strauss (1989) citado por Ruíz (2003) sugiere cuatro guías básicas:

- 1) Preguntar a las unidades de registros una serie de cuestiones específicas y consistentes, preguntándose por ejemplo para qué sirve esta información.
- 2) Analizar las unidades minuciosamente, por ejemplo, examinando los diferentes sentidos, alusiones, implicaciones de una palabra, frase, párrafo.
- 3) Interrumpir frecuentemente la codificación para elaborar alguna nota teórica que pueda derivarse de la codificación provisional efectuada hasta el momento; ello puede dar lugar a nuevas ideas, pistas y enfoques que requieran una codificación más rica y compleja.
- 4) No dar por supuesta la relevancia teórica de variables tradicionales como el sexo, la edad, la clase social hasta que se compruebe que tal relevancia existe.

La segunda norma, recuerda que cada una de las diferentes estrategias de análisis conlleva la construcción y utilización de categorías específicas. El sistema concreto y final de categorización es el resultado de un compromiso heurístico entre ambas orientaciones, la teórica y la pragmática. El código resultante es un mapa al que en todo momento se puede añadir categorías, lo mismo que suprimirlas o reformularlas.

El resultado final responde a un prolongado proceso de tanteo por el que se utilizaron unas categorías provisionales que, más tarde, se conservan, suprimen y refinan en función de su capacidad de captación del sentido oculto en los textos y para entonces el equipo investigador se encuentra sumergido más en la fase de interpretación formalmente entendida que en la recogida de información, es decir en la de la elaboración del texto interpretativo provisional. La codificación puede llevarse a cabo, normalmente requiere realizar dos operaciones:

- 1) La fijación de categorías que siempre debe hacerse por el investigador de forma personal.
- 2) La aplicación de una unidad (palabra, frase, tema, párrafo) a una de las categorías fijadas de antemano, esto es la codificación.

#### **Fase 4: Estrategia de análisis de datos**

La técnica de la triangulación, se utiliza como procedimiento para el análisis e interpretación de datos, con el propósito de constatar una variedad de fuentes de datos, diferentes investigadores, perspectivas y métodos. En este estudio se utiliza la triangulación fuente, porque se recoge información proveniente del contenido de los diferentes documentos analizados. Se llenará matrices o cuadros de resumen, que son construidas mediante filas y columnas en las que se exponen, y presentan la información de manera resumida, sintética, permitiendo reducir la información y presentarla en categorías que servirán de soporte para formular las conclusiones.

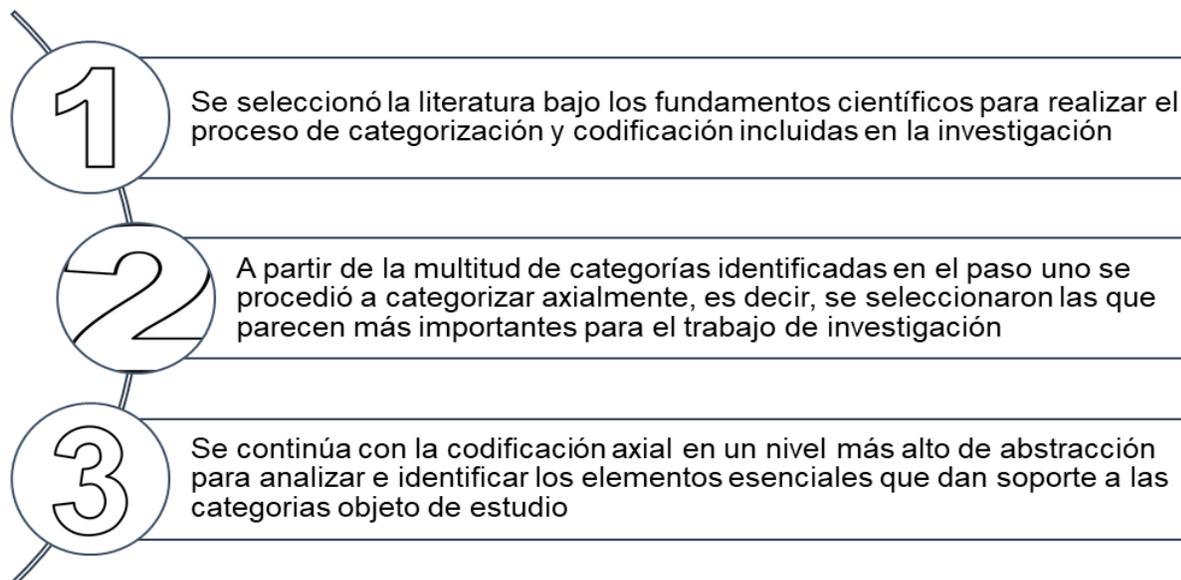
La codificación abierta, axial y selectiva se realiza después de haber llenado las matrices o cuadros de resumen, que serán construidas mediante filas y columnas en las que se exponen, así, se presenta la información de manera resumida y sintetizada, permitiendo reducir los datos y presentarlos en categorías que sirven de soporte para diseñar la propuesta de mejora.

La codificación consiste en el proceso a través del cual se fragmenta o segmenta los datos, en función de su significación para con las preguntas y objetivos de investigación. Implicando un trabajo inicial para preparar la materia prima que luego será abstraída e interpretada. La codificación permite condensar los datos protocolares en unidades analizables y, así, revisar minuciosamente lo que quieren decir; ayudaron a llegar, desde los datos, a las ideas.

En la codificación abierta se trata de expresar los datos y fenómenos de conceptos; se clasifican las expresiones por sus unidades de significados para asignarles conceptos (códigos); y la codificación se aplica a líneas, oraciones o párrafos.

En el análisis comparativo y discusión crítica de los resultados se toma como material de trabajo el discurso literal de los informantes de veinte referencias web (RW). Para realizar el análisis documental se emplea el método inductivo/deductivo adaptado a la propuesta de otros autores como Taylor SJ, Bogdan R. (1987). El análisis inductivo se ejecuta con los 30 RBD, creándose así un conjunto de categorías y los códigos incluidos en cada una de ellas. Se obtiene como matriz final la compuesta por un total categorías y códigos. Mediante las narraciones asignadas a cada una de las categorías y códigos, se procede al desarrollo de los conceptos y proposiciones definitorias, ayudando así a una mejor comprensión de la red creada.

A continuación se presenta el siguiente esquema que refleje el procedimiento de dicha fase para mejor entendimiento para el lector sobre la estrategia de análisis de datos implementada en el trabajo de investigación



**Matriz 1. Categorización y codificación de referencias bibliográficas incluidas en la investigación**

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
RBE01		

Fuente: Veinte referencias bibliográficas electrónicas codificadas, El Salvador, 2021.  
Elaboración: Propia.

La codificación y categorización axial se realiza a partir de la multitud de categorías que se originan en los cuadros y matrices de la fase anterior, es decir la matriz 1 y 2, se seleccionan las que parecen más importantes para una elaboración adicional más abstracta; a estas nuevas categorías se les ha llamado “axiales”; y son la base para elaborar las relaciones entre estas categorías.

**Cuadro 2. Codificación y categorización axial de fuentes bibliográficas incluidas en la investigación**

Código	Categorías	
	Abierta	Axial

Fuente: Veinte referencias bibliográficas electrónicas codificadas, El Salvador, 2021.  
Elaboración: Propia.

En la codificación selectiva, se continúa con la codificación axial en un nivel más alto de abstracción; es decir, que el propósito es elaborar la categoría central en torno a la cual las otras categorías desarrolladas se podrán agrupar.

**Matriz 3. Categorización y codificación selectiva de las fuentes bibliográficas incluidas en la investigación**

Código	Categorías	
	Axial	Centrales

Fuente: Veinte referencias bibliográficas electrónicas codificadas, El Salvador, 2021. Elaboración: Propia.

**Matriz 4. Categorías y códigos de análisis surgidos de las fuentes bibliográficas incluidas en la investigación**

Categoría	Definición	Códigos

Fuente: Veinte referencias bibliográficas electrónicas codificadas, El Salvador, 2021.  
Elaboración: Propia.

**Nota aclaratoria:** Las matrices 2, 3, 4 y 5 se entregarán llenas en el segundo avance, debido a que corresponden al Capítulo 4, se presenta en este avance solo para efecto de presentar la secuencia metodológica que lleva la investigación.

### 3.3 Triangulación

La triangulación, se utilizará como procedimiento para el análisis e interpretación de las categorías, con el propósito de constatarlas y encontrar convergencia entre ellas. En este estudio se utilizará **la triangulación de fuente** en donde varias categorías aportan el mismo tipo de información, analizadas bajo la misma metodología. Se utilizarán matrices de resumen y triangulación de datos, que serán construidas mediante filas y columnas en las que se expondrán, y presentarán la información de manera resumida, sintética, sistemática e intuitiva, permitiendo reducir los datos y presentarlos en forma visualizada como un todo.

## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta los principales hallazgos del estudio sobre la “Alineación de la gestión del talento humano a la Responsabilidad Social Empresarial como elemento de la sostenibilidad organizacional”, en donde para realizar el análisis comparativo y la discusión crítica de los resultados se tomó como material de trabajo el discurso literal de los informantes claves de veinte referencias web (RW).

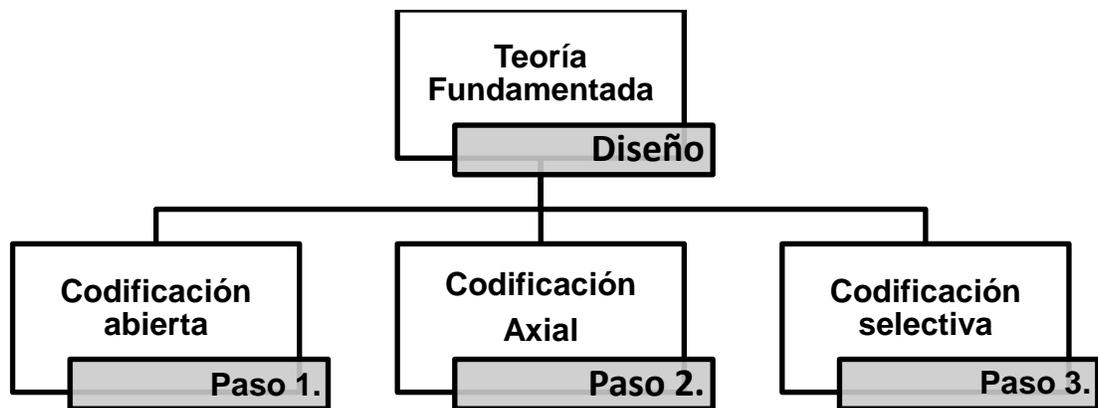
En el análisis documental se emplea el método inductivo/deductivo adaptado a la propuesta de otros autores como Taylor SJ, Bogdan R. (1987). El análisis inductivo se ejecuta con las veinte referencias web, creándose así un conjunto de categorías y códigos contenidos en cada una de ellas. Se obtiene como matriz final la compuesta por un total de cien categorías y cien códigos. Es a partir de las narraciones o definiciones asignadas a cada una de las categorías y códigos, que se procede al desarrollo de los conceptos y proposiciones definitorias, lo que favorece tener una mejor comprensión de la red creada.

Siguiendo con Taylor, S. J. y Bogdan, R. (2000) el diseño cualitativo que sustenta lo anterior es la teoría fundamentada pues radica en la vinculación entre un sujeto que busca la comprensión de un objeto a investigar mediante las significaciones de las categorías de la investigación, es decir, que implica que el investigador recoge, codifica y analiza datos en forma simultánea aplicando los procesos de la codificación. La codificación es un proceso sistemático que contiene tres tipos de codificación: **abierta, axial y selectiva.**

1. En la **codificación abierta** se trata de expresar los datos y fenómenos de conceptos que se encuentran en las veinte referencias web; se clasifican las expresiones por sus unidades de significados para asignarles conceptos (códigos); y la codificación se aplica a líneas, oraciones o párrafos para darle

surgimiento a las categorías que describen y explican cada uno de los códigos contenidos.

2. **La codificación axial** se realiza a partir de la multitud de categorías que se originan en los cuadros y matrices de la fase anterior, es decir, se seleccionan las que parecen más importantes para una elaboración adicional más abstracta; a estas nuevas categorías se les ha llamado “axiales”; y son la base para elaborar las relaciones entre estas categorías.
3. En la **codificación selectiva**, se continúa con la codificación axial en un nivel más alto de abstracción; es decir, que el propósito es elaborar la categoría selectiva en torno a la cual las otras categorías desarrolladas se podrán agrupar.



Fuente: Elaboración propia

En las siguientes matrices o cuadros se especifican la codificación y categorización de las unidades de significado que sirven de fundamento a los resultados de esta investigación:

#### 4.1. Codificación abierta de referencias web incluidas en la investigación

En la codificación abierta se trata de expresar los datos y fenómenos de conceptos que se encuentran en las veinte referencias web; se clasifican las expresiones por sus unidades de significados para asignarles conceptos (códigos); y la codificación se aplica a líneas, oraciones o párrafos para darle surgimiento a las categorías que describen y explican cada uno de los códigos contenidos en las matrices 1 y 2, que a continuación se especifican.

## Matriz 1. Codificación de referencias web incluidas en la investigación

Código	Referencias web
RW001	Vallejo Chávez, L.M. (2016). Gestión del talento humano. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador. Recuperado de <a href="http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf">http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf</a>
RW002	Majad Rondón, Musa Ammar (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. <i>Revista de Investigación</i> , 40(88),148-165. ISSN: 0798-0329. Recuperado de: <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008</a>
RW003	Benítez, Karla Tatiana (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. <i>Visión Gerencial</i> , (2),91-98. ISSN: 1317-8822. Recuperado de <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545873003">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545873003</a>
RW004	Jara Martínez, Antonio Miguel; Asmat Vega, Nicanor Segismundo; Alberca Pintado, Nancy Elizabeth; Medina Guzmán, Jessica Julissa (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral <i>Revista Venezolana de Gerencia</i> , vol. 23, núm. 83, Universidad del Zulia, Venezuela. Recuperado de <a href="https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/29058775014.pdf">https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/29058775014.pdf</a>
RW005	Mejía Giraldo, Armando, & Jaramillo Arango, Marcela (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. <i>Revista Científica Guillermo de Ockham</i> , 4(1),43-81.. ISSN: 1794-192X. Recuperado de <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316847004">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316847004</a>
RW006	Lozano Correa, Luz Janeth (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. <i>Revista Escuela de Administración de Negocios</i> , (60),147-164. ISSN: 0120-8160. Recuperado de: <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008</a>
RW007	de los Reyes González Ramos, María, & Molina Gómez, Ana María (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. <i>MediSur</i> , 14(2),97-100. Recuperado en: <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180045580002">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180045580002</a>
RW008	Moreno Plata, Luis David (2019). Propuesta de implementación de indicadores de gestión para el área de gestión humana de la empresa Sophos Solutions S.A.S. Universidad Católica de Colombia. <a href="https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24476/1/Propuesta%20de%20implementaci%C3%B3n%20de%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20para%20el%20%C3%A1rea%20de%20gesti%C3%B3n%20humana%20de%20la%20empres.pdf">https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24476/1/Propuesta%20de%20implementaci%C3%B3n%20de%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20para%20el%20%C3%A1rea%20de%20gesti%C3%B3n%20humana%20de%20la%20empres.pdf</a>
RW009	Chiavenato, Adalberto (2009). Gestión del Talento Humano.McGrawHill. México. Recuperado de <a href="https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da5">https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da5</a>

Código	Referencias web
	<a href="#">56f56c28c6.pdf</a>
RW010	Pérez Mayo, Augusto Renato, & Vázquez García, Ángel Wilhelm, & Levín Kosberg, Sergio (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. <i>Universidad &amp; Empresa</i> , 17(29),13-33. ISSN: 0124-4639. Disponible en: <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187243745002">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187243745002</a>
RW011	Mariño, J.P.& Ramírez Tarazona (2018). Propuesta de modelo de evaluación de la Responsabilidad Social Interna. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad Antonio Nariño. Bogotá, Colombia. Recuperado de <a href="https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/rso/modelo-de-evaluacion-de-la-responsabilidad-social-interna.pdf">https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/rso/modelo-de-evaluacion-de-la-responsabilidad-social-interna.pdf</a>
RW012	Delgado Litardo, B., Bravo Ross, W.A.& Parrales Choez, C.G.(2016). Responsabilidad Social Corporativa y Gestión del Talento Humano <i>Revista Publicando</i> , 3(7), 389-397. ISSN 1390-9304. Recuperado de <a href="https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/261/pdf_141">https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/261/pdf_141</a>
RW013	Rodríguez Miranda, A. Moreno, M. & Vásquez Ibarra, E.L. Responsabilidad social empresarial como factor de sustentabilidad para el mejoramiento del capital humano en las empresas mexicanas. Recuperado de <a href="http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/11.05.pdf">http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/11.05.pdf</a>
RW014	Barroso Tanoira, F.G. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. Recuperado de <a href="http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0186-10422008000300005">http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0186-10422008000300005</a>
RW015	Salguero Mejías, A.F., Aragón Sánchez, P.& Martínez Hernández, D. (2016), Responsabilidad Social, Ética Empresarial y Gestión de la Diversidad CUADERNO PARA LA FORMACIÓN. Fundación Cepaim Recuperado de <a href="#">1Responsabilida Social, ética empresarial y Gestión de la Diversidad.pdf</a>
RW016	Duque Orozco, Yenni V., & Cardona Acevedo, Marleny, & Rendón Acevedo, Jaime A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. <i>Cuadernos de Administración</i> , 29(50),196-206. ISSN: 0120-4645. Recuperado de <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225029797009">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225029797009</a>
RW017	Andreu Pinillos, Alberto (2005). La Responsabilidad Social Corporativa: un concepto por definir. <i>CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa</i> , (53),125-135. ISSN: 0213-8093. Recuperado de <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405310">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405310</a>
RW018	Gilli, Juan José (2006). RESPONSABILIDAD SOCIAL. <i>Revista Científica "Visión de Futuro"</i> , 5(1). ISSN: 1669-7634. Recuperado de <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935464004">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935464004</a>

Código	Referencias web
RW019	Medina Giacomozzi, Alex, & Severino González, Pedro (2014). Responsabilidad empresarial: generación de capital social de las empresas. <i>Contabilidad y Negocios</i> , 9(17),63-72.ISSN: 1992-1896. Recuperado de <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281632446005">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281632446005</a>
RW020	Mori Sánchez, María del Pilar, y "RESPONSABILIDAD SOCIAL. UNA MIRADA DESDE LA PSICOLOGÍA COMUNITARIA." <i>Liberabit. Revista Peruana de Psicología</i> , vol. 15, no. 2, 2009, pp.163-170. Redalyc, Recuperado de <a href="https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68611924010">https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68611924010</a>

La selección de estos artículos científico fue determinado por la riguridad científica y por el aporte teórico que proporcionan al objeto de estudio; de igual manera, porque son investigaciones aplicadas que ponen en contexto las categorías de análisis en la alineación de la gestión del Talento Humano a la RSE

Fuente: Veinte referencias bibliográficas electrónicas codificadas, El Salvador, 2021.

Elaboración: Propia.

## Matriz 2. Categorización y codificación abierta de referencias bibliográficas incluidas en la investigación

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
RW001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Recursos materiales: capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc.</li> <li>• Recursos técnicos: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.</li> <li>• Talento humano: la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.” Pág. 18</li> </ul>	Recursos institucionales en la administración del talento humano
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009).</li> <li>• “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (Chambers, 1998).</li> <li>• “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (Covey, 1966). Págs.19</li> </ul>	Administración del talento humano
	“Comprenden toda una filosofía propia de la administración del talento humano en beneficio del personal, en función de la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrezca, las prestaciones que se les proporcionen, el clima organizacional, todo esto refleja esta filosofía básica de gestionar el talento humano” Págs. 22 (Ver anexo 1.)	Filosofía de la administración del talento humano

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>“La planificación estratégica.- Se refiere a la organización como un todo e indica la manera en que se debe formular y ejecutar la estrategia; la estrategia es holística y sistémica, es decir que involucra a toda la organización en un tiempo determinado” Pág. 41 (Ver anexo 2)</p>	<p>Planificación estratégica en la gestión del talento humano.</p>
	<p>“El mercado de trabajo es el lugar donde se realizan las transacciones y las relaciones de mercado en el contexto de intercambio entre quienes ofrecen un producto o un servicio y aquellos que demandan un producto o un servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la principal característica del mercado. El mercado de trabajo se compone de ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones y de demandas de profesionales o trabajadores que requieren una remuneración a cambio de su trabajo y tiempo. Págs. 47-48 (Ver anexo 3)</p>	<p>Mercado de trabajo de oferta y demanda en la gestión del talento humano</p>
RW002	<p>“... la Organización Educativa en su conjunto como ámbito de acción, vinculando su ambiente interno con su ambiente externo, reconocido como “comunidad externa”. Núcleo Talento Humano: Generalmente, está conformado por elementos que dan a las personas la cualidad talento, tan relacionada con las competencias. Por tanto, coincide con lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace varias décadas como: a) la potencialidad para aprender a realizar un trabajo, es decir, con las capacidades; b) la capacidad real y/o actual para llevar a cabo el trabajo, esto es: la acción; y, finalmente, c) la disposición, motivación y/o interés para realizar ese trabajo, es decir, el compromiso.” Págs. 158-159. (Ver anexo 4)</p>	<p>Núcleo del Talento Humano</p>
	<p>“Capacitación y Estructura Organizacional: En primer orden están los componentes organizacionales vinculados directamente a las capacidades del talento humano: capacitación y estructura organizacional; lo que se traduce como el resultado de la incorporación de las capacitaciones, las instituciones educativas tendrán un talento humano orientado hacia la acción, al cumplimiento de objetivos, capaz de comprender las necesidades e intereses de los demás (comprensión interpersonal) y del trabajo para satisfacerlas (orientación de servicio), enfatizando un alto grado de talento organizacional. Págs.159-160</p>	<p>Capacitación y Estructura Organizacional</p>
	<p>“Identidad, Cultura, Filosofía Corporativa, y Liderazgo: El compromiso refiere a la disposición para realizar las actividades, apareciendo en el modelo propuesto vinculado de manera directa a la identidad, cultura y filosofía corporativa y al liderazgo corporativo que está conformado por la visión y la misión, los objetivos organizacionales y los valores. Por ende, se debe entender que la misión, más</p>	<p>Identidad, Cultura, Filosofía Corporativa, y Liderazgo</p>

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>que una frase concisa, con foco interno, brinda la razón de la existencia de la organización educativa, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades y los valores que guían las actividades de sus empleados; y que la visión permite establecer y vincular a todo el talento humano de la organización en las metas de mediano y largo plazo. Es importante implantar, mantener, comunicar y consolidar el sistema de valores que gira en torno a estos dos elementos fundamentales”. Pàgs.160-161</p>	
	<p>“Compensación y Desempeño Corporativo: En último orden se tiene que los componentes organizacionales vinculados al elemento acción del núcleo talento humano, son la compensación y el desempeño corporativo. Considerando que las personas son imprescindibles para cualquier organización, la gestión del talento humano es el pilar estratégico de la gestión gerencial moderna (Ferrer, 2008). Pues las personas constituyen una ventaja competitiva, por lo que la inversión en procesos de selección, formación, compensación y evaluación resulta fundamental. Si bien el proceso de selección de personal no incumbe a veces directamente a las organizaciones educativas centralizadas, por ejemplo, sino a un órgano superior, los otros procesos de formación, compensación y evaluación sí implican a la organización educativa. El primero ha sido ya tratado en el presente modelo de gestión, los otros refieren a este apartado, compensación”. Pàgs. 161-162</p>	<p>Compensación y Desempeño Corporativo</p>
	<p>“El modelo de gestión del talento humano para el fortalecimiento del trabajo corporativo propuesto, refiere a la existencia de una relación recíproca y cíclica que está inmersa en un sistema de realimentación de distintos elementos organizacionales en el entorno educativo. El núcleo fundamental es el talento humano, resultante de la suma de tres componentes particulares: capacidad, compromiso y acción. Cada uno de estos componentes es susceptible de ser resumido con un verbo conjugado en primera persona, siendo, respectivamente: “puedo”, “quiero”, “logro”. Estas actitudes del ser humano, dentro de la organización educativa, propenden a la consecución de objetivos individuales que, en conjunto, constituirán los objetivos organizacionales”. Pág. 162</p>	<p>Modelo de gestión del talento humano</p>
<p>RW003</p>	<p>“Berry (1984), citado por Puente (2005), define: MI significa ver a los empleados como consumidores internos y ver los cargos como productos internos que satisfacen necesidades y deseos de los consumidores internos, para alcanzar los objetivos de la organización. Para Puente (2005), el MI, es todo lo que los empleados hacen en la organización que contribuye al logro de metas. La esencia en sí mismo del enfoque, radica en la concepción medular del mercadeo: la satisfacción de necesidades, que en éste</p>	<p>Mercado Interno en el contexto de la gestión del talento humano</p>

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>caso son internas y externas, ambas interactuando para garantizar el éxito organizacional. Puente (2005), afirma: La idea del consumidor interno, significa que cada persona es tanto proveedor como consumidor, y que las metas de las organizaciones son alcanzadas mediante una serie de transacciones entre consumidores y proveedores (cadenas de calidad)". Pág.94</p>	
	<p>"En el enfoque del MI existen tres elementos fundamentales: la organización, los consumidores internos y los consumidores externos. Dichos elementos, deben interactuar de tal manera que entre ellos se establezca una relación ganar – ganar, pero ¿quién debe propiciar esa relación? La organización, es la encargada de propiciar la relación ganar – ganar, y para ello debe tener presente, en primer lugar, que debe ganarse la confianza de sus consumidores (internos y externos), y para lograrlo, no puede realizar promesas que no sea capaz de cumplir. Pág. 95</p>	<p>Elemento fundamentales del Mercado Interno en el contexto de la gestión del talento humano</p>
	<p>"Si el enfoque es correctamente aplicado en la organización, se consiguen, entre otros, los siguientes beneficios: -Implantación de estrategias de gestión del talento humano, que logran satisfacer las necesidades de los consumidores externos, y conllevan al éxito organizacional. -Logro de los objetivos organizacionales a través del talento humano que conforma la organización. - Talento humano identificado con la empresa, lo que otorga imagen, posicionamiento y credibilidad a la misma. - Consumidores internos satisfechos, que generan beneficios a los procesos organizacionales -Consumidores externos satisfechos, que generan rentabilidad a la organización. - Construcción de un clima organizacional favorable para la realización de actividades y mejoras en la productividad de los trabajadores. De no ser correctamente concebido, comunicado y aplicado el enfoque, en la organización, se pueden generar los siguientes efectos: -No es posible vencer el status quo y la organización aplica el enfoque del MI, sólo en papel, puesto que en la práctica no se logran los cambios. -El talento humano puede confundir la satisfacción de sus necesidades por parte de la organización, con un aprovechamiento de la causa y distorsionar la esencia del enfoque. -La organización puede intentar implementar las estrategias de gestión del talento humano por imposición, en ocasiones lo que se considera que es beneficioso para los consumidores internos, puede estar en contra de sus creencias e inclusive afectar su moral. Esto es similar a obligar a los consumidores externos a la compra de un producto, en cuanto puedan o tengan otra opción, inmediatamente se cambian a la competencia. -Aplicar el enfoque del MI sólo en las áreas que tienen contacto con</p>	<p>Beneficios del enfoque del Mercado Interno en el contexto de la gestión del talento humano</p>

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>los consumidores externos. El éxito de la organización depende de su integridad, no sólo de una de sus partes". Págs. 95-96</p>	
	<p>"Los cimientos sobre los cuales está anclada la organización, deben ser considerados como factores clave para el desarrollo de los procesos por ella realizados. En tal sentido, si es decisión de la organización aplicar el enfoque del mercadeo interno, no puede dejar de considerar los factores que siempre deben ir de la mano, encaminados en un mismo sentido y que se constituyen en factores claves de la misma, entre los cuales resaltan: La Visión, ésta dará a la organización una idea clara de dónde proviene y hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos dentro de la misma. Constituye un elemento fundamental para el planteamiento de objetivos organizacionales y para el logro de los mismos. La Misión, la misma constituye la razón de ser de la organización, y es en ésta donde debe dejarse constancia de la orientación que tiene la misma, es decir, de los elementos fundamentales con que cuenta para satisfacer las necesidades de su público objetivo. Los valores organizacionales, los mismos son el reflejo de las prácticas llevadas a cabo dentro de la organización, y por ende, deben ser precisos y estar acordes con la visión y la misión de la organización. Objetivos organizacionales, estos propósitos en primer lugar deben dirigir al talento humano en las acciones a ser llevadas a cabo por ellos. Los mismos deben constituir retos tanto para la organización, como para sus integrantes". Pág. 96</p>	<p>Factores del enfoque del Mercado Interno en el contexto de la gestión del talento humano</p>
	<p>"La cultura organizacional. Los procesos sociales creativos, deben estar enmarcados por aquello que caracteriza a la organización y la hace única, en el entorno en el cual se desenvuelve. Este marco, es lo que diferencia una organización de otra, de acuerdo con su filosofía de gestión, y está constituido por la cultura organizacional". Como señalan Fereira y Disla (2003): Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura. La importancia de la misma para las organizaciones, y en la gestión del talento humano bajo el enfoque del MI, radica en la necesidad de tener una cultura organizacional sólida y orientada hacia la generación de prácticas y procesos que contribuyan al éxito organizacional. Bajo la cual, resulte sencillo la aceptación por parte del talento humano de nuevos enfoques. Esto sólo se logra, si el talento humano está identificado con la cultura de su organización. Pág.97</p>	<p>Cultura organizacional en la gestión del talento humano bajo el enfoque del Mercado Interno</p>
RW004	<p>"...Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano</p>	<p>Gestión del talento</p>

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño". Eslava (2004), confirma que gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro. La persona es vital para la operación eficaz de una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances generales como una categoría en sí misma a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos (Koontz y Wehrich, 2004). Pág. 742</p>	humano
	<p>"La administración como ciencia social tiene como objeto de estudio las organizaciones; en este contexto todas sus funciones deben gestionarse de manera adecuada, con igualdad de importancia, destacando la gestión del talento humano. Al respecto, plantea Suárez (2011: 93), que, en la actualidad, se vive en una sociedad con grandes transformaciones estructurales, económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, atendiendo a una complejidad que no admite precedentes". Pág.742</p>	Administración
	<p>"La gestión del talento humano, se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, los mismos se asumen en esta investigación, como esenciales y analizándolos desde una perspectiva tradicional, se concentran en: (Chiavenato, 2008). Reclutamiento: proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. Representa un proceso de comunicación dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Selección: consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización. Está compuesto por una secuencia de etapas con varias opciones. La evaluación de los resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece. Capacitación: proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, modificando el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos. Recompensa: retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. Existen recompensas financieras y no financieras. Las recompensas financieras pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.). Evaluación del desempeño: da a conocer el valor del desempeño de cada individuo, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo; es un sistema que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre</p>	Procesos de la gestión del talento humano

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>todo, su contribución al desarrollo de la empresa. Págs. 742-743</p> <p>“Resultando importante la consideración del término desempeño laboral, el cual se asume como el conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2007). En efecto, afirma el autor, que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Pág. 743 y 74. (Ver anexo 5)</p> <p>Para Wayne y Robert (2005), la gestión del desempeño determina el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones; se asume como el desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización (Palmar y Valero, 2014). Bohlander (2003), afirma que el desempeño laboral es la eficiencia con la cual el personal cumple sus funciones dentro de una organización”, es decir el empeño que el trabajador pone para realizar sus funciones dentro de la organización orientado hacia el éxito de ella, siendo responsable y cumpliendo con lo indicado en su rol dentro de la empresa, para su propio beneficio. Es decir, es la capacidad de trabajo que realiza en una institución y que tienen un conjunto de metas que cumplir con responsabilidad, eficiencia”. Pág. 743 y 747.</p>	<p>Desempeño laboral en la gestión del talento humano</p> <p>Gestión del desempeño</p>
RW005	<p>“el enfoque de competencia profesional se consolida como una alternativa atractiva para impulsar la formación en una dirección que armonice las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general, dibujando un nuevo paradigma en la relación entre los sistemas educativo y productivo, cuyas repercusiones en términos de mercado laboral y gestión de "recursos humanos" no han hecho sino esbozarse en el horizonte del siglo XXI. Págs. 51-53.</p> <p>“La formación del talento humano es un proceso en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo (Bonnet, 1993; Sallenave, 1994; Sáenz, 1997; Rueda, 2000). Pág. 53</p> <p>“en el ámbito empresarial se evidencia la coexistencia de dos paradigmas con respecto a la formación: el primero denominado formal–mecanicista; fundamentado básicamente en la formación tradicional conductista, con un currículo estructurado y rígido, centrado en la enseñanza programada y derivada de una visión estática del saber, que utiliza criterios de eficiencia y eficacia como valores supremos, por lo tanto se aproxima al enfoque taylorista apoyado en la teoría estímulo - respuesta para explicar las conductas individuales y de conjunto dentro de las organizaciones. El otro paradigma se ha denominado</p>	<p>Enfoque de competencia profesional</p> <p>Formación del talento humano</p> <p>Paradigmas empresariales fundamentales en la formación del talento humano</p>

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>heurístico y se fundamenta en el aprendizaje flexible, lo cual implica que la línea divisoria tradicional se desvanece entre quienes enseñan y quienes aprenden, entre la operación y la capacitación, entre la teoría y la práctica, entre la necesidad de la organización y la del individuo, entre la explicación y la evaluación, entre el conocimiento explícito y el tácito, entre el costo y el beneficio, que sin abandonar el criterio de eficiencia y eficacia se caracteriza por descubrir y explicar los procesos culturales y sociales (Mertens, 2002, p. 8). Pág. 54-55.</p>	
	<p>“Según quién sea objeto del aprendizaje: – Aprendizaje individual en la organización: Hace referencia al proceso de adquisición de conocimientos que tiene por objeto incrementar la capacidad del individuo de realizar acciones efectivas; que proviene de la educación, la experiencia, o la experimentación y supone un cambio en los modelos mentales. – Aprendizaje organizacional: Es compartido por "todos los miembros de la organización fuera de los límites de espacio, tiempo y jerarquía y sobrevive a la rotación de los individuos", lo que supone la existencia de una "memoria organizativa". Se destaca el carácter de colectividad (trabajo en equipo) y de cambio del comportamiento organizacional y su relación con la elaboración y adquisición de conocimientos y la mejora de resultados. Págs. 59-60</p>	<p>Modelo de Deutero-aprendizaje organizacional según el objeto, conocimientos y componente cognitivo.</p>
	<p>“Según la forma en que se diseminan los conocimientos: Aprendizaje formal o diseñado: Sucede cuando la organización define de forma estructurada, controlada y formal, cómo se transmiten los conocimientos y qué valores o métodos deben ser compartidos y utilizados en la organización por todos sus miembros. Aprendizaje informal o fortuito: Tiene lugar cuando las organizaciones establecen una "atmósfera" o ambiente, a través de métodos informales, en la que se facilita el aprendizaje. Pág.61</p>	
	<p>“Según su componente cognitivo: El aporte más reconocido en este aspecto es el que hacen Argyris y Schön, que distinguen entre aprendizaje de espiral simple y de espiral doble, aunque varios autores tienen otras denominaciones para conceptos muy similares. De acuerdo con estos, se diferencia el aprendizaje en tres tipos: Aprendizaje Tipo 1: Aunque supone cambio en las rutinas de comportamiento, la organización no se cuestiona el marco que generó problemas. A lo sumo, supone adaptaciones menores de los esquemas mentales existentes. Es correctivo, incremental y adaptativo y suele inscribirse en una perspectiva de corto plazo. Aprendizaje Tipo 2: Propicio a la innovación; tiene un dominante proactivo para modificar los valores subyacentes y las políticas de la organización y generar nuevos conocimientos organizacionales basados</p>	

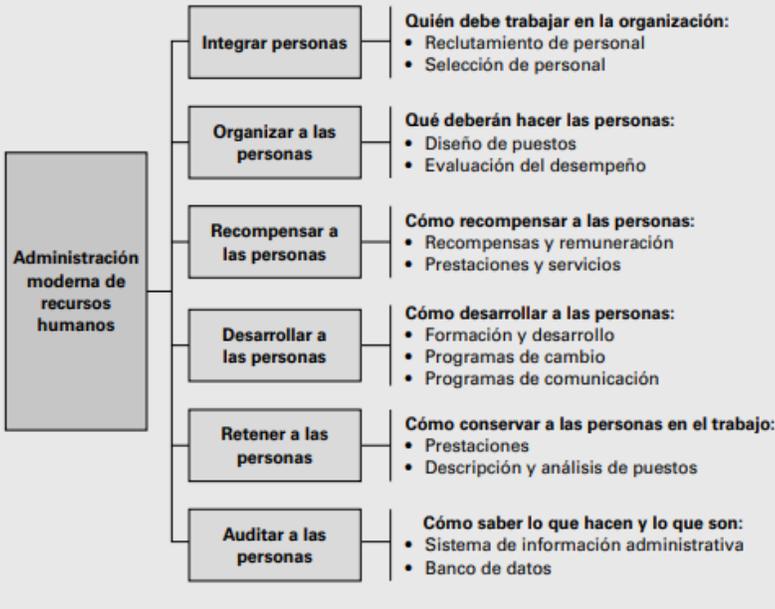
Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>en la experimentación continua y el pensamiento sistémico. Aprendizaje Tipo 3: Se trata del desarrollo de la capacidad para aprender cómo favorecer el aprendizaje de tipo 1 y 2. Es en esta capacidad donde se encuentra la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones. Se puede concluir que las organizaciones que fomentan el aprendizaje, especialmente el denominado deuterio aprendizaje, saben utilizar y conjugar las diferentes formas de aprendizaje descritas. La toma en consideración de su complementariedad y la necesidad de su adaptación a las necesidades específicas y contingencias de la empresa, puede evitar el caer en una radicalidad innecesaria en la que a menudo incurre la literatura sobre la organización de aprendizaje. Pág.62</p>	
	<p>"...ontológica interna de conocimiento desarrollada siguiendo cuatro fases": 1. La socialización: que es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización; 2. La exteriorización: que es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos y que supone hacer tangible, mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento; 3. La combinación: que es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito. 4. La interiorización: que es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo". Pág.62</p>	<p>Ontología interna de conocimiento organizacional</p>
<p>RW006</p>	<p>"Las organizaciones culturales son considerablemente heterogéneas y diversas en tamaño, características, estructura y objetivos diferentes; unas lucrativas como empresas con éxito; otras, sin ánimo de lucro, como las fundaciones, cooperativas, asociaciones comunitarias, etc. Algunas se conciben desde los gobiernos locales, regionales o nacionales. Es necesario considerar que la administración de empresas de gestión cultural, independientemente de su naturaleza y tamaño, debe estar dirigida a su existencia, supervivencia y evolución. Para</p>	<p>Administración y gestión de organizaciones culturales</p>

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>fortalecer la gestión de organizaciones culturales, es ineludible que los gestores vislumbren las aspiraciones, los propósitos de producir servicios culturales consolidados con capacidad de crecimiento institucional y, sobre todo, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad, tales como el cine, el teatro, los libros, la música, etc.. Es importante identificar, atraer y retener personas talentosas para la construcción de equipos que generen resultados con valor agregado”. Pág. 151</p>	
	<p>“Las características principales de una gerencia de organizaciones culturales y las cuales deben ser reconocidas como importantes por el gerente, son las siguientes: (Sergio de Zubiría y Marta Tabares) La actitud ante el cambio. La actitud ante el riesgo. Claridad y agilidad para vincular a las personas de la organización en las respuestas a las demandas externas e internas. Liderar una estructura que se haga flexible para que se puedan producir los cambios necesarios. Desarrollar trabajo de equipo con pensamiento prospectivo que permita recrear continuamente la organización cultural. Lograr una óptima coherencia entre las tres grandes áreas de la gerencia: la planificación, con la información que determina las demandas y los objetos que generan estrategias y políticas; la organización que corresponde a la estructura de la organización y el control interno del personal. Pág. 152</p>	Gerencia de organizaciones culturales
	<p>“Las competencias emocionales que contribuyen al desarrollo del talento son”: (Pàg.154) (Ver anexo 6)</p>	Competencias emocionales para el desarrollo del talento humano
	<p>“Incubador de información de talento. Recogerá inacabadamente información de los movimientos del mercado y estará atento de los posibles movimientos de la competencia”. Pág. 162</p>	Incubador de información de talento
	<p>“Catador del talento. Deberá identificar y seleccionar profesionales comprometidos, capaces, innovadores, motivados, competentes en su hacer y su ser. Pág. 162</p>	Catador del talento
RW007	<p>“La gestión del talento es un término muy ligado al sistema empresarial. Surgió en los años 90 y se reconoce como el proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa, además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que ya existe en ella. Propende a que esta tenga un mayor número de empleados de alto potencial que aumenten su valor”. “...es muy importante tener en cuenta que la gestión del talento no es solo garantizar que una institución cuente con los profesionales más competentes, sino que logre que estos se sientan bien, adquieran un sentido de pertenencia que los lleve a involucrarse afectivamente con todos los procesos de la institución”. Pág. 98</p>	Gestión del talento

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>“...el rendimiento de los individuos en el trabajo, es por ello que el desarrollo organizacional es un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema”. Pág. 98</p>	Desarrollo organizacional
	<p>“Como todo fenómeno subjetivo, el talento es también un emergente y tiene sus determinantes en los factores biológicos, históricos, sociales y culturales. Es un producto social, de la cultura, de la educación, de las influencias familiares y grupales. Pero a ello se le suman las decisiones personales. Por eso, se plantea que “somos lo que seamos capaces de hacer con lo que han hecho de nosotros””. Pág. 98</p>	Talento humano como fenómeno subjetivo
	<p>“Solamente a través del desarrollo del talento humano se garantiza que la institución cuente con profesionales íntegros, capaces de entender y propiciar la visibilidad de la actuación en la asistencia médica de la atención primaria de salud, para ello es fundamental elevar la calidad de la práctica médica vista desde la competencia y la capacidad requerida para el cargo en el momento de seleccionar, nombrar y promover a los profesionales, al mismo tiempo exigir por la garantía de la transparencia, honestidad y el buen trato en los mencionados procesos, al igual que en la evaluación del desempeño personal.” Pág. 98</p>	Desarrollo del talento humano
	<p>“Dentro de la gestión del talento humano, un pilar fundamental lo constituye, sin dudas, la formación y desarrollo constante de las competencias. Rey Gamero y Acosta Ramírez han expresado que, desde el año 2003 y con el objetivo de promover la reorientación de los sistemas y servicios de salud en la región, la OPS ha propuesto la renovación integral de la APS, sobre la base de considerar al recurso humano como un pilar esencial para el desarrollo y transformación de los sistemas de salud, para cuyo desempeño se considera prioritario el fortalecimiento de habilidades y conocimientos, por medio de un enfoque de gestión centrado en competencias que permita caracterizar las capacidades del personal y definir el perfil de cada trabajador ajustado a la labor específica que se espera que realice. Para este fin las competencias se clasifican en tres grupos: genéricas, específicas y humanísticas”. Pág. 98</p>	Formación del talento humano
RW008	<p>“En Sophos Solutions SAS el capital humano es de vital importancia para el crecimiento económico de la organización, por ello revisar cada uno de los procesos y ver los procedimientos, el valor que aportan y el impacto que tienen en el desarrollo de la compañía permite identificar cuáles son los procesos más relevantes y así poder evaluarlos. Las decisiones que se toman dentro del área no tienen sostenimiento en información evaluada o medida con anterioridad; los líderes se limitan a revisar</p>	Proceso de gestión humana

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	aspectos de años anteriores para poder evaluar lo que sucede actualmente en la compañía y responder a los cambios que tiene, sin embargo, por medio de las políticas establecidas, las decisiones son enfocadas al logro de estas". Pàg.32	
	"Proceso de reclutamiento y selección. Su objetivo es cubrir las vacantes que demanda la compañía siguiendo las políticas y procedimientos establecidos, con el fin de asegurar el cumplimiento de las necesidades de talento humano requeridas por los clientes internos y externos. La solicitud de vacantes en algunos casos es sustentada en la plataforma llamada Talento Cloud la cual permite observar todo el proceso de selección y los que hicieron el requerimiento están pendientes del proceso para llegar a buenos términos, no obstante, algunos líderes no dejan la evidencia del requerimiento, sino que desean suplir sus necesidades de personal lo más rápido posible lo cual genera inconvenientes dentro del proceso. Este proceso juega un papel fundamental en la compañía debido a que el equipo de trabajo es el responsable de seleccionar y atraer al mejor talento para que labore en la compañía, por este motivo la empresa clasifica el tipo de requerimiento en prioridad alta, media y baja para dedicar esfuerzos dependiendo la necesidad de la vacante, esta es la razón de aplicar y/o actualizar en este proceso los indicadores". Pàg.32-33	Proceso de reclutamiento y selección
	"Proceso de contratación. Este proceso está regido por el gobierno, fundamentado en los requisitos que se deben tener para contratar a una persona en una compañía pública o privada. El proceso de contratación constituye los factores que se tienen en cuenta entre la empresa y los postulantes a las vacantes, hasta completar la ejecución del contrato; se tienen en cuenta compilaciones para cerrar el acuerdo, para ello se hace un registro en la compañía de la persona que va a ingresar y en el contrato se deben establecer la duración, cargo a desempeñar, salario y beneficios que el colaborador va a percibir. En este proceso se medirá el crecimiento del capital humano que va a tener la compañía anual e igualmente los ingresos y retiros que se presentan al mes verificando el cumplimiento de la meta establecida por presidencia para lograr este crecimiento". Pàg.33	Proceso de contratación
	"Proceso de inducción. En el proceso de inducción las actividades que intervienen son importantes ya que es la primera cara de la compañía a los nuevos colaboradores, estas consisten en dar reseña sobre las áreas que componen la organización (Calidad, recursos humanos, proyectos, comercial, compras, administración, etc.) y explicar su razón social (Misión, visión, objetivos	Proceso de inducción

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>estratégicos, políticas, etc.), se hace entrega de los elementos que debe portar cada colaborador para su identificación y el puesto de trabajo para empezar a laborar en la compañía”. Pág.33</p> <p>“Proceso de entrenamiento. Este proceso en el talento humano aporta gran valor, ya que se encarga de capacitar a los colaboradores que han rendido en la compañía con la razón de brindarles conocimiento en temas específicos para que sigan colaborando con la razón social y las estrategias corporativas, sin dejar a un lado que se desea que estas personas sigan trabajando en la compañía y aplicando los conocimientos adquiridos en los proyectos que se desarrollan”.Pág.33</p>	Proceso de entrenamiento
RW009	<p>“Según los autores, existen distintos conceptos sobre administración de recursos humanos: • La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. • La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación. • La ARH es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones. • La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos. • La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. • La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. Pág. 9</p>	Administración de recursos humanos
	<p>“Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden determinado de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claras. El proceso se entiende como una serie de actividades que proporcionan valor a un cliente. El cliente del proceso no necesariamente es un cliente externo a la empresa. Puede estar dentro de ella, es el cliente interno. Pág. 16</p>	Proceso de administración de recursos humanos

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	 <p><i>s principales procesos de la administración de recursos humanos.</i></p>	Proceso de administración moderna de recursos humanos
	<p>“... cuatro funciones principales de la ARH, a saber: 1. Administración de estrategias de recursos humanos. La manera en que RH ayuda a impulsar la estrategia de la organización. 2. Administración de la infraestructura de la empresa. La manera en que RH ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz. 3. Administración de la contribución de los trabajadores. La manera en que RH ayuda a la participación y el 4. Administración de la transformación y el cambio. La manera en que RH ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora”. Pág.47</p>	Funciones de la administración de estrategias de recursos humanos
	<p>“El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: 1. Talentos. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse. 2. Contexto. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como: a) Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las</p>	Capital humano

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas. b) Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas. c) Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment). Págs. 54-55</p>	
RW010	<p>“La génesis del control está en el surgimiento de la actividad de dirección. Tanto la teoría administrativa como la organizacional han aportado una visión ‘racional’ y, desde la escuela clásica, también ‘científica’, en relación con el sistema de gestión. En este contexto teórico, pero igualmente en el práctico, el control ha ocupado un lugar destacado. Es considerado una garantía básica de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema y sus herramientas mecanismos que posibilitan la corrección de las desviaciones con arreglo a un plan específico”. Pág. 15</p>	Control de gestión
	<p>“A pesar de la variedad de contribuciones realizadas acerca del tema, es posible identificar tres grandes enfoques: 1) sistemas mecanicistas y formales de control, 2) sistemas de control centrados en aspectos psicosociales y 3) sistemas de control enfocados en aspectos culturales y antropológicos”. Pág. 19</p>	Enfoques del comportamiento individual
	<p>Para Stedry (1960) y Steers (1977), el comportamiento de los individuos depende, por una parte, de si estos saben o desconocen lo que la organización espera de ellos y, por otra, de sus aspiraciones particulares. Si el individuo está motivado, los efectos sobre el presupuesto serán más positivos y eficientes que si no lo está. Según Lawler y Grant Rhode (1976), el comportamiento está condicionado por las múltiples necesidades individuales, las habilidades que se tienen para realizar el trabajo, las reacciones del individuo ante las necesidades y los comportamientos de los otros y los sistemas de valoración de los resultados por parte de la dirección. Estos últimos tienden a ser aceptados de manera positiva si la valoración es realizada con criterios objetivos. Pág. 26</p>	Comportamiento individual
	<p>“...control centrados en los aspectos culturales y antropológicos de la organización, es muy amplio en sus investigaciones. Por un lado, analiza asuntos como la manera de diseñar un sistema de control eficiente, teniendo en cuenta los diferentes efectos y relaciones de la cultura de la organización y de sus miembros (Collins, 1982; Fisher, 1995; Kerr &amp; Slocum, 1987; Ouchi, 1979), esto considerando la cultura como una variable interna de la</p>	Control centrados en los aspectos culturales y antropológicos de la organización

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	organización (Flamholtz, Das, & Tsui, 1985; Flamhotz, 1983; Inzerilli ). “Así pues, según este enfoque, para que un sistema de control sea eficiente, de acuerdo con Ouchi (1979, p. 846), tiene que estar equilibrado entre cómo evaluar los resultados de los individuos de la organización y cómo conseguir su cooperación para alcanzar los resultados”. Pág. 27	
	“En efecto, un gran número autores recientes (Fiol & Ramírez, 1995) y algunos que aportaron hace cinco décadas (Anthony, 1965) coinciden en que el control puede entenderse como un proceso que facilita que los responsables de la operación, haciendo un manejo efectivo de los recursos, alcancen los objetivos establecidos”. Pág. 16	Control
RW011	La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) cada vez más se va tornando una estrategia gerencial que confirma la importancia de la relación de las empresas con su contexto y la oportunidad de configurar ventajas competitivas en un entorno de dificultades con el advenimiento de tecnologías duras, lo que hace que las organizaciones sientan la imperiosidad de aplicarla. Pág. 1	Estrategia gerencial competitiva.
	...principios del Pacto Global de las Naciones Unidas sobre los compromisos que al respecto deben tener las organizaciones con su contexto social, laboral y ambiental, teniendo en cuenta exclusivamente el grupo de interés de los trabajadores, para el análisis de la Responsabilidad Social al interior de las empresas. Carneiro (2008) plantea las responsabilidades sobre la organización, las relaciones, las personas y el medio ambiente; de igual manera gestión participativa, no discriminación, Comunicación y clima, Salud y condiciones de trabajo y Desarrollo profesional, es decir, los compromisos que debe tener la organización para con sus colaboradores. Pág. 2	Compromiso con la RSI
	Hoy en día el concepto tiene una acepción más amplia y se contempla la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como el medio por el cual las empresas se comprometen con el desarrollo sostenible (Cannesa & García, 2005), o de una manera más amplia, se la entiende como la obligación de los actores sociales con los individuos o comunidades con los que tiene relación (Yepes, 2007). Esto supone un compromiso de la empresa con su rol como actor social, capaz de enriquecer su entorno, suministrando una mejora económica y social. Es por ello que las prácticas de RSE deben orientarse a diferentes grupos de interés o stakeholders, asegurando así la sostenibilidad social, ambiental y económica (Carneiro, 2008).	Elemento de sostenibilidad
	En el año 2000, las Naciones Unidas (ONU) proclamaron el Pacto Global, cuyos diez principios, que	Respeto de los Derechos

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>gozan de aceptabilidad global, aportan un marco para el comportamiento socialmente responsable de las empresas. Dos de ellos refieren a los Derechos Humanos, con el propósito de que estos derechos sean respetados y protegidos; así como todo rasgo de discriminación en las labores asignadas. Adicionalmente, debe existir un respeto por el medio ambiente, apoyando procedimientos preventivos de problemas ambientales, difusión de tecnologías amigables e inofensivas con el medio ambiente y promover iniciativas de responsabilidad ambiental. Finalmente, se propone combatir toda forma de corrupción (Red española del Pacto Mundial, 2016). Lo anterior sugiere que una de las principales responsabilidades de las empresas se debe a sus trabajadores mediante el compromiso permanente con los Derechos Humanos y a la inversión en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, lo que incluye mantener un sano equilibrio entre la vida familiar y laboral. Pág. 6</p>	Humanos de los colaboradores
	<p>La RSI es entonces una estrategia novedosa que se extiende a la gestión del talento humano en el ámbito organizacional, que puede aportar valor y ventajas competitivas, al tiempo que contribuye al fortalecimiento de valores en las empresas. La RSI se compone de cuatro responsabilidades fundamentales sugeridas por Carneiro (2008) sobre la organización, sobre las personas, sobre las relaciones y sobre el ambiente. Pág. 8</p>	Responsabilidades Sociales Internas
RW012	<p>RSE... como el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Por tanto la RSC afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés. Pág. 3</p>	Normativa técnica de RSE en la Gestión del Talento Humano
	<p>El trabajo de Hernández et al. (2011) marcó una importante perspectiva pues consideró un grupo de variables latentes como: Prácticas responsables de gestión humana, Políticas de responsabilidad social y gobernabilidad, Impacto sobre el medio ambiente, Transparencia y rendición de cuentas para las que diseñó un instrumento. Estos autores concluyeron que: “la Responsabilidad Social Empresarial contribuyó ampliamente al valor agregado de la gestión humana” Pág.6</p>	Valor agregado a la gestión humana
	<p>Las empresas de hoy se están dando cuenta de que el éxito no depende sólo de la obtención de utilidades, sino que se requiere contribuir con todos los que participan en ellas para hacerlas más competitivas y enfrentar un mundo</p>	Participación de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	cada vez más globalizado. Para lograr esto deben emprender acciones de responsabilidad social empresarial (RSE) Pág. 6	
	Para la mayoría de las empresas, la RSE es mejorar la calidad de vida del personal y la contribución a la sociedad. Sin embargo, sus acciones se orientan principalmente hacia el trato e imagen ante el cliente, con el objetivo de vender más. Pág. 10	Alineación de la RSE en la Gestión del Talento Humano.
	La responsabilidad social empresarial, actúa como un agente clave que impulsa el crecimiento de las empresas. El crecimiento empresarial es una variable que depende de numerosos factores: la responsabilidad social es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando su imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y la comunidad en la que opera. Con el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social es percibido, como reflexivo, ético y espontaneo. Pág. 10	La RSE como agente de crecimiento en la empresa.
RW013	Responsabilidad deriva de responder, en este caso de dar cuenta del uso que hace la empresa del poder que la sociedad le ha transferido. Esto no se reduce al beneficio económico, ni siquiera a este, más el cumplimiento de las leyes. Continuamos exigiendo razones cuando una empresa, con grandes beneficios y dentro de la ley, despide a miles de trabajadores, sin una justificación de su acción, su credibilidad social se resiste. Lo que trae por consecuencia, la reducción de la responsabilidad social a la responsabilidad legal donde salta en pedazos en los contextos globales actuales que valoramos diariamente la actuación moral de una empresa, sin poseer regulaciones legales capaces de definir y asegurar una determinada respuesta. La segunda crítica, a la referencia a la falta de criterios intersubjetivos, nos lleva directamente a la aportación de la ética empresarial, puesto que nos exige aclarar el entorno de la responsabilidad social de la empresa. Pág. 5	La RSE y la normativa laboral
	La responsabilidad social empresarial se considera una inversión más que un gasto; en este sentido Drucker (1984) plantea que las acciones de RSE son una oportunidad para las empresas, ya que es la posibilidad de convertir un problema social en una oportunidad económica, en aspectos como la generación de ganancias, la capacidad productiva, las competencias humanas, el desarrollo de personal calificado para un mejoramiento del capital humano. Pág. 6	Inversión en el Talento Humano.
	Edward Freeman, (1984), enfatiza en darle nombre a los grupos de personas de las empresas nombrándolos así como stakeholders para que al considerar las orientaciones	Stakeholders

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>o actividades de la empresa, estas tengan nombres o caras, y así poder determinar con quien ser socialmente responsable y por ende llevar a cabo el proceso de los stakeholders. Pág. 6</p>	
	<p>En este sentido Cortina (2003), introduce un elemento importante en la discusión, plantea que lo fundamental en la idea de la responsabilidad social empresarial reposa en el espíritu ético de la modernidad, sin dejar de lado el principio de libertad, el cual se debería trazar paralelamente a la responsabilidad, mediante una configuración de la ética, y construir una base de autonomía personal y de libertad responsable. Pág. 6</p>	Sentido ético de la RSE
	<p>Uno de los modelos de responsabilidad social más completa es el presentado por Carroll (1999), donde se encuentran cuatro tipos diferentes de categorías que determinan aquello que la sociedad espera de las empresas, es: Económica, Legal, Moral y voluntaria o filantrópica. La responsabilidad social corporativa estaría compuesta por la suma de estos cuatro niveles, de forma que la empresa socialmente responsable debe esforzarse por conseguir un beneficio, obedeciendo la ley, siendo ética y siendo un buen ciudadano corporativo. Pág. 8</p>	Categorías de la RSE
RW014	<p>Aplicando una política adecuada de RSE dentro de la misma organización se pueden lograr cambios internos que afectan, de una u otra forma, al ámbito externo, por ende a toda la sociedad. Debemos propiciar el trabajo en equipo, mantener un ambiente laboral agradable, capacitar a los empleados en temas profesionales, aplicar criterios de igualdad, emplear de forma justa los derechos del trabajador, entre otros tantos puntos, que hacen la diferencia tanto dentro de una empresa como fuera de ella. En este contexto, la gerencia de una organización no debe olvidar nunca que sus trabajadores son parte fundamental del negocio, y que por lo mismo, la preocupación por ellos es trascendental. La capacitación profesional dentro de una empresa debe ser constante, sin embargo los altos mandos no tienen que olvidar que el crecimiento personal y educativo de un empleado también es importante y va más allá del aspecto laboral. Pág. 10</p>	Políticas internas de RSE
	<p>En la actualidad muchas empresas alrededor del mundo no sólo capacitan profesionalmente a sus trabajadores, sino que también implementan cursos y programas que estimulan el aprendizaje sobre temas sociales culturales como el ahorro de energía, el reciclaje, la vida saludable, entre otros. Estas actividades tienen por objetivo fomentar una sociedad responsable, y la idea de educar a los empleados en torno a estos temas, es que, primero aprendan lo enseñado y lo practiquen, y segundo, que sean capaces de traspasar los conocimientos</p>	Cultura educada en los colaboradores

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>adquiridos a sus familias y entorno. Pág. 12</p> <p>La motivación es uno de los instrumentos más recomendados, debido a que se cree firmemente que al incentivar al individuo se pueden lograr resultados sorprendentes y concretos. Por ello, en condiciones ideales, las empresas deberían poseer un personal altamente motivado e identificado con sus labores, para una buena relación trabajador/empresa. Las organizaciones a través de sus gerencias, poseen la responsabilidad de generar los escenarios adecuados para impulsar e incrementar el nivel educacional de sus trabajadores, proporcionándoles las condiciones, ya sea de financiamiento, flexibilidad horaria, etcétera, si es que existe el caso de algún trabajador que tenga sus estudios secundarios incompletos. Pág. 14</p> <p>Es preciso centrarse en resultados tanto dentro como fuera de la empresa, lo cual será una fuente fértil de conocimiento y de información. Ante esto, Rochlin (2005) sugiere que se debe construir una estrategia de negocios que busque una alineación entre el desempeño social, medioambiental y económico de una empresa con su valor de largo plazo, de tal manera que la RSE se vuelva parte del negocio central y se incorpore al corazón de la organización, lo que se logrará a través de una amplia difusión interna del compromiso que la organización tiene con este enfoque. Pág. 16</p> <p>En la RSE interviene tanto el liderazgo como la intención de sumar a otros, en la que el jefe, director o responsable, debe tener la capacidad para conducir a su organización a enfrentar eficazmente los problemas sociales y ambientales desafiantes. También debe haber una infraestructura que permita que la estrategia de negocios se incorpore a las operaciones de la empresa tales como incentivos apropiados para los empleados, sistemas que respalden la innovación, capacitación laboral que construya habilidades que permitan al personal tomar decisiones que estén en concordancia con el enfoque estratégico adecuado, así como sistemas para responder ante elecciones críticas. Si los trabajadores y los ejecutivos no tienen un entendimiento claro sobre la necesidad estratégica de la RSE, de poco servirá incluirla en la visión y misión de la compañía, o en los manuales de la empresa. Pág. 11.</p>	<p>La motivación de los colaboradores</p> <p>Estrategia de negociación y alineación</p> <p>Liderazgo organizacional</p>
RW015	<p>A la hora de diseñar una estrategia de responsabilidad social las empresas y organizaciones han de enfrentarse a una serie de cuestiones de especial relevancia: política y organización de la RSE, gestión de la relación con los stakeholders, Derechos Humanos, relación con trabajadoras y trabajadores, acción social y relaciones con la comunidad. Pág. 50</p>	<p>Sistema de relaciones</p>

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	<p>Dimensión interna de la RSE: Gobierno corporativo, Gestión de personas y derechos humanos, Salud y Seguridad en el trabajo, Adaptación al cambio: innovación con sostenibilidad, Gestión del impacto medioambiental. Pág. 60</p>	Gestión interna de la RSE
	<p>La gestión de la diversidad puede considerarse una política de responsabilidad social en la medida en que como acción estratégica apoya políticas de gestión del personal que impulsan el trato respetuoso y positivo hacia la diferencia, poniendo el énfasis en el valor de las personas como aspecto fundamental de la organización. Pág. 70</p>	Gestión de la diversidad
	<p>La gestión de personas es un pilar fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Las personas empleadas están en la primera línea de combate de la mayoría de los negocios y a menudo ven los problemas y las soluciones antes de que la dirección los pueda ver. Como hemos dicho anteriormente la responsabilidad social es un enfoque transversal que ha de permear todos los ámbitos de la empresa y la gestión de personas es fundamental. Es el primer paso en la implementación de la RS porque antes de mirar al exterior la empresa ha de empezar por su propia casa. En su dimensión interna la RS es un elemento cohesionador, motivador y propiciador del buen clima laboral, lo que lleva en el corto plazo a una mayor productividad y compromiso por parte de todas las personas que forman parte de la organización como trabajadores. Pág. 80</p>	Estrategia transversal
	<p>Originariamente, la empresa era una entidad pública basada en relaciones de confianza; la palabra compañía viene del latín cuyo significado es compartir el pan, basada en la familia y en vínculos de confianza, para compartir esfuerzos por el bien común en temas como la construcción de obras públicas o suministro de agua. Pág. 84</p>	Bien común
RW016	<p>“Proporciona una guía a las organizaciones sobre los principios, temas centrales relacionados con la responsabilidad social, y los métodos para implementar los principios de responsabilidad social en las actividades diarias en una organización, incluyendo aquellas actividades de involucramiento de stakeholders”. (ISO/WD 26000, 2006 P.8). Pág. 9.</p>	Stakeholders y la RSE
	<p>Es un estándar de aplicación general para evaluar atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento” (Accountability: 2003, p. 4) P 9.</p>	Norma no certificable.
	<p>Se relaciona desde las dimensiones de los agentes</p>	Marco Conceptual

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	participes con las distintas normas analizadas, pensándolas desde las particularidades. Pág. 9.	
	Permite establecer un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones. Debe ser contemplado como una parte del sistema de gestión de la organización y por tanto, compatible e integrable con los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, o innovación, entre otros. (Forética: 2008, p. 5) Pág. 9.	Proceso auditable.
	Estos indicadores buscan plantear cómo puede la empresa mejorar su desempeño en los temas correspondientes desde distintas perspectivas. Pág. 9.	Indicadores mesurables
RW017	La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. Pág. 6	Relación dialógica y transparente
	Desde muchas posiciones, y desde muchos países piensan que detrás de la RSE pudiera haber un nuevo modelo de gestión para la empresa del SXXI que pone énfasis en la creación de valor sostenible y equilibrado para todos los stakeholders de una compañía. Pág. 3	Valor sostenible y equilibrado de los stakeholders.
	Desde muchas posiciones, y desde muchos países piensan que quien está fuera de este movimiento está perdiendo la oportunidad de “salir en la foto” y de apuntarse a una bonita foto, se corre el riesgo de trivializar el concepto y de usarlo para poco más que un “lifting” interesante a la imagen de su compañía. Pág. 3	Oportunidad de mejora
	La RSE no tiene que ver, sólo, con el apoyo a las clases desfavorecidas, sino la capacidad de generar valor, riqueza y relaciones excelentes con los clientes, con los proveedores, con los empleados, con los medios de comunicación y con las instituciones con la que se relacionan las compañías. Pág. 3	Ecología interna y externa
	La forma en la que se generan los ingresos” (ingresos sostenibles a largo plazo en todos los aspectos); con los “procesos de gestión que tiene una institución para relacionarse con sus grupos de interés o stakeholders” (gestión excelente de la compañía y de sus recursos); y con la capacidad de generar riqueza y bienestar en las comunidades en la que una compañía está desarrollando sus actividades” (gestión comprometida con el entorno en términos de estabilidad, inversión u, en su caso, apoyo a determinadas causas). Pág. 3	Sistema de articulación estratégica
RW018	Este nuevo concepto de la responsabilidad social ya no	Resolución de

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	se pregunta cuáles son las limitaciones de la empresa, o qué debe hacer esta por el personal sometido a su autoridad inmediata. Exige que la empresa asuma la responsabilidad por los problemas sociales... y que se convierta en guardián de la conciencia de la sociedad y en factor esencial de solución de sus problemas. Pág. 4.	problemas
	El concepto también significa que las corporaciones se relacionan con la sociedad por medio de algo más que sólo las transacciones dentro del mercado y sirven a una gama de valores más rica que los valores económicos tradicionales que predominan en el mercado... El concepto de responsabilidad social es, fundamentalmente, un concepto ético. Implica modificar ideas sobre el bienestar humano, y destaca el interés en las dimensiones sociales de la actividad de negocios que se relacionan con el mejoramiento de la calidad de vida. Pág. 7.	Bienestar humano en la organización
	Kant propone una ética del deber y no de las consecuencias. Se basa en el respeto a la persona que debe ser tratada como un fin en sí misma y no como un medio; podría interpretarse que cualquier práctica mercantil que ponga el dinero en el mismo nivel que la gente es inmoral pero, Bowie aclara: En primer lugar, debe señalarse que el principio de respeto a las personas, como lo llamaré, no prohíbe las transacciones comerciales. Nadie es usado solamente como un medio en un intercambio económico voluntario en que ambas partes se benefician. Lo que esta formulación del imperativo categórico hace es imponer ciertas restricciones a la naturaleza de las transacciones económicas. Pág. 9	Respeto a la persona humana
	...es evidente la imposibilidad de esquivar la responsabilidad social. No se trata solo de que el público la exige. O solo de que la sociedad la necesite. Ocurre que en la sociedad moderna los administradores constituyen el único grupo de liderazgo. Si los administradores de nuestras instituciones principales, y sobre todo de las empresas, no asumen la responsabilidad del bien común, nadie podrá o querrá hacerlo. A pesar de las afirmaciones de las teorías políticas, el gobierno ya no es capaz de actuar como soberano y guardián del bien común en una sociedad pluralista de organizaciones. Pág. 11	Liderazgo Gerencial
	La empresa para suministrar bienes y servicios, necesita emplear personas y recursos y funcionar en un medio. La responsabilidad de la administración por la influencia de dichas actividades es indudable; es un asunto que le compete ya que en el mejor de los casos malgastan o mal usan recursos y por lo tanto nada agregan al valor del producto o a la satisfacción del cliente. Pero, otros casos como maltrato al personal, falta de transparencia en la relación con proveedores, publicidad engañosa, mala	Impacto de la RSE

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	calidad del producto o contaminación ambiental, son críticos y dañaran seriamente a la empresa. Más tarde o más temprano dichas consecuencias constituirán un ataque a la sociedad, e impondrán un alto precio a quienes no han trabajado en forma responsable para prevenir y solucionar este tipo de influencias. Aquí queda claro la consideración debida a todos los stakeholders. Pág. 12	
RW0019	Responsabilidad institucional atiende a una empresa en su contexto más amplio, lo cual determina el rol que posee la organización frente a su entorno legal, político y social. En este esquema, se puede considerar o no a los grupos de interés. Cabe anotar que este nivel de la estrategia se percibe como la cuna de responsabilidad social. Los demás niveles apuntan a la implementación de la misma. Pág. 4	Rol de la Organización.
	Responsabilidad corporativa. Refleja los principales intereses que posee la empresa en relación con el crecimiento, desarrollo y administración de las diferentes líneas de negocio. En ese marco, la empresa es entendida como un ente generador de dinero, que permiten responder adecuadamente a los requerimientos y las necesidades de los stakeholders. Pág. 4.	Responder a intereses de stakeholders
	Responsabilidad de negocio. La competitividad de la empresa viene dada por la capacidad que posea la empresa para generar, desarrollar o mantener una ventaja competitiva. Ello fluye de los procedimientos, tecnología y conocimiento, que la unidad realiza para desarrollar el negocio. Pág. 4.	Competitividad en el mercado
	A partir de la jerarquización de estrategia, según los niveles de la organización y las responsabilidades que esto conlleva, es posible que la empresa, en la medida que responde apropiadamente a estas responsabilidades, cree capital social. Este capital social es un recurso intangible que se puede crear o eliminar de acuerdo con las relaciones que las empresas mantienen con cada uno de sus stakeholders. Se trata de un recurso intangible, porque es un incorpóreo, no se puede palpar, debido a que no posee un cuerpo físico. La generación o destrucción del capital social es producto de la apreciación subjetiva de las personas que se vinculan con una organización. Pág. 5	Capital social
	La importancia que toman los grupos de interés responde a la concepción sobre el término «empresa», lo cual pasa de un mero instrumento para la generación de rentabilidad a una organización compuesta por personas que interactúan entre ellas, en donde fluyen los sueños, anhelos y requerimientos de cada individuo. Pág. 5	Generación de rentabilidad organizacional
RW020	En el 2004, Schwald, conceptualiza la responsabilidad social como una filosofía de los actos; ser socialmente responsable es “ser consciente del daño que nuestros actos	Filosofía de actos

Código	Texto seleccionado (ideas principales)	Categorías
	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” (2004, p.103). Pág. 3.	
	La importancia de considerar elementos culturales de percepción y estructuración cognitiva asociados a los grupos o comunidades en las que se pretenda intervenir; no basta consultar; es necesario jerarquizar y evaluar para responder a sus intereses. Pág. 4.	Comprensión de los grupos de interés
	Participar respecto del medio organizacional es controlarlo (al conocerlo, valorarlo e interpretarlo), o buscar el método de operar sobre él de modo eficaz. Cuando no ocurre este proceso, se pierden los referentes, empiezan a desaparecer comportamientos o patrones de conducta y la comunidad pierde el sentido de su existencia, nada justifica la presencia como tal (Rozas, 1992). Pág. 4.	Contexto de los grupos de interés.
	Los proyectos de responsabilidad social posibilitarían el proceso de ampliación de opciones para elevar el nivel de bienestar, calidad y progreso de los colaboradores. Los proyectos enmarcados en salud, educación, servicios básicos, nutrición o derechos humanos además de mejorar el bienestar y calidad de vida, elevarían la sensación de control sobre sus vidas; comprensión crítica del medio ambiente; participación y compromiso; unión de fortalezas y competencias individuales, y genera consciencia de causas. Pág. 5	Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.
	A partir de las transformaciones sociales y económicas, la necesidad del enfoque y acciones de responsabilidad social son necesarias y sin duda es a partir de ella que se explica los nuevos comportamientos que han aparecido en los últimos años en el mundo de las organizaciones y se espera que sea parte del común de los empresarios y del resto de la sociedad. Pág. 7.	Pertinencia de la RSE

**Fuente: Veinte referencias bibliográficas electrónicas codificadas, El Salvador, 2021.**

**Elaboración: Propia.**

#### **4.2. Codificación axial de referencias web incluidas en la investigación**

La codificación y categorización axial se realiza a partir de la multitud de categorías que se originan en los cuadros y matrices de la fase anterior, es decir la matriz 1 y 2, se seleccionan las que parecen más importantes para una elaboración adicional más abstracta; a estas nuevas categorías se les ha llamado “axiales”; y son la base para elaborar las relaciones entre estas categorías.

**Matriz 3. Codificación y categorización axial de fuentes bibliográficas incluidas en la investigación**

<b>Código</b>	<b>Axial</b>	<b>Categorías</b>
RW001	La gestión del talento humano requiere de recursos materiales (capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas); técnicos (sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos); y talento humano (la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades).	Recursos administrativos del talento humano
	La administración del talento humano, es la función que integra un conjunto de políticas y prácticas dirigidas a la selección, reclutamiento, capacitación, formación, desarrollo, remuneración, motivación, evaluación del desempeño de los empleados de la organización.	Administración del talento humano
	La filosofía de la administración del talento humano es el reflejo de la gestión en beneficio del personal, en función de la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrezca, las prestaciones que se les proporcionen, el clima organizacional; influenciadas por las suposiciones básicas que se hacen del personal con relación a que, el ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades (Teoría X), y la otra parte que aprende en condiciones apropiadas a aceptar y buscar responsabilidades en su trabajo (Teoría Y)	Filosofía de la administración del talento humano
	La planificación estratégica del talento humano, está referida al involucramiento en un tiempo determinado de la organización como un todo e indica que la estrategia se debe formular y ejecutar de manera holística y sistémica.	Planificación estratégica del talento humano.
	El mercado de trabajo es el lugar donde se realizan transacciones y relaciones en el contexto de intercambio entre quienes ofrecen y demandan un producto o un servicio. Se compone de ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las organizaciones y de demandas de personas que requieren una remuneración a cambio de su trabajo y tiempo.	Mercado de trabajo de oferta y demanda en la gestión del talento humano
	RW002	El Núcleo Talento Humano, está conformado por elementos que dan a las personas la cualidad talento, en relación con las competencias concebidas como la potencialidad para aprender a realizar un trabajo; la capacidad real y/o actual para llevar a cabo la acción; y la disposición, motivación y/o interés, es decir, el compromiso para realizar el trabajo.
La capacitación y estructura organizacional están vinculados directamente a las capacidades del talento humano, traducidas en el resultado que las instituciones, tendrán el talento humano orientado hacia la acción, al cumplimiento de objetivos, capaz de comprender las necesidades e intereses de los demás (comprensión		Capacitación y Estructura Organizacional

Código	Axial	Categorías
	interpersonal) y del trabajo para satisfacerlas (orientación de servicio), enfatizando un alto grado de talento organizacional.	
	La identidad, cultura, filosofía corporativa, y liderazgo, constituyen la disposición y el compromiso para realizar las actividades, está conformado por la visión y la misión, los objetivos y los valores. La misión es un foco interno, razón de la existencia de la organización hacia donde apuntan sus actividades y los valores que guían las actividades de sus empleados; y que la visión establece y vincula a todo el talento humano de la organización en las metas de mediano y largo plazo.	Identidad, Cultura, Filosofía Corporativa, y Liderazgo
	La compensación y desempeño corporativo está vinculados al elemento acción del núcleo talento humano, considerando que las personas son imprescindibles para cualquier organización, constituyen una ventaja competitiva, por lo que la inversión en procesos de selección, formación, compensación y evaluación resulta fundamental.	Compensación y Desempeño Corporativo
	El modelo de gestión del talento humano se refiere a la existencia de una relación recíproca y cíclica que está inmersa en un sistema de realimentación de distintos elementos organizacionales en el entorno. El núcleo fundamental es el talento humano, resultante de la suma de tres componentes particulares: capacidad, compromiso y acción.	Modelo de gestión del talento humano
RW003	El mercado interno significa ver a los empleados como consumidores internos y ver los cargos como productos internos que satisfacen necesidades y deseos de los consumidores internos, para alcanzar los objetivos de la organización. Concibe que la satisfacción de necesidades internas y externas, se realiza mediante una serie de transacciones en donde interactúa cada persona como proveedor y consumidor para garantizar el éxito y alcanzar las metas de la organización.	Mercado Interno en el contexto de la gestión del talento humano
	Los Elementos del enfoque del Mercado Interno son: la organización, los consumidores internos y los consumidores externos. La organización, es la encargada de propiciar la relación ganar – ganar, y para ello debe tener presente, que debe ganarse la confianza de sus consumidores (internos y externos), y para lograrlo, no puede realizar promesas que no sea capaz de cumplir.	Elementos del enfoque del Mercado Interno en el contexto de la gestión del talento humano
	Los beneficios del enfoque de Mercado Interno son la implantación de estrategias para satisfacer las necesidades de los consumidores externos; logro de los objetivos organizacionales; el talento que otorga imagen, posicionamiento y credibilidad; los consumidores internos y externos satisfechos; la construcción de un clima organizacional favorable para la realización de actividades	Beneficios del enfoque del Mercado Interno en el contexto de la gestión del talento humano

Código	Axial	Categorías
	<p>y mejoras en la productividad de los trabajadores.</p> <p>Los factores del enfoque del Mercado Interno son los cimientos donde se ancla la organización: La Visión, dará a la organización una idea clara de dónde proviene y hacia dónde se dirigen los esfuerzos. La Misión constituye la razón de ser. Los valores son el reflejo de las prácticas. Los objetivos son los propósitos que dirigen al talento humano y constituyen los retos para la organización, y para sus integrantes.</p> <p>La cultura organizacional está definida por los procesos sociales creativos, enmarcados por aquello que caracteriza a la organización y la hace única, en el entorno en el cual se desenvuelve; es lo que diferencia una organización de otra, de acuerdo con su filosofía de gestión. Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.</p>	<p>Factores del enfoque del Mercado Interno en el contexto de la gestión del talento humano</p> <p>Cultura organizacional en la gestión del talento humano bajo el enfoque del Mercado Interno</p>
RW004	<p>La gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de dirección, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.</p> <p>La administración tiene como objeto de estudio las organizaciones; en este contexto todas sus funciones deben gestionarse de manera adecuada, con igualdad de importancia, destacando la gestión del talento humano, ya que, en la actualidad, se vive en una sociedad con grandes transformaciones estructurales, económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, atendiendo a una complejidad que no admite precedente.</p> <p>La gestión del talento humano, se apoya en procesos para el desarrollo de sus operaciones como el reclutamiento, que representa un proceso de comunicación en dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, y atrae a los candidatos. Selección escoge a los mejores candidatos. Evaluación de los resultados determina su costo operacional y los beneficios que ofrece. Capacitación: proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos. La capacitación</p>	<p>Gestión del talento humano</p> <p>Administración</p> <p>Procesos de la gestión del talento humano</p>

Código	Axial	Categorías
	<p>y el desarrollo modifican el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos. Recompensa: remuneración, retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Evaluación del desempeño: da a conocer el valor de cada individuo, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo; es un sistema que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa.</p> <p>El término desempeño laboral, se asume como el conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. Un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.</p> <p>La gestión del desempeño determina el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones; se asume como el desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización.</p>	<p>Desempeño laboral en la gestión del talento humano</p> <p>Gestión del desempeño</p>
RW005	<p>El enfoque de competencia profesional es una alternativa atractiva para impulsar la formación en una dirección que armonice las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general, dibujando un nuevo paradigma en la relación entre los sistemas educativo y productivo.</p> <p>La formación del talento humano es un proceso en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características y los requisitos del empleo.</p> <p>Los paradigmas empresariales que coexisten son el formal-mecanicista y el heurístico, el primero se fundamenta en la formación tradicional conductista, con un currículo estructurado y rígido, centrado en la enseñanza programada y derivada de una visión estática del saber, utiliza los criterios de eficiencia y eficacia como valores supremos. El segundo se fundamenta en el aprendizaje flexible, lo cual implica que la línea divisoria tradicional se desvanece entre quienes enseñan y quienes aprenden, entre la operación y la capacitación, entre la teoría y la práctica, entre la necesidad de la organización y la del individuo, entre la explicación y la evaluación, entre el conocimiento explícito y el tácito, entre el costo y el</p>	<p>Enfoque de competencia profesional</p> <p>Formación del talento humano</p> <p>Paradigmas empresariales fundamentales en la formación del talento humano</p>

Código	Axial	Categorías
	beneficio, que sin abandonar el criterio de eficiencia y eficacia se caracteriza por descubrir y explicar los procesos culturales y sociales.	
	El deuterio-aprendizaje organizacional considera la complementariedad y necesidad de adaptación a las necesidades específicas y contingencias de la empresa, la integración de aprendizajes según el objeto individual y colectivo; la forma en que se diseminan los conocimientos diseñados y fortuitos; y el componente cognitivo de espiral simple y doble como ventaja competitiva de la organización.	Deuterio-aprendizaje organizacional según el objeto, conocimientos y componente cognitivo.
	La ontología interna de conocimiento se desarrollada siguiendo las fases de: Socialización (proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización); Exteriorización (proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos y que supone hacer tangible, mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento); Combinación (proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito). Interiorización (proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo).	Ontología interna de conocimiento organizacional
RW006	La administración y gestión de organizaciones culturales son considerablemente heterogéneas y diversas en tamaño, características, estructura y objetivos diferentes; unas lucrativas como empresas con éxito; otras, sin ánimo de lucro, como las fundaciones, cooperativas, asociaciones comunitarias, tienen como propósitos de producir servicios culturales consolidados con capacidad de crecimiento institucional y, sobre todo, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad, tales como el cine, el teatro, los libros, la música.	Administración y gestión de organizaciones culturales
	La gerencia de organizaciones culturales se caracterizan por ser la actitud ante el cambio y el riesgo, claridad y agilidad para vincular a las personas de la organización en las respuestas a las demandas externas e internas; liderar una estructura que se haga flexible para que se puedan	Gerencia de organizaciones culturales

Código	Axial	Categorías
	<p>producir los cambios necesarios; desarrollar trabajo de equipo con pensamiento prospectivo que permita recrear continuamente la organización; lograr una óptima coherencia entre la planificación, con la información que determina las demandas y los objetos que generan estrategias y políticas; la organización que corresponde a la estructura de la organización y el control interno del personal.</p>	
	<p>Las competencias emocionales que contribuyen al desarrollo del talento son: Auto-conciencia (habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas); Empatía (habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean); y Socialización (engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones).</p>	<p>Competencias emocionales para el desarrollo del talento humano</p>
	<p>La incubación de información de talento es la responsable de recoger inacabadamente información de los movimientos del mercado y estará atenta de los posibles movimientos de la competencia.</p>	<p>Incubación de información de talento</p>
	<p>La catadoración del talento, es la responsable de identificar y seleccionar profesionales comprometidos, capaces, innovadores, motivados, competentes en su hacer y su ser.</p>	<p>Catadoración del talento</p>
<p>RW007</p>	<p>La gestión del talento está ligada al sistema empresarial, se reconoce como el proceso para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa, además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que ya existe en ella, que logre que estos se sientan bien, adquieran un sentido de pertenencia que los lleve a involucrarse afectivamente con todos los procesos de la institución.</p>	<p>Gestión del talento</p>
	<p>El desarrollo organizacional es un proceso integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.</p>	<p>Desarrollo organizacional</p>
	<p>El talento como fenómeno subjetivo es un emergente que tiene sus determinantes en los factores biológicos, históricos, sociales y culturales. Es un producto social, de la cultura, de la educación, de las influencias familiares y grupales. Pero a ello se le suman las decisiones personales.</p>	<p>Talento humano como fenómeno subjetivo</p>
	<p>El desarrollo del talento humano garantiza que la institución cuente con profesionales íntegros, capaces de entender y propiciar la visibilidad de la actuación en la asistencia de la atención primaria, para ello es fundamental elevar la calidad de la práctica vista desde la competencia y la</p>	<p>Desarrollo del talento humano</p>

Código	Axial	Categorías
	<p>capacidad requerida para el cargo en el momento de seleccionar, nombrar y promover a los profesionales, al mismo tiempo exigir por la garantía de la transparencia, honestidad y el buen trato.</p> <p>La formación del talento humano es un pilar fundamental en la formación y desarrollo constante de las competencias genéricas, específicas y humanísticas, tiene como objetivo promover la reorientación de los sistemas y servicios, la renovación integral, considerando al recurso humano como esencial para el desarrollo y transformación de los sistemas, el desempeño como prioritario para el fortalecimiento de habilidades, conocimientos y competencias que caracterizan las capacidades del personal y definen el perfil de cada trabajador ajustado a la labor específica que se espera que realice.</p>	Formación del talento humano
RW008	<p>El proceso de gestión humana es vital para el crecimiento económico de la organización, consiste en revisar, identificar y evaluar cada uno de los procesos y procedimientos, el valor que aportan y el impacto que tienen en el desarrollo de la compañía. El liderazgo se limita a revisar aspectos de años anteriores para evaluar lo que sucede actualmente y responder a los cambios que tiene en las políticas establecidas, cuyas decisiones son enfocadas al logro de estas.</p> <p>El proceso de reclutamiento y selección, tiene como objetivo cubrir las vacantes que demanda la compañía siguiendo las políticas y procedimientos establecidos, para asegurar el cumplimiento de las necesidades de talento humano requeridas por los clientes internos y externos; clasifica el tipo de requerimiento en prioridad alta, media y baja para dedicar esfuerzos dependiendo la necesidad de la vacante.</p> <p>El proceso de contratación está fundamentado en los requisitos establecidos para contratar a una persona en una compañía pública o privada; y constituye los factores que se tienen en cuenta entre la empresa y los postulantes a las vacantes, hasta completar la ejecución del contrato; se tienen en cuenta compilaciones para cerrar el acuerdo, para ello se hace un registro en la compañía de la persona que va a ingresar y en el contrato se deben establecer la duración, cargo a desempeñar, salario y beneficios que el colaborador va a percibir.</p> <p>El proceso de inducción constituye la primera cara de la compañía a los nuevos colaboradores, consisten en dar reseña sobre las áreas que componen la organización (Calidad, recursos humanos, proyectos, comercial, compras, administración, etc.) y explicar su razón social (Misión, visión, objetivos estratégicos, políticas, etc.), se hace entrega de los elementos que debe portar cada</p>	<p>Proceso de gestión humana</p> <p>Proceso de reclutamiento y selección</p> <p>Proceso de contratación</p> <p>Proceso de inducción</p>

Código	Axial	Categorías
	<p>colaborador para su identificación y el puesto de trabajo para empezar a laborar en la compañía.</p> <p>El proceso de entrenamiento se encarga de capacitar a los colaboradores que han rendido en la compañía con la razón de brindarles conocimiento en temas específicos para que sigan colaborando con la razón social y las estrategias corporativas, sin dejar a un lado que se desea que estas personas sigan trabajando en la compañía y aplicando los conocimientos adquiridos en los proyectos que se desarrollan.</p>	Proceso de entrenamiento
RW009	<p>La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas administrativas, dedicadas a la integración, reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados laborales, que influyen en la eficacia del trabajo de la organización.</p> <p>El proceso de administración de recursos humanos, es un conjunto de actividades estructuradas en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin, entradas y salidas claras, que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente interno y externo determinado.</p> <p>El proceso de administración moderna de recursos humanos comprende la integración (Reclutamiento y selección), organización (Diseño de puestos y evaluación del desempeño), recompensas (remuneración, prestaciones y servicios), desarrollo (Formación y desarrollo, programas de cambio, de comunicación), retención (Prestaciones, descripción y análisis de puestos), y auditoría (sistema de información administrativa y banco de datos) de las personas de la organización.</p> <p>Las funciones de la administración de estrategias de recursos humanos están dirigidas a la gestión eficiente y eficaz de los recursos humanos, la infraestructura de la empresa, los servicios a la organización, la contribución de los trabajadores, y la transformación y el cambio que ayude a la creación de una organización creativa e innovadora.</p> <p>El capital humano está compuesto por los talentos dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante; y el contexto (arquitectura organizacional flexible, cultura organizacional democrática y participativa, liderazgo renovador y coaching, descentralización del poder, delegación y atribución de facultades – empowerment-), reflejado en el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan, ya sin él, los talentos se marchitan o mueren.</p>	<p>Administración de recursos humanos</p> <p>Proceso de administración de recursos humanos</p> <p>Proceso de administración moderna de recursos humanos</p> <p>Funciones de la administración de estrategias de recursos humanos</p> <p>Capital humano</p>
RW010	<p>El control de la gestión es considerado como una garantía básica de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema y sus herramientas mecanismos que posibilitan la corrección de las desviaciones con arreglo a un plan</p>	Control de gestión

Código	Axial	Categorías
	<p>específico.</p> <p>Los enfoques en que se fundamenta el comportamiento individual son: 1) sistemas mecanicistas y formales de control, 2) sistemas de control centrados en aspectos psicosociales y 3) sistemas de control enfocados en aspectos culturales y antropológicos.</p> <p>El comportamiento de los individuos depende, por una parte, de si estos saben o desconocen lo que la organización espera de ellos y, por otra, de sus aspiraciones particulares. Está condicionado por las múltiples necesidades individuales, las habilidades que se tienen para realizar el trabajo, las reacciones del individuo ante las necesidades y los comportamientos de los otros y los sistemas de valoración de los resultados por parte de la dirección.</p> <p>El control centrado en los aspectos culturales y antropológicos de la organización, es muy amplio, analiza asuntos como la manera de diseñar un sistema de control eficiente, teniendo en cuenta los diferentes efectos y relaciones de la cultura de la organización y de sus miembros, considerando la cultura como una variable interna de la organización. Para que un sistema de control sea eficiente, tiene que estar equilibrado entre cómo evaluar los resultados de los individuos de la organización y cómo conseguir su cooperación para alcanzar los resultados.</p> <p>El control puede entenderse como un proceso que facilita que los responsables de la operación, haciendo un manejo efectivo de los recursos, alcancen los objetivos establecidos.</p>	<p>Enfoques del comportamiento individual</p> <p>Comportamiento individual</p> <p>Control centrado en los aspectos culturales y antropológicos de la organización</p> <p>Control</p>
RW011	<p>Estrategia gerencial que confirma la importancia de la relación de las empresas con su contexto para generar oportunidad de configurar ventajas competitivas en un entorno complejo.</p> <p>Compromisos que al respecto deben tener las organizaciones con su contexto social, laboral y ambiental, teniendo en cuenta exclusivamente el grupo de interés de los trabajadores mediante la gestión participativa, no discriminativa, comunicativa; de igual manera, el cuidado al clima, la salud, las condiciones de trabajo y el desarrollo profesional</p> <p>Obligación de la empresa con los actores sociales, los individuos o comunidades con los que tiene relación. Esto supone un rol como actor social, capaz de enriquecer su entorno, suministrando una mejora económica y social, orientados a diferentes grupos de interés o stakeholders, asegurando así la sostenibilidad social, ambiental y económica.</p> <p>Comportamiento social responsable de las empresas en</p>	<p>Estrategia gerencial competitiva.</p> <p>Compromiso con la Responsabilidad Social Interna.</p> <p>Elemento de sostenibilidad</p> <p>Respeto de los</p>

Código	Axial	Categorías
	<p>respetar y garantizar los Derechos Humanos, con el propósito de evitar rasgo de discriminación en las labores asignadas, mediante el compromiso permanente en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, lo que incluye mantener un sano equilibrio entre la vida familiar y laboral.</p>	Derechos Humanos de los colaboradores
	<p>La RSI se compone de cuatro responsabilidades fundamentales: en la organización, en las personas, en las relaciones y en el ambiente, contribuyendo al fortalecimiento de valores en las empresas.</p>	Responsabilidades Sociales Internas
RW012	<p>RSE... como el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.</p>	Normativa técnica de Responsabilidad Social en la Gestión del Talento Humano
	<p>Grupo de variables latentes en la RSE como: Prácticas responsables de gestión humana, Políticas de responsabilidad social y gobernabilidad, Impacto sobre el medio ambiente, Transparencia y rendición de cuentas.</p>	Valor agregado a la gestión humana
	<p>Las empresas de hoy se están dando cuenta de que el éxito no depende sólo de la obtención de utilidades, sino que se requiere contribuir con todos los que participan en ellas para hacerlas más competitivas y enfrentar un mundo cada vez más globalizado.</p>	Participación de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos
	<p>Para la mayoría de las empresas, la RSE es mejorar la calidad de vida del personal y la contribución a la sociedad. Sin embargo, sus acciones se orientan principalmente hacia el trato e imagen ante el cliente, con el objetivo de vender más.</p>	Alineación de la Responsabilidad Social en la Gestión del Talento Humano.
	<p>El crecimiento empresarial es una variable que depende de numerosos factores: la responsabilidad social es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando su imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y la comunidad en la que opera.</p>	La RSE como agente de crecimiento en la empresa.
RW013	<p>Responsabilidad deriva de responder, en este caso de dar cuenta del uso que hace la empresa del poder que la sociedad le ha transferido. Esto no se reduce al beneficio económico, ni siquiera a este, más el cumplimiento de las leyes. Continuamos exigiendo razones cuando una empresa, con grandes beneficios y dentro de la ley, despide a miles de trabajadores, sin una justificación de su acción, su credibilidad social se resiste. Lo que trae por consecuencia, la reducción de la responsabilidad social a la responsabilidad legal donde salta en pedazos en los contextos globales actuales.</p>	La RSE y la normativa laboral

Código	Axial	Categorías
	<p>Las acciones de RSE son una oportunidad para las empresas, ya que es la posibilidad de convertir un problema social en una oportunidad económica, en aspectos como la generación de ganancias, la capacidad productiva, las competencias humanas, el desarrollo de personal calificado para un mejoramiento del capital humano.</p>	<p>Inversión en el Talento Humano.</p>
	<p>Es necesario enfatizar en darle nombre a los grupos de personas de las empresas nombrándolos así como stakeholders para que al considerar las orientaciones o actividades de la empresa, estas tengan nombres o caras.</p>	<p>Stakeholders</p>
	<p>Lo fundamental en la idea de la responsabilidad social empresarial reposa en el espíritu ético de la modernidad, sin dejar de lado el principio de libertad, el cual se debería trazar paralelamente a la responsabilidad, mediante una configuración de la ética, y construir una base de autonomía personal y de libertad responsable.</p>	<p>Sentido ético de la RSE</p>
	<p>Tipos de categorías que determinan aquello que la sociedad espera de las empresas, es: Económica, Legal, Moral y voluntaria o filantrópica. La responsabilidad social corporativa estaría compuesta por la suma de estos cuatro niveles, de forma que la empresa socialmente responsable debe esforzarse por conseguir un beneficio, obedeciendo la ley, siendo ética y siendo un buen ciudadano corporativo.</p>	<p>Categorías de la RSE</p>
<p>RW014</p>	<p>Aplicando una política adecuada de RSE dentro de la misma organización se pueden lograr cambios internos que afectan, de una u otra forma, al ámbito externo, por ende a toda la sociedad. Debemos propiciar el trabajo en equipo, mantener un ambiente laboral agradable, capacitar a los empleados en temas profesionales, aplicar criterios de igualdad, emplear de forma justa los derechos del trabajador, entre otros tantos puntos, que hacen la diferencia tanto dentro de una empresa como fuera de ella. En este contexto, la gerencia de una organización no debe olvidar nunca que sus trabajadores son parte fundamental del negocio, y que por lo mismo, la preocupación por ellos es trascendental.</p>	<p>Políticas internas de RSE</p>
	<p>En la actualidad muchas empresas alrededor del mundo no sólo capacitan profesionalmente a sus trabajadores, sino que también implementan cursos y programas que estimulan el aprendizaje sobre temas sociales culturales como el ahorro de energía, el reciclaje, la vida saludable, entre otros. Estas actividades tienen por objetivo fomentar una sociedad responsable, y la idea de educar a los empleados en torno a estos temas, es que, primero aprendan lo enseñado y lo practiquen, y segundo, que sean capaces de traspasar los conocimientos adquiridos a sus familias y entorno.</p>	<p>Cultura educada en los colaboradores</p>
	<p>La motivación es uno de los instrumentos más</p>	<p>La motivación de los</p>

Código	Axial	Categorías
	recomendados, debido a que se cree firmemente que al incentivar al individuo se pueden lograr resultados sorprendentes y concretos. Por ello, en condiciones ideales, las empresas deberían poseer un personal altamente motivado e identificado con sus labores, para una buena relación trabajador/empresa mediante la generación de escenarios adecuados.	colaboradores
	Es preciso centrarse en resultados tanto dentro como fuera de la empresa, lo cual será una fuente fértil de conocimiento y de información. Se debe construir una estrategia de negocios que busque una alineación entre el desempeño social, medioambiental y económico de una empresa con su valor de largo plazo, de tal manera que se vuelva parte del negocio central y se incorpore al corazón de la organización, lo que se logrará a través de una amplia difusión interna del compromiso que la organización tiene con este enfoque.	Estrategia de negociación y alineación
	En la RSE interviene tanto el liderazgo como la intención de sumar a otros, en la que el jefe, director o responsable, debe tener la capacidad para conducir a su organización a enfrentar eficazmente los problemas sociales y ambientales desafiantes. También debe haber una infraestructura que permita que la estrategia de negocios se incorpore a las operaciones de la empresa tales como incentivos apropiados para los empleados, sistemas que respalden la innovación, capacitación laboral que construya habilidades que permitan al personal tomar decisiones que estén en concordancia con el enfoque estratégico adecuado, así como sistemas para responder ante elecciones críticas. Si los trabajadores y los ejecutivos no tienen un entendimiento claro sobre la necesidad estratégica de la RSE, de poco servirá incluirla en la visión y misión de la compañía, o en los manuales de la empresa.	Liderazgo organizacional
RW015	A la hora de diseñar una estrategia de responsabilidad social las empresas y organizaciones han de enfrentarse a una serie de cuestiones de especial relevancia: política y organización de la RSE, gestión de la relación con los stakeholders, Derechos Humanos, relación con trabajadoras y trabajadores, acción social y relaciones con la comunidad.	Sistema de relaciones
	Dimensión interna de la RSE: Gobierno corporativo, Gestión de personas y derechos humanos, Salud y Seguridad en el trabajo, Adaptación al cambio: innovación con sostenibilidad, Gestión del impacto medioambiental.	Gestión interna de la RSE
	La gestión de la diversidad puede considerarse una política de responsabilidad social en la medida en que como acción estratégica apoya políticas de gestión del personal que impulsan el trato respetuoso y positivo hacia la diferencia, poniendo el énfasis en el valor de las personas como	Gestión de la diversidad

Código	Axial	Categorías
	<p>aspecto fundamental de la organización.</p> <p>La gestión de personas es un pilar fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Las personas empleadas están en la primera línea de combate de la mayoría de los negocios y a menudo ven los problemas y las soluciones antes de que la dirección los pueda ver. Como hemos dicho anteriormente la responsabilidad social es un enfoque transversal que ha de permear todos los ámbitos de la empresa y la gestión de personas es fundamental. Es el primer paso en la implementación de la RS porque antes de mirar al exterior la empresa ha de empezar por su propia casa. En su dimensión interna la RS es un elemento cohesionador, motivador y propiciador del buen clima laboral, lo que lleva en el corto plazo a una mayor productividad y compromiso por parte de todas las personas que forman parte de la organización como trabajadores.</p> <p>La empresa es una entidad basada en relaciones de confianza; la palabra compañía viene del latín cuyo significado es compartir el pan, basada en la familia y en vínculos de confianza, para compartir esfuerzos por el bien común.</p>	<p>Estrategia transversal</p> <p>Bien común</p>
RW016	<p>Los principios y temas centrales relacionados con la responsabilidad social, y los métodos para implementar los principios de responsabilidad social en las actividades diarias en una organización, incluyendo aquellas actividades de involucramiento de stakeholders</p> <p>Es un estándar de aplicación general para evaluar atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento</p> <p>Se relaciona desde las dimensiones de los agentes partícipes con las distintas normas analizadas, pensándolas desde las particularidades.</p> <p>Permite establecer un Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable en las organizaciones. Debe ser contemplado como una parte del sistema de gestión de la organización y por tanto, compatible e integrable con los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, o innovación, entre otros.</p> <p>Estos indicadores buscan plantear cómo puede la empresa mejorar su desempeño en los temas correspondientes desde distintas perspectivas.</p>	<p>Stakeholders y la RSE</p> <p>Norma no certificable.</p> <p>Marco Conceptual</p> <p>Proceso auditable.</p> <p>Indicadores mesurables</p>
RW017	<p>La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las</p>	<p>Relación dialógica y transparente</p>

Código	Axial	Categorías
	<p>preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.</p> <p>Desde muchas posiciones, y desde muchos países piensan que detrás de la RSE pudiera haber un nuevo modelo de gestión para la empresa del SXXI que pone énfasis en la creación de valor sostenible y equilibrado para todos los stakeholders de una compañía.</p> <p>Desde muchas posiciones, y desde muchos países piensan que quien está fuera de este movimiento está perdiendo la oportunidad de “salir en la foto” y de apuntarse a una bonita foto, se corre el riesgo de trivializar el concepto y de usarlo para poco más que un “lifting” interesante a la imagen de su compañía.</p> <p>La RSE no tiene que ver, sólo, con el apoyo a las clases desfavorecidas, sino la capacidad de generar valor, riqueza y relaciones excelentes con los clientes, con los proveedores, con los empleados, con los medios de comunicación y con las instituciones con la que se relacionan las compañías.</p> <p>La forma en la que se generan los ingresos (ingresos sostenibles a largo plazo en todos los aspectos); con los procesos de gestión que tiene una institución para relacionarse con sus grupos de interés o stakeholders” (gestión excelente de la compañía y de sus recursos); y con la capacidad de generar riqueza y bienestar en las comunidades en la que una compañía está desarrollando sus actividades (gestión comprometida con el entorno en términos de estabilidad, inversión u, en su caso, apoyo a determinadas causas).</p>	<p></p> <p>Valor sostenible y equilibrado de los stakeholders.</p> <p>Oportunidad de mejora</p> <p>Ecología interna y externa</p> <p>Sistema de articulación estratégica</p>
RW018	<p>Este nuevo concepto de la responsabilidad social ya no se pregunta cuáles son las limitaciones de la empresa, o qué debe hacer esta por el personal sometido a su autoridad inmediata. Exige que la empresa asuma la responsabilidad por los problemas sociales... y que se convierta en guardián de la conciencia de la sociedad y en factor esencial de solución de sus problemas.</p> <p>El concepto también significa que las corporaciones se relacionan con la sociedad por medio de algo más que sólo las transacciones dentro del mercado y sirven a una gama de valores más rica que los valores económicos tradicionales que predominan en el mercado... El concepto de responsabilidad social es, fundamentalmente, un concepto ético. Implica modificar ideas sobre el bienestar humano, y destaca el interés en las dimensiones sociales de la actividad de negocios que se relacionan con el mejoramiento de la calidad de vida.</p>	<p>Resolución de problemas</p> <p>Bienestar humano en la organización</p>

Código	Axial	Categorías
	<p>Ética del deber y no de las consecuencias. Se basa en el respeto a la persona que debe ser tratada como un fin en sí misma y no como un medio; podría interpretarse que cualquier práctica mercantil que ponga el dinero en el mismo nivel que la gente es inmoral.</p>	<p>Respeto a la persona humana</p>
	<p>Es evidente la imposibilidad de esquivar la responsabilidad social. No se trata solo de que el público la exige. O solo de que la sociedad la necesite. Ocurre que en la sociedad moderna los administradores constituyen el único grupo de liderazgo. Si los administradores de nuestras instituciones principales, y sobre todo de las empresas, no asumen la responsabilidad del bien común, nadie podrá o querrá hacerlo.</p>	<p>Liderazgo Gerencial</p>
	<p>La empresa para suministrar bienes y servicios, necesita emplear personas y recursos y funcionar en un medio. La responsabilidad de la administración por la influencia de dichas actividades es indudable; es un asunto que le compete. Pero, otros casos como maltrato al personal, falta de transparencia en la relación con proveedores, publicidad engañosa, mala calidad del producto o contaminación ambiental, son críticos y dañaran seriamente a la empresa. Más tarde o más temprano dichas consecuencias constituirán un ataque a la sociedad, e impondrán un alto precio a quienes no han trabajado en forma responsable para prevenir y solucionar este tipo de influencias.</p>	<p>Impacto de la RSE</p>
RW019	<p>Responsabilidad institucional atiende a una empresa en su contexto más amplio, lo cual determina el rol que posee la organización frente a su entorno legal, político y social. Cabe anotar que este nivel de la estrategia se percibe como la cuna de responsabilidad social.</p>	<p>Rol de la Organización.</p>
	<p>La RSE Refleja los principales intereses que posee la empresa en relación con el crecimiento, desarrollo y administración de las diferentes líneas de negocio. En ese marco, la empresa es entendida como un ente generador de dinero, que permiten responder adecuadamente a los requerimientos y las necesidades de los stakeholders.</p>	<p>Responder a intereses de stakeholders</p>
	<p>La competitividad de la empresa viene dada por la capacidad que posea para generar, desarrollar o mantener una ventaja competitiva. Ello fluye de los procedimientos, tecnología y conocimiento, que la unidad realiza para desarrollar el negocio.</p>	<p>Competitividad en el mercado</p>
	<p>A partir de la jerarquización de estrategia, según los niveles de la organización y las responsabilidades que esto conlleva, es posible que la empresa, en la medida que responde apropiadamente a estas responsabilidades, cree capital social. Este capital social es un recurso intangible que se puede crear o eliminar de acuerdo con las relaciones que las empresas mantienen con cada uno de sus stakeholders. La generación o destrucción del capital</p>	<p>Capital social</p>

Código	Axial	Categorías
	social es producto de la apreciación subjetiva de las personas que se vinculan con una organización.	
	La importancia que toman los grupos de interés responde a la concepción sobre el término «empresa», lo cual pasa de un mero instrumento para la generación de rentabilidad a una organización compuesta por personas que interactúan entre ellas, en donde fluyen los sueños, anhelos y requerimientos de cada individuo.	Generación de rentabilidad organizacional
RW020	La responsabilidad social es una filosofía de los actos; ser socialmente responsable es ser consciente del daño que nuestros actos pueden ocasionar a cualquier individuo o grupo social. La responsabilidad empresarial es una extensión de la responsabilidad social individual que tiene todo ciudadano hacia su entorno físico y social.	Filosofía de actos
	La importancia de considerar elementos culturales de percepción y estructuración cognitiva asociados a los grupos o comunidades en las que se pretenda intervenir; no basta consultar; es necesario jerarquizar y evaluar para responder a sus intereses.	Comprensión de los grupos de interés
	Participar respecto del medio organizacional es controlarlo (al conocerlo, valorarlo e interpretarlo), o buscar el método de operar sobre él de modo eficaz. Cuando no ocurre este proceso, se pierden los referentes, empiezan a desaparecer comportamientos o patrones de conducta y la comunidad pierde el sentido de su existencia, nada justifica la presencia como tal.	Contexto de los grupos de interés.
	Los proyectos de responsabilidad social posibilitan el proceso de ampliación de opciones para elevar el nivel de bienestar, calidad y progreso de los colaboradores. Los proyectos enmarcados en salud, educación, servicios básicos, nutrición o derechos humanos además de mejorar el bienestar y calidad de vida, elevan la sensación de control sobre sus vidas; comprensión crítica del medio ambiente; participación y compromiso; unión de fortalezas y competencias individuales, y genera consciencia de causas.	Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.
	A partir de las transformaciones sociales y económicas, la necesidad del enfoque y acciones de responsabilidad social son necesarias y sin duda es a partir de ella que se explica los nuevos comportamientos que han aparecido en los últimos años en el mundo de las organizaciones.	Pertinencia de la Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Veinte referencias bibliográficas electrónicas codificadas, El Salvador, 2021.  
Elaboración: Propia.

### 4.3. Codificación selectiva de referencias web incluidas en la investigación

En la codificación selectiva, se continúa con la codificación axial en un nivel más alto de abstracción; es decir, que el propósito es elaborar la categoría selectiva en torno a la cual las otras categorías desarrolladas se podrán agrupar.

#### Matriz 4. Categorización y codificación selectiva de las fuentes bibliográficas incluidas en la investigación

Código	Categorías	
	Axiales	Selectivas
RW001	Conjunto de materiales correspondientes al capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas; técnicos comprenden a los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos; y talento humano integrado a la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades de las personas.	Recursos para la gestión del talento humano
	Función integradora del conjunto de políticas y prácticas dirigidas a la selección, reclutamiento, capacitación, formación, desarrollo, remuneración, motivación, y evaluación del desempeño de los empleados de la organización.	Administración del talento humano
	Reflejo de la gestión en beneficio de la gente que se contrata, capacitación, prestaciones, clima organizacional con base en las suposiciones básicas que el ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades, y que aprende en condiciones apropiadas a aceptar y buscar responsabilidades en su trabajo.	Filosofía de la administración del talento humano
	Está referida al involucramiento en un tiempo determinado de la organización, como un todo e indica que la estrategia se debe formular y ejecutar de manera holística y sistémica.	Planificación estratégica del talento humano.
	Es el lugar donde se realizan transacciones y relaciones en el contexto de intercambio de productos o servicios entre quienes ofrecen oportunidades de trabajo a las organizaciones y las demandan de personas que requieren una remuneración a cambio de su trabajo y tiempo.	Mercado de trabajo en la gestión del talento humano
RW002	Está conformado las competencias de las personas en términos de potencial para aprender a realizar el trabajo; capacidad real y/o actual para llevar la acción, disposición, motivación, interés, y compromiso para realizar el trabajo.	Núcleo del Talento Humano
	Está vinculada a las capacidades del talento humano orientado hacia la acción, traducidas en el resultado que las instituciones tendrán en el cumplimiento de objetivos, la comprensión interpersonal de las necesidades e intereses de los demás y de la orientación de servicio y del trabajo para satisfacerlas.	Capacitación y Estructura Organizacional

Código	Categorías	
	Axiales	Selectivas
	Constituye la disposición y compromiso para realizar las actividades articuladas a la visión razón de la existencia, los valores guías, la visión vinculante a todo el talento humano de la organización en las metas de mediano y largo plazo.	Identidad, Cultura, Filosofía Corporativa, y Liderazgo
	Considera que las personas son imprescindibles para cualquier organización, constituyen una ventaja competitiva, por lo que la inversión en procesos de selección, formación, compensación y evaluación resulta fundamental.	Compensación y Desempeño Corporativo
	Existencia de una relación recíproca y cíclica que está inmersa en un sistema de realimentación de la capacidad, compromiso y acción organizacional con el entorno.	Modelo de gestión del talento humano
RW003	Concibe a empleados como consumidores y cargos como productos internos, para la satisfacción de necesidades internas y externas, mediante transacciones donde cada persona interactúa como proveedor y consumidor para garantizar el éxito, alcanzar las metas de la organización.	Mercado Interno del talento humano
	Comprende a la organización, los consumidores internos y los consumidores externos; y considera que la organización es la encargada de propiciar la relación ganar – ganar, y para ello debe ganarse la confianza de sus consumidores internos y externos, y para lograrlo, no puede realizar promesas que no sea capaz de cumplir.	Enfoque del Mercado Interno en la gestión del talento humano
	Se fundamentan en la implantación de estrategias para satisfacer las necesidades de los consumidores internos y externos, el logro de objetivos organizacionales; el talento que otorgue imagen, posicionamiento y credibilidad; construcción de un clima organizacional favorable para la realización de actividades y mejoras en la productividad de los trabajadores.	Beneficios del enfoque del Mercado Interno en la gestión del talento humano
	Son los cimientos donde se ancla la organización integran a la visión, que da a la organización una idea clara de dónde proviene y hacia dónde se dirigen los esfuerzos, la visión constituye la razón de ser; los valores reflejo de las prácticas; y los objetivos como propósitos que dirigen al talento humano y constituyen los retos para la organización.	Factores del enfoque del Mercado Interno en la gestión del talento humano
	Está definida por los procesos sociales creativos que caracterizan a la organización y la hacen única, el entorno en el cual se desenvuelve, que diferencia de otra, de acuerdo con su filosofía de gestión; es decir, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía.	Cultura organizacional en el Mercado Interno de la gestión del talento humano
RW004	Conjunto de políticas y prácticas gerenciales relacionadas con los procesos de dirección, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño personas o recursos, para obtener la máxima creación de valor, y disposición de conocimientos, capacidades y habilidades para la obtención de resultados para ser	Gestión del talento humano

Código	Categorías	
	Axiales	Selectivas
	competitivo en el entorno actual y futuro.	
	Estudia las organizaciones en el contexto de todas sus funciones, destacando la gestión del talento humano, en una sociedad con grandes transformaciones estructurales, económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, atendiendo a una complejidad que no admite precedente.	Administración del talento humano
	Comprende al reclutamiento de oportunidades de empleo; la selección de los mejores candidatos; la evaluación de los resultados determinando su costo operacional y beneficios que ofrece; la capacitación sistemática, la recompensa como remuneración, retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien; y la evaluación del desempeño que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, su contribución al desarrollo de la empresa.	Procesos de la gestión del talento humano
	El término desempeño laboral, se asume como el conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización. Un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.	Desempeño laboral en la gestión del talento humano
	Determina el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos asumen las exigencias y requerimientos de la empresa en el cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de las funciones que se le asignan para el alcance de los objetivos propuestos y el éxito de la organización.	Gestión del desempeño
RW005	Es una alternativa atractiva para impulsar la formación en una dirección que armonice las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general, dibujando un nuevo paradigma en la relación entre los sistemas educativo y productivo.	Enfoque de competencia profesional
	Es un proceso en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características y los requisitos del empleo.	Formación del talento humano
	El formal-mecanicista se fundamenta en un currículo estructurado y rígido, centrado en la enseñanza programada y derivada de una visión estática del saber, utiliza los criterios de eficiencia y eficacia como valores supremos. El heurístico es flexible entre quienes enseñan y quienes aprenden, la operación y la capacitación, la teoría y la práctica, la necesidad de la organización y la del individuo, la explicación y la evaluación, el conocimiento explícito y el tácito, el costo y el beneficio, caracterizado por descubrir y explicar los procesos culturales y sociales.	Paradigmas empresariales fundamentales en la formación del talento humano
	Considera la complementariedad y necesidad de adaptación a las necesidades específicas y contingencias de la empresa, la integración de aprendizajes según el objeto individual y colectivo; la forma en que se diseminan los conocimientos diseñados y fortuitos; y el componente cognitivo de espiral simple y doble como ventaja competitiva de la organización.	Deutero-aprendizaje organizacional
	Alinea las fases de socialización para adquirir conocimiento tácito a	Ontología interna de

Código	Categorías	
	Axiales	Selectivas
	través de compartir experiencias; la exteriorización convirtiendo conocimiento tácito en conceptos explícitos y tangibles; la combinación creando conocimiento explícito al reunir conocimiento proveniente de fuentes; la interiorización incorporando conocimiento explícito en conocimiento tácito, producto del análisis de experiencias adquiridas en la práctica de los nuevos conocimientos y que incorpora en el conocimiento tácito en las prácticas de trabajo.	conocimiento organizacional
RW006	Es considerablemente heterogénea y diversa en tamaño, características, estructura y objetivos diferentes; unas lucrativas como empresas con éxito; otras, sin ánimo de lucro, como las fundaciones, cooperativas, asociaciones comunitarias, tienen como propósitos de producir servicios culturales consolidados con capacidad de crecimiento institucional, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad.	Administración y gestión de organizaciones culturales
	Es caracterizada por poseer una actitud ante el cambio y el riesgo, claridad y agilidad para vincular a las personas de la organización en las respuestas a las demandas externas e internas; liderar una estructura que se haga flexible para que se puedan producir los cambios necesarios; desarrollar trabajo de equipo con pensamiento prospectivo que permita recrear continuamente la organización; lograr una óptima coherencia entre la planificación, con la información que determina las demandas y los objetos que generan estrategias y políticas; la organización que corresponde a la estructura de la organización y el control interno del personal.	Gerencia de organizaciones culturales
	Contribuyen al desarrollo del auto-conciencia (reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, y su efecto en las demás personas); la empatía (sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean); y socialización (dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones).	Competencias emocionales para el desarrollo del talento humano
	Es la responsable de recoger inacabadamente información de los movimientos del mercado y estará atenta de los posibles movimientos de la competencia.	Incubación de información de talento
	Es la responsable de identificar y seleccionar profesionales comprometidos, capaces, innovadores, motivados, competentes en su hacer y su ser.	Catadoración del talento
RW007	Es el proceso de incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa, busca retener y desarrollar el recurso humano que ya existe, lograr que se sientan bien, adquieran un sentido de pertenencia que los lleve a involucrarse afectivamente con todos los procesos de la institución.	Gestión del talento
	Es un proceso integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.	Desarrollo organizacional
	Es un emergente que tiene sus determinantes en los factores	Talento humano

Código	Categorías	
	Axiales	Selectivas
	biológicos, históricos, sociales y culturales, y a la vez es un producto social, de la cultura, de la educación, de las influencias familiares y grupales.	como fenómeno subjetivo
	Garantiza que la institución cuente con profesionales íntegros, capaces de entender y propiciar la visibilidad de la actuación en la asistencia de la atención primaria, eleva la calidad de la práctica vista desde la competencia y la capacidad requerida para el cargo en el momento de seleccionar, nombrar y promover a los profesionales, exigir garantía de transparencia, honestidad y buen trato.	Desarrollo del talento humano
	Es un pilar fundamental en la formación y desarrollo constante de las competencias genéricas, específicas y humanísticas, que tiene como objetivo promover la reorientación de los sistemas y servicios, la renovación integral, considera al recurso humano como esencial para el desarrollo y transformación de los sistemas, el desempeño como prioritario para el fortalecimiento de habilidades, conocimientos, competencias, capacidades del personal y define el perfil del trabajador ajustado a la labor específica que se espera que realice.	Formación del talento humano
RW008	Consiste en revisar, identificar y evaluar cada uno de los procesos y procedimientos, el valor que aportan y el impacto que tienen en el desarrollo de la compañía.	Proceso de gestión humana
	Tiene como objetivo cubrir las vacantes que demanda la compañía siguiendo las políticas y procedimientos establecidos, para asegurar el cumplimiento de las necesidades de talento humano requeridas por los clientes internos y externos; clasifica el tipo de requerimiento en prioridad alta, media y baja para dedicar esfuerzos dependiendo la necesidad de la vacante.	Proceso de reclutamiento y selección
	Constituye los factores que se tienen en cuenta entre la empresa y los postulantes a las vacantes, hasta completar la ejecución del contrato; el registro en la compañía de la persona que va a ingresar y establecer en el contrato la duración, cargo a desempeñar, salario y beneficios que va a percibir.	Proceso de contratación
	Consisten en dar reseña sobre las áreas que componen la organización y explicar su razón social, se hace entrega de los elementos que debe portar cada colaborador para su identificación y el puesto de trabajo para empezar a laborar en la compañía.	Proceso de inducción
	Consiste en capacitar a los colaboradores que han rendido en la compañía con la razón de brindarles conocimiento en temas específico de la razón social y las estrategias corporativas, y sigan aplicando los conocimientos adquiridos en los proyectos que se desarrollan.	Proceso de entrenamiento
RW009	Es el conjunto de políticas y prácticas administrativas, dedicadas a la integración, reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados, que influyen en la eficacia del trabajo de la organización.	Administración de recursos humanos
	Es un conjunto de actividades estructuradas en el tiempo y en el espacio, con inicio, fin, entradas y salidas claras, que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente interno y externo determinado.	Proceso de administración de recursos humanos
	Comprende la integración (Reclutamiento y selección), organización (Diseño de puestos y evaluación del desempeño), recompensas	Proceso de administración

Código	Categorías	
	Axiales	Selectivas
	(remuneración, prestaciones y servicios), desarrollo (Formación y desarrollo, programas de cambio, de comunicación), retención (Prestaciones, descripción y análisis de puestos), y auditoría (sistema de información administrativa y banco de datos) de las personas de la organización.	moderna de recursos humanos
	Están dirigidas a la gestión eficiente y eficaz de los recursos humanos, la infraestructura de la empresa, los servicios a la organización, la contribución de los trabajadores, y la transformación y el cambio que ayude a la creación de una organización creativa e innovadora.	Funciones de la administración de estrategias de recursos humanos
	Está compuesto por los talentos dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante; y el contexto de la arquitectura organizacional flexible, cultura organizacional democrática y participativa, liderazgo renovador y coaching, descentralización del poder, delegación y atribución de facultades, reflejado en el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan, ya sin él, los talentos se marchitan o mueren.	Capital humano
RW010	Es considerado como una garantía básica de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema y sus herramientas mecanismos que posibilitan la corrección de las desviaciones con arreglo a un plan específico.	Control de gestión
	Se fundamenta en sistemas mecanicistas y formales de control, en el control centrados en aspectos psicosociales y en aspectos culturales y antropológicos.	Enfoques del comportamiento individual
	Está condicionado por las múltiples necesidades individuales, las habilidades que se tienen para realizar el trabajo, las reacciones del individuo ante las necesidades y los comportamientos de los otros y los sistemas de valoración de los resultados por parte de la dirección.	Comportamiento individual
	Analiza la manera de diseñar un sistema de control eficiente, teniendo en cuenta los diferentes efectos y relaciones de la cultura de la organización y de sus miembros, considerando la cultura como una variable interna de la organización, y tiene que estar equilibrado entre cómo evaluar los resultados de los individuos de la organización y cómo conseguir su cooperación para alcanzar los resultados.	Control centrado en los aspectos culturales y antropológicos de la organización
	Es un proceso que facilita que los responsables de la operación, hagan un manejo efectivo de los recursos y alcancen los objetivos establecidos.	Control
RW011	Estrategia gerencial que confirma la importancia de la relación de las empresas con su contexto para generar oportunidad de configurar ventajas competitivas en un entorno complejo.	Estrategia gerencial competitiva
	Compromisos que al respecto deben tener las organizaciones con su contexto social, laboral y ambiental, teniendo en cuenta exclusivamente el grupo de interés de los trabajadores mediante la gestión participativa, no discriminativa, comunicativa, el cuidado al clima, la salud, las condiciones de trabajo y el desarrollo profesional.	Compromiso con la Responsabilidad Social Interna.
	Obligación de la empresa con los actores sociales, los individuos o comunidades con los que tiene relación, como	Elemento de sostenibilidad

Código	Categorías	
	Axiales	Selectivas
	actor social, capaz de enriquecer su entorno, suministrando una mejora económica y social, orientados a diferentes grupos de interés o stakeholders, asegurando así la sostenibilidad social, ambiental y económica.	
	Comportamiento social responsable de las empresas en respetar y garantizar los Derechos Humanos, con el propósito de evitar rasgo de discriminación en las labores asignadas, mediante el compromiso permanente en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, buscando mantener un sano equilibrio entre la vida familiar y laboral.	Respeto de los Derechos Humanos de los colaboradores
	La RSI se compone de cuatro responsabilidades fundamentales: en la organización, en las personas, en las relaciones y en el ambiente, contribuyendo al fortalecimiento de valores en las empresas.	Responsabilidades Sociales Internas
RW012	RSE es el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.	Normativa técnica de Responsabilidad Social en la Gestión del Talento Humano
	Variables latentes en la RSE: Prácticas responsables de gestión humana, Políticas de responsabilidad social y gobernabilidad, Impacto sobre el medio ambiente, Transparencia y rendición de cuentas.	Valor agregado a la gestión humana
	El éxito empresarial no depende sólo de la obtención de utilidades, sino que se requiere contribuir con todos los que participan para hacerlas más competitivas y enfrentar un mundo cada vez más globalizado.	Participación de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos
	La implementar la RSE es mejorar la calidad de vida del personal y la contribución a la sociedad.	Alineación de la Responsabilidad Social en la Gestión del Talento Humano.
	El crecimiento empresarial es una variable que depende de numerosos factores: la responsabilidad social es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando su imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y la comunidad en la que opera.	La RSE como agente de crecimiento en la empresa.
RW013	Responsabilidad deriva de responder al poder que la sociedad le ha transferido. Continuamos exigiendo razones cuando una empresa, con grandes beneficios y dentro de la ley, despide a miles de trabajadores, sin una justificación de su acción, su credibilidad social se resiste.	La RSE y la normativa laboral
	Las acciones de RSE son una posibilidad de convertir un problema social en una oportunidad económica, en aspectos como la generación de ganancias, la capacidad productiva,	Inversión en el Talento Humano.

Código	Categorías	
	Axiales	Selectivas
	las competencias humanas, el desarrollo de personal calificado.	
	Es necesario enfatizar en darle nombre a los grupos de personas de las empresas nombrándolos así como stakeholders para que al considerar las orientaciones o actividades de la empresa, estas tengan nombres o caras.	Stakeholders
	Lo fundamental en la idea de la responsabilidad social empresarial reposa en el espíritu ético de la modernidad, sin dejar de lado el principio de libertad, el cual se debería trazar paralelamente a la responsabilidad, mediante una configuración de la ética, y construir una base de autonomía personal y de libertad responsable.	Sentido ético de la RSE
	Categorías que determinan aquello que la sociedad espera de las empresas, es: Económica, Legal, Moral y voluntaria o filantrópica.	Categorías de la RSE
RW014	Aplicando una política adecuada de RSE dentro de la misma organización se pueden lograr cambios internos que afectan, de una u otra forma, al ámbito externo, por ende a toda la sociedad. Debemos propiciar el trabajo en equipo, mantener un ambiente laboral agradable, capacitar a los empleados en temas profesionales, aplicar criterios de igualdad, emplear de forma justa los derechos del trabajador, entre otros tantos puntos, que hacen la diferencia tanto dentro de una empresa como fuera de ella.	Políticas internas de RSE
	En la actualidad muchas empresas alrededor del mundo no sólo capacitan profesionalmente a sus trabajadores, sino que también implementan cursos y programas que estimulan el aprendizaje sobre temas sociales culturales para que sean capaces de traspasar los conocimientos adquiridos a sus familias y entorno.	Cultura educada en los colaboradores
	La motivación es uno de los instrumentos más recomendados, debido a que se cree firmemente que al incentivar al individuo se pueden lograr resultados sorprendentes y concretos. Por ello, en condiciones ideales, las empresas deberían poseer un personal altamente motivado e identificado con sus labores, para una buena relación trabajador/empresa mediante la generación de escenarios adecuados.	La motivación de los colaboradores
	Es preciso centrarse en resultados tanto dentro como fuera de la empresa, lo cual será una fuente fértil de conocimiento y de información. Se debe construir una estrategia de negocios que busque una alineación entre el desempeño social, medioambiental y económico de una empresa con su valor de largo plazo.	Estrategia de negociación y alineación
	En la RSE interviene tanto el liderazgo como la intención de sumar a otros para conducir a la organización a enfrentar eficazmente los problemas sociales y ambientales desafiantes, mediante la incorporación de incentivos	Liderazgo organizacional

Código	Categorías	
	Axiales	Selectivas
	apropiados para los empleados, sistemas que respalden la innovación, capacitación laboral que construya habilidades que permitan al personal tomar decisiones que estén en concordancia con el enfoque estratégico adecuado, así como sistemas para responder ante elecciones críticas. Sino se tiene un entendimiento claro sobre la necesidad estratégica de la RSE, de poco servirá incluirla en la visión y misión de la empresa.	
RW015	El diseño de una estrategia de responsabilidad social ha de enfrentarse a una serie de cuestiones de especial relevancia: política y organización de la RSE, gestión de la relación con los stakeholders, Derechos Humanos, relación con trabajadoras y trabajadores, acción social y relaciones con la comunidad.	Sistema de relaciones
	Dimensión interna de la RSE: Gobierno corporativo, Gestión de personas y derechos humanos, Salud y Seguridad en el trabajo, Adaptación al cambio: innovación con sostenibilidad, Gestión del impacto medioambiental.	Gestión interna de la RSE
	La gestión de la diversidad puede considerarse una política de responsabilidad social en la medida en que como acción estratégica apoya políticas de gestión del personal que impulsan el trato respetuoso y positivo hacia la diferencia, poniendo el énfasis en el valor de las personas como aspecto fundamental de la organización.	Gestión de la diversidad
	La gestión de personas es un pilar fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Es el primer paso en la implementación de la RS porque antes de mirar al exterior la empresa ha de empezar por su propia casa. Es un elemento cohesionador, motivador y propiciador del buen clima laboral, lo que lleva en el corto plazo a una mayor productividad y compromiso por parte de todas las personas que forman parte de la organización como trabajadores.	Estrategia transversal
	La empresa es una entidad basada en relaciones de confianza, cuyo significado es compartir, basada en vínculos de confianza, para compartir esfuerzos por el bien común.	Bien común
RW016	Los principios y temas centrales relacionados con la responsabilidad social, y los métodos para implementar los principios de responsabilidad social en las actividades diarias en una organización, incluyen aquellas actividades de involucramiento de stakeholders	Stakeholders y la RSE
	La RSE es un estándar de aplicación general para evaluar atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento	Norma no certificable.
	Se relaciona desde las dimensiones de los agentes partícipes	Marco Conceptual

Código	Categorías	
	Axiales	Selectivas
	con las distintas normas analizadas, pensándolas desde las particularidades del contexto.	
	La RSE permite establecer un Sistema de Gestión Ética en las organizaciones, compatible e integrable con los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, o innovación, entre otros.	Proceso auditable.
	Indicadores que buscan plantear cómo puede la empresa mejorar el desempeño en los temas correspondientes desde distintas perspectivas.	Indicadores mesurables
RW017	La RSE es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.	Relación dialógica y transparente
	Detrás de la RSE existe un nuevo modelo de gestión para la empresa del siglo XXI poniendo énfasis en la creación de valor sostenible y equilibrado para todos los stakeholders de la empresa.	Valor sostenible y equilibrado de los stakeholders.
	Quien está fuera de la RSE está perdiendo la oportunidad de estar mejorando continuamente, se corre el riesgo de trivializar el concepto.	Oportunidad de mejora
	La RSE no tiene que ver, sólo, con el apoyo a las clases desfavorecidas, sino con la capacidad de generar valor, riqueza y relaciones excelentes con los clientes, con los proveedores, con los empleados, con los medios de comunicación y con las instituciones con la que se relacionan las compañías.	Ecología interna y externa
	La RSE es un sistema de articulación con los ingresos, con los procesos de gestión que tiene con sus grupos de interés o stakeholders, con la capacidad de generar riqueza y bienestar en las comunidades.	Sistema de articulación estratégica
RW018	La RSE ya no se pregunta cuáles son las limitaciones de la empresa, o qué debe hacer esta por el personal sometido a su autoridad inmediata. Exige que la empresa asuma la responsabilidad por los problemas sociales y que se convierta en guardián de la conciencia de la sociedad y en factor esencial de solución de sus problemas.	Resolución de problemas
	La RSE significa que las corporaciones se relacionan con la sociedad por medio de algo más que sólo las transacciones dentro del mercado y sirven a una gama de valores más rica que los valores económicos tradicionales que predominan en el mercado. El concepto de responsabilidad social es, fundamentalmente, un concepto ético. Implica modificar ideas sobre el bienestar humano, y destaca el interés en las	Bienestar humano en la organización

Código	Categorías	
	Axiales	Selectivas
	dimensiones sociales de la actividad de negocios que se relacionan con el mejoramiento de la calidad de vida.	
	La RSE se inclina más por la ética del deber y no de las consecuencias. Se basa en el respeto a la persona que debe ser tratada como un fin en sí misma y no como un medio.	Respeto a la persona humana
	Es evidente la imposibilidad de esquivar la responsabilidad social. No se trata solo de que el público la exige. O solo de que la sociedad la necesite. Si los administradores de las empresas, no asumen la responsabilidad del bien común, nadie podrá o querrá hacerlo.	Liderazgo Gerencial
	La RSE es indudable; es un asunto que le compete a la empresa tratar para evitar casos como maltrato al personal, falta de transparencia en la relación con proveedores, publicidad engañosa, mala calidad del producto o contaminación ambiental, que son críticos y dañan seriamente a la empresa, al no considerar impondrán un alto precio para la sostenibilidad de la misma.	Impacto de la RSE
RW019	Responsabilidad institucional atiende a una empresa en su contexto más amplio, lo cual determina el rol que posee la organización frente a su entorno legal, político y social. Cabe anotar que este nivel de la estrategia se percibe como la cuna de responsabilidad social.	Rol de la Organización.
	La RSE refleja los principales intereses que posee la empresa en relación con el crecimiento, desarrollo y administración de las diferentes líneas de negocio, que permiten responder adecuadamente a los requerimientos y las necesidades de los stakeholders.	Responder a intereses de stakeholders
	La competitividad de la empresa viene dada por la capacidad que posea para generar, desarrollar o mantener una ventaja competitiva. Ello fluye de los procedimientos, tecnología y conocimiento, que la unidad realiza para desarrollar el negocio a sus colaboradores.	Competitividad en el mercado
	El capital social es un recurso intangible que se puede crear o eliminar de acuerdo con las relaciones que las empresas mantienen con cada uno de sus stakeholders. La generación o destrucción del capital social es producto de la apreciación subjetiva de las personas que se vinculan con una organización.	
	La importancia que toman los grupos de interés responde a la concepción sobre el término empresa, lo cual pasa de un mero instrumento para la generación de rentabilidad a una organización compuesta por personas que interactúan entre ellas, en donde fluyen los sueños, anhelos y requerimientos de cada individuo.	Generación de rentabilidad organizacional
RW020	La responsabilidad social es una filosofía de los actos; ser socialmente responsable es ser consciente del daño que nuestros actos pueden ocasionar a cualquier individuo o	Filosofía de actos

Código	Categorías	
	Axiales	Selectivas
	grupo social. La responsabilidad empresarial es una extensión de la responsabilidad social individual que tiene todo ciudadano hacia su entorno físico y social.	
	La importancia de considerar elementos culturales de percepción y estructuración cognitiva asociados a los grupos o comunidades en las que se pretenda intervenir; no basta consultar; es necesario jerarquizar y evaluar para responder a sus intereses.	Comprensión de los grupos de interés
	Participar respecto del medio organizacional es controlarlo (al conocerlo, valorarlo e interpretarlo), o buscar el método de operar sobre él de modo eficaz. Cuando no ocurre este proceso, se pierden los referentes, empiezan a desaparecer comportamientos o patrones de conducta y la comunidad pierde el sentido de su existencia, nada justifica la presencia como tal.	Contexto de los grupos de interés.
	Los proyectos de RSE posibilitan y amplían las opciones para elevar el nivel de bienestar, calidad y progreso de los colaboradores en salud, educación, servicios básicos, nutrición; mejoran el bienestar y calidad de vida, elevan el control de sus vidas, siendo críticos del medio ambiente; participan y se comprometen; unen fortalezas y competencias individuales, generando consciencia social.	Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.
	Las transformaciones sociales y económicas, ha generado un nuevo enfoque de RSE, sin duda es a partir de ella que se explica los nuevos comportamientos que han aparecido en los últimos años en el mundo de las organizaciones.	Pertinencia de la Responsabilidad Social Empresarial

**Fuente: Veinte referencias bibliográficas electrónicas codificadas, El Salvador, 2021.  
Elaboración: Propia.**

En la codificación temática, se finaliza con la codificación selectiva en el nivel más abstracto del análisis de contenido en profundidad; es decir, que el propósito es elaborar cada código definitorio para asignárselo a cada categoría temática y así construir la descripción del significado de las mismas.

**Matriz 5. Codificación y categorización temática surgidas de las fuentes bibliográficas incluidas en la investigación**

Nº	Categorías temáticas	Definición	Códigos
1	Recursos para la gestión del talento humano	Conjunto de materiales que incluyen al capital de trabajo como instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas; los técnicos que comprenden a los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos; y el talento humano vinculado a la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades de las personas.	RW001RGTH
2	Administración del talento humano	Conjunto de políticas y prácticas dirigidas a la selección, reclutamiento, capacitación, formación, desarrollo, remuneración, motivación, y evaluación del desempeño de los empleados.	RW001ATHU
3	Filosofía de la administración del talento humano	Reflejo de la gestión en la gente contratada, con relación a capacitación, prestaciones, clima organizacional fundamentado en dirección y aprendizaje del ser humano en condiciones apropiadas para aceptación y búsqueda de responsabilidades en su trabajo.	RW001FATH
4	Planificación estratégica del talento humano.	Involucramiento en un tiempo determinado a toda la organización, como un todo e indica que la estrategia se debe formular y ejecutar de manera holística y sistémica.	RW001PETH
5	Mercado de trabajo en la gestión del talento humano	Lugar donde se realizan transacciones y relaciones en contexto de intercambio de productos o servicios entre quienes ofrecen oportunidades de trabajo a las organizaciones y las demandan de personas que requieren una remuneración a cambio de su trabajo y tiempo.	RW001MTGT
6	Núcleo del Talento Humano	Competencias de las personas en términos de potencial para aprender a realizar el trabajo; capacidad real y/o actual para la acción, disposición, motivación, interés, y compromiso en el trabajo.	RW002NTHU
7	Capacitación y Estructura Organizacional	Capacidades del talento humano orientado hacia la acción, resultado, cumplimiento de objetivos e intereses en la orientación del servicio y del trabajo	RW002CEOR

Nº	Categorías temáticas	Definición	Códigos
		hacia la satisfacción de las necesidades interpersonales.	
8	Identidad, Cultura, Filosofía Corporativa, y Liderazgo	Disposición y compromiso para realizar las actividades articuladas a la visión, los valores, la visión, las metas de mediano y largo plazo del talento humano y de la organización.	RW002ICFCL
9	Compensación y Desempeño Corporativo	Considera que las personas son imprescindibles para organización, constituyen una ventaja competitiva, por lo que la inversión en procesos de selección, formación, compensación y evaluación resulta fundamental.	RW002CDCO
10	Modelo de gestión del talento humano	Relación recíproca y cíclica inmersa en un sistema de realimentación de la capacidad, compromiso y acción organizacional del talento humano con el entorno.	RW002MGTH
11	Mercado Interno del talento humano	Concibe a empleados como consumidores y cargos como productos internos, para la satisfacción de necesidades internas y externas, mediante transacciones donde cada persona interactúa como proveedor y consumidor para garantizar el éxito, alcanzar las metas de la organización.	RW003MITH
12	Enfoque del Mercado Interno en la gestión del talento humano	Comprende a la organización, los consumidores internos y externos articulados en una relación ganar – ganar.	RW003FMIGT
13	Beneficios del Mercado Interno en la gestión del talento humano	Estrategias para satisfacer las necesidades de los consumidores internos y externos, logro de objetivos; el talento, posicionamiento y credibilidad; clima organizacional favorable para la realización de actividades y mejoras en la productividad.	RW003BMIGT
14	Factores del Mercado Interno en la gestión del talento humano	Cimientos donde se ancla la organización integrada a la visión, la visión, los valores y los objetivos del talento humano y la organización.	RW003MIGTH
15	Cultura organizacional en el Mercado Interno de la gestión del talento	Procesos sociales creativos que caracterizan a la organización y la hacen única y singular en el entorno en el cual se desenvuelve, de acuerdo con su filosofía de gestión; su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de	RW003COMIG

<b>Nº</b>	<b>Categorías temáticas</b>	<b>Definición</b>	<b>Códigos</b>
	humano	recompensa y toma de decisiones.	
16	Gestión del talento humano	Conjunto de políticas y prácticas gerenciales relacionadas con los procesos de dirección, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño personas, para obtener la máxima creación de valor, conocimientos, capacidades, habilidades y resultados competitivos en el entorno actual y futuro.	RW004GTHU
17	Administración del talento humano	Estudia las organizaciones en el contexto de todas sus funciones, destacando la gestión del talento humano, en una sociedad con grandes transformaciones estructurales, económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, atendiendo a una complejidad que no admite precedente.	RW004ATHU
18	Procesos de la gestión del talento humano	Reclutamiento de oportunidades de empleo, selección mejores candidatos; evaluación de resultados en costo operacional y beneficios, capacitación sistemática, recompensas, y evaluación del desempeño para juzgar y estimar la excelencia de las personas y, su contribución al desarrollo de la empresa.	RW004PGTH
19	Desempeño laboral en la gestión del talento humano	Conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados, relevantes al logro de los objetivos y constituyen la fortaleza más relevante con la que cuenta la organización.	RW004DLGTH
20	Gestión del desempeño	Nivel de calidad de los empleados y equipos al asumir las exigencias y requerimientos de la empresa en el cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de las funciones asignadas para el alcance de los objetivos y el éxito de la organización.	RW004GDTH
21	Enfoque de competencia profesional	Alternativa atractiva para impulsar la formación en una dirección que armonice las necesidades de las personas, empresas y la sociedad en general, dibujando un nuevo paradigma en la relación entre los sistemas educativo y productivo.	RW005ECPR
22	Formación del talento humano	Proceso en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características y los requisitos del empleo.	RW005FTHU
23	Paradigmas empresariales fundamentales	El formal–mecanicista, currículo estructurado y rígido, centrado en la enseñanza programada y en los criterios de eficiencia y eficacia.	RW005PEFTH

Nº	Categorías temáticas	Definición	Códigos
	en la formación del talento humano	El heurístico, flexible entre quienes enseñan y aprenden, caracterizado por descubrir y explicar los procesos culturales y sociales.	
24	Deutero-aprendizaje organizacional	Complementariedad y necesidad de adaptación a las necesidades específicas y contingencias de la empresa, la integración de aprendizajes según el objeto individual y colectivo, los conocimientos diseñados y fortuitos; y el componente cognitivo de espiral simple y doble ventaja competitiva de la organización.	RW005DAOR
25	Ontología interna de conocimiento organizacional	Alinea de socialización a adquisición del conocimiento tácito; la exteriorización al conocimiento tácito en conceptos explícitos y tangibles; la combinación en la creación del conocimiento explícito proveniente de diversas fuentes; la interiorización incorporando conocimiento explícito en conocimiento tácito en las prácticas de trabajo.	RW005OICOR
26	Administración y gestión de organizaciones culturales	Heterogéneidad y diversidad en tamaño, características, estructura y objetivos diferentes lucrativos y sin ánimo de lucro, con propósitos de producir servicios culturales consolidados con capacidad de crecimiento institucional, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad.	RW006AGOC
27	Gerencia de organizaciones culturales	Caracterizada por una actitud proactiva ante el cambio y el riesgo, claridad y agilidad para vincular a las personas de la organización en las respuestas a las demandas externas e internas; liderar una estructura flexible para producir los cambios necesarios; desarrollo de trabajo de equipo con pensamiento prospectivo, coherencia entre la planificación e información que determina las demandas y los objetos que generan estrategias y políticas; organización la estructura de la organización y el control interno del personal.	RW006GOCU
28	Competencias emocionales para el talento humano	Desarrollo de la auto-conciencia, la empatía y la Socialización para relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos.	RW006CETH
29	Incubación de información de talento humano	Recoge inacabadamente información de los movimientos del mercado y estará atenta de los posibles movimientos de la competencia.	RW006IITH

Nº	Categorías temáticas	Definición	Códigos
30	Catadoración del talento humano	Responsable de identificar y seleccionar profesionales comprometidos, capaces, innovadores, motivados, competentes en su hacer y su ser.	RW006CTH
31	Gestión del talento humano	Es el proceso de incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa, busca retener y desarrollar el recurso humano que ya existe, lograr que se sientan bien, adquieran un sentido de pertenencia que los lleve a involucrarse afectivamente con todos los procesos de la institución.	RW007GTHU
32	Desarrollo organizacional en talento humano	Proceso integral orientado hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.	RW007DOTH
33	Talento humano como fenómeno subjetivo	Emergente que tiene sus determinantes en los factores biológicos, históricos, sociales y culturales, producto social, de la cultura de la educación, las influencias familiares y grupales.	RW007THFSU
34	Desarrollo del talento humano	Garantiza que la institución cuente con profesionales íntegros, capaces de entender y propiciar la visibilidad de la actuación en la asistencia de la atención primaria, eleva la calidad de la práctica vista desde la competencia y la capacidad requerida para el cargo en el momento de seleccionar, nombrar y promover a los profesionales, exigir garantía de transparencia, honestidad y buen trato.	RW007DTHU
35	Formación del talento humano	Desarrollo competencias genéricas, específicas y humanísticas, con el objeto de promover la reorientación del sistema y servicios, la renovación integral, desarrollo y transformación, considerando al desempeño como eje prioritario para el fortalecimiento de habilidades, conocimientos, capacidades del personal ajustado a la labor específica que se espera que realice.	RW007FTHU
36	Proceso de gestión humana	Revisa, identifica y evalúa cada uno de los procesos y procedimientos, el valor que aportan y el impacto que tienen en el desarrollo de la compañía.	RW008PGHU
37	Proceso de reclutamiento y selección de personal	Cubre las vacantes que demanda la compañía siguiendo las políticas y procedimientos establecidos, para asegurar el cumplimiento de las necesidades de talento humano requeridas por los clientes internos y externos; clasifica el tipo de requerimiento en prioridad alta, media y baja para dedicar esfuerzos dependiendo la necesidad.	RW008PRSPE

Nº	Categorías temáticas	Definición	Códigos
38	Proceso de contratación de personal	Constituye los factores que se tienen en cuenta entre la empresa y los postulantes a vacantes, hasta completar la ejecución del contrato, tiene como objeto el registro en la compañía de la persona que va a ingresar y establecer, determinando en el contrato la duración, cargo a desempeñar, salario y beneficios que va a percibir.	RW008PCPE
39	Proceso de inducción de personal	Consisten en dar reseña sobre las áreas que componen la organización y explicar su razón social, entregar los elementos que deben portar cada colaborador, su identificación y puesto de trabajo, para empezar a laborar en la compañía.	RW008PIPER
40	Proceso de entrenamiento de personal	Capacitación a los colaboradores que han rendido en la compañía con la intención de brindarles conocimiento en temas específicos de la razón social y las estrategias corporativas, para que sigan aplicando los conocimientos adquiridos en los proyectos que se desarrollan.	RW008PEPER
41	Administración de recursos humanos	Conjunto de políticas y prácticas administrativas, dedicadas a la integración, reclutamiento, selección, formación, evaluación y remuneración de los empleados, influyentes en la eficacia del trabajo de la organización.	RW009ARHU
42	Proceso de administración de recursos humanos	Conjunto de actividades estructuradas en tiempo y espacio, con inicio, fin, entradas y salidas claras, que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente interno y externo determinado.	RW009PARH
43	Proceso de administración moderna de recursos humanos	Integración de reclutamiento y selección; organización del diseño de puestos y evaluación del desempeño; recompensas en la remuneración, prestaciones y servicios; desarrollo de programas de cambio y comunicación; retención en la prestaciones, descripción y análisis de puestos; y auditoría de sistema de información administrativa y banco de datos de las personas de la organización.	RW009PAMR
44	Funciones de la administración de estrategias de recursos humanos	Gestión eficiente y eficaz de los recursos humanos, la infraestructura de la empresa, los servicios a la organización, la contribución de los trabajadores, y la transformación y el cambio que ayude a la creación de una organización creativa e innovadora.	RW009AERH
45	Capital humano	Talentos dotados de conocimientos, habilidades y competencias reforzados, actualizados y recompensados de forma constante; y contexto de la arquitectura organizacional flexible, cultura organizacional democrática y participativa,	RW009CHUM

Nº	Categorías temáticas	Definición	Códigos
		liderazgo renovador y coaching, descentralización del poder, delegación y atribución de facultades, reflejados en el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan.	
46	Control de gestión	Garantía básica de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema, sus herramientas y mecanismos que posibilitan la corrección de las desviaciones con arreglo a un plan específico.	RW010CGES
47	Enfoques del comportamiento individual	Fundamentan los sistemas mecanicistas y formales de control, centrados en aspectos psicosociales, culturales y antropológicos.	RW010ECINDI
48	Comportamiento individual	Condicionado por las necesidades y habilidades para realizar el trabajo, reacciones del individuo ante las necesidades y los comportamientos de los otros y los sistemas de valoración de los resultados por parte de la dirección.	RW010CIDIVI
49	Control centrado en los aspectos culturales y antropológicos de la organización	Diseña un sistema de control eficiente, teniendo en cuenta los diferentes efectos y relaciones de la cultura de la organización y de sus miembros, considerándola como una variable interna de la organización, que equilibra el cómo evaluar los resultados de los individuos y cómo conseguir su cooperación para alcanzar los resultados.	RW010CCCA
50	Control cultural y antropológico	Proceso que facilita que los responsables de la operación, hagan un manejo efectivo de los recursos y alcancen los objetivos establecidos.	RW010CCAN
51	Estrategia gerencial competitiva.	Confirma la importancia de la relación de las empresas con su contexto para generar oportunidad de configurar ventajas competitivas en un entorno complejo.	RW011EGC
52	Compromiso con la Responsabilidad Social Interna.	Compromisos que al respecto deben tener las organizaciones con su contexto social, laboral y ambiental, teniendo en cuenta exclusivamente el grupo de interés de los trabajadores mediante la gestión participativa, no discriminativa, comunicativa, el cuidado al clima, la salud, las condiciones de trabajo y el desarrollo profesional.	RW011CRSIN
53	Elemento de sostenibilidad	Obligación de la empresa con los actores sociales, capaz de enriquecer su entorno, suministrando una mejora económica y social, orientados a diferentes stakeholders, asegurando así la sostenibilidad social, ambiental y económica de la misma.	RW011ESOS
54	Respeto de los Derechos Humanos de los	Comportamiento social responsable de las empresas en respetar y garantizar los Derechos Humanos, con el propósito de evitar rasgo de discriminación, mediante el compromiso	RW011RDHC

Nº	Categorías temáticas	Definición	Códigos
	colaboradores	permanente en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, buscando mantener un sano equilibrio entre la vida familiar y laboral.	
55	Responsabilidades Sociales Internas	La RSI se compone de cuatro responsabilidades fundamentales: en la organización, en las personas, en las relaciones y en el ambiente, contribuyendo al fortalecimiento de valores en las empresas.	RW011RSIN
56	Normativa técnica de Responsabilidad Social en la Gestión del Talento Humano	RSE es el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.	RW012NTRGH
57	Valor agregado a la gestión humana	Variables latentes en la RSE: Prácticas responsables de gestión humana, Políticas de responsabilidad social y gobernabilidad, Impacto sobre el medio ambiente, Transparencia y rendición de cuentas.	RW012VAGH
58	Participación de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos	El éxito empresarial no depende sólo de la obtención de utilidades, sino que se requiere contribuir con todos los que participan para hacerlas más competitivas y enfrentar un mundo cada vez más globalizado.	RW012PCCO
59	Alineación de la Responsabilidad Social en la Gestión del Talento Humano.	Implementar la RSE es mejorar la calidad de vida del personal y la contribución a la sociedad.	RW012ARSGH
60	La RSE como agente de crecimiento en la empresa.	El crecimiento empresarial es una variable que depende de numerosos factores: la responsabilidad social es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando su imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y la comunidad en la que opera.	RW012RSEAC
61	La RSE y la normativa laboral	Responsabilidad deriva de responder al poder que la sociedad le ha transferido. Continuamos exigiendo razones cuando una empresa, con grandes beneficios y dentro de la ley, despiden a	RW013RSENL

Nº	Categorías temáticas	Definición	Códigos
		miles de trabajadores, sin una justificación de su acción, su credibilidad social se resiste.	
62	Inversión en el Talento Humano	Las acciones de RSE son una posibilidad de convertir un problema social en una oportunidad económica, en aspectos como la generación de ganancias, la capacidad productiva, las competencias humanas, el desarrollo de personal calificado.	RW013ITHUM
63	Stakeholders	Es importante nombrar a los grupos de personas de las empresas como stakeholders para que al considerar las orientaciones o actividades de la empresa, estas tengan nombres o caras.	RW013STAK
64	Sentido ético de la RSE	Lo fundamental en la idea de la responsabilidad social empresarial reposa en el espíritu ético, sin dejar de lado el principio de libertad, mediante una base de autonomía personal y de libertad responsable.	RW013SERSE
65	Categorías de la RSE	Categorías que determinan aquello que la sociedad espera de las empresas: Económica, Legal, Moral y voluntaria o filantrópica.	RW013CRSE
66	Políticas internas de RSE	Una política adecuada de RSE dentro de la misma organización puede lograr cambios internos que afectan al ámbito externo, propiciando el trabajo en equipo, un ambiente laboral agradable, capacitando a los empleados en temas profesionales, aplicar criterios de igualdad y emplear de forma justa los derechos del trabajador.	RW014PIRSE
67	Cultura educada en los colaboradores	Las empresas no sólo capacitan profesionalmente a sus trabajadores, sino que también implementan cursos y programas que estimulan el aprendizaje sobre temas sociales culturales para que sean capaces de traspasar los conocimientos adquiridos a sus familias y entorno.	RW014CECO
68	Motivación de los colaboradores	La motivación permite lograr resultados sorprendentes y concretos en condiciones ideales, para una buena relación trabajador/empresa mediante la generación de escenarios adecuados.	RW014MOCO
69	Estrategia de negociación y alineación	Es preciso centrarse en resultados tanto dentro como fuera de la empresa a fin de construir una estrategia de negocios que busque una alineación entre el desempeño social, medioambiental y económico de una empresa con su valor de largo plazo.	RW014ENAL
70	Liderazgo organizacional	En la RSE interviene tanto el liderazgo como la intención de sumar a otros para conducir a la organización a enfrentar eficazmente los problemas sociales y ambientales desafiantes, ya	RW014LIORG

Nº	Categorías temáticas	Definición	Códigos
		que si no se tiene un entendimiento claro sobre la necesidad estratégica de la RSE, de poco servirá incluirla en la visión y misión de la empresa.	
71	Sistema de relaciones	El diseño de una estrategia de responsabilidad social ha de enfrentarse a una serie de cuestiones de especial relevancia: política y organización de la RSE, gestión de la relación con los stakeholders, Derechos Humanos, relación con trabajadoras y trabajadores, acción social y relaciones con la comunidad.	RW015SIRE
72	Gestión interna de la RSE	Dimensión interna de la RSE: Gobierno corporativo, Gestión de personas y derechos humanos, Salud y Seguridad en el trabajo, Adaptación al cambio: innovación con sostenibilidad, Gestión del impacto medioambiental.	RW015GIRSE
73	Gestión de la diversidad	La gestión de la diversidad puede considerarse una política de responsabilidad social en la medida en que como acción estratégica apoya políticas de gestión del personal que impulsan el trato respetuoso y positivo hacia la diferencia, poniendo el énfasis en el valor de las personas como aspecto fundamental de la organización.	RW015GEDI
74	Estrategia transversal	La gestión de personas es un pilar fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Es el primer paso en la implementación de la RS porque antes de mirar al exterior la empresa ha de empezar por su propia casa. Es un elemento cohesionador, motivador y propiciador del buen clima laboral, lo que lleva en el corto plazo a una mayor productividad y compromiso de todos.	RW015ESTRA
75	Bien común	La empresa es una entidad basada en relaciones de confianza, cuyo significado es compartir, basada en vínculos de confianza, para compartir esfuerzos por el bien común.	RW015BICO
76	Stakeholders y la RSE	Los principios y temas centrales relacionados con la responsabilidad social, y los métodos para implementar los principios de responsabilidad social en las actividades diarias en una organización, incluyen aquellas actividades de involucramiento de stakeholders.	RW016STRSE
77	Norma no certificable.	La RSE es un estándar de aplicación general para evaluar atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso	RW016NOCE

Nº	Categorías temáticas	Definición	Códigos
		de aseguramiento.	
78	Marco Conceptual	Se relaciona desde las dimensiones de los agentes partícipes con las distintas normas analizadas, pensándolas desde las particularidades del contexto.	RW016MA CO
79	Proceso auditable.	La RSE permite establecer un Sistema de Gestión Ética en las organizaciones, compatible e integrable con los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, o innovación, entre otros.	RW016PRAU
80	Indicadores mesurables	Indicadores que buscan plantear cómo puede la empresa mejorar el desempeño en los temas correspondientes desde distintas perspectivas.	RW016INME
81	Relación dialógica y transparente	La RSE es la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés.	RW017REDT
82	Valor sostenible y equilibrado de los stakeholders.	El nuevo modelo de gestión para la empresa pone énfasis en la creación de valor sostenible y equilibrado para todos los stakeholders.	RW017VSEST
83	Oportunidad de mejora	Quien está fuera de la RSE está perdiendo la oportunidad de estar mejorando continuamente.	RW017OPME
84	Ecología interna y externa	La RSE no tiene que ver, sólo, con el apoyo a las clases desfavorecidas, sino con la capacidad de generar valor, riqueza y relaciones excelentes con los clientes, con los proveedores, con los empleados, con los medios de comunicación y con las instituciones con la que se relacionan.	RW017ECIE
85	Sistema de articulación estratégica	La RSE es un sistema de articulación con los ingresos, con los procesos de gestión que tiene con sus stakeholders, con la capacidad de generar riqueza y bienestar en las comunidades.	RW017SIAE
86	Resolución de problemas	La RSE ya no se pregunta cuáles son las limitaciones de la empresa, o qué debe hacer esta por el personal sometido a su autoridad inmediata, asume la responsabilidad por los problemas sociales y se convierte en guardián de la conciencia de la sociedad y en factor esencial de solución de sus problemas.	RW018RESO
87	Bienestar humano en la organización	El concepto de responsabilidad social es, fundamentalmente, un concepto ético, ya que implica modificar ideas sobre el bienestar humano,	RW018BIHO

Nº	Categorías temáticas	Definición	Códigos
		y destacar el interés en las dimensiones sociales de la actividad de negocios que se relacionan con el mejoramiento de la calidad de vida.	
88	Respeto a la persona humana	La RSE se inclina más por la ética del deber y no de las consecuencias. Se basa en el respeto a la persona que debe ser tratada como un fin en sí misma y no como un medio.	RW018REPHU
89	Liderazgo Gerencial	Si los administradores de las empresas, no asumen la responsabilidad del bien común, nadie podrá o querrá hacerlo.	RW018LIGE
90	Impacto de la RSE	La RSE es indudable pues evita casos como maltrato al personal, falta de transparencia en la relación con proveedores, publicidad engañosa, mala calidad del producto o contaminación ambiental, que son críticos y dañan seriamente a la empresa, al no considerar impondrán un alto precio para la sostenibilidad de la misma.	RW018IRSE
91	Rol de la Organización.	La responsabilidad empresarial atiende a sus contextos como base fundamental pues determina el rol que posee frente a su entorno legal, político y social.	RW019ROOG
92	Responder a intereses de stakeholders	La RSE refleja los principales intereses que posee la empresa en relación con el crecimiento, desarrollo y administración de las diferentes líneas de negocio, que permiten responder adecuadamente a los requerimientos y las necesidades de los stakeholders.	RW019RIST
93	Competitividad en el mercado	La competitividad de la empresa viene dada por la capacidad que posea para generar, desarrollar o mantener una ventaja competitiva. Ello fluye de los procedimientos, tecnología y conocimiento, que la unidad realiza para desarrollar el negocio y sus colaboradores.	RW019COME
94	Capital social	El capital social es un recurso intangible que se puede crear o eliminar de acuerdo con las relaciones que las empresas mantienen con cada uno de sus stakeholders.	RW019CASO
95	Generación de rentabilidad organizacional	La importancia que toman los grupos de interés responde a la concepción sobre el término empresa, lo cual pasa de un mero instrumento para la generación de rentabilidad a una organización compuesta por personas que interactúan entre ellas, en donde fluyen los sueños, anhelos y requerimientos de cada individuo.	RW019GROR
96	Filosofía de actos	La responsabilidad social es una filosofía de los actos; ser socialmente responsable es ser consciente del daño que nuestros actos pueden	RW020FIAC

Nº	Categorías temáticas	Definición	Códigos
		ocasionar a cualquier individuo o grupo social. La responsabilidad empresarial es una extensión de la responsabilidad social individual que tiene todo ciudadano hacia su entorno físico y social.	
97	Comprensión de los grupos de interés	La importancia de considerar elementos culturales de percepción y estructuración cognitiva asociados a los grupos o comunidades en las que se pretenda intervenir; no basta consultar; es necesario jerarquizar y evaluar para responder a sus intereses.	RW020COGI
98	Contexto de los grupos de interés.	Conocer, valorarlo, interpretar y buscar el método de operar de modo eficaz sobre el contexto organizacional es imperativo. Carecer de él se pierden los referentes, desaparece comportamientos o patrones de conducta y se pierde el sentido de su existencia.	RW020COGI
99	Proyectos de Responsabilidad Social Empresarial.	Los proyectos de RSE posibilitan y amplían las opciones para elevar el nivel de bienestar, calidad y progreso de los colaboradores en salud, educación, servicios básicos, nutrición; mejoran el bienestar y calidad de vida, elevan el control de sus vidas, siendo críticos del medio ambiente; participan y se comprometen; unen fortalezas y competencias individuales, generando consciencia social.	RW020PRRSE
100	Pertinencia de la Responsabilidad Social Empresarial	Las transformaciones sociales y económicas, ha generado un nuevo enfoque de RSE, sin duda es a partir de ella que se explica los nuevos comportamientos que han aparecido en los últimos años en el mundo de las organizaciones.	RW020PRSE

**Fuente: Veinte referencias bibliográficas electrónicas codificadas, El Salvador, 2021.**

**Elaboración: Propia.**

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA**

#### **5.1. Conclusiones**

Las conclusiones responden a los objetivos de la investigación; y engloban los principales resultados obtenidos en cien categorías temáticas, producto del análisis documental crítico y argumentativo de veinte referencias web, que a continuación se especifican:

##### **Conclusiones del objetivo 1**

1. La administración eficaz y eficiente del talento humano alineado al conjunto de políticas y prácticas dirigidas a la selección, reclutamiento, capacitación, formación, desarrollo, remuneración, motivación, y evaluación del desempeño de los empleados permite el aprovechamiento de los beneficios del contexto interno y el logro de los objetivos, el posicionamiento, la credibilidad y el clima organizacional favorable.
  
2. El modelo de gestión del talento humano fundamentado en la relación recíproca y cíclica inmersa en un sistema de realimentación de la capacidad, compromiso y acción organizacional con el entorno, permite la construcción de la cultura organizacional del contexto interno en favor del desarrollo de procesos sociales creativos que caractericen a la organización en el entorno en el cual se desenvuelve, de acuerdo con su filosofía de gestión; su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa y toma de decisiones.
  
3. La implementación de proyectos de responsabilidad social empresarial interna posibilitan y amplían las opciones para elevar el nivel de bienestar, calidad y progreso de los colaboradores en salud, educación, servicios básicos, nutrición;

mejoran el bienestar y calidad de vida, elevan el control de sus vidas, siendo críticos del medio ambiente; participan y se comprometen; unen fortalezas y competencias individuales, generando consciencia social, potenciando la motivación de los colaboradores, logrando resultados sorprendentes y concretos en condiciones ideales.

4. El desarrollo de una filosofía de actos en la organización promueve la responsabilidad social interna de la empresa pues busca el bien común, concibe a la empresa como una entidad basada en las relaciones de confianza, cuyo significado es compartir vínculos de confianza y esfuerzos comunes, generando mayor rentabilidad organizacional en donde fluyen los sueños, anhelos y requerimientos de cada individuo.

## **Conclusiones del objetivo 2**

1. El compromiso con la responsabilidad social interna, promueve el respeto que deben tener las organizaciones con su contexto social, laboral y ambiental, teniendo en cuenta exclusivamente el grupo de interés de los trabajadores mediante la gestión participativa, no discriminativa, comunicativa, el cuidado al clima, la salud, las condiciones de trabajo y el desarrollo profesional.
2. El respeto de los derechos humanos de los colaboradores, constituye el comportamiento social responsable de las empresas en respetar y garantizar los Derechos Humanos, con el propósito de evitar rasgo de discriminación, mediante el compromiso permanente en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, buscando mantener un sano equilibrio entre la vida familiar y laboral.
3. La relación dialógica y transparente en la RSE integra voluntariamente las estrategia, políticas y procedimientos de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos, mediante la

participación de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos, garantizando el éxito empresarial para hacerlas más competitivas y generar buena imagen y reputación corporativa

4. La gestión de la diversidad como política de responsabilidad social impulsan el trato respetuoso y positivo hacia la diferencia, poniendo el énfasis en el valor de las personas como aspecto fundamental de la organización, que permite cohesionar, motivar y propiciar el buen clima laboral para generar una buena productividad y compromiso de todos.

### **Conclusiones del objetivo 3**

1. La alineación de la Responsabilidad Social en la Gestión del Talento Humano mejora la calidad de vida del personal y promueve crecimiento en la empresa facilitando el posicionamiento de su marca, renovando su imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y la comunidad en la que opera.
2. La RSE dentro de la misma organización puede lograr cambios internos que afectan al ámbito externo, propiciando el trabajo en equipo, un ambiente laboral agradable, capacitando a los empleados en temas profesionales, aplicando criterios de igualdad y emplear de forma justa los derechos del trabajador que busque una alineación entre el desempeño social, medioambiental y económico.
3. El proceso auditable en la RSE permite establecer un Sistema de Gestión Ética en las organizaciones, compatible e integrable con los sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, o innovación, entre otros.

4. El impacto de la RSE evita casos como maltrato al personal, falta de transparencia en la relación con proveedores, publicidad engañosa, mala calidad del producto o contaminación ambiental, que son críticos y dañan seriamente a la empresa, al no considerar impondrán un alto precio para la sostenibilidad de la misma.

## **5.2. Propuesta de mejora**

La propuesta es una herramienta de mejora continua, que propone sugerencias de buenas prácticas sobre los cambios a incorporarse en los diferentes ejes estratégicos de la compañía para realizar la alineación de la gestión del talento humano a la Responsabilidad Social Empresarial como elemento de la sostenibilidad organizacional, para que sean traducidos en buenas prácticas para los clientes internos y como un mejor servicio para los clientes externos.

Los principales resultados obtenidos provenientes de experiencias de países latinoamericanos, sobre la relación de la alineación de la gestión del talento humano a la Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de sostenibilidad organizacional, son los resultados de la investigación documental.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
“DR. LUIS ALONSO APARICIO”**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO Y EXTENSIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**PROPUESTA DE MEJORA:  
ALINEACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ELEMENTO DE  
LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL**

**PRESENTADO POR:  
DOUGLAS ERNESTO MANCÍA BARRIENTOS**

**ASESOR:  
MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN**

**FEBRERO DE 2022**

**SAN SALVADOR      EL SALVADOR      CENTROAMÉRICA**

## ÍNDICE

Contenido

**1. Descripción 156**

**2. Justificación 157**

3. Plan de acción para alinear la gestión del talento humano a la responsabilidad social  
empresarial 159

Ejes estratégicos 159

Objetivos estratégicos 159

Indicadores 159

Acciones de mejora 159

**4. Responsables 167**

5. Temporalización 167

**6. Evaluación 168**

## 1. Descripción

Las empresas de hoy se están dando cuenta de que el éxito no depende sólo de la obtención de utilidades, sino que se requiere contribuir con todos los que participan en ellas para hacerlas más competitivas y enfrentar un mundo cada vez más globalizado.

Es preciso centrarse en resultados tanto dentro como fuera de la empresa, lo cual será una fuente fértil de conocimiento y de información. Ante esto, Rochlin (2005) sugiere que se debe construir una estrategia de negocios que busque una alineación entre el desempeño social, medioambiental y económico de una empresa con su valor de largo plazo, de tal manera que la RSE se vuelva parte del negocio central y se incorpore al corazón de la organización, lo que se logrará a través de una amplia difusión interna del compromiso que la organización tiene con este enfoque.

En este sentido, la gestión de personas es un pilar fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Las personas están en la primera línea de la mayoría de los negocios y a menudo ven los problemas y las soluciones antes de que la dirección los pueda ver.

Según lo anterior, la responsabilidad social es un enfoque transversal que ha de permear todos los ámbitos de la empresa. Es el primer paso en la implementación de la RSE, porque antes de mirar al exterior, la empresa ha de empezar por su propia casa. En su dimensión interna la RSE es un elemento cohesionador, motivador y propiciador del buen clima laboral, lo que lleva en el corto plazo a una mayor productividad y compromiso por parte de todas las personas que forman parte de la organización como trabajadores.

La propuesta de mejora que se presenta pretende dar respuesta a los objetivos planteados inicialmente en la investigación titulada: **ALINEACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

**COMO ELEMENTO DE LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL** y constituye un aporte valioso que es entregado a todos los actores involucrados en los procesos de Gestión del Talento Humano de las diferentes empresas, independientemente su estructura organizacional, con el objetivo de apoyar en la mejora continua de la calidad institucional.

La propuesta de mejora, integra un conjunto de líneas estratégica, que deben incorporarse en los diferentes procesos de la Gestión del Talento Humano, para que sean considerados como acciones novedosa que se extiende en el ámbito organizacional, que puede aportar valor y ventajas competitivas, al tiempo que contribuye al fortalecimiento de valores en las empresas. Esta propuesta de mejora, además de servir de base para la decisión, favorece el control y seguimiento de las diferentes actividades a desarrollar, así como la incorporación de procesos estratégicos correctores ante posibles contingencias no previstas en estos entornos cambiantes.

La estructura de la propuesta de mejora contiene los apartados siguientes: *portada, índice, descripción, justificación; plan de acción con ejes estratégicos, objetivos estratégicos, acciones de mejora, indicadoras; responsables, temporalización y evaluación.*

## **2. Justificación**

La alineación de la Gestión del Talento Humano a la Responsabilidad Social Empresarial es una estrategia pertinente y oportuna que permite a las partes interesadas generar cambios significativos de paradigmas en el contexto de la gestión de los colaboradores, pues permite diseñar acciones que van encaminadas a respetar los principios y valores de los grupos de interés, con sentido ético, responsable y transparente en sus acciones y relaciones con sus entorno, generando mayor sostenibilidad en el tiempo a mediano y largo plazo.

El crecimiento y sostenibilidad de empresa es una variable que depende de numerosos factores: la responsabilidad social es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando su imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y la comunidad en la que opera. Con el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social es percibido, como reflexivo, ético y espontáneo que genera mayor identidad y confianza con los diferentes grupos de interés.

La alineación de la Gerencia del Talento Humano a RSE dentro de la misma organización es capaz de generar cambios internos que afectan, de una u otra forma, al ámbito externo, por ende a toda la sociedad, ya que toma como referente el propiciar el trabajo en equipo, mantiene un ambiente laboral agradable, capacita a los empleados en temas profesionales, aplica criterios de igualdad, emplea de forma justa los derechos del trabajador, entre otros tantos puntos, que hacen la diferencia tanto dentro de una empresa como fuera de ella. En este contexto, la gerencia de una organización no debe olvidar nunca que sus trabajadores son parte fundamental del negocio, y que por lo mismo, la preocupación por ellos es trascendental.

En este sentido, la propuesta de mejora va encaminada a orientar procesos y buenas prácticas estratégicas de gestión del Talento Humano que permitan la alineación de las personas a la RSE como una estrategia de negocios que busque entre el desempeño social, medioambiental y económico de una empresa con su valor de largo plazo, de tal manera que se vuelva parte del negocio central y se incorpore al corazón de la organización.

Esta propuesta de mejora es factible implementarla, debido a que se cuenta con la apertura de los responsables de la Gestión del Talento Humano, con la disponibilidad del talento humano, los recursos materiales y financieros suficientes que determinan el alcance de las acciones estratégicas de mejora organizacional.

Con esta propuesta se busca apoyar a las empresas a gestionar de manera eficaz y eficiente el talento humano alineado al conjunto de políticas y prácticas dirigidas a la selección, reclutamiento, capacitación, formación, desarrollo, remuneración, motivación, y evaluación del desempeño de los empleados permitiendo el aprovechamiento de los beneficios del contexto interno y el logro de los objetivos, el posicionamiento, la credibilidad y el clima organizacional favorable mediante el análisis de categorías que permitan una reflexión más profunda de los grupos de interés y promueva la Responsabilidad Empresarial Interna; de igual manera orientar a establecer relaciones recíproca en un sistema de realimentación de capacidades, compromisos y acciones organizacionales con el entorno, permitiendo la construcción de la cultura organizacional del contexto interno en favor del desarrollo de procesos sociales creativos que caractericen a la organización en el entorno en el cual se desenvuelve, de acuerdo con su filosofía de gestión; su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa y toma de decisiones que generen sostenibilidad a la empresa.

### 3. Plan de acción para alinear la gestión del talento humano a la responsabilidad social empresarial

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
Planificación estratégica, táctica y operativa	1. Planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento sobre los procesos de planificación del Talento Humano a fin de responder a la Responsabilidad Social Empresarial y lograr la sostenibilidad organizacional.  2. Ejercer los roles de líder	1. Porcentaje de elaboración y/o revisión, ejecución, control, evaluación de los diferentes procesos de planificación estratégica del Talento Humano mediante el involucramiento de los diferentes grupos de interés de la	1. Comprender las características normativas, estratégicas y operativas de la empresa. 2. Analizar los tipos de entornos internos y externos con los que tiene relación la organización. 3. Comprender los compromisos que al respecto deben tener las organizaciones, teniendo en cuenta exclusivamente el grupo de interés de los trabajadores mediante la gestión participativa, no discriminativa, comunicativa, el cuidado al clima, la

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
	<p>motivador, gestor de recursos, organizador, planificador de funciones, dinamizador de procesos, y evaluador de los desempeños de los colaboradores a fin de asumir la Responsabilidad Social Empresarial Interna como estrategia organizacional.</p>	<p>empresa. 2. Nivel de comprensión de la RSEI para alinear la Planificación del Talento Humano y generar sostenibilidad organizacional.</p>	<p>salud, las condiciones de trabajo y el desarrollo profesional. 4. Garantizar la sostenibilidad de la empresa mediante el cumplimiento de las obligaciones con los actores sociales, enriqueciendo su entorno, suministrando una mejora económica y social. 5. Alinear estratégicamente los procesos de gestión del Talento Humano considerando a los stakeholders para que las acciones de la empresa tengan rostro.</p>
<p>Sistema de compensaciones</p>	<p>1. Diseñar estratégicamente procesos de gestión de compensaciones lineadas a la Responsabilidad Social Empresarial a fin de lograr resultados concretos en condiciones ideales, para una buena relación trabajador/empresa mediante la generación de escenarios adecuados. 2. Implementar políticas de compensaciones bajo la ética del deber y el respeto a los Derechos Humanos para mejorar la calidad de vida del personal y contribuir al desarrollo social.</p>	<p>1. Porcentaje de la administración las compensaciones según las características normativas, estratégicas y operativas de la empresa. 2. Porcentaje en la aplicación de procesos de evaluación de puestos de trabajo por puntos tomando en cuenta, la equidad de género, los intereses de los stakeholders, la complejidad de los cargos, la equidad interna la competitividad externa y el mercado de compensaciones</p>	<p>1. Analizar las compensaciones según las características normativas, estratégicas y operativas de la empresa. 2. Definir las compensaciones que se ofrecen a los grupos de interés internos de la empresa. 3. Clasificar el salario emocional y el salario económico según las condiciones de los colaboradores. 4. Diseñar las políticas de compensaciones internas. 5. Aplicar métodos de evaluación de los puestos de trabajo para establecer el tipo de compensación 6. Investigar los salarios tomando en cuenta la equidad de género, los intereses de los stakeholders, la complejidad de los cargos, la equidad interna la competitividad externa y el mercado de compensaciones. 7. Implementar las políticas retributivas. 8. Evaluar los resultados de la implementación de las políticas</p>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
		<p>3. Porcentaje de cambios internos que afectan al ámbito externo, propiciando el trabajo en equipo, un ambiente laboral agradable, capacitando a los empleados en temas profesionales, aplicar criterios de igualdad y emplear de forma justa los derechos del trabajador.</p> <p>4. Nivel de cumplimiento del marco legal y salarial según la legislación laboral como estándar de aplicación general para atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad de la organización, sus procesos, sistemas y competencias.</p>	<p>retributivas.</p> <p>9. Analizar el impacto externo de la implementación de la política interna de compensaciones con los colaboradores.</p>
Cultura organizacional	<p>1. Promueve ambientes de productividad y alto desempeño mediante la implementación de procesos de gestión estratégica a fin de potenciar comportamientos individuales y grupales bajo un fin común.</p>	<p>1. Porcentaje de implementación de la filosofía de actos socialmente responsable consciente.</p> <p>2. Porcentaje de capacitación a los colaboradores en</p>	<p>1. Identificar las cualidades y características del comportamiento de los colaboradores de la empresa.</p> <p>2. Establecer procesos para relacionar trabajo, personalidad, toma de decisiones, habilidades, valores, normas y principio.</p> <p>3. Alinear a los colaboradores en función trabajo, personalidad, toma</p>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
	<p>2. Promueve una cultura organizacional basada en procesos de negocios con los diferentes grupos de interés que busque una alineación entre el desempeño social, medioambiental y económico a fin de desarrollar valor de largo plazo en la organización</p>	<p>programas que estimulan el aprendizaje sobre temas sociales culturales para que sean capaces de traspasar los conocimientos adquiridos a sus familias y entorno.</p> <p>3. Nivel de relaciones con clientes, proveedores, empleados, medios de comunicación y las instituciones con la que se relacionan.</p> <p>4. Porcentaje de construcción científica de estrategias de negocios que busque una alineación entre el desempeño social, medioambiental y económico de la empresa con su valor de largo plazo.</p> <p>5. Nivel de desarrollo de liderazgo para conducir a la organización a enfrentar eficazmente los problemas sociales y ambientales desafiantes</p> <p>6. Porcentaje de</p>	<p>de decisiones, habilidades, valores, normas y principio.</p> <p>4. Diseñar programas que promuevan la cultura organizacional, considerando la negociación, comunicación y el diálogo entre los grupos de interés.</p> <p>5. Evaluar y dar seguimiento a los programas que promuevan la cultura organizacional, considerando la negociación, comunicación y el diálogo entre los grupos de interés.</p> <p>6. Diseñar políticas, planes y programas de capacitación relacionados al conocimiento de la personalidad, toma de decisiones, habilidades, valores, normas y principio que los alinea al trabajo, familia y entorno social.</p> <p>7. Evaluar y dar seguimiento a las políticas, planes y programas de capacitación relacionados al conocimiento de la personalidad, toma de decisiones, habilidades, valores, normas y principio que los alinea al trabajo, familia y entorno social.</p> <p>8. Promover filosofías de actos socialmente responsable consciente con el trabajo, la familia y el entorno social.</p> <p>9. Diseñar, implementar y evaluar, políticas que impulsan el trato respetuoso y positivo hacia la diferencia, poniendo el énfasis en el valor de las personas como aspecto fundamental de la organización.</p>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
		<p>diseño de estrategia de responsabilidad social para enfrentarse a una serie de cuestiones relacionadas con las apolíticas y la organización en cuanto a la RSE con los stakeholders y derechos</p> <p>7. Nivel de gestión de acción estratégica que apoyen a políticas que impulsan el trato respetuoso y positivo hacia la diferencia, poniendo el énfasis en el valor de las personas como aspecto fundamental de la organización.</p> <p>8. Porcentaje de aplicación de estrategias de relaciones de confianza con los grupos de interés para compartir esfuerzos por el bien común.</p>	
Responsabilidad Social Empresarial	<p>Implementar la RSEI a fin de mejorar la calidad de vida del personal y la contribución a la sociedad.</p> <p>2. Promover la RSEI como</p>	<p>1. Porcentaje de aplicación de la responsabilidad social como un concepto ético que</p>	<p>1. Investigar los diferentes contextos de los grupos de interés internos y externos con los que tiene relación la institución.</p> <p>2. Investigar las implicaciones de la</p>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
	<p>elemento cohesionador, motivador y propiciador del buen clima laboral a fin de generar una mayor productividad y compromiso de todos mediante la gestión de las personas como pilar fundamental en el funcionamiento de las organizaciones.</p>	<p>promueva el bienestar humano, y destaque el interés en las dimensiones sociales relacionadas con el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.</p> <p>2. Porcentaje de diseño de política de RSE que puede lograr cambios internos que afectan al ámbito externo, propiciando el trabajo en equipo, un ambiente laboral agradable, capacitando a los empleados en temas profesionales, que promuevan criterios de igualdad y emplea de forma justa los derechos del trabajador.</p> <p>3. Nivel de promoción en los colaboradores de una ética basada en el respeto a la persona como un fin en sí misma y no como un medio.</p> <p>4. Nivel de promoción de buenas prácticas que eviten casos como maltrato al personal, falta de</p>	<p>RSEE y RSEI en el desarrollo organizacional.</p> <p>3. Diseñar aplicar, evaluar y dar seguimiento a políticas de Responsabilidad Social Empresarial Interna que promuevan trabajo en equipo, un ambiente laboral agradable, ética basada en el respeto a la persona y eviten casos como maltrato al personal, falta de transparencia en la relación con proveedores, publicidad engañosa, mala calidad del producto o contaminación ambiental.</p> <p>4. Diseñar, implementar, evaluar y dar seguimiento a proyectos de Responsabilidad Social Empresarial Interna que genere una ecología interna y externa basado en el bienestar humano de la organización.</p> <p>5. Alinear en el diseño de las funciones y procesos al capital social mediante la articulación de la familia, trabajo y entorno social</p> <p>6. Diseñar, implementar, evaluar y dar seguimiento a procesos de formación para responder a intereses de stakeholders generando valor sostenible y equilibrado entre ellos.</p>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
		<p>transparencia en la relación con proveedores, publicidad engañosa, mala calidad del producto o contaminación ambiental.</p> <p>5. Nivel de gestión de la participación de los colaboradores el cuidado al clima, la salud, las condiciones de trabajo y el desarrollo profesional.</p> <p>6. Nivel de respeto de los Derechos Humanos, evitando rasgo de discriminación y mantiene un sano equilibrio entre la vida familiar y laboral.</p>	
Imagen corporativa	<p>1. Lograr una relación cordial con los grupos de interés mediante la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial Interna a fin de posicionar su marca, renovando su imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los grupos de interés internos y externos.</p> <p>2. Implementar buenas prácticas de relación con</p>	<p>1. Nivel de posicionamiento respecto a sus competidores, aportando una propuesta de valor para cada uno de los colaboradores.</p> <p>2. Nivel de Motivación de los colaboradores en cuanto a la identificación de la marca para la que trabajan mediante</p>	<p>1. Implementar mecanismos para generar identidad institucional en los diferentes grupos de interés.</p> <p>2. Generar espacios de convivencia entre los colaboradores y sus familias para que se identifiquen con la filosofía de la empresa.</p> <p>3. Implementar buenas prácticas de gestión transparente en la relación con los grupos de interés.</p> <p>4. Evaluar los niveles de satisfacción sobre las prácticas de gestión transparente con los grupos de interés internos y externos.</p>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
	su contexto para generar oportunidades competitivas en su entorno	<p>procesos estratégicos de gestión.</p> <p>3. Nivel de Articulación en la organización de los colaboradores para hacerla más competitivas y enfrentar un mundo cada vez más globalizado.</p> <p>4. Porcentaje de construcción de marcas fuertes, que de confianza y transmita solidez a los colaboradores</p>	5. Cumplir con las obligaciones legales establecidas.
Sostenibilidad empresarial	<p>1. Mejorar el entorno laboral de la empresa, suministrando una mejora económica y social, orientados a los diferentes stakeholders, a fin de asegurar la sostenibilidad social, ambiental y económica de la empresa.</p> <p>2. Contribuir social, ambiental, emocional y económicamente con todos los grupos de interés con los que interviene la empresa para hacerla más competitivas en un mundo cada vez más globalizado y exigente.</p>	<p>1. Porcentaje de implementa de modelos de gestión poniendo énfasis en la creación de valor sostenible y equilibrado para todos los stakeholders.</p> <p>2. Nivel de ampliación de estratégicamente de las opciones para elevar el nivel de bienestar, calidad y progreso de los colaboradores en salud, educación, servicios básicos, nutrición</p>	<p>1. Diseñar políticas de crecimiento y bienestar para los grupos e interés mejorando directamente sus condiciones de vida.</p> <p>2. Implementar políticas que generen compromiso de la alta Dirección en asumir valores que permitan sostenibilidad a la empresa.</p> <p>3. Implementar procesos de evaluación de la situación de la empresa para conocer los puntos fuertes y débiles y tomar decisiones de alineación.</p>

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	ACCIONES DE MEJORA
		3. Nivel de Promoción del sentido crítico del ambiente laborar como elemento de estabilidad.	

#### 4. Responsables

La propuesta es una acción estratégica que responderá a un eje estratégico de mejora que busca alinear la Gestión del Talento Humano a la Responsabilidad Social Empresarial; por lo tanto, los primeros responsables de la implementación de esta acción serán los niveles superiores de la empresa quienes orientarán las acciones o actividades a los Gerentes del Talento Humano de las organizaciones.

En algunas actividades la responsabilidad puede ser compartida, en ese caso se incluirán las especificaciones correspondientes.

#### 5. Temporalización

Esta propuesta de mejora se plantea con una duración de tres años; sin embargo, las actividades se llevarán a cabo en tres niveles: en corto plazo implica una duración máxima de un año, el mediano plazo representa una duración máxima de dos años y el largo plazo representa la duración máxima de tres años. Cuando las actividades requieran más de la temporalizaciones señaladas, se incluirán las especificaciones correspondientes.

## 6. Evaluación

En la propuesta de mejora sugerida, se ha previsto el establecimiento de la evaluación de la misma, de modo que se realice la revisión evaluativa de forma oportuna y se garantice la retroalimentación de la acciones de mejora.

La evaluación de la propuesta de mejora se podrá desarrollar en varias modalidades según las necesidades. Por una parte, se plantean una evaluación parcial en cada uno de los momentos señalados en la temporalización de las actividades: Primer año (corto plazo), segundo año (mediano plazo) y tercer año (largo plazo); de igual manera, dentro del proceso de corto plazo, se realizarán evaluaciones parciales en cada seis meses para garantizar el cumplimiento de los indicadores anuales; además, en periodos semestrales tomando en cuenta medidas correctivas para monitorear de mejor manera el proceso

En cada uno de los momentos, la evaluación debe evidenciar los resultados que se ha producido durante el periodo, o los que han dejado de producirse. En el momento de la finalización de la propuesta se desarrolla una evaluación general y de manera integral de todas las acciones.

La evaluación será realizada por los responsables del Talento Humano con la finalidad de realizar acciones de retroalimentación a los stakeholder para mejorar sus procesos y funciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreu Pinillos, Alberto (2005). La Responsabilidad Social Corporativa: un concepto por definir. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (53),125-135. ISSN: 0213-8093. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405310>
- Barroso Tanoira, F.G. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422008000300005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422008000300005)
- Benítez, Karla Tatiana (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. Visión Gerencial, (2),91-98. ISSN: 1317-8822. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545873003>
- Bernal Torres, C.A. (2000). Metodología de la investigación para administración y economía. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Prentice Hall Pearson.
- Bohlander, G. Snell, S. Sherman, A. (2001). Administración de recursos humanos. Mexico, D.F. International Thomson Editores.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. Estudios gerenciales.
- Campbell, J. (2007): "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, vol. 32, nº 3.
- Carneiro Caneda, M. (2009). Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos. Junta de Andalucía, Concejo Andaluz de Relaciones Laborales.
- Chiavenato, Adalberto (2009). Gestión del Talento Humano.McGrawHill. México. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Cuesta Santos, A. (2011). Gestión del talento humano y del conocimiento, from <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3193560>
- DeCenzo, D. Robbins, S. (2001). Administración de recursos humano. Mexico, D.F. Editorial Limusa, SA de C.V.
- Delgado Litardo, B., Bravo Ross, W.A.& Parrales Choez, C.G.(2016). Responsabilidad Social Corporativa y Gestión del Talento Humano Revista Publicando, 3(7), 389-397. ISSN 1390-9304. Recuperado de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/261/pdf\\_141](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/261/pdf_141)
- Dessler, G. (2011). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. Pearson Educación de México, SA de CV.
- Duque Orozco, Yenni V., & Cardona Acevedo, Marleny, & Rendón Acevedo, Jaime A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. Cuadernos de Administración, 29(50),196-206. ISSN: 0120-4645. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225029797009>
- Ena B, Delgado S. 2012. Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. Paraninfo, Madrid, España, pp. 58-59
- Fernández R 2009. Responsabilidad Social Corporativa una nueva cultura empresarial. Club Universitario, Alicante, España, pp. 116-117.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Boston.
- Gilli, Juan José (2006). RESPONSABILIDAD SOCIAL. Revista Científica "Visión de Futuro", 5(1). ISSN: 1669-7634. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935464004>
- Gómez, L. Blakin, D. Cardy, R. (1998). Gestión de Recursos Humanos. Madrid. Prentice Hall International.
- Hernández Sampieri, R. y otros (2014). Metodología de la Investigación. México: Edición Mc Graw Hill. Interamericana Editores.

- Jara Martínez, Antonio Miguel; Asmat Vega, Nicanor Segismundo; Alberca Pintado, Nancy Elizabeth; Medina Guzmán, Jessica Julissa (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 83, Universidad del Zulia, Venezuela. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Jaramillo Naranjo, O. L. (s.f.). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la Universidad del Norte. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n31/n31a09.pdf>
- Lozano Correa, Luz Janeth (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60),147-164. ISSN: 0120-8160. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>
- Majad Rondón, Musa Ammar (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88),148-165. ISSN: 0798-0329. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008>
- Manual de aplicación o Norma ISO 26000 (2010). Recuperado de <http://americalatina.genera.org/newsite/images/U4ISO26000.pdf>
- Mariño, J.P.& Ramírez Tarazona (2018). Propuesta de modelo de evaluación de la Responsabilidad Social Interna. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad Antonio Nariño. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/rso/modelo-de-evaluacion-de-la-responsabilidad-social-interna.pdf>
- Medina Giacomozzi, Alex, & Severino González, Pedro (2014). Responsabilidad empresarial: generación de capital social de las empresas. *Contabilidad y Negocios*, 9(17),63-72.ISSN: 1992-1896. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281632446005>
- Mejía Giraldo, Armando, & Jaramillo Arango, Marcela (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de*

- Ockham, 4(1),43-81.. ISSN: 1794-192X. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316847004>
- Milkovich, G. Boudreau, J. (1998). Dirección y Administración de Recursos Humanos. Mexico D.F. McGraw – Hill.
- Mondy, W. Noe, R. (1997). Administración de Recursos Humanos. Mexico, D.F. Prentice – Hall Hispanoamericana, SA.
- Moreno Plata, Luis David (2019). Propuesta de implementación de indicadores de gestión para el área de gestión humana de la empresa Sophos Solutions S.A.S. Universidad Católica de Colombia.  
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24476/1/Propuesta%20de%200implementaci%C3%B3n%20de%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20para%20el%20%C3%A1rea%20de%20gesti%C3%B3n%20humana%20de%20la%20empres.pdf>
- Mori Sánchez, María del Pilar, y "RESPONSABILIDAD SOCIAL. UNA MIRADA DESDE LA PSICOLOGÍA COMUNITARIA." Liberabit. Revista Peruana de Psicología, vol. 15, no. 2, 2009, pp.163-170. Redalyc, Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68611924010>
- Pérez Mayo, Augusto Renato, & Vázquez García, Ángel Wilhelm, & Levín Kosberg, Sergio (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. Universidad & Empresa, 17(29),13-33. ISSN: 0124-4639. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187243745002>
- Porret, M. (2006). Recursos Humanos, Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones. Madrid. Esic editorial.
- Quairel, F. (2004): "Responsable mais pas comptable: Analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux", Comptabilité Contrôle Audit, vol. 10.
- Restrepo, S. (2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. *Revista Innovación Empresarial*, 2(1), Pág. 91-102-
- Reyes González Ramos, María, & Molina Gómez, Ana María (2016). Gestión del talento humano: reflexiones desde la Atención Primaria de Salud. MediSur,

- 14(2),97-100. Recuperado en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180045580002>
- Rodríguez Miranda, A. Moreno, M. & Vásquez Ibarra, E.L. Responsabilidad social empresarial como factor de sustentabilidad para el mejoramiento del capital humano en las empresas mexicanas. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/11.05.pdf>
- Rodríguez, M.L. (2013). Acerca de Investigación bibliográfica y documental. Recuperado de <https://guiadetesis.wordpress.com/tag/investigacion-documental/>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2003). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Salguero Mejías, A.F., Aragón Sánchez, P.& Martínez Hernández, D. (2016), Responsabilidad Social, Ética Empresarial y Gestión de la Diversidad CUADERNO PARA LA FORMACIÓN. Fundación Cepaim Recuperado de [1Responsabilida Social, ética empresarial y Gestión de la Diversidad.pdf](#)
- Shum, A., (2006). Responsabilidad Social Empresarial. Una guía práctica para empresas que buscan una competitividad sostenible. San José, Costa Rica. [http://www.cegesti.org/manuales/download\\_manual\\_rse/Manual\\_RSE\\_Espanol.pdf](http://www.cegesti.org/manuales/download_manual_rse/Manual_RSE_Espanol.pdf)
- Sierra Bravo, R. (2001). Técnicas de Investigación Social, teoría y ejercicios. Decimocuarta Edición. Madrid, España: PARANINFO THOMSON LEARNING.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (2000). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires, Argentina:Editorial PAIDÓS
- URICH. Dave. (2006). Recursos Humanos Champions. Argentina: Granica S.A.
- Vallejo Chávez, L.M. (2016). Gestión del talento humano. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ecuador. Recuperado de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Werther, W. Davis, K. Guzman, M. (2014). Administración de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano. Mexico, D.F. McGraw-Hill.

## ANEXOS

### Anexo 1

La filosofía que se tenga sobre la administración del talento humano estará influida por las suposiciones básicas que se hagan sobre el personal. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue dos suposiciones: Teoría X y Teoría Y.

Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:	Afirma que las suposiciones de la Teoría Y sostienen que:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.</li> <li>• Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.</li> <li>• El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El ser humano promedio no rechaza el trabajo.</li> <li>• El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.</li> <li>• Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades en cuanto a logro, estima y autorrealización.</li> <li>• El ser humano promedio aprende en condiciones apropiadas a aceptar y buscar responsabilidades en su trabajo.</li> <li>• Tiene la capacidad de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales.</li> <li>• Tiene iniciativa.</li> </ul>

Cuadro 3. Afirmaciones de las suposiciones de la Teoría X, Y

### Anexo 2

Planificación táctica	Planificación operativa
Se refiere al medio de la organización para cada unidad organizacional.	Se refiere a la base de la organización e involucra a cada una de las tareas o actividades de la empresa.
<p><b>Indica:</b> la participación de cada unidad en la planificación global; se refiere a cada área o departamento de la empresa.</p> <p><b>Su horizonte:</b> mediano plazo, generalmente un año.</p> <p><b>Se define:</b> cada unidad contribuye a la planificación estratégica.</p>	<p><b>Indica:</b> cómo cada tarea, operación o actividad contribuirá a la planificación táctica de la unidad o departamento.</p> <p><b>Su horizonte:</b> corto plazo, generalmente un mes.</p> <p><b>Se define:</b> en exclusiva para cada tarea, operación o actividad.</p>

Cuadro 19. Tipos de planificación

Anexo 3

Mercado de trabajo: oferta	Mercado de trabajo: demanda
Inversiones en reclutamiento para atraer candidatos.	Poca inversión en reclutamiento debido a la oferta de candidatos.
Criterios de selección flexibles y menos rigurosos.	Criterios de selección más rígidos para aprovechar la abundancia de candidatos.
Inversiones en entrenamiento para compensar deficiencias de los candidatos.	Pocas inversiones en entrenamiento para aprovechar a los candidatos ya entrenados.
Ofertas salariales estimulantes para atraer candidatos y retener a los trabajadores.	Ofertas salariales bajas para aprovechar las competencias entre los candidatos.
Inversiones en prestaciones sociales para atraer candidatos y retener a los trabajadores.	Baja inversión en prestaciones sociales, porque no es necesario mantener al personal.
Reclutamiento interno, mantener a los trabajadores actuales y dinamizar sus planes de carrera.	Reclutamiento externo, mejorar el potencial humano y sustitución de los trabajadores por candidatos más calificados.

Cuadro 24. Mercado de trabajo de oferta y demanda para la organización

Anexo 4



Figura 1. Modelo de Gestión de Talento Humano a las organizaciones educativas

Anexo 5

CUADRO 5 Variable (Y2): Desempeño Laboral				
Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y Rango
Eficacia	Nivel de Planificación	1 - 6	Siempre	[16 - 32] Insuficiente
	Nivel de organización		Casi siempre	[33 - 48] Regular
Eficiencia	Nivel de Cumplimiento de normas y procedimientos establecidos	7 - 10	A veces	[49 - 64] Bueno
	Nivel de rapidez y agilidad		Casi nunca	[65 - 80] Muy bueno
	Nivel de ahorro de recursos		Nunca	
	Nivel de Colaboración con las diferentes áreas			
Calidad	Nivel de cumplimiento de competencias laborales	11 - 16		
	Nivel de quejas			
	Nivel de Servicio			
	Nivel de Actitudes			

Elaboración Propia (2018).

Anexo 6

COMPETENTES	COMPETENCIAS EMOCIONALES
<b>Auto-conciencia:</b> la habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas.	Conciencia emocional Auto evaluación Auto confianza
<b>Auto-regulación:</b> La habilidad para controlar y redirigir impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar.	Auto Dominio Confiabilidad Escrupulosidad Adaptabilidad Innovación
<b>Empatía:</b> las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean.	Comprender a los demás Ayudar a los demás a desarrollarse Orientación hacia el servicio Aprovechar la diversidad Conciencia política
<b>Socialización:</b> engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones.	Influencia Comunicación Manejo de conflictos Liderazgo Catalizador de cambios Constructor de lazos Colaboración y cooperación Capacidades del equipo