

ISSN 2697-2875



## **Working Papers**

Responsabilidad Social hacia los empleados: ¿cómo  
la interpretan los profesionales de la gestión de  
recursos humanos?

Oscar D. Licandro

WP N° 2 / 2020  
Abril de 2020

# Responsabilidad Social hacia los empleados: ¿cómo la interpretan los profesionales de la gestión de recursos humanos?

Oscar D. Licandro  
olicandr@ucu.edu.uy

## RESUMEN

En este documento se presenta un avance con resultados de la primera fase de una investigación que tiene como objetivo estudiar la interpretación que los profesionales del área de Recursos Humanos realizan sobre el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y su aplicación a la relación de la empresa con sus empleados. En base a la revisión de literatura científica se elaboró una definición teórica sobre la RSE dirigida a los empleados. Además, en base a la Guía ISO 26.000 y a otras herramientas, se construyó una batería de indicadores sobre su aplicación práctica en la gestión de recursos humanos. Estos indicadores se incluyeron en un cuestionario, que se aplicó en forma auto-administrada a una muestra no probabilística de miembros de una organización que nuclea gerentes, mandos medios y consultores del área de Recursos Humanos en Uruguay. Los resultados obtenidos sugieren los profesionales estudiados no comparten una misma interpretación del concepto de RSE y que su idea acerca de qué es la RSE hacia los empleados no incluye importantes componentes de la definición propuesta en este documento.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresaria, Recursos Humanos, Definición, ISO 26.000

## ABSTRACT

This document presents an advance with the results of the first phase of an investigation that aims to study the interpretation that professionals in the Human

Resources area make about the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) and its application to the relationship of company with its employees. Based on the review of the scientific literature, a theoretical definition of CSR for employees was developed. In addition, based on the ISO 26,000 Guide and other tools, a battery of indicators was built on their practical application in human resource management. These indicators were included in a questionnaire, which was applied in a self-administered way to a non-probability sample of members of an organization that brings together managers, middle managers and consultants from the Human Resources area in Uruguay. The results obtained suggest that the professionals studied do not share the same interpretation of the concept of CSR and that their idea of what is CSR towards employees does not include important components of the definition proposed in this document.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Human Resources, Definition, ISO 26.000

## 1. Introducción

En la década de 1950 dio comienzo un largo proceso de reflexión teórica sobre la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que permitió evolucionar desde una idea originariamente sencilla, que asociaba la RSE con la filantropía, hacia una formulación más elaborada, que la identifica con la gestión responsable de las externalidades que producen las empresas (en particular, las negativas) sobre sus stakeholders, la sociedad y el medioambiente (Carroll, 1999; Garriga y Melé, 2004; Dahlsrud, 2008; James, 2012; Carroll, 2015). Aunque no se trató de un proceso lineal, esa diversidad conceptual contribuyó a un fructífero debate sobre el tema y sentó las bases de la definición sobre RSE propuesta en 2010 por la *International Standardization Organization*, en su guía ISO 26.000. No obstante ello, en el ambiente académico y en el de las organizaciones persiste aún una heterogeneidad de definiciones (Licandro, Alvarado-Peña, Sansores y Navarrete, 2019).

El período, durante el cual el debate teórico sobre la RSE fue fecundo, transcurrió entre las décadas de 1960 y 1990. Luego, aproximadamente a partir de mediados de

esta última década del siglo XX, el foco de la academia pasó a estar en la investigación empírica (Carroll, 1999; Carroll, 2015), eludiendo por lo general el debate teórico sobre este tema. Como consecuencia de ello, la producción científica de las dos últimas décadas ha estudiado bajo el mismo nombre (RSE) fenómenos que son distintos. Esto puede verse en tres estudios comparativos recientes sobre la literatura académica dedicada a la RSE (Lakshmana, 2016; Aguinis y Glavas, 2012; Wang, Choi, Takeuchi y George, 2016).

Durante casi todo el siglo XX la reflexión teórica y la investigación empírica sobre este tema se focalizó en aspectos de la RSE dirigida hacia actores externos a la empresa, fundamentalmente, la comunidad y el medioambiente. Recién a fines de la década de 1990 emergieron los primeros estudios sobre la relación entre RSE y gestión de los recursos humanos (Brammer, Millington y Rayton, 2007; Aguilera, Ruth, Rupp, Williams y Ganapathi, 2007). Más recientemente, Aguinis y Glavas (2013) señalaron que fue recién en el siglo XXI que la atención de las investigaciones sobre RSE comenzó a incluir el comportamiento organizacional y la gestión de personas; en tanto que Low (2016, 63) denunció la insuficiente “consolidación teórica y síntesis de los impactos de la RSE en las actitudes y el comportamiento de los empleados”.

En línea con lo anterior, una investigación bibliográfica realizada recientemente por Voegtlin y Greenwood (2016) demuestra que: a) antes de 2002 prácticamente no se publicaron artículos científicos sobre la relación entre RSE y gestión de recursos humanos; b) entre ese año y 2008 el número de publicaciones sobre este tema comenzó a crecer y 3) fue recién a partir de 2009 que el tema entró de lleno en la agenda de académica de investigación. En consecuencia, este campo de investigación resulta fértil para la elaboración de nuevos marcos conceptuales y el desarrollo de nuevas investigaciones que permitan superar varias de sus actuales limitaciones. Según Voegtlin y Greenwood (2016) hace falta un mayor anclaje teórico y la investigación empírica está dominada por estudios ad hoc y se encuentra desarticulada, razón por la cual el conocimiento acumulado sobre este tema es parcial (sólo cubre aspectos limitados del fenómeno), es inadecuado (faltan perspectivas importantes) y, por lo tanto, está incompleto (falta mucha investigación). Además, se encuentra limitado por

el hecho de que esas investigaciones se apoyan en marcos conceptuales distintos sobre la RSE (Low, 2016), lo cual dificulta la comparación de los resultados obtenidos.

Las consideraciones anteriores fundamentan la importancia de los dos problemas de investigación abordados en este documento. El primero, ubicado en un nivel más abstracto, refiere a cómo interpretan el concepto de RSE los profesionales de la gestión humana en Uruguay. Mediante una pregunta abierta y una batería de preguntas cerradas se estudia este tema, procurando encontrar una respuesta a la siguiente pregunta: ¿comparten la misma idea acerca de qué es la RSE? El segundo problema se relaciona con la aplicación práctica de la RSE a la relación específica de la empresa con sus empleados. En el documento se propone una definición de RSE hacia los empleados y se identifica un conjunto de prácticas relativas a la gestión de recursos humanos que, bajo esa definición, constituyen acciones de RSE hacia los empleados. Mediante la investigación se pretende determinar si los profesionales del área de recursos humanos las califican como tales.

En la segunda sección se realiza una breve revisión bibliográfica sobre la relación entre RSE y gestión de recursos humanos. En la tercera se analiza la definición de RSE propuesta en la Guía ISO 26.000, proponiéndose dividirla en cuatro componentes o dimensiones: el *qué* (en qué consiste la RSE), el *cómo* (las prácticas que son necesarias como inputs del *qué*), el *para qué* (el out-put, expresado en términos de los resultados que se esperan obtener) y el *quién* (qué sectores de la empresa son los encargados de aplicarla). En la cuarta sección, a partir de la definición general sobre RSE propuesta en la Guía ISO 26.000) se propone una definición para el caso específico de la RSE hacia los empleados. La sección quinta contiene los dos problemas de investigación abordados en este documento, en tanto que en la sexta se describe la metodología empleada. En la séptima sección se presentan y describen los principales resultados obtenidos. Finalmente, en la octava sección se exponen las principales conclusiones de este trabajo.

## 2. La relación entre RSE y gestión de recursos humanos: evolución de su interpretación

Tal como se mencionó anteriormente, el concepto de RSE fue evolucionando. Y, por lo tanto, también fue modificándose la forma como este concepto se relaciona con la gestión de los recursos humanos. A continuación presenta un breve análisis de esa evolución.

En sus primeras formulaciones la RSE estuvo fuertemente reducida a la responsabilidad de la empresa con la sociedad en la que opera, lo que prácticamente la asimiló al concepto de *ciudadanía corporativa*. La idea era que, además de responsabilidades económicas, morales y legales, las empresas podían asumir en forma voluntaria responsabilidades denominadas “sociales” con su comunidad (Steiner, 1971; Carroll, 1989; Kok et al., 2001; Lichtenstein et al., 2004). La adopción voluntaria de esas responsabilidades podría fundarse en el interés altruista por contribuir con la comunidad (filantropía corporativa) o en objetivos de tipo instrumental, como el fortalecimiento de la reputación corporativa (marketing social corporativo) u obtener de la comunidad lo que se denominó *licencia de operación*. Bajo este enfoque la RSE la fue entendida como un comportamiento empresarial paralelo al negocio y dirigido hacia actores externos a la empresa (principalmente: la comunidad como beneficiario y los consumidores, en tanto público sobre el cual se pretende fortalecer la reputación de la empresa). Por lo tanto, RSE y gestión de recursos humanos no tenían ningún elemento en común

En la década de 1980 Edward Freeman (1983) formuló su teoría de los stakeholders, en base a la cual se comenzó a ampliar el concepto de RSE a la relación de la empresa con todos sus públicos. Carroll (1999) sostuvo que existe una coincidencia natural entre los conceptos de RSE y de stakeholder. Kohury et al. (1999) afirmaron que la RSE refiere a la relación general de la empresa con todos sus stakeholders. En la misma línea argumental, Garriga y Melé (2004, 62) propusieron que la RSE “requiere una atención simultánea a los intereses legítimos de todas las partes interesadas apropiadas y debe equilibrar esa multiplicidad de intereses y no solo los intereses de los accionistas de la

empresa". Johnson (1971) afirmó que la empresa socialmente responsable equilibra los intereses de múltiples actores, entre los que incluyó a los empleados, los proveedores y las comunidades locales. Jones (1980, 59-60) asoció la RSE con la idea de que las corporaciones tienen responsabilidades hacia sus empleados, que van más allá de lo que establecen los contratos sindicales. Fue en el marco de esta nueva interpretación del concepto que se comenzó a reflexionar sobre la relación entre incorporación de la RSE y gestión de los recursos humanos.

Además, fue en ese contexto que se acuñó el concepto de *RSE interna*, al que Ena y Delgado (2012, 58) definen como "la parte de la responsabilidad social corporativa que gestiona de manera social, ética, humanista y solidaria los recursos humanos de una empresa". Ferreira y De Oliveira (2014, 234) asocian este concepto con las prácticas de RSE "que están directamente relacionadas con el entorno laboral físico y psicológico de los empleados". Por su parte, Polák-Weldon, Balogh y Bogdany (2013, 756) proponen una definición más detallada:

"Las prácticas internas de RSE se refieren a actividades de RSE orientadas a los empleados que están directamente relacionadas con el entorno laboral físico y psicológico de los empleados en relación con su salud y bienestar, su capacitación y participación en la organización, la igualdad de oportunidades y el equilibrio entre la vida laboral y personal"

En el siglo XXI la RSE empieza ser conceptualizada desde una nueva perspectiva, la que en cierta forma engloba a las dos anteriores, pero constituye una forma muy diferente de interpretar el concepto. Ahora la responsabilidad social de las empresas pasa a referir a la gestión de los impactos o externalidades que la empresa tiene sobre sus stakeholders, la sociedad y el medioambiente. Davis y Blomstrom (1966) propusieron que la RSE es, para las empresas, la obligación de "considerar los efectos de sus decisiones y acciones en todo el sistema social". Fitch (1976, 38) la como "el intento serio de resolver problemas sociales causados por la totalidad o parcialmente por la corporación". Frederick et al., (1992) entendieron la RSE como "un principio que establece que las empresas deben ser responsables de los efectos de cualquiera de sus acciones en su comunidad y su entorno". Carroll (2015) observó que la gestión

socialmente responsable de los impactos abarca dos dimensiones: por un lado, *proteger* a la sociedad de los impactos negativos y por otro, contribuir a *mejorar* las condiciones de la sociedad mediante impactos positivos deliberadamente buscados.

Bajo esta nueva perspectiva, la RSE interna amplía el espectro de responsabilidades de la empresa hacia sus empleados. No se trata ya solamente de satisfacer sus necesidades y expectativas no previstas en la legislación laboral y en los contratos laborales (es decir, generar externalidades positivas), sino de responsabilizarse y minimizar las externalidades negativas de sus decisiones y acciones sobre ellos. Reder (1994), fue uno de los primeros autores en proponer que la RSE incluye la responsabilidad por los impactos internos de la RSE sobre la fuerza de trabajo. A modo de ejemplo, Gaete (2010, 43) afirma:

“las organizaciones laborales en general, deberían prestar especial atención para atenuar comportamientos que se relacionan con formas de expresión socialmente irresponsables, traducidas por ejemplo en inestabilidad laboral, bajos sueldos, inexistentes posibilidades de capacitación o desarrollo de carrera laboral, mal clima laboral, altos índices de estrés accidentalidad laboral, discriminación laboral, nepotismo, como ejemplos de situaciones que afectan directamente la responsabilidad social corporativa” (Gaete, 2010, 43).

Licandro et al. (2019) identifica la presencia en la literatura académica de cinco formas de definir la RSE. Tres de ellas coinciden con las ya mencionadas (RSE como contribución a la solución de los problemas sociales, como incorporación de las expectativas y necesidades de los stakeholders y como gestión responsable de los impactos de la operación). A éstas se suman las definiciones que asocian la RSE con la Business Ethics (aplicar la RSE es actuar en forma ética) y con lo que se denomina triple impacto (la RSE como creación valor económico, social y ambiental). Esta última se relaciona también con el concepto de sostenibilidad.



### 3. Sobre la definición de RSE propuesta en la Guía ISO 26.000

La definición sobre RSE que propone la Guía ISO 26.000 integra la categoría de definiciones que interpretan la RSE como gestión responsable de las externalidades de la operación. Esta guía la define como la

“responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación;
- y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (ISO, 2011, p.106)

La ISO 26.000 es un documento elaborado con fines prácticos. Por lo tanto, la definición de RSE allí propuesta no responde a un mero interés teórico. Si se la observa con atención, esta definición incluye cuatro dimensiones: a) *qué* es la RSE (en qué consiste: gestionar responsablemente los impactos de las “decisiones y actividades” de la empresa); b) *cómo* se aplica (los inputs necesario para practicarla: adoptar un “comportamiento ético y transparente” y “tomar en consideración las expectativas de las partes interesadas”; c) *quien* la aplica (debe estar “integrada a toda la organización” y llevarse “a la práctica en todas sus relaciones” y d) *para qué* se aplica (contribuir al “desarrollo sostenible”). Dado que la RSE es algo voluntario, la referencia en la definición al cumplimiento de la legislación debe interpretarse en el sentido de un pre-requisito. En ese sentido, el cumplimiento de leyes, normas y contratos no es, en sentido estricto, un comportamiento socialmente responsable. En sus distintos capítulos, la guía llena de contenido las cuatro dimensiones de la definición: *qué*, *cómo*, *quién* y *para qué*. Las empresas toman decisiones sobre el *qué*, el *cómo* y el *quien*. El *para qué* está conformado por las consecuencias prácticas de esas decisiones.

También, el análisis del contenido de esta definición permite observar que en ella se combinan en forma sistémica los cinco enfoques históricos sobre este concepto identificados por Licandro et al. (2019): a) RSE como gestión de impactos (en el qué); b) RSE como comportamiento ético y como respuesta a las expectativas de los stakeholders (en el cómo); c) RSE como contribución como generación de triple impacto y contribución al desarrollo sostenible (en el para qué). Además, la idea de RSE como aporte de la empresa a la solución de los problemas sociales aparece de forma transversal en la definición, ya que este aporte es un impacto positivo (qué), que responde a la expectativa de un stakeholder (la sociedad o comunidad) (cómo) y que forma parte del valor social que la empresa puede contribuir a crear (para qué).

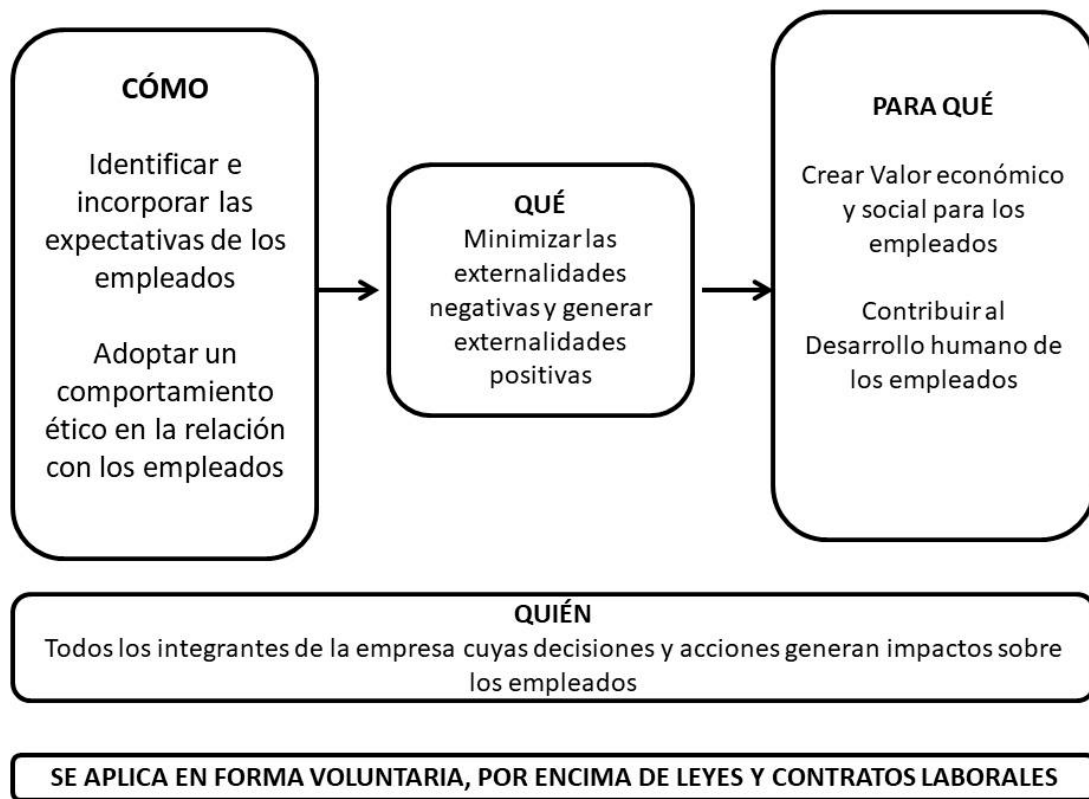
#### **4. Propuesta de definición para la RSE aplicada a la relación de la empresa con sus empleados**

A los efectos de esta investigación se adopta la definición de RSE propuesta en la Guía ISO 26.000, centrándola exclusivamente en la relación de la empresa con sus empleados. A partir de ella, se propone la siguiente definición para la RSE interna o RSE hacia los empleados:

*La RSE hacia los empleados es la gestión responsable de las externalidades que produce la empresa sobre los empleados (minimizar las externalidades negativas y generar externalidades positivas), para lo cual: 1) conoce e incorpora sus expectativas y 2) adopta un comportamiento ético en la relaciones con ellos. La finalidad de aplicar la RSE es crear valor social y económico para los empleados, así como contribuir a su desarrollo humano. La aplicación de la RSE involucra todas las acciones y decisiones de la empresa que generan impactos sobre sus trabajadores y se aplica en forma voluntaria por encima de exigencias legales y contractuales.*

El diagrama 1 ilustra esta definición, separando las cuatro dimensiones constitutivas: *qué, cómo, quién, para qué.*

**Diagrama 1:** Dimensiones de la definición de RSE hacia los empleados



Fuente: elaboración propia

El *qué* se materializa en decisiones y acciones específicas que generan impactos sobre los empleados, como por ejemplo: evitar o mitigar las enfermedades laborales, promover su vida saludable, impedir la discriminación y el acoso, implementar los despidos respetando su dignidad, ayudar a los que tienen problemas de adicciones y a los que son víctimas de violencia intra-familiar, cuidar el necesario equilibrio y entre la vida laboral y la vida familiar, facilitar su desarrollo personal y profesional, pagar salarios adecuados, etc.).

El *cómo* refiere al conjunto de instrumentos que la empresa utiliza para dialogar y conocer las expectativas de los empleados (encuestas de satisfacción, reuniones, formas de trabajo en equipo, mecanismos de participación, etc.) y para instalar la ética en las relaciones dentro de la empresa (contar con un código de ética y un comité de ética, capacitar en temas éticos, incluir criterios éticos en los procesos de reclutamiento y selección, etc.).

El *quién* involucra a todos los integrantes de la empresa cuyas decisiones y acciones impactan sobre los empleados. En ese sentido, quedan aquí claramente comprendidos quienes establecen las políticas de recursos humanos y quienes lideran personas, pero si se tiene en cuenta que todos los empleados interactúan entre sí, el actuar en forma socialmente responsable los involucra a todos.

El *para qué* refiere a las consecuencias que el comportamiento socialmente responsable tiene sobre los empleados. Por lo tanto, aquí se incluyen los impactos negativos que se minimizan y los positivos que se generan. Salarios adecuados, menos accidentes de trabajo, ausencia de acoso, ambiente laboral inclusivo, contar con contención y apoyo ante problemas personales y familiares son ejemplos del valor social y económico que el comportamiento socialmente responsable de las empresas genera para sus empleados. Estabilidad laboral, formación, tener la posibilidad de desarrollar una carrera dentro de la empresa, buen equilibrio entre vida laboral y familiar y vida más saludable son resultados que contribuyen al desarrollo humano de los empleados.

## **5. Problema de investigación**

En este documento se aborda el problema de cómo interpretan el concepto de RSE los profesionales de recursos humanos de Uruguay. La investigación pretende ofrecer una respuesta a las siguientes preguntas:

Pregunta 1: ¿Comparten una misma definición de RSE o coexisten entre ellos algunas o todas las formas de definir la RSE presentes en la literatura académica?

Pregunta 2: ¿Interpretan la RSE hacia los empleados en el sentido de la definición propuesta en este documento?

## 6. Metodología

La investigación se aplicó a los miembros de una asociación que nuclea en Uruguay a gerentes, mandos medios y consultores en el área de RRHH. Se utilizó un cuestionario auto-administrado, que fue enviado a este universo. La muestra quedó constituida por quienes respondieron el cuestionario (27 casos), tratándose por lo tanto, de una muestra no-probabilística. El cuestionario incluyó preguntas abiertas y cerradas. Además de preguntas sobre el perfil de los encuestados, se incluyeron preguntas sobre: a) su auto-percepción acerca del conocimiento que poseen sobre el tema de las RSE y sobre las orientaciones de la Guía ISO 26.000; b) la forma como definen e interpretan la RSE (una pregunta abierta y una batería de indicadores que refieren las cinco formas de definir la RSE presentes en la literatura académica) y c) una batería de indicadores sobre prácticas de RSE relacionadas con la gestión de RRHH

Estas prácticas de RSE relacionadas con la gestión de RRHH corresponden a dos de las dimensiones utilizadas para definir la RSE hacia los empleados: el *qué* de la RSE (incluye seis prácticas relacionadas con minimizar impactos negativos y cinco prácticas orientadas a generar impactos positivos) y al *cómo* (incluye dos prácticas relacionadas con conocer e incorporar las expectativas de los stakeholders en la toma de decisiones y otras dos prácticas vinculadas a la adopción de un comportamiento ético en la relación entre la empresa y sus empleados). Se incluyeron además cinco prácticas relacionadas con el cumplimiento de la legislación y los contratos laborales. Todas estas prácticas fueron evaluadas mediante una escala Likert de cinco valores, donde el valor 1 correspondió a la respuesta “seguramente no es una práctica de RSE” y el valor cinco correspondió a “seguramente es una práctica de RSE”). Estos indicadores, que se encuentran en la tabla 5, fueron seleccionados a partir del contenido de cuatro herramientas metodológicas disponibles para las empresas en Uruguay: a) la guía ISO 26.000 (ISO 2010); b) el sistema de indicadores IRSE (ACDE, 2019); c) un manual sobre RSE publicado por DERES (2003) y d) una guía de orientación para la aplicación de la RSE publicada por el Instituto Argentino de RSE (IARSE, 2005).

## **7. Resultados**

### **7.1 Perfil de la muestra**

La muestra presentó las siguientes características: a) el 63% son mujeres; b) es un grupo joven (41% tiene menos de 35 años y 37% tiene entre 35 y 45 años); c) el 81% posee estudios terciarios (26% tiene postgrado); d) 67% posee estudios universitarios de grado o postgrado relacionados con el management; e) el 44% se desempeñan como gerentes, el 52% lo hace como jefe o mando medio y el 4% son asesores externos. En relación a las empresas donde se desempeñan los integrantes de la muestra, destaca que: a) el 89% son de capitales nacionales; b) el 63% tiene 100 o menos empleados y c) pertenecen a una amplia variedad de rubros (forestal, industria química, construcción, distribución y logística, estética, salud, seguridad, servicios financieros, supermercados, transporte de pasajeros, transporte de carga, etc.).

### **7.2 Conocimiento percibido sobre la RSE**

Se preguntó a los encuestados sobre su grado de conocimiento acerca del tema de la RSE (p1) y del contenido de la Guía ISO 26.000 (p2). Las respuestas a ambas preguntas revelaron un bajo conocimiento sobre la RSE (el 45% lo calificó como alto o medio alto) y un más bajo conocimiento aún sobre los contenidos de la ISO 26.000 (el 40% lo calificó como alto o medio alto). El 22% dijo desconocer la existencia de la ISO 26.000 (ver tabla 1). Por otra parte, el test de asociación de Chi cuadrado (9,212 con un nivel de significación bilateral de 0,418) reveló que no existe asociación estadística entre ambas variables, lo cual parece explicarse por el hecho de que una parte de quienes dicen tener un grado alto, medio alto o medio de conocimiento de la RSE desconocen o tienen un conocimiento bajo de la ISO 26.000 (ver tabla 1). En síntesis, en la muestra estudiada se registra un bajo conocimiento de la RSE y un aún más bajo conocimiento de la ISO 26.000.

**Tabla 1**  
Conocimiento de la RSE y conocimiento de la Guía ISO 26.000

| Grado de conocimiento de la Guía ISO 26.000 (p2) | Grado de conocimiento sobre el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (p1)? |            |       |            |             |       |
|--|--|------------|-------|------------|-------------|-------|
|  | Alto   | Medio alto | Medio | Medio bajo | Bajo o nulo | Total |
| Alto   | 4%   | 4%         | 0%    | 0%         | 0%          | 7%    |
| Medio  | 7%   | 11%        | 15%   | 0%         | 0%          | 33%   |
| Bajo   | 4%   | 4%         | 22%   | 7%         | 0%          | 37%   |
| No sabía que existe la ISO 26.000                | 0%   | 11%        | 7%    | 4%         | 0%          | 22%   |
| Total  | 15%  | 30%        | 44%   | 11%        | 0%          | 100%  |

Fuente: elaboración propia

## 7.2 Interpretación del concepto de RSE

Se procedió a clasificar las respuestas a la pregunta abierta acerca de qué entiende el encuestado por RSE según los cinco tipos de definiciones referidos en el segundo apartado de este documento. En la tabla 2 se transcriben varias de las respuestas y se indica el porcentaje de encuestados cuya respuesta corresponde a cada uno de esos tipos. Se observa allí que sólo el 30% propone una definición alineada con la propuesta en la ISO 26.000 (la RSE como gestión de impactos) y que el resto se divide en partes casi iguales entre las otras formas de definir la RSE. La prueba de Chi Cuadrado reveló que la definición sobre RSE de los encuestados es independiente del grado de conocimiento que dicen tener sobre la RSE (Chi cuadrado 21,422 con nivel de significación bilateral de 0,124) y del grado de conocimiento de la guía ISO 26.000 (Chi cuadrado 18,250 con nivel de significación bilateral de 0,250).

Se propuso a los encuestados cinco definiciones de la RSE correspondientes a las distintas formas de definirla que fueron identificadas en la literatura. Se les pidió que indicaran en qué grado cada una de ellas coincide con la idea que ellos tienen sobre la RSE. Tal como se observa en la tabla 3, la mayoría absoluta de los encuestados se identificó con las cinco definiciones propuestas. La definición con mayor coincidencia es la que asocia RSE con actuar de modo ético y la que tuvo menor coincidencia es la que la asocia con incorporar los intereses y expectativas de los stakeholders. Estos resultados muestran que todos o casi todos los componentes de las distintas definiciones son interpretados como parte de la RSE para la amplia mayoría de los

encuestados. Cabe señalar que el 41% calificó como alto o medio alto en las cinco definiciones.

**Tabla 2**  
Definiciones sobre la RSE escritas por los encuestados en la pregunta abierta (p3)

| Definición de RSE   | Ejemplos de respuestas   | %   |
|---|--|-----|
| Contribuir a la solución problemas sociales               | Compromiso de la organización con alguna parte de la sociedad vulnerable<br><br>Lo que la empresa le puede devolver a la sociedad,<br><br>Colaborar con alguna causa   | 15% |
| Actuar en forma ética                                     | Es una visión de negocios, es una estrategia de la empresa que complementa el modelo de negocios y refleja sus valores<br><br>Es una cultura empresarial basada en principios de honestidad, transparencia y servicio.<br><br>La RSE es actuar en forma ética y sustentable, generando impactos positivos en el país/zona donde la empresa opera   | 15% |
| Gestión de impactos                                       | Cuando las organizaciones toman decisiones en cuanto a sus impactos positivos y negativos<br><br>Es la responsabilidad que adoptan las organizaciones por sus impactos positivos y negativos<br><br>Cuando la empresa comprende el impacto, sea este positivo o negativo, que sus acciones tienen a nivel de la comunidad donde tiene su injerencia  | 30% |
| Satisfacer expectativas / necesidades de los stakeholders | Es la responsabilidad que asumen las empresas con los colaboradores, proveedores y la sociedad en su conjunto<br><br>Es el conjunto de acciones que consideran las empresas para las actividades que realizan tengan repercusiones positivas en sus empleados, medioambiente y sociedad<br><br>Propiciar una gestión corporativa responsable hacia los clientes internos, externos y la comunidad        | 15% |
| Contribuir al desarrollo sustentable / triple impacto     | Es la forma de contribuir de forma activa y voluntaria que tienen las organizaciones para el mejoramiento social, ambiental y económico<br><br>La RSE implica gestionar el triple impacto de la organización (social, económico y ambiental), alcanzando a todos sus stakeholders<br><br>Es la contribución activa y voluntaria a mejorar el aspecto social, económico y ambiental de las organizaciones | 11% |
| Otros   | Es una visión de negocios<br><br>Ayudar con buenas prácticas de RSE  | 15% |

Fuente: elaboración propia



**Tabla 3**

Grado de coincidencia con cada una de cinco definiciones sobre la RSE (pregunta p4)

| Preg | Definición de RSE   | Grado de coincidencia con cada definición |            |       |            |      |
|------|---|---|------------|-------|------------|------|
|      |   | Bajo                                      | Medio bajo | Medio | Medio alto | Alto |
| P4a  | La RSE es contribuir a la solución de los problemas sociales de la localidad/país donde la empresa opera  | 4%  | 7%         | 19%   | 7%         | 63%  |
| P4b  | La RSE es actuar de modo ético, aplicando la ética en la toma de decisiones   | 0%  | 7%         | 4%    | 33%        | 56%  |
| P4c  | La RSE es procurar minimizar los impactos negativos de la operación de la empresa sobre sus públicos (stakeholders) y el medioambiente, así como generar impactos positivos sobre ellos | 0%  | 7%         | 7%    | 19%        | 67%  |
| P4d  | La RSE es incorporar a la toma de decisiones los intereses y expectativas de los públicos (stakeholders) para satisfacerlos   | 0%  | 30%        | 15%   | 19%        | 37%  |
| P4e  | La RSE es crear valor económico, social y ambiental para contribuir al desarrollo sustentable.  | 0%  | 11%        | 15%   | 0%         | 74%  |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4 se transcriben el valor F y el nivel de significación resultantes del test de diferencia de medias, utilizado para estudiar la correlación entre las respuestas a la pregunta abierta (p3) y a la pregunta cerrada (p4) sobre el concepto RSE. Este test evaluó si las definiciones redactadas por los encuestados en p2 tienen correlación con las respuestas que dieron en la pregunta cerrada. Para ello, previamente, se procedió a codificar las respuestas a p2, mediante la creación de una variable nominal cuyas categorías son las cinco definiciones de RSE.

En esta tabla 4 se puede observar que en tres casos se registró correlación (RSE definida como comportamiento ético, gestión de impactos y triple cuenta de resultados), en un caso la correlación es baja (RSE como contribución a la sociedad) y en otro es nula (RSE como atención de las necesidades de los stakeholders). Estos resultados sugieren que las respuestas de los encuestados a la pregunta abierta y a la cerrada tienen cierto grado de consistencia. A pesar de que los encuestados tienden a coincidir con varias de definiciones propuestas en la pregunta cerrada, finalmente la que más pesa de ellas es aquella cuyo contenido corresponde directamente a la definición que escribieron en la pregunta abierta. La única excepción se da en el caso de la definición que asocia RSE con satisfacer necesidades de los stakeholders. Probablemente esto se explique por el

hecho de que en las cinco definiciones se incluye a los stakeholders (todos o alguno de ellos) de modo explícito o implícito: la sociedad es un stakeholder, el comportamiento ético es con ellos, los impactos ocurren sobre ellos y el triple valor (económico, social y ambiental) es para la empresa y sus stakeholders.

**Tabla 4**

Estudio de correlación entre las respuestas a la pregunta abierta (p3) y a las preguntas cerradas sobre la definición de RSE (p4a, p4b, p4c, p4d, p4e) Resultados del test de diferencia de medias

| Definición | Definición de RSE   | F     | Significación |
|------------|---|-------|---------------|
| P4a        | La RSE es contribuir a la solución de los problemas sociales de la localidad/país donde la empresa opera  | 2,115 | 0,121         |
| P4b        | La RSE es actuar de modo ético, aplicando la ética en la toma de decisiones   | 2,668 | 0,066         |
| P4c        | La RSE es procurar minimizar los impactos negativos de la operación de la empresa sobre sus públicos (stakeholders) y el medioambiente, así como generar impactos positivos sobre ellos | 7,787 | 0,001         |
| P4d        | La RSE es incorporar a la toma de decisiones los intereses y expectativas de los públicos (stakeholders) para satisfacerlos   | 0,955 | 0,456         |
| P4e        | La RSE es crear valor económico, social y ambiental para contribuir al desarrollo sustentable.  | 2,804 | 0,057         |

Fuente: elaboración propia

En su conjunto, estos resultados aportan una respuesta a la primera pregunta de investigación: *¿Comparten (los encuestados) una misma definición de RSE o coexisten entre ellos algunas o todas las formas de definir la RSE presentes en la literatura académica?* Los datos muestran que claramente no existe una interpretación común sobre el concepto de RSE, en particular sobre el *qué* de su definición. Las respuestas a la pregunta abierta identifican el *qué* con comportamientos tan distintos como ayudar a la sociedad, actuar en forma ética, gestionar responsablemente las externalidades, tomar en cuenta a los stakeholders o contribuir al desarrollo sostenible. En ese sentido, las cinco formas de definir la RSE presentes en la literatura coexisten entre los profesionales de la gestión de recursos humanos estudiados.

Por otra parte, las respuestas a la pregunta cerrada sugieren que la amplia mayoría de los encuestados asocia el concepto de RSE con aspectos del *cómo* y el *para qué* establecidos en la definición propuesta por la Guía ISO 26.000. Esto implica que, si bien se está lejos de contar con un consenso acerca de *qué* es la RSE, en la idea que tienen los profesionales estudiados el actuar en forma socialmente responsable

involucra gestionar impactos, atender a los stakeholders, actuar en forma ética y contribuir con el desarrollo sostenible. Las ideas están presentes, pero existe un desorden conceptual entre el *qué*, el *cómo* y *para qué*.

### **7.3 Interpretación del concepto de RSE en las relaciones con los empleados**

En la pregunta p5 se presentó a los encuestados una batería de prácticas empresariales relacionadas con la gestión de los recursos humanos y se les pidió que dieran su opinión acerca de si dichas prácticas son acciones de RSE hacia los empleados. Las respuestas iban de “seguro que no” (1) a “seguro que sí” (5). En la tabla 5 se indica el porcentaje de encuestados que respondieron 4 o 5, es decir aquellos que están seguros o casi seguros que las prácticas consultadas constituyen efectivamente acciones de RSE hacia los empleados. En esta tabla las prácticas están organizadas en tres grupos, según correspondan al *qué*, al *cómo* o a *prerrequisitos* de la RSE. A su vez, las prácticas del *qué* se dividen según refieran a *minimización de impactos negativos* o *generación de impactos positivos*, en tanto que las prácticas del *cómo* se dividen según se relacionen con *incorporar expectativas de los stakeholders* o *promover el comportamiento ético*.

En la tabla puede observarse que: a) la mayoría de los encuestados no interpreta como acciones de RSE a la casi totalidad de las prácticas orientadas a *mitigar impactos negativos*; b) ocurre lo contrario con las prácticas orientadas a *generar impactos positivos*, pero solamente un tercio de los encuestados entiende que *capacitar y fomentar el desarrollo profesional de los empleados* es una acción de RSE; c) para la casi totalidad *mantener un buen relacionamiento con el sindicato* no es parte de la RSE, en tanto que la cuarta parte no incluye dentro ésta el *fomentar la participación y el involucramiento de los empleados*; d) las tres cuartas partes no considera que *tener un código de ética y promover el comportamiento ético dentro de la empresa* sea parte de la RSE; e) sólo una pequeña parte de los encuestados considera que el *cumplimiento de normas y contratos* forma parte de la RSE.

Tabla 5

Prácticas de gestión relacionadas con los recursos humanos (p5). Grado en que se la considera una acción de RSE. Porcentaje que evaluó con 5 o 4.

| Dimensión de la definición |  | Prácticas relacionadas con los recursos humanos  | 4 o 5 |
|----------------------------|--|--|-------|
| QUÉ                        | Minimizar impactos negativos sobre los empleados                 | Procurar que la infraestructura, los equipos y la organización del trabajo tengan en consideración las limitaciones de las personas con discapacidad | 59%   |
|                            |  | Hacer todo lo posible para que en la empresa no haya discriminación ni se practique el acoso en ninguna de sus formas                                | 41%   |
|                            |  | Brindar algún tipo de apoyo a las personas que son despedidas y ayudarlas a conseguir empleo   | 37%   |
|                            |  | Informar a los empleados sobre cambios internos y otros asuntos relevantes que puedan afectarlos.  | 33%   |
|                            |  | Tomar medidas para minimizar enfermedades laborales  | 33%   |
|                            |  | Recurrir al despido como última alternativa en caso de necesidad de reducir costos   | 22%   |
|                            | Generar impactos positivos para los empleados                    | Apoyar las iniciativas de voluntariado solidario de los empleados  | 93%   |
|                            |  | Brindar a los empleados beneficios en materia de salud, educación, etc., que la empresa no está obligada a dar                                       | 89%   |
|                            |  | Promover la vida saludable y el equilibrio entre la vida familiar y laboral de los empleados   | 85%   |
|                            |  | Sensibilizar a los empleados sobre el problema de la violencia doméstica y brindar apoyo a los que son víctimas de ella                              | 59%   |
|                            |  | Promover y facilitar la capacitación y el desarrollo profesional de sus empleados  | 33%   |
| CÓMO                       | Conocer e incorporar las expectativas de los empleados           | Promover el trabajo en equipo, la participación y el involucramiento de los empleados  | 74%   |
|                            |  | Mantener un buen relacionamiento y el diálogo con el sindicato que representa a sus empleados  | 18%   |
|                            | Adoptar un comportamiento ético en la relación con los empleados | Tener un código de ética y contar con mecanismos para que se aplique efectivamente   | 26%   |
|                            |  | Promover el comportamiento ético de los empleados  | 23%   |
| PRE – REQUISITO            | Cumplir con las leyes y los contratos                            | Respetar los convenios laborales   | 15%   |
|                            |  | Participar en los procesos de negociación colectiva  | 11%   |
|                            |  | Respetar los convenios de la OIT   | 11%   |
|                            |  | Cumplir rigurosamente con las leyes laborales  | 11%   |
|                            |  | Pagar en fecha a los empleados   | 11%   |

Fuente: elaboración propia.

Si se parte de la definición de RSE presente en la Guía ISO 26.000 y de la definición sobre RSE hacia los empleados propuesta en este documento, todas las prácticas relacionadas con el *qué* y el *cómo* incluidas en la tabla 5 deberían considerarse acciones de RSE. Por lo tanto, los porcentajes registrados en dicha tabla indican que el concepto de RSE hacia los empleados que posee la amplia mayoría de los profesionales

encuestados no coincide con la definición propuesta en este documento. En ese sentido, los datos sugieren una respuesta negativa a la segunda pregunta de investigación. Los datos son bastante concluyentes: entre los profesionales estudiados predomina un desconocimiento sobre el significado práctico del concepto de RSE en su área de especialidad.

## **8. Conclusiones**

Este documento incluye resultados preliminares de una investigación en curso, razón por la cual los mismos deben considerarse como provisorios. La información utilizada para redactarlo posee varias limitaciones: a) se basa en una muestra no probabilística; b) los indicadores sobre RSE hacia los empleados utilizados abarcan parcialmente el objeto de estudio (en la próxima fase se utilizarán más indicadores) y c) el tamaño pequeño de la muestra limita el uso de herramientas de análisis estadístico, lo que dificulta el estudio de las relaciones entre las variables. No obstante su carácter provisorio, la información relevada sugiere al menos tres conclusiones importantes.

Primera. En función de lo descripto y analizado en la sección anterior, entre los profesionales del área de recursos humanos no existe una interpretación común sobre el concepto de RSE, en particular sobre el *qué* de su definición. El análisis del contenido de las respuestas de los encuestados relativo al *qué* muestra que el público estudiado utiliza diferentes conceptos para expresarlo: ayudar a la sociedad, actuar en forma ética, gestionar responsablemente las externalidades, tomar en cuenta a los stakeholders o contribuir al desarrollo sostenible. Sólo el 30% definió la RSE como gestión de impactos. Resulta interesante observar que estos conceptos coinciden con los utilizados en las cinco formas de definir la RSE presentes en la literatura académica.

Segunda. Se encontró además que, si bien se está lejos de contar con un consenso acerca de *qué* es la RSE (y menos aún, que ese *qué* consiste en gestionar responsablemente los impactos de la actividad empresarial), la mayoría de los profesionales estudiados coincide en asociar la RSE con atender las expectativas y necesidades de stakeholders, actuar en forma ética, contribuir con el desarrollo

sostenible y ayudar a resolver los problemas sociales. Estas ideas están presentes en su interpretación de la RSE, pero existe un desorden conceptual entre el *qué*, el *cómo* y *para qué*.

Tercera. Este trabajo también sugiere que el concepto de RSE hacia los empleados que posee la amplia mayoría de los profesionales encuestados no coincide con la definición propuesta en este documento. En ellos predomina un desconocimiento sobre el significado práctico del concepto de RSE en su área de especialidad. La mayoría de ellos no identifican como acciones de RSE diversas prácticas empresariales relacionadas con la gestión de recursos humanos que la literatura académica y no académica clasifican como tales. Esta situación es más fuerte en el caso de prácticas que pueden suponer un claro impacto negativo para los empleados, como es el caso de las situaciones de discriminación, eventuales despidos, brindar información sobre cambios organizacionales que pueden afectar a los empleados o tomar recaudos para minimizar las enfermedades laborales. Pero también es significativo para el caso de otras prácticas, como el diálogo con los sindicatos, el contar con un código de ética o la promoción de una carrera profesional no son consideradas acciones de RSE por la amplia mayoría de los encuestados. Es probable que las confusiones y diferencias interpretativas encontradas en el nivel más abstracto del concepto de RSE (conclusiones 1 y 2) expliquen el desconocimiento de los encuestados sobre la forma como la RSE se materializa en la relación de la empresa con sus empleados (conclusión 3).

Aunque provisionarias, estas conclusiones alertan sobre el estado actual de situación de la aplicación de la RSE a la relación de la empresa con sus empleados. En primer lugar, la diversidad de interpretaciones sobre el concepto de RSE que coexisten entre los profesionales de recursos humanos dificulta la construcción de un discurso argumentativo compartido ya que bajo el mismo nombre se designan cosas diferentes. En segundo lugar, el desconocimiento acerca de que un amplio espectro de prácticas de gestión de RRHH son acciones de RSE acota el campo de acción de la RSE interna.

## 9. Referencias bibliográficas

- ACDE (2019). *17ª edición IRSE. Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria*.  
Extraído de: <https://www.acde.org.uy/irse>. Consultado: 01 03 2020.
- Aguilera, R., Ruth, V., Rupp, D., Williams, C. y Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multi-level theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
- Aguinis, H. y Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932 – 968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>.
- Aguinis, H. y Glavas, A. (2013). What corporate environmental sustainability can do for industrial-organizational psychology. In A. H. Huffman and S. R. Kelin (Eds). *Green organizations: Driving change with I-O psychology*. New York: Routledge, pp. 379-392.
- Brammer, S., Millington, A. y Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1701–1719.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295.
- Carroll, A. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, 87-96.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13.
- Davis, K. y Blomstrom, R. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw- Hill.
- DERES (2003). *Manual de Primeros Pasos. Responsabilidad Social Empresaria*. Montevideo: Autor.

- Ena B. y Delgado S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Paraninfo, Madrid, España.
- Ferreira, P. y Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0070>
- Fitch, G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38-46.
- Frederick, W., Post, J. y Davis, K. (1992). *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. London: McGraw-Hill.
- Freeman, E. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*; 25(3), 88-106.
- Gaete, R. (2010). Discursos de gestión de recursos humanos presentes en Iniciativas y Normas de responsabilidad social. *Revista Gaceta Laboral*, 16(1), 41 – 62.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51–71.
- IARSE. (2005). *Manual de Primeros pasos en RSE*. Argentina: Autor.
- ISO (2011), *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26.0000:2012, IDT)*. Montevideo: UNIT.
- James, L. (2012). Sustainable Corporate Social Responsibility – An analysis of 50 definitions for a period of 2000-2011. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(10), 169-193.
- Johnson, H. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Jones, T. (1980, Spring). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 2(3) 59-67. <https://doi.org/10.2307/41164877>



- Kok, P., Van der Wiele, T., McKenna, R. y Brown, A. (2001). Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285-297. <https://doi.org/10.1023/A:1010767001610>.
- Khoury G., Rostami J. y Turnbull, P. (1999). *Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action*. Conference Board of Canada: Ottawa.
- Lakshmana, R. (2014). A study of some Reviews of Literature on Corporate Social Responsibility with reference to its adoptability to business. *International Journal of Advanced Research*, 2(11), 765-772.
- Licandro, O., Alvarado-Peña, L., Sansores, E. y Navarrete, J. (2019). Responsabilidad Social Empresaria: Hacia la conformación de una tipología de definiciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 281-299.
- Lichtenstein, D., Drumwright, M. y Braig, B. (2004), The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.16.42726>.
- Low, M.P. (2016). Corporate Social Responsibility and the Evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21<sup>st</sup> Century. *Asian Journal of Social Science and Management Studies*, 3(1), 56-74. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74>
- Polak-Weldon, R., Balogh, A., Bogdany, E., & Csizmadia, T. (2013). Internal CSR Models in Hungary. *Active Citizenship by Knowledge Management and Innovation Management, Knowledge and Learning International Conference*, 19–21 June, Zadar, pp. 755-763. Recuperado de: <http://www.tknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-317.pdf>. Consultado: 05.03.2020
- Reder, A. (1994). *In Pursuit of Principle and Profit: Business Success through Social Responsibility*. New York: Putnam
- Steiner, G. (1971). *Business and society*. New York: Random House.

Voegtlin, C., y Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181-197. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>

Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R. y George, G. (2016). Corporate Social Responsibility: an overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534–544. <http://dx.doi.org/10.5465/ami.2016.5001>