



TÍTULO

ESTUDIO DE LA INTERRELACIÓN ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA INTERNA (RSCI) Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS

AUTORA

Suleidys María Rodríguez Barrios

Tutora
Instituciones
Curso
©
©
Fecha
documento

Esta edición electrónica ha sido realizada en 2023

Dra. D^ª. María Jesús Moreno Domínguez

Universidad Internacional de Andalucía; Universidad de Huelva

Máster Oficial Interuniversitario en Dirección y gestión de personas

Suleidys María Rodríguez Barrios

De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía

2022



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



Universidad Internacional de Andalucía
Universidad de Huelva
Facultad de Ciencias del Trabajo



TRABAJO DE FIN DE MÁSTER
Máster Oficial en Dirección y Gestión de Personas

Título:

“Estudio de la interrelación entre la Responsabilidad Social Corporativa Interna (RSCI) y la Gestión de los Recursos Humanos de las empresas”.

Autora

Ms. Suleidys María Rodríguez Barrios

Tutora

Prof. Dr. María Jesús Moreno Domínguez

CURSO:2021-2022
CONVOCATORIA: Septiembre, 2022

ÍNDICE

CAPÍTULO I: Introducción y objetivos	1
Estructura de la Investigación	4
CAPÍTULO II: Marco Teórico-Conceptual	5
2.1 Responsabilidad Social Corporativa	5
2.1.1 Responsabilidad Social Corporativa Interna	8
2.2 - Gestión de Recursos Humanos	10
2.3. Relación de RSCI y los RRHH	12
CAPÍTULO III: Metodología.....	14
3.1 Características y tipo de investigación	14
CAPÍTULO IV: Discusión de resultados	18
4.1 Resultados de la Teoría	18
4.1.1 Documentos enfocados al punto de partida entre RSCI y los RRHH	20
4.1.2 Documentos vinculados a interrelación, interpretación y análisis	21
de RSCI y RRHH	21
4.1.3 Documentos relacionados con la dimensión interna de la RSC y la GRH	22
4.2 Ventajas/beneficios de la interrelación entre la RSCI y los RRHH	23
4.3 Análisis de los principales retos que conlleva la interrelación.....	25
entre la RSCI y los RRHH.....	25
CAPÍTULO V: Conclusiones.....	28
5.1 Conclusiones sobre la Revisión Teórica	28
5.2 Conclusiones de la discusión	28
5.3 Futuras líneas de investigaciones	30
Referencias Bibliográficas	31

INDICE DE TABLAS y FIGURAS

Figura 1: Fuentes de información y su implicación en la investigación RSCI... 17

Tabla 1: Principios y Orientaciones de RSCI en la GRH 19

RESUMEN

Actualmente las empresas están siendo impactadas fuertemente por la hipercompetitividad donde la diferenciación es relevante. Las certificaciones se han convertido importantes para las empresas ya que en la medida que las empresas alcancen una certificación apropiada podrán mejorar su reputación, su imagen y ser conocidas positivamente. Precisamente, dentro de las certificaciones más importantes destaca la RSC. El departamento de Recursos Humanos es el encargado de establecer la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa Interna con base en la filosofía de trabajo de la organización y las posibilidades que ofrezca su entorno. Por lo tanto, este estudio va a permitir examinar el vínculo entre la Responsabilidad Social Corporativa Interna y la gestión de los RRHH. Se lleva a cabo un análisis cualitativo de la teoría cuyo **objetivo principal** es: estudiar la interrelación entre la Responsabilidad Social Corporativa Interna y la Gestión de los Recursos Humanos. El procedimiento metodológico empleado para dar respuesta a la **Pregunta de investigación** ¿Cuál es la interrelación que existe entre la RSCI y la gestión RRHH? Para desarrollar la investigación primeramente se realizó un estudio de los principales conceptos relacionados con las variables de la investigación, posteriormente se determinaron los aspectos en común y diferencias entre autores, y finalmente se pudo analizar la interrelación de la RSCI y la gestión RRHH y plantear los principales retos existentes. Como principal conclusión se plantea que la dimensión interna de la RSC desde la gestión de RRHH, implica que la organización formule e implemente iniciativas con la finalidad de generar un bienestar integral de sus RRHH.

Palabras Claves: Responsabilidad Social Corporativa, Dimensión Interna, Gestión de Recursos Humanos, Interrelación

ABSTRACT

Companies are currently being strongly impacted by hyper-competitiveness where differentiation is relevant. Certifications have become important for companies since, to the extent that companies achieve an appropriate certification, they will be able to improve their reputation, their image and be known positively. Precisely, within the most important certifications, CSR stands out. The Human Resources department oversees establishing the Internal Corporate Social Responsibility strategy based on the organization's work philosophy and the possibilities offered by its environment. Therefore, this study will allow us to examine the link between Internal Corporate Social Responsibility and HR management. A qualitative analysis of the theory is carried out whose main objective is to study the interrelation between Internal Corporate Social Responsibility and Human Resources Management. The methodological procedure used to answer the research question What is the interrelation between RSCI and HR management? To develop the research, a study of the main concepts related to the variables of the research was first carried out, later the common aspects and differences between authors were determined, and finally the interrelation of RSCI and HR management could be analyzed and the main existing challenges. The main conclusion is that the internal dimension of CSR from HR management implies that the organization formulates and implements initiatives to generate comprehensive well-being of its human resources.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Internal Dimension, Human Resources Management, Interrelation

CAPÍTULO I: Introducción y objetivos

Actualmente las empresas están siendo impactadas fuertemente por la hiper-competitividad donde la diferenciación de productos y servicios es cada vez más efímera, como consecuencia de la rapidez de reacción de competidores. Las certificaciones se han convertido de gran importancia para las empresas en búsqueda de darse a conocer como buena compañía en la cual trabajar y consecuentemente poder atraer mejores candidatos a sus plantillas. En la medida que las empresas alcancen una certificación apropiada podrán mejorar su reputación, su imagen y ser conocidas positivamente.

Precisamente dentro de las certificaciones más importantes destaca la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC) regulada por la Norma ISO 26000, ya que entre sus áreas fundamentales se encuentra los derechos humanos. Cabe destacar que, para conseguir unos resultados positivos y consecuentemente una ventaja sostenible a largo plazo, resulta necesario integrar una estrategia de RSC que demuestre compromiso hacia un medio ambiente ético y responsable. Puede aportar beneficios en términos de gestión de riesgos, ahorro de costes, el acceso al capital, relaciones con el cliente, capacidad de innovación y a la gestión de los Recursos Humanos (de ahora en adelante GRH) (Chuang, y Liao, 2010).

Existe una necesidad de que las empresas contribuyan al desarrollo sostenible mediante el compromiso de establecer una cultura de integridad. Desde el año 2015, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha propuesto desarrollar: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 que se enfocan en la responsabilidad y la sostenibilidad empresarial. Los objetivos de la Agenda 2030 son una oportunidad para las compañías y un marco de referencia para las tradicionales estrategias de RSC. Un modelo de negocio sostenible y responsable no depende tanto del tipo de empresa sino del compromiso que tiene con la sociedad. Los ODS trazan, en este sentido, una hoja de ruta para las empresas. Estos objetivos globales sirven también de guía y apoyo a la hora de redefinir el propósito de la empresa, crear valor

compartido y asegurar que las actuaciones de la compañía resulten significativas para los grupos de interés.

Las empresas se han visto seriamente afectadas luego del Covid-19 y se están moviendo lentamente hacia una etapa de recuperación teniendo en consideración que la percepción de seguridad laboral ha tomado un papel importante en las empresas porque buscan sostenibilidad, tranquilidad (OCDE, 2020). Por otro lado, dentro de los agentes implicados en la recuperación que ha tenido la crisis sanitaria, la vertiente laboral ha sido de las más afectadas puesto que se ha promulgado un número importante de restricciones para asegurar el cumplimiento de medidas sanitarias, asegurar los trabajadores. Para hacer frente se adoptaron estrategias y medidas que fueron necesarias incorporar en los modelos de RSC como es el caso del teletrabajo, prioridad de la flexibilidad interna, consolidación de los ERTES.

Evidentemente, tanto el departamento de RRHH como la Responsabilidad Social Corporativa Interna están estrechamente relacionados. El departamento de RRHH es el encargado de establecer la estrategia de RSC con base en la filosofía de trabajo de la organización y las posibilidades que ofrezca su entorno. En su condición de *stakeholders* internos, los RRHH inciden positivamente en la percepción y en el juicio que se construye respecto a la imagen y a la reputación corporativa, lo que, a su vez, repercutirá en el desarrollo de su comportamiento individual, impactando de manera específica en su nivel de compromiso organizacional y los resultados organizativos (DeVoorde, et al., 2012).

Para corroborar lo anteriormente planteado y de acuerdo con Valenzuela (2022) el concepto de RSC se ha relacionado tradicionalmente con acciones filantrópicas de la empresa, las cuales se vinculan normalmente a estrategias de marketing o de identidad corporativa.

La RSC abarca dos dimensiones: interna y externa, tal y como lo plantea Fernández (2009), la primera afecta a los trabajadores, al impacto medioambiental, a condiciones de trabajo, la gestión de materias primas, o la peligrosidad de sus productos; mientras que la segunda “frente a la sociedad en su conjunto, consumidores, proveedores, contratistas, clientes, partes

interesadas (colectivos que se realinean con la empresa a quienes se genera valor si se autodefine la empresa como socialmente responsable”.

En esta investigación se realiza un enfoque hacia la responsabilidad social interna, de acuerdo con los planteamientos de Ena y Delgado (2012) se encarga de gestionar de manera social, humanista, sostenible, ética, y solidaria los RRHH de una empresa.

En este sentido, a pesar de la importancia estratégica de la RSCI, en las organizaciones a menudo se tienen dificultades para alinear la RSC dentro de los aspectos de RRHH (Cohen, 2010).

Por otra parte, una literatura emergente aboga firmemente por la aplicación de la RSC para los RRHH, sin embargo, muy poca investigación examina esos temas de RSCI en el lugar de trabajo (por ejemplo, Grosser y Moon, 2005; Vuontisjarvi, 2006). Por lo tanto, la implicación de la RSC en la GRH no está todavía bien desarrollada (Gond, Igalens, Swaen, y Akremi, 2011), debido a la insuficiencia de evidencias empíricas.

Otra de las justificaciones, que llevan a elaborar este trabajo, sería contribuir a la elaboración de estudios referentes a empresas grandes incorporando empresas de servicios. La importancia de la relación de ambos conceptos daría una mayor orientación sobre cómo se deben encaminar las decisiones que realicemos atendiendo a una Responsabilidad Social generando un mayor nivel de confianza en el mercado y en la sociedad (Bayoy Merino, 2002; Ordiz, 2002).

El objetivo del presente trabajo de Fin de Máster. ***El objetivo principal*** de esta investigación es: estudiar la interrelación entre la Responsabilidad Social Corporativa Interna y la Gestión de Recursos Humanos.

La **Pregunta de investigación** es la siguiente. ¿Cuál es la interrelación que existe entre la Responsabilidad Social Corporativa Interna y la Gestión de los RRHH?

Para el logro del objetivo general de investigación se han desarrollado los siguientes **Objetivos específicos**:

- 1- Realizar la Revisión bibliográfica y análisis de documentos
- 2- Agrupar los conceptos y criterios con características en comunes y detectar las principales diferencias conceptuales con respecto la Responsabilidad Social Corporativa Interna y la GRH
- 3- Analizar los principales aportes acerca del tema de la RSCI, los beneficios e importancias de la interrelación entre RSCI y GRH

Estructura de la Investigación

La investigación se estructura de cuatro capítulos: El Capítulo I plantea la introducción que incluye una situación problemática que fundamenta la necesidad de desarrollar la investigación y los objetivos que guía el desarrollo de la propia investigación. El capítulo II enmarca todo el marco teórico general, que sirve de fundamento para el estudio que se pretende llevar a cabo. Su aplicación, conducirá a analizar la Responsabilidad Social Corporativa Interna y si interrelación con la GRH. El capítulo III se deja reflejada la metodología seguida en la investigación. También se realiza una breve descripción sobre tipo de investigación que fueron desarrolladas. En el Capítulo IV, se realiza un análisis y discusión de los resultados obtenidos de los conceptos, reflejando convergencias entre criterios y factores disruptivos en los conceptos de RSCI. En lo que concierne al cuarto Capítulo V comprende las principales conclusiones investigativas y las recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO II: Marco Teórico-Conceptual

2.1 Responsabilidad Social Corporativa

Teniendo en cuenta lo afirmado por la Comisión Europea (2001), la RSC es una integración voluntaria, que asume la empresa, sobre preocupaciones sociales, medioambientales, operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. Dicho concepto aborda el hecho de que es decisión voluntaria de las empresas contribuir al logro de un medio ambiente limpio y por ende una sociedad mejor es ente caso se trata de no sólo cumplir estrictas obligaciones sino de invertir más en el capital humano, en el entorno interno y externo.

Por otra parte, se define la RSC como una serie de compromisos de orden económico, social y medioambiental que adoptan las empresas lo que coincide con el planteamiento anterior CEOE (2007). Cabe resaltar, además, que dichos compromisos aportan valor añadido al cumplimiento de las obligaciones legales lo cual contribuye al desarrollo sostenible ya sea al progreso social y económico.

“Las empresas no pueden ser entendidas sólo como un patrimonio rentable formado por las aportaciones de una serie de personas físicas o jurídicas” (Camacho, 2013), al contrario, desempeñan un importante papel en el adecuado desarrollo de la sociedad ya que son generadoras de empleo y riqueza.

Es necesario destacar un concepto propuesto por El Foro de Expertos en RSC (2005) donde se hace referencia a que la RSC de la empresa es, además del estricto cumplimiento de obligaciones legales que estén vigentes, una integración voluntaria en su gobierno, políticas y procedimientos, y preocupaciones sociales, laborales, medioambientales sustentada en el surgidos del dialogo transparente con grupos de interés, donde las consecuencias y los impactos derivados de acciones son su responsabilidad.

La Comisión Europea (2011) plantea una nueva definición sobre la RSC y la define como la responsabilidad de las empresas producto de su impacto en la sociedad. Además, apunta el respeto de la legislación aplicable, así como

convenios colectivos entre interlocutores sociales.

La AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración Empresarial (2004) continúa con la misma línea, definiendo la RSC como el compromiso voluntario de las empresas hacia la preservación del medio ambiente, desarrollo social con quienes interactúa con grupos sociales.

De acuerdo con Valenzuela (2022) la RSC radica en un programa o conjunto de acciones desarrolladas por organizaciones con la finalidad de reducir el impacto medioambiental, así como desarrollar políticas sostenibles que inciten a tomar iniciativas de contribución. Desde esta perspectiva puede verse a la RSC como un estilo de liderazgo que ejerce una empresa ya sea sobre el producto, la comunidad o los trabajadores y que es de importante valor ya que impacta directamente en los factores anteriormente mencionados.

Una vez analizados los conceptos anteriores se establecen características que tiene en común; una de ellas es el carácter voluntario en su aplicación y los ámbitos de aplicación son: económico (generar riqueza según valores existente), social (mejora la calidad de vida) y finalmente el medioambiental (cuidar el medio natural y proteger en entorno).

Sin embargo, se pueden definir factores diferenciadores, en varias ocasiones se hace alusión al término RSC inadecuadamente, al asumir que es una acción social o ética empresarial.

De la definición elaborada por AECA (2003) se desglosa que la Ética Empresarial abarca más que la RSC, se define la ética empresarial como aplicación de la moral a la empresa, además de comprender valores, normas y providencias que vinculadas a obligaciones e ideales compartidos. Es decir, que la RSC es únicamente una porción de la ética empresarial.

Por otra parte, la AECA (2003) establece que Acción Social constituye una ayuda voluntaria, manifestada en recursos, humanos, económicos que otorgan las empresas a proyectos externos de desarrollo socioeconómico (educación, asistencia social, salud, etc.). Es decir, se trata de comportamientos socialmente responsables. Por su parte la fundación Adecco (2017) concuerda con lo planteado anteriormente y destaca que la acción voluntaria es en aras

de ayudar capas desfavorecidas de la sociedad.

La acción social se refiere a las actividades voluntarias en que la empresa se involucra, poniendo a disposición sus recursos humanos, técnicos y financieros para ayudar a las personas más (Adecco, 2017).

En conclusión y de acuerdo con Marzá (2014), la acción social se concreta en beneficencia mientras que la responsabilidad social en obligaciones de la empresa hacia la sociedad.

Las definiciones de RSC hablan de relación-beneficio que proporcionará la empresa a los grupos de interés. Por su parte, Freeman (1984) los define como grupos o individuos que afectados o que afectan la actividad vinculada al logro de objetivos. Dichos *stakeholders* que vinculados con las empresas se clasifican en dos tipos según su proximidad al núcleo de la empresa:

- a) Grupo de Interés externos: no pertenecientes a la estructura interna empresarial (clientes, proveedores, competidores, comunidad local)
- b) Grupo de Interés internos: pertenecen a la estructura interna empresarial (trabajadores, directivos y propietarios o accionistas)

A partir de los conceptos anteriormente expuestos se puede plantear que la RSC hace referencia a la obligación moral y ética empresarial con relación con los empleados, la economía el medio ambiente, la competencia y otras áreas de la vida que una empresa puede invadir. Se entiende que es un compromiso asumido voluntariamente por una empresa con respecto a ciertas reglas que van más allá de sus obligaciones legales. En este sentido, las empresas que operan de manera responsable y atienden a la moral, a menudo pueden sacar beneficios de esta RSC.

2.1.1 Responsabilidad Social Corporativa Interna

Según la definición brindada por la AECA (2016) se define la RSCI como una serie de actuaciones de naturaleza económica, social o medioambiental y con carácter voluntario. Tienen el foco de atención en el ámbito interno organizacional, sin embargo, tiene un gran su efecto en satisfacer a agentes externos y, consecuentemente en la responsabilidad externa de la entidad.

Si se analiza esta definición se puede referir que la RSCI manifiesta una relación exclusivamente con los participantes internos de la empresa. La RSCI implica prácticas que afectan directamente a los empleados y al medioambiente y actividades que son controladas por la organización de forma indirecta o directa.

La dimensión interna consistirá en las prácticas responsables dentro de la empresa, las cuales afecten más directamente a los empleados y al medioambiente. Comprende aquellas actividades que de forma directa o indirecta puede controlar la organización productiva en su dinámica de funcionamiento. Esta dimensión está referida a la gestión responsable de RRHH y al proceso productivo sostenible. Por lo tanto, la RSCI busca lograr la fidelidad de sus empleados, mejorar la comunicación, disminuir índices de siniestralidad laboral, aumentar la motivación, etc.

Por otra parte, Urcelay (2005) señala que, la dimensión interna de la responsabilidad debe anteceder a la responsabilidad externa. Actualmente el estudio de la RSCI resulta necesario ya que las actuaciones de RSC en el ámbito interno de la empresa han recibido una menor atención que los grupos de interés externos puesto que la satisfacción de agentes externos va a estar condicionada a la satisfacción de agentes internos.

Según Fernández (2005), la RSCI se sustenta en la concepción de calidad de vida laboral, se afirma que la forma en la que en este momento se organiza la actividad económica ha llevado al vínculo indisoluble de la vida personal y trabajo, es por ellos que calidad de vida personal estará condicionada a su calidad de vida laboral.

Por lo tales razones, el alcance de la RSCI en lo que se refiere al recurso humano es bastante amplio, puesto que una organización socialmente responsable debería contemplar los aspectos que involucran a los RRHH desde su contratación, oportunidad de empleo y desarrollo profesional a través de la salud, calidad en el trabajo, seguridad y también cuando se efectúan cambios estructurales.

La GRH, enfocada con la visión de una empresa socialmente responsable, según Cajiga (2015) conforma en la dimensión interna, un ambiente de trabajo seguro, creativo, favorable, estimulante, seguro, no discriminatorio y participativo en el cual sus miembros interactúan partiendo de bases justas de integridad y respeto que aplacan su desarrollo tanto humano como profesional ya que contribuyen para que se alcance una mejor calidad de vida.

Con relación a lo anterior, se hace referencia al gran énfasis en que las organizaciones promueven un ambiente incluyente, donde todos pueden hablar, son escuchado y todos toman decisiones, facilitando así un desarrollo personal y profesional y consecuentemente causando una mayor motivación de los empleados que se reflejará subsiguientemente en la productividad.

Resumiendo, este apartado se puede decir que la RSCI es el antecedente de la Responsabilidad Social Corporativa Externa (RSCE), ya que es facilitadora. Se puede determinar que una buena estrategia de RSC tiene su comienzo por la RSCI siendo esta la principal fuente de ventaja competitiva.

La búsqueda del crecimiento organizacional, y la importancia de la satisfacción del capital humano interno generará la satisfacción de los consumidores y por consiguiente el éxito final de la empresa. Para nadie es un secreto que los empleados motivados brindan excelentes resultados.

Precisamente, son los clientes satisfechos quienes participan en el proceso de mejora continua. Por lo tanto, bajo el enfoque de RSCI, sin no hay una gestión responsable de grupos de interés internos pues no se puede hablar con propiedad del término RSC.

2.2 - Gestión de Recursos Humanos

La GRH normalmente se encarga de la correlación entre los trabajadores y su desarrollo en la organización, buscando proveerles bienestar. Surgen entonces nuevos desafíos vinculados con el comportamiento socialmente responsable interno. Este abarca la gestión de la diversidad, el acoso laboral, la preocupación por la motivación, la atención a la salud y seguridad ocupacional y por problemas familiares.

Es válido destacar que se demanda una mejor calidad constantemente, por esto la sociedad espera que las empresas proporcionen empleos y pensando en los empleados como seres humanos y no como si fueran máquinas, reconociendo sus obligaciones, derechos y capacidades de desarrollo personal y profesional.

La GRH es necesaria para avalar un desempeño socialmente responsable interno. Diversos autores, desde diferentes puntos de vistas lo abalan, entre ellas está lo planteado por De Cenzo y Robbins (2003), quienes consideran a la Gestión de RRHH como: la parte de la organización que trata con la dimensión humana...que se puede ver desde dos diferentes enfoques: primero (función para proporcionar personal o apoyo), segundo (función que compete a todos los gerente. Comprende cuatro funciones básicas: empleo, motivación, desarrollo, capacitación, mantenimiento.

Desde otro enfoque Werther y Davis (2008), piensan la GRH como Sistema, afirmando que: sus actividades pueden concebirse en términos de sistemas de acciones interrelacionadas para provocar resultados que ayudan a que la organización alcance objetivos y aumente su productividad. Tales actividades están enfocadas a evaluar, mantener, desarrollar, obtener, y conservar una fuerza de trabajo segura.

Tomando como base las ideas expuestas y los aspectos más resaltantes de las mismas, tales como la finalidad y las actividades que incluyen, se tiene que para efectos de esta investigación la GRH se entiende bajo el enfoque de sistema organizacional, que tiene un abarque hacia los subsistemas de

obtención, desarrollo, evaluación y mantenimiento de recursos humanos, los cuales envuelven la aplicación de estrategias que conlleven a la efectividad, estableciendo para ello un ambiente favorable de trabajo.

2.3. Relación de RSCI y los RRHH

Es importante resaltar la existencia de dos importantes directrices que constituyen guías para desarrollar la RSC en las empresas: El Pacto Mundial de Naciones Unidas y la ISO 26000 estándar (Berber, 2014). En ambos documentos el factor humano es considerado también de una gran relevancia para las empresas.

Es importante para la empresa que los principios de responsabilidad social formen parte de sus valores, así como de la planificación estratégica. Ambos autores, Guadamillas y Donate, (2011) manifiestan que la dirección y los empleados deben estar comprometidos.

Es necesario destacar que según Tsoutsoura (2004), la estrategia de RSC debe estar perfectamente alineada con los objetivos empresariales, y con sus competencias básicas. Muchos autores han referido criterios sobre la RSC interna vinculada a los RRHH que conlleva a una serie de principios, precisamente en el ámbito de los RRHH, hacen referencia a la implicación y el compromiso de los empleados (Brammer y Ryton, 2007; Turker, 2009; Al-bour et al, 2010; Mirvis, 2012), honestidad y respeto (Tienari y Piekkari, 2011) a la justicia (Collier y Esteban, 2007), y a la mejora de las condiciones laborales (Buciuniene y Kazlauskaite, 2012).

Por otro lado, existen planteamientos referidos a la idea de la RSC recae en el tipo de relación que establezca la empresa con su personal interno, de esta forma se consideran las personas uno de sus principales *stakeholders* (Carneiro, 2004; Jamalí, 2008; Lamberti y Lettieri, 2008; Korschun, Bhattacharya y Sen, 2009). Por su parte, tanto para Lam y Khare, (2010) como para Aguinis (2013) los empleados, son un grupo de interés importante en la actividad de toda empresa que intente ser reconocida como socialmente responsable, es por ello, que se necesita tomar en especial consideración las distintas implicaciones y preocupaciones que generadas durante las actividades.

De otro lado, si se refiere el análisis en la propia plantilla, la actuación en materia de Responsabilidad social laboral se ha dado en llamar “empleo de

calidad”. El mismo permite desarrollar una labor creativa en la conformación del marco laboral más idóneo para la compañía; y siempre respetando condiciones legales (mínimo necesario) y aplicando mejoras en las condiciones de vida y laboral de los empleados (Spenser, 2013).

Desde el ámbito de la RSC las organizaciones han enfatizado en un proceso específico responsabilidad social el cual enfatiza los principios de justicia y equidad, que son determinantes del comportamiento humano y organizacional (Wood, 2011).

El concepto de gestión responsable de los RRHH no se ha definido de una forma concreta (Buciuniene, y Kazlauskaite, 2012), y menos aún desde una perspectiva estratégica (Ferreira et al, 2012).

Las políticas de recursos humanos procedentes de acciones de RSC que están orientadas al desarrollo de la RSCI de los RRHH, sugieren flexibilizar los procedimientos de dirección de recursos humanos para alcanzar los resultados organizativos (Cornelius, 2008).

Atendiendo al criterio de Brammer (2007) las prácticas de recursos humanos enfocadas hacia la RSC brindan mayor importancia al empleado, el compromiso y la colaboración. Además, difieren de las prácticas de recursos humanos tradicionales, que eran orientadas anteriormente sólo a la consecución de resultados económicos.

CAPÍTULO III: Metodología

3.1 Características y tipo de investigación

La metodología que aparece a continuación se puso en marcha con el fin de alcanzar el **objetivo principal de la investigación** que buscan e estudiar la interrelación entre la RSCI y la Gestión de RRHH.

La investigación que se propone es de orientación teórica es de tipo explicativa que se realiza a través de la indagación bibliográfica y el análisis de documentos, que constituye las bases o soporte para precisar nociones que destacan con relación al tema de Investigación. Además, es necesario plasmar que la investigación está enfocada en aspectos teóricos y conceptuales referentes tanto a la RSCI y a la interrelación con la GRH

3.2 Etapas de Investigación

La investigación se efectuó atendiendo las siguientes etapas:

Primera Etapa: Fue donde se realizó la revisión bibliográfica y análisis de documentos.

En el desarrollo de la investigación, las principales fuentes que sirvieron de base para la obtención de la información fueron: Google Académico, Web of Science (WoS), la base de datos Scopus, además de utilizar el Repositorio SABIDI (Base de datos y repositorio digital de la Universidad Rovira i Virgili) y todo tipo de publicaciones (libros, artículos de revistas y periódicos).

Desde un comienzo y teniendo en cuenta la problemática de la investigación expuesta en la introducción el tema de la responsabilidad social empresarial es sumamente importante y se partió de la idea de vincularlo con la GRH. Por lo que en cuanto a los términos de consulta se puede resaltar que fueron: Responsabilidad Social Corporativa - Recursos Humanos.

En cuanto a los campos de búsqueda se enmarcan: palabras claves sin discriminar por tipo de revista o periódico. Dicha consulta arrojó a los siguientes resultados: 426 resultados generados en WoS, 387 resultados en Scopus y 280 en el repositorio SABIDI.

Sin embargo, se obtenían varias cantidades de documentos que trataban diversos temas dentro de la RSC que es muy amplia como: la sostenibilidad, marketing responsable, medio ambiente, economía y empleados. Por tal motivo se realizó un filtraje de modo que solamente los documentos vinculados con la GRH, pero esta vez solamente incluyendo la Responsabilidad Social Corporativa Interna, fueron los seleccionados.

Posteriormente se procedió a realizar un nuevo filtro para reducir aún más la cifra, pero esta vez por plazos de tiempo. Se determinó que la línea de tiempo en la cual debía de estar enmarcadas las fuentes debía ser desde el año 2000-2020 puesto que en este periodo de tiempo es cuando más auge e investigaciones se ha realizado con vistas a analizar este tema de la RSCI y su interrelación con los RRHH. La cantidad total para revisar fueron de 550 documentos totales de las tres fuentes consultadas, si bien es una cifra alta da la posibilidad de comparar disímiles criterios y reducir el sesgo de información que se puede generar en las investigaciones de estas características.

A continuación, se propone un gráfico que ilustra las principales revistas y periódicos consultados fuentes y su representación en el desarrollo de la investigación.

Figura 1: Fuentes de información y su implicación en la investigación.



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las fuentes que más artículos fueron utilizados en la conformación de la investigación se encuentran: el periódico International Journal of Human Resources Management con un 27% de representación en la investigación es la fuente que más se consultó y de la cual se extrajo gran cantidad de criterios para analizar la interrelación de las RSCI y la GRH; en un segundo lugar se encuentra el Journal of Business Ethics con una representación del 21%.

La Segunda Etapa: se procedió a la agrupación de conceptos y criterios con características en comunes y a detectar las principales diferencias conceptuales con respecto al concepto básico analizados. Donde se presentaron tablas contentivas esquematizando los contenidos.

En la Tercera Etapa, se procedió al análisis, establecimiento de reflexiones y aportes acerca del tema de la RSC, los beneficios e importancias, así como los retos, como una manera de fundamentación a la idea que la dimensión interna de la RSC es inherente a la GRH de las organizaciones.

CAPÍTULO IV: Discusión de resultados

En este capítulo se evidencian los principales realizados.

4.1 Resultados de la Teoría

Los aspectos y características en común de RSC:

La voluntariedad es la principal característica en común encontrada, puesto que la RSC va más allá de la legalidad, siempre y cuando cumplan la normativa, las empresas tienen plena libertad de actuación en este ámbito. Sin embargo, existe una obligación ética o moral que es voluntariamente aceptada por las empresas siempre y cuando estén comprometidas a realizar su actividad productiva de manera sostenible (Sánchez, 2015).

Otra característica en común es que La RSC abarca tres áreas indispensables que son la social, la económica y la medioambiental.

Con respecto a la Importancia de los recursos humanos en la responsabilidad social corporativa interna a continuación se propone una tabla resumen que integra los principios y orientaciones de varios autores.

Tabla 1: Principios y Orientaciones de RSCI en la GRH

Autor	Principios y orientaciones de la Responsabilidad Social Interna en la GRH
Brammer y Ryton, 2007 Ellemers,2011	Compromiso e implicación de los empleados
Collier 2007; Rupp et al, 2013 Turker, 2009;	Justicia, diversidad, Equidad y transparencia
Buciuniene y kazlanskaite, 2012	Mejores condiciones laborales

Solnet et al 2012	Posibilidades para el aprendizaje y desarrollo
--------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Como observación que integra la orientación de la RSC interna se puede afirmar que, partiendo de los principios, la RSCI relacionadas con los recursos humanos pueden motivar el comportamiento organizacional y humano (Wood, 2011). Además, se desprende la idea de que la GRHconlleva importantes implicaciones sobre la gestión de la RSCI (Patrus et al., 2013).

En este sentido, los recursos humanos deben gestionarse buscando la creación de un buen ambiente de trabajo, y así las personas trabajadoras pueden tener la misma visión de la compañía. Como consecuencia incrementa la cooperación entre las personas empleadas, la productividad ya que en la medida en que las relaciones entre las personas que integran las plantillas se fortalezcan, más fácil será conseguir los objetivos de esta.

4.1.1 Documentos enfocados al punto de partida entre RSCI y los RRHH

Se enuncia la GRH como un sistema, además se menciona desde una perspectiva estratégica el enfoque integral y analítico suministrando pruebas de predicción con el objetivo de medir el impacto de las prácticas laborales con alto desempeño. De igual forma, de acuerdo con Turban y Grening (1997) se apunta a que las organizaciones deban dar a conocer sus procedimientos de actuación con la intención de atraer candidatos sin dejar a un lado la descripción realista referente al desempeño social corporativo puesto que esto puede proveerles una ventaja competitiva al atraer empleados potenciales [23]. Consecutivamente, a través de un metaanálisis según Orlitzky; Schmidt y Rynes (2003) se muestra que el desempeño financiero y el social / ambiental corporativo se relacionan positivamente en ambas direcciones y declara que la virtud empresarial en forma de RSCI es gratificante.

4.1.2 Documentos vinculados a interrelación, interpretación y análisis de RSCI y RRHH

En las publicaciones que fueron consultadas se manifiesta un análisis de las implicaciones que traen acarreados el aumento de la RSCI en Europa para la GRH, así como la representación de los empleados en la cual se resalta la necesidad de precisar y contextualizar en un contexto tanto nacional como regional según Preuss, Haunschild y Mattern (2009). Con referencia a este asunto exponen Morgeson, Aguinis y Siegel (2013) que el comportamiento organizacional contribuye en gran medida a la práctica e investigación de la RSC, a su vez propone que este enfoque mejorará las consecuencias y comprensión de los antecedentes superando brechas entre ciencia y práctica. Equivalentemente se investigan las percepciones de las organizaciones sobre una iniciativa de RSC encaminada a grupos de interés internos y externos como una vía de mejorar la satisfacción laboral interna de Roeck et al (2014).

También, se ha desarrollado un modelo de moderación mediado el cual expone algunos mecanismos subyacentes mediante el cual la GRH incide sobre el desempeño de compromisos de las empresas y su colaboración en tareas adicionales.

Finalmente, se afirma por Jamali, Dirani y Harwood (2015) que la GRH deberá ejercer un papel fundamental en el soporte a las empresas para adoptar la formulación de la estrategia de RSC en situaciones reales. Con relación a esto se ofrece información general que abarca el desempeño relacionado con la GRH impugnando que no es menor el desempeño humano que el del medio ambiente. De la misma forma se muestra que la GRH ecológica impacta directamente en el comportamiento del sitio de trabajo fundamentalmente en las funciones mediante diversos procesos sociales y psicológicos (Dumont; Shen y Deng, 2017).

4.1.3 Documentos relacionados con la dimensión interna de la RSC y la GRH

Es necesario resaltar que para aquellos empleados que prácticas y defienden la RSC, la conexión entre la naturaleza de la empresa y el trabajo de la organización es más relevante (Peterson, 2004)]. Adicionalmente se subraya que la RSCI ha establecido conexión entre la compañía y sus empleados, esencialmente en los aspectos legales y éticos (Dhanesh, 2014). Asimismo, cuando hay RSCI, se muestra más compromiso emocional y desempeño entre todos los empleados, y se incita más a la práctica de la RSCI (Vlachos, Panagopoulos y Rapp, 2014)

La responsabilidad social debe ser objeto de reconocimiento de la empresa hacia los empleados (Pava y Krausz, 1996). Igualmente, es necesario acentuar que la moral empresarial y la RSCI son indispensables en el desempeño emocional y comercial empresarial, lo que enfatiza la importancia de educar en estos temas (Donaldson y Preston, 1995). A su vez, es provechoso manifestar una mejor y mayor reputación corporativa en el área comercial que en el área operativa, esto se debe a que la primera posee un mayor impacto en el departamento financiero. Para la corporación la responsabilidad social es muy significativa puesto que puede producir sentido de responsabilidad corporativa. Como la influencia que las personas tienen en el negocio (Rose y Thomsen, 2004).

Finalmente, de acuerdo con Perron, Coté y Duffy (2006) capacitar a los empleados con relación a la importancia de definir parámetros ambientales en la empresa es muy significativo y debe realizarse de manera perpetua. Además, se hace preciso formar a empleados sobre la importancia de instituir parámetros medioambientales de la empresa y debe realizarse asiduamente (Jabbour y Santos, 2008). Es por ello por lo que, la conexión entre RRHH y la gestión ambiental se vincula con la satisfacción de los empleados, puesto que estos últimos son los responsables de garantizar el éxito (Wagner, 2013).

4.2 Ventajas/beneficios de la interrelación entre la RSCI y los RRHH

Existen muchos Beneficios de la Responsabilidad Social Corporativa en RRHH

Las iniciativas de responsabilidad social son traducidas en un mayor compromiso con los objetivos, desde la perspectiva del equipo profesional, además de un mayor nivel de reputación, ya sea de carácter interno como externo.

La empresa le otorga valor a la compañía, puesto que se involucra con la realidad social de su entorno y, fundamentalmente, al mejorar la percepción que la comunidad en la cual se encuentra enmarcada. Desde la perspectiva interna, son los empleados quienes están más motivados, y más comprometidos a cumplir los objetivos.

Conceptos como el salario se relacionan relacionados directamente con la satisfacción de los empleados y los resultados obtenidos. A través de estrategias de RSC, se puede potenciar este aspecto que hacen que aumente el compromiso de los empleados, así como la calidad del trabajo. Mejora potencialmente la gestión interna para trabajar en la cultura empresarial, y la estrategia de RSC facilita que esto suceda.

Desde otro punto de vista, la empresa crea valor al consolidar su rol o papel en la comunidad que la rodea. Factor que mejora la confianza en los productos o servicios ofrecidos y la sociedad se implica aún más.

Una alternativa en la integración de acciones de Responsabilidad Social Corporativa en RRHH es centrar esfuerzos en la filosofía de empresa lo que posibilita alinear las ideas que defienden desde la empresa, con decisiones que se toman dentro de ella.

En este cambio de visión también ha jugado un papel importante la evolución experimentada en el conjunto de valores y principios predominantes en las organizaciones. A partir de un conjunto de valores - primero personales, y luego de naturaleza organizativa - como la solidaridad, el trabajo en equipo, la búsqueda del bien común y la sostenibilidad, se van configurando las culturas de las organizaciones más competitivas

De manera general, podemos decir que el proceso de creación de una cultura corporativa se inicia a partir de las creencias y valores del propietario, quien, de una manera sencilla y lógica, consigue interiorizar los mismos en el conjunto de trabajadores. En este caso, se llega a hablar de una serie de valores compartidos, toda vez que han trascendido el ámbito personal para profundizar en el ámbito organizacional. Esta forma de actuar genera, además, confianza, frecuentemente ausente cuando se trabaja bajo la perspectiva de dos únicos agentes.

4.3 Análisis de los principales retos que conlleva la interrelación entre la RSCI y los RRHH.

Un gran reto para las empresas constituye poder emprender comportamientos socialmente responsables hacia los empleados enfocándose en aspectos como los que aparecen a continuación: formación continua, comunicación interna, delegación, transparencia y trabajo en equipo, balance trabajo-familia, diversidad de la fuerza laboral, igualdad de oportunidades, política de retribuciones transparente y coherente, participación en beneficios, y perdurabilidad y empleabilidad del puesto de trabajo, seguridad e higiene laboral, atracción y retención de talentos de calidad, incremento de la motivación y de la integración, la calidad y la eficiencia, reducción del ausentismo, reducción del nivel de conflictividad laboral y mejora del clima de trabajo.

Otro reto sería que la RSC en el ámbito interno concebirse como un elemento de motivación y cohesión que permita incrementar el compromiso, en consecuencia, también incrementar la productividad de todos los empleados que trabajan en ella.

Es necesario destacar que el hecho de convertirse en un gran lugar para trabajar implica muchos cambios de paradigmas en la manera de gerenciar el capital humano. Se puede decir que no se requiere de grandes inversiones, el gran reto consiste en contar con líderes honestos, sinceros y éticos que actúen consecuentemente con la misión y visión de RSCI y que sean capaces de cumplir sus promesas en un ambiente de compañerismo, respeto e imparcialidad.

Por otro lado, un gran reto sería llevar a cabo la RSCI, mediante otras estrategias que busquen garantizar un compromiso de sus empleados, tales como: el trato equitativo a sus trabajadores, el desempeño como empleador responsable, y el poder involucrar los trabajadores en las prácticas socialmente responsables fundamentalmente en sus puestos de trabajo y en menor medida con instituciones externas, a través del denominado voluntariado social. Todo lo que anteriormente se refiere va a sumar compromiso de sus miembros y

esfuerzos para lograr garantizar afianzar el vínculo empresa-sociedad, así como la generación de valor desde una dimensión interna por parte de la organización.

Profundamente vinculado con la **gestión adecuada del capital humano**, como se había mencionado en el párrafo anterior, se encuentran los programas de voluntariado corporativo (de ahora en adelante VC). Constituye un reto importantísimo lograr implementar esta estrategia que va a permitir fomentar la RSCI en el colectivo de empleados puesto que se trata de un mecanismo que va a ser capaz de ayudar a superar las posibles barreras externas que enfrenta una organización y proyectarlas al exterior.

Es necesario considerar que la realización de **acciones internas de voluntariado**, las cuales, llevadas a cabo con la participación comunitaria y bajo la promoción empresarial, representan un eje más de la RSCI y en los últimos años ha destacado como práctica muy habitual en las organizaciones que se hacen llamar socialmente responsables.

Al mismo tiempo, el VC va a contribuir al desarrollo de capacidades en los empleados, por lo que al unísono determina la generación de una serie de ventajas competitivas. Lo que se expresa anteriormente presenta efectos positivos en la gestión responsable siempre partiendo de la motivación que debe impulsar al capital humano.

Por otro lado, es un reto para las empresas el proceso de **comunicación de acciones socialmente responsables internas**, ya que la empresa que debe aportar información detallada, de una serie de indicadores, como son los siguientes: la remuneración de los empleados y propietarios, la estabilidad laboral, el absentismo, la diversidad de género, los puestos de alta dirección, la rotación de empleados, antigüedad laboral, la creación neta de empleo, los consejeros independientes y los consejeros en materia de RSCI, las reuniones del Consejo, la comisión de nombramientos y la remuneración total del Consejo.

Finalmente, debe considerarse la necesidad de implantar **programas internos de RSC**, de observar las condiciones de los grupos de interés internos y valorar adecuadamente su rendimiento, de analizar los mecanismos de diálogo con los grupos de interés internos, al mismo tiempo que favorece los mecanismos de participación y formación que les ayuden a mejorar habilidades. Es decir, una empresa que logre diseñar un programa sólido de GRH bajo estas premisas será capaz de desplegar un verdadero programa de RSCI.

CAPÍTULO V: Conclusiones

El TFM se cierra con el presente capítulo, en el cual se exponen las principales conclusiones que se derivan del trabajo teórico y la aplicación empírica realizada.

5.1 Conclusiones sobre la Revisión Teórica

1. El tema de Responsabilidad Social Corporativa Interna y su interrelación con los Recursos Humanos (RSCI-RH), es un tema emergente y por tanto poco explorado, no sólo desde el punto de vista empírico, sino también desde el punto de vista teórico, lo que explica la falta de claridad del significado del concepto.

5.2 Conclusiones de la discusión

1. La RSC no es cumplir con las obligaciones jurídicas que eso si se puede exigir, sin embargo, no se puede forzar a las empresas a que adopten políticas de RSC en su gestión, cada empresa decide si quiere ser una empresa comprometida y dialogar con sus grupos de interés
2. Las empresas responsables y el concepto de Responsabilidad Social Corporativa Interna son términos que han adquirido mayor protagonismo y requiriendo tanto la atención de las empresas, la sociedad, así como instituciones públicas y la sociedad puesto que aporta una visión más responsable, compromiso con el medio y el entorno en que se desarrollan.
3. Las empresas no viven aisladas, ejercen su actividad con la finalidad de generar ganancias, pero al ejercerla influyen en el entorno en el que operan y como consecuencia pueden ser responsables
4. La RSC en su dimensión interna y desde la óptica de la GRH va a implicar la formulación e implementación de una serie de iniciativas, de forma espontánea, por parte de la organización con la intención final de generar el bienestar integral de su recurso humano.
5. La RSCI se ha convertido en un reto para la GRH y los gerentes a cargo, ya que se requiere el comportamiento más apegado a los valores éticos en el

ámbito empresarial, Justamente, como parte de la cultura corporativa arraigada en las empresas esos valores deben ser internalizados en el capital humano de las empresas. Es decir, las organizaciones en general deberían impulsar una GRH

6. Las organizaciones que suelen incorporar la RSC en su dimensión interna, desde una perspectiva de la GRH, generalmente obtienen diversas ventajas si se tiene mayor sentido de pertenencia e implicación y del recurso humano a la empresa, por consiguiente, todo ello conlleva a mejorar la calidad de los servicios y productos o que ofrece.
7. La responsabilidad Social Corporativa Interna es importante para el propio desarrollo de las empresas porque está involucrada fortalecer su reputación interna. De esta manera gestionar correctamente los RRHH permite mejorar la calidad del trabajo, e identificación con la organización lo que conllevará a un mayor esfuerzo y desempeño laboral. Si se implementa la RSCI en la GRH los empleados ganan en conciencia ambiental y ecológica.

5.3 Futuras líneas de investigaciones

A futuro, se podrían estudiar posibles mecanismos intermedios entre resultados organizativos (aprendizaje organizativo) y la Responsabilidad Social Estratégica de los Recursos Humanos.

También, encontrar sistemas de recursos humanos que faciliten, la innovación, mejoren los resultados empresariales proclives a la competitividad de la economía e incrementen la capacidad de atraer y retener talento.

Referencias Bibliográficas

- ✓ Aeca, (2004). Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa. Madrid: aeca.
- ✓ Agudo, J; Garces, C.; Salvador, M. (2012). Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance. Journal of cleaner production, 35, 25-38.
- ✓ Aguinis, H.; Morgeson, P.; Waldeman, D. Siegel D. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: a look to the future. Personnel psychology, 66, 805–824.
- ✓ Aguinis, H., Y Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. Annual review of psychology, 3 (60),451-474.
- ✓ Al-Bdour A; Nasruddin Y; Keng L (2010). The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. International Journal of Human and Social Sciences 5(14), 932-951.
- ✓ Albdour, A. (2012). Corporate Social Responsibility and employee engagement in Jordan. International Journal of Business and Management, 7(16).
- ✓ Armstrong, M. (2012). Armstrong's handbook of reward management practice, 4.
- ✓ Arnaud, S. y Wasieleski, D. (2014). Corporate humanistic responsibility: social performance through Managerial discretion of the HRM, 120(3), 313-334
- ✓ Arredondo, T.; Velázquez, L.; Garza, J. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. Estudios Gerenciales, 29, 161–166.
- ✓ Awwad, S. y Agti, D. (2011). The Impact of Internal Marketing on Commercial Banks' Market Orientation. International Journal of Bank Marketing, 29(4), 308-332.

- ✓ Barrena J; Lopez M; Romero P. (2012). Towards the seeking of HRM policies with a socially responsible orientation,2.
- ✓ Barrett, R. y Mayson, S. (2007). Human Resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 2(14),307-320.
- ✓ Batt, R. (2000). Strategic Segmentation in front-line services: matching customers, employees, and Human Resource systems. *International Journal of Human Resource Management*,11(3), 540-561.
- ✓ Bayo, A. y Merino, J. (2002). Las Prácticas de Recursos Humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la Industria española,12, 227-246.
- ✓ Biedma, J. y Medina, J. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo,10(3), 448-466.
- ✓ Berber, N.; Stangl, G. Slavic, A.; Milan, B. (2014). Relationship between Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: as new Management Concepts in central and eastern Europe. *Engineering Economics*,25 (3), 360-368.
- ✓ Brammer S., Milligton A., Y Rytton B. (2007). The contribution of the Corporate Social Responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*,18,1701- 1719.
- ✓ Buciuniene, I. y Kazlauskaite, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7 (1),5–24.
- ✓ Camacho, I.; Fernández, J.; González, R.; Miralles, J. (2013). Ética y responsabilidad empresarial.
- ✓ Carneiro, M. (2004). La Responsabilidad Social Corporativa Interna: la nueva frontera e los recursos humanos.

- ✓ Castello, E. (2004). Los valores intangibles en las entidades financieras. Papeles de Economía Española, 101, 282-288.
- ✓ Castelo, M.; Lima, L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-based perspectives. Journal of Business Ethics, 69, 111-132.
- ✓ Cajiga, J. F. (2015). El concepto de Responsabilidad Social Empresarial
- ✓ Chuang, C. y Liao, H. (2010). Strategic Human Resource Management in Service context: taking care of business by taking care of employees and customers. Personnel Psychology, 63, 153-196.
- ✓ Cohen, E. (2010). CSR for HR: a necessary partnership for advancing responsible business practices.
- ✓ Collier, J. y Esteban, R. (2007). Corporate Social Responsibility and employee commitment. Business Ethics, 18 (16), 19- 33.
- ✓ Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.
- ✓ Cornelius, N.; Janjua, S.; Woods, A.; Woods, J. (2008). Corporate Social Responsibility and the social enterprise. Journal of Business Ethics, 81 (2), 355-370. Disponible: <http://Dx.Doi.Org/10.1007/S10551-007-9500-7>.
- ✓ Cuervo, A. (2006). Responsabilidad social y estrategia empresarial. Asociación para el progreso de la Dirección, 212.
- ✓ Devoorde, K.; Paauwe, J.; Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. International Journal of Management Reviews, (4), 391-407.
- ✓ De Roeck, K.; Marique, G.; Stinglhamber, F. y Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. The International Journal of Human Resource Management, 25(1), 91-112.
- ✓ Dumont, J.; Shen, J. y X. Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values: effect of green HRM on employee workplace green behavior. Human Resource Management, 56(4), 613-627.
- ✓ Donaldson, T. y Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. AMRO, 20(1), 65-91.

- ✓ Dhanesh, G. (2014). CSR as Organization–Employee Relationship Management Strategy: a case study of Socially Responsible Information Technology Companies in India. *Management Communities Quality*, 28(1), 130-149.
- ✓ De Cenzo, D. y Robbins S. 2003. *Administración de Recursos Humanos*, 8.
- ✓ Du, S.; Bhattacharya, C.; Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*.
- ✓ Duque, O.; Yenni, V.; Martínez, D. (2012). Responsabilidad social empresarial en la dimensión laboral: caso Bancolombia y BBVA. *Revista Facultad De Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión*, 20(1),171-187.
- Ellemers, N.; Kingma, L.; Van De Burgt, J.; Barreto, M. (2011). Corporate Social Responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of Organizational Moral Psychology*, 1, 97–124.
- ✓ Ena, B. y Delgado, S. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*, 58-59.
- ✓ Employer Branding. (2019). *Responsabilidad Social Corporativa y Recursos Humanos*.
- ✓ Ferreira, P.; De Oliveira, E.; Irina, S. (2012). *Human Resource Management and Corporate Social Responsibility: a systematic literature review*.
- ✓ Fernández, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa una nueva cultura empresarial*. Club Universitario, 116-117.
- ✓ Foro Expertos del Ministerio de Trabajo. (2007). *Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de Las Empresas*.
- ✓ Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*, pitman press.
- ✓ Gallardo, D.; Sánchez, M.; Corchuelo, M. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de Contabilidad*, 16 (1), 11-23.
- ✓ Gond, J.; Igalens, J.; Swaen, V.; El Akremi, A. (2011). *The Human*

- Resources contribution to responsible leadership: an exploration of the CSR-HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 115–132.
- ✓ González, M.; Donate, M.; Guadamillas, F. (2014). El efecto del papel mediador de la reputación corporativa en la relación entre la rsc y los resultados económicos. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 67 – 89.
 - ✓ Grant. (1991). The resource–based theory of competitive advantage: implications for strategy formulations. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
 - ✓ Grosser, K.; y Moon, J. (2005). Gender mainstreaming and Corporate Social Responsibility: reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62(4), 327-340.
 - ✓ Guadamillas, F. y Donate, M.J. (2011). Ethics and Corporate Social Responsibility Integrated into knowledge management and innovation technology: a case study. *Journal of Management Development*, 30 (6), 569-581.
 - ✓ Guest, D.E. (2011). Human Resource and Management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 22 (1), 3 – 13
 - ✓ Hart, S. y Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, 18 (1), 7-18.
 - ✓ Jamali (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: a fresh perspective into theory and practice. *Journal Of Business Ethics*, 82 (1), 213-231.
 - ✓ Jamali, D.; Dirani, A. y Harwood, I. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Journal of Business Ethics*, 24(2), 125-143.
 - ✓ Kim, S. Y., y Park, H. (2011). Corporate Social Responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 639-653.
 - ✓ Korschun, D.; Bhattacharya, C., y Sen, S. (2009). Using Corporate Social Responsibility to strengthen employee and customer relationships. *advances in consumer research*, 8, 64-66.
 - ✓ Lam H. y Khare A. (2010). Hr's crucial role for successful CSR. *Journal of*

- International Business Ethics,3 (2), 1-15.
- ✓ Lamberti, L., y Lettieri, E. (2008). CSR practices and corporate strategy: evidence from a longitudinal case study. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 153-168.
 - ✓ Lei, D.; Slocum, J. y Pitis, R.A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning, *organizational dynamics*, 24- 38.
 - ✓ Lizcano J.L. (2003). Responsabilidad Social Corporativa y confianza en las organizaciones. una aproximación al cuadro de mando para la RSC. papeles de ética, economía y dirección.
 - ✓ Lu, A.; Lee, P. y Cheng, T. (2012). Socially Responsible supplier development: construct development and measurement validation. *International Journal of Production Economics*, 140, 160–167.
 - ✓ McWilliams, A. y Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1),117- 127.
 - ✓ Meil, G.; García, C.; Luque, M.A.; Ayuso, L. (2008). Las Grandes Empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista Del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 71, 15-33.
 - ✓ Moreno, J. 2004. Responsabilidad Social Corporativa y Competitividad: Una visión desde la empresa. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*. 12(3), 9-50.
 - ✓ Morgeson, H.; Aguinis, D.; Waldman, D. y Siegel, D. (2013). Extending Corporate Social Responsibility Research to the Human Resource Management and Organizational Behavior Domains: A Look to the Future. *Personal Psychologist*, 66(4), 805-824. Disponible en: <http://doi.wiley.com/10.1111/peps.12055>
 - ✓ Philips H. (2012). Corporate Social Responsibility, in the encyclopedia of human resource management: short entries.
 - ✓ Ordizky, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción. *Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 247-265.
 - ✓ Orlitzky, M.; Schmidt, F. y Rynes, S. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*,24 (3), 403-441.

Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840603024003910>

- ✓ Papasolomou, I.; Krambia, K. y Katsioloudes, M. (2005). Corporate Social Responsibility: the way forward? Maybe not. *European Business Review*, 17(3), 263–279.
- ✓ Pasamar, S.; Valle, R. (2011). Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas. Mito o realidad? *Universia Business Review*, 14-31. Disponible en: http://Ubr.Universia.Net/Pdfs_Web/Ubr29010-01.Pdf
- ✓ Patrus, R.; Moreira, A.; Queiroz, H. y Sousa, T. (2013). Corporate Social Responsibility and Labor Relations: a research agenda about internal *stakeholders* management in Un's global compact signatory corporations. *The RBGN Review of Business Management*, 15 (46).
- ✓ Pérez, A. y Rodríguez, I. (2012). La imagen de Responsabilidad Social Corporativa en un contexto de crisis económica: el caso del sector financiero en España. *Universal Business Review*, 1, 14-29.
- ✓ Porter, M. y Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 56-68.
- ✓ Preuss, L.; Haunschild, A. y Matten, D. (2009). The rise of CSR: implications for HRM and employee representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (4), 953-973.
- ✓ Peterson, D. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business and Society*, 43(3), 296-319.
- ✓ Pava, M. y Krausz, J. (1996). The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. *Journal of Busniss Ethics*, 15(3), 321-357.
- ✓ Preuss, L; Haunschild, A; Matten, D. (2009). The rise of CSR: Implications for HRM and Employee Representation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 953-973.
- ✓ Rodriguez, P.; Fuentes F. y Sanchez S. (2013). Transparency in Social Disclosure in Financial Institutions Through Spanish CSR Reports in the context of the crisis. *Universal Business Review*, 1698-5117.
- ✓ Rogg, K.; Shmidt, D.; Shull, C. y Schmitt, N. (2001). *Human Resource*

- practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 27,431-449.
- ✓ Rose, C. y Thomsen, S. (2004). The Impact of Corporate Reputation on Performance. *European Management Journal*, 22(2), 201-210.
 - ✓ Rupp E; Thornton M. y Skarlicky, P. (2013). Applicants' and employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: the moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895–933.
 - ✓ Sánchez, M. (2015). Serie Integral por Competencias. *Patria Educación*,3.
 - ✓ Server, R. y Villalonga, I. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa y su Gestión Integrada. *Revista Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53,137-161.
 - ✓ Sharma, S., Sharma, J., y Devi, A. (2009). La Responsabilidad Social de las empresas: el papel clave de la gestión de Recursos Humanos. *Business Intelligence Journal*, 2 (1), 205-213.
 - ✓ Solnet, D., Kralj, A. y Kandampully, J. 2012. Generation y employees: an examination of work attitude differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 36-54.
 - ✓ Spenser, D. (2013). Promoting high quality work: obstacles and opportunities. *Journal of Business Ethic*, 114, 583–597.
 - ✓ Spiller. (2000). Ethical Business and Investment: a model for business and society. *Journal Of Business Ethics* 27, 149–16
 - ✓ Surroca J., Tribó, J.A. y Waddock, S. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: the role of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 31, 463-490.
 - ✓ Tabassum, A.; Jaim, A. y Rahman, J. (2011). Impact of selected issues on work-family balance: empirical evidence from private commercial banks of Bangladesh. *International Journal of Research in Commerce, Economics and Management*, 1(5).
 - ✓ Thang, N. (2012). Human Resource training and development as facilitators of corporate social responsibility. *Journal of Economics and Development*,14 (3).
 - ✓ Tienari, J. y Piekkari, R. (2011). *Z Ja Epäjohtaminen*. Talentum, Helsinki.

Kariston

- ✓ Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 2 (14), 338-358.
- ✓ Tsoutsoura, M. (2004). *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, Uc Berkeley: center for Responsible Business. Disponible en: [Http://Escholarship.Org/Uc/Item/111799p2](http://Escholarship.Org/Uc/Item/111799p2) .
- ✓ Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189- 204.
- ✓ Turban, D y Greening, D. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Journal Academic Management*, 40(3), 658-672. Disponible en: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/257057>
- ✓ Urcelay, J. (2005). Responsabilidad Social Corporativa: La dimensión interna como cuestión previa. *Capital Humano*, 184, 34-39
- ✓ Uusi, C. y Nurkka, J. (2010). Effective Internal Environment-related Communication: an employee perspective. *Corporate Communications: an International Journal*, 15 (3), 299 – 314.
- ✓ Valenzuela, F. (2022). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa.
- ✓ Villafañe, J. (2013). Ética Y Conciliación: los retos del buen empleador. *Capital Humano*, 26(272), 52-59.
- ✓ Vountisjarvi, T. (2006), The European context for Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: an analysis of the largest Finnish companies. *Business Ethics: A European Review*, 15 (3), 271-291.
- ✓ Vlachos, P.; Panagopoulos, N. y Rapp, A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal Organization Behaviour*, 35(7), 990-1017.
- ✓ Wang, T. y Bansal, P. (2012). Social Responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation. *Strategic Management Journal*, 33 (10), 1135-1153.

- ✓ Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas, 6 (10), 23-27.
- ✓ Wood, S. and De Menezes, L. (2011). High Involvement Management, High- Performance Work Systems and well-being. The International Journal of Human Resource Management 22, 1586 – 1610.
- ✓ Wright P; Dunfort B; Snell S. (2001). Human Resources and the Resource based view of the firm. Journal Of Management, 27 (5),701-721.