

UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**EL PAPEL DE LA GESTIÓN HUMANISTA EN EL
DESARROLLO DE LA DIMENSIÓN INTERNA DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Presentado por:

JENNIFFER NAVAS MUÑOZ

**Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Bogotá D.C., Colombia
Mayo de 2020**

**EL PAPEL DE LA GESTIÓN HUMANISTA EN EL
DESARROLLO DE LA DIMENSIÓN INTERNA DE LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Presentado por:

JENNIFFER NAVAS MUÑOZ

**Tesis presentada como requisito para optar al título de
Magíster en Administración**

Director:

PEDRO EMILIO SANABRIA RANGEL (M.Sc.) (Ph.D.)

Codirector:

MAURICIO GÓMEZ VILLEGAS (M.Sc.) (Ph.D.)

**Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración
Bogotá D.C., Colombia
Mayo de 2020**

Dedicatorias y agradecimientos

A la Pía, a Diego y a Manchas, quienes partieron de este plano mientras desarrollaba este trabajo. Para ellos, parte de estas líneas y mis más profundos agradecimientos por su paso en este camino a enseñarme tanto.

A mis padres Dora y Gerardo, quienes me enseñaron el valor del trabajo duro. Ellos han sido fuente de inspiración para pensar en mejores condiciones para las personas en las organizaciones. A mis hermanos Alejo y Karen, quienes han sido un motor importante.

A mis amigos y compañeros de vida Sindy, Leidy, Carolina, Yuri, Jair y Juan, gracias por su inmenso apoyo y por contribuir a mantener mi motivación para continuar. A mi amiga y compañera de estudios Katherine, le agradezco sus aportes y valiosas discusiones en este proceso formativo.

A los profesores Pedro Emilio Sanabria Rangel y Mauricio Gómez Villegas, por sus valiosas contribuciones para esta tesis, por ser inspiración para mi vida académica y permitirme pensar y soñar en que un mundo mejor a través de la academia es posible.

A los profesores Martha Isabel Riaño Casallas, Efrén Danilo Ariza Buenaventura y Luis Fernando Valenzuela Jiménez, les agradezco por sus enriquecedores aportes como jurados en la evaluación de este documento.

A mi querida Alma Mater por la generación de espacios propicios para el pensamiento y la reflexión.

A la vida ¡muchas gracias!

Resumen

La preocupación por los impactos de la gestión de organizaciones en la vida de las personas y su entorno ha sido uno de los principales motores de este trabajo, evidenciando una falta de interés por aspectos inherentes a la naturaleza del ser humano por parte de la gestión, más allá de una preocupación de tipo instrumental. No obstante, de forma contradictoria, algunas organizaciones apelan al discurso de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, con la pretensión de visibilizar las buenas actuaciones de la empresa frente a los grupos de interés y su entorno. La pretensión de este trabajo es realizar una revisión de la responsabilidad social desde el rombo filosófico propuesto por Renée Bédard, un modelo surgido en el contexto de la gestión humanista; la analogía que desarrolla dicha propuesta, permite la comprensión de la dimensión perceptible de las organizaciones (la praxeología) y de varias dimensiones ocultas (la epistemología, la ontología y la axiología), configurándose así como un referente de análisis para comprender lo visible y lo invisible en el discurso y en la praxis de la responsabilidad social.

Para ello, inicialmente se revisan las nociones sobre lo humano que se encuentran presentes en las teorías tradicionales de la administración. En segundo lugar, se caracteriza la gestión humanista con el fin de comprender e intentar esbozar algunos elementos sobre este campo. En tercer lugar, se revisan los antecedentes y principales enfoques sobre la responsabilidad social, centrándose en su dimensión interna. Posteriormente, se presenta una revisión de las relaciones entre la gestión humanista y la RSE interna, intentando esbozar las dimensiones perceptibles y ocultas que se manifiestan en este discurso. Finalmente, se presenta una revisión de dos organizaciones colombianas a partir del vínculo entre gestión humanista y RSE interna.

En este trabajo se propone entonces una alternativa teórica para visualizar la –RSE interna desde un enfoque humanista, analizando las dimensiones visibles y ocultas de las organizaciones que pueden ser identificadas a través del discurso de la responsabilidad social. De la revisión del discurso de RSE interna de las dos entidades se observó que, a pesar de los esfuerzos por pensar en las personas como fines en sí más que como medios, dichos discursos y sus prácticas aún son muy limitados, ya que se orientan bajo un enfoque de RSE instrumental en el que la maximización para el accionista, la competitividad y la búsqueda de legitimidad social son los idearios fundamentales; esto se observa en las acciones ejecutadas desde el área funcional de gestión humana, que dista de comprender al ser humano desde sus múltiples dimensiones como se plantea desde la gestión humanista.

Palabras Clave: Gestión humanista, Responsabilidad social, Dimensión Interna RSE. Responsabilidad Social Interna.

Abstract

The concern about the impacts of management of organizations on the lives of people and their environment has been one of the main drivers of this work, where a lack of interest is evidenced in facts inherent to the human being by management, not beyond an instrumental concern. However, in a contradictory way, some organizations appeal to the discourse of social responsibility with the aim of making visible the good actions of the company with the stakeholders and their environment. The aim of this work is carry out a review of social responsibility from the philosophical rhombus proposed by Renée Bédard, a model that emerged in the context of humanist management; This analogy enables the understanding of the visible dimension of organizations (praxeology) and several hidden dimensions (epistemology, ontology and axiology), thus configuring itself as a reference for analysis to understand the visible and invisible in the discourse and the praxis of social responsibility.

First of all, the notions about the human that are in the traditional management theories are reviewed. Secondly, humanistic management is characterized in order to understand and attempt to outline some points on this field. Third, the background and main approaches to social responsibility are reviewed, focusing on their internal dimension. Subsequently, a review of the relations between humanistic management and internal CSR is presented, trying to outline the perceivable and hidden dimensions that are manifested in this discourse. Finally, a review of two Colombian organizations is presented base on the link between humanistic management and internal CSR.

As a conclusion of the work, an alternative view of internal social responsibility is proposed from a humanistic approach, analyzing the visible and hidden dimensions of organizations that can be identified through the discourse of social responsibility. From the review of the internal CSR discourse of the two companies, it was observed that, despite the efforts to think of people as an ends in themselves rather than as a means, these discourses and their practices are still very limited, since they are oriented under an instrumental CSR approach, in which shareholder maximization, competitiveness and the search for social legitimacy are the fundamental ideals; this is observed in the actions carried out from the functional area of human management, which is far from understanding the human being from its multiple dimensions as it is proposed from the humanistic management.

Keywords: Humanistic management, Social responsibility, Internal dimension CSR, Internal social responsibility.

Contenido

Resumen	iv
Lista de tablas.....	viii
Lista de figuras.....	ix
Lista de ilustraciones.....	x
Lista de anexos.....	xi
Lista de abreviaturas.....	xii
1. Introducción general.....	1
2. Problema de investigación y aspectos metodológicos	5
2.1. Planteamiento del problema de investigación.....	5
2.2. Diseño metodológico	6
2.3. El ACD y el AC en la revisión de informes de RSE – y noticias de prensa. Metodología.....	14
2.3.1. Selección de las organizaciones objeto de estudio: criterios, determinación de fuentes de información y período de análisis.....	15
3. Del humanismo en la administración tradicional	17
3.1. Un recorrido por “los humanismos”	17
3.2. La tradición administrativa: “lo humano” desde algunas de las principales teorías administrativas.....	23
3.2.1. La administración científica-clásica: una visión mecanicista del mundo ...	23
3.2.2. La administración burocrática: una administración racionalista	27
3.2.3. La escuela de las relaciones humanas.....	29
3.2.4. La escuela japonesa en administración (la teoría Z).....	33
3.3. Conclusiones del capítulo.....	37
4. La gestión humanista: el sentido humano en las organizaciones.....	38
4.1. La escuela de Montreal sobre humanismo y gestión	39
4.1.1. El oficio del dirigente y la importancia de la palabra: los trabajos de Alain Chanlat.....	41
4.1.2. La trilogía administrativa y el rombo filosófico: los aportes de Renée Bédard	43
4.1.3. La administración renovada, una administración con rostro humano: la propuesta de Omar Aktouf	48
4.2. La Red de Gerencia Humanista.....	49
4.3. Gestión humanista en Colombia	56
4.3.1. El trabajo sobre la “inhumanidad” en las organizaciones.....	56
4.3.2. El cuestionamiento al humanismo administrativo	58
4.3.3. Hacia una formación administrativa de corte humanista.....	59
4.4. Sobre las formas de comprender la gestión humanista	60
4.5. Conclusiones del capítulo.....	63
5. La Responsabilidad Social Empresarial: antecedentes y principales enfoques	65
5.1. Antecedentes de la responsabilidad social empresarial -RSE-	65
5.2. Definiciones y conceptos sobre Responsabilidad Social Empresarial –RSE-	73
5.3. Principales enfoques teóricos de la RSE	77

5.3.1. Teorías instrumentales: la búsqueda de maximización de beneficios económicos	78
5.3.2. Teorías políticas: Constitucionalismo corporativo, teoría del contrato social integrado y ciudadanía corporativa	81
5.3.3. Teorías integradoras: gestión de problemas sociales, principio de responsabilidad pública y modelos de desempeño social corporativo	85
5.3.4. Teorías éticas: teoría de gestión de los grupos de interés	91
5.4. Responsabilidad social interna: una mirada de la RSE desde el interior de la organización	96
5.5. Conclusiones del capítulo	102
6. La gestión humanista en la dimensión interna de la responsabilidad social empresarial: relaciones y perspectivas.....	104
6.1. La responsabilidad social empresarial (RSE) y la gestión humanista (GH) - relaciones	104
6.2. Dimensiones visibles y ocultas de la RSE interna desde la propuesta del rombo filosófico de Bédard.....	110
6.3. La GH en la rendición de cuentas sobre RSE	115
6.3.1. Organización de las Naciones Unidas - ONU: Pacto Mundial	116
6.3.2. Global Reporting Initiative (GRI)	122
6.4. Conclusiones del capítulo	135
7. Dimensión interna de la RSE – trabajadores y su relación con la GH en dos bancos colombianos	137
7.1. Contextualización del sector financiero y sus relaciones con la RSE	137
7.2. Caracterización de las organizaciones objeto de estudio y su relación con la RSE	142
7.2.1. Bancolombia.....	143
7.2.2. Davivienda.....	147
7.3. Dimensiones visibles y ocultas en el discurso de RSEI y GH en Bancolombia... 151	
7.3.1. Lo visible en el discurso: la praxeología. Generalidades, categorías y prácticas	152
7.3.2. Lo oculto en el discurso: epistemología, ontología y axiología. Los fundamentos de la praxis y el lenguaje	162
7.3.3. Revisión de prensa Bancolombia.....	170
7.4. Dimensiones visibles y ocultas en el discurso de RSEI y GH en Davivienda	174
7.4.1. Lo visible en el discurso: la praxeología. Generalidades, categorías y prácticas	175
7.4.2. Lo oculto en el discurso: epistemología, ontología y axiología. Los fundamentos de la praxis y el lenguaje	181
7.4.3. Revisión de prensa Davivienda	186
7.5. Conclusiones del capítulo	189
Conclusiones y reflexiones generales	191
Anexos	197
Referencias bibliográficas	201

Lista de tablas

Tabla 2-1. Definición de términos del tesoro	8
Tabla 2-2. Bancos en Colombia que presentan informes bajo estándares GRI.....	15
Tabla 3-1. Principales características de "los humanismos".....	22
Tabla 3-2. Lo “humano” en los principales autores en la teoría administrativa	35
Tabla 4-1. Visión economicista versus visión humanista de la organización	53
Tabla 5-1. Temas de algunos trabajos de investigación desde el año 2000	71
Tabla 5-2. Algunas definiciones de RSE encontradas en la literatura.....	75
Tabla 6-1. Elementos de la gestión humanista que pueden incidir en la RSE interna.....	105
Tabla 6-2. La RSE interna desde las prácticas discursivas	112
Tabla 6-3. Principios para la elaboración de informes GRI 101 – Fundamentos	123
Tabla 6-4. Resumen de requerimientos GRI 401- Empleo por subtemas.....	125
Tabla 6-5. Resumen de requerimientos GRI 402 – Relaciones trabajador empresa	126
Tabla 6-6. Resumen secciones GRI 403 – Salud y seguridad en el trabajo	127
Tabla 6-7. Resumen de requerimientos GRI 404- Formación y enseñanza.....	129
Tabla 6-8 Resumen requerimientos GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades	130
Tabla 6-9. Resumen de requerimientos GRI 406- No discriminación.....	131
Tabla 6-10. Resumen requerimientos GRI 407 – Libertad de asociación y negociación.....	131
Tabla 6-11. Resumen de requerimientos GRI 408 – Trabajo infantil.....	132
Tabla 6-12. Resumen de requerimientos GRI 409 – Trabajo forzoso u obligatorio	133
Tabla 6-13. Resumen de requerimientos GRI 412 – Evaluación de derechos humanos.....	134
Tabla 7-1. Activos y resultados de los bancos colombianos a diciembre de 2018.....	140
Tabla 7-2. Modalidades de contratación y # de trabajadores del Grupo Bancolombia	153
Tabla 7-3. Cifras de formación del talento Bancolombia.....	155
Tabla 7-4. Remuneración salarial por género en Bancolombia, años 2018 y 2017	157
Tabla 7-5. Valoración de desempeño Grupo Bancolombia años 2017 y 2018	159
Tabla 7-6. Cifras programa de calidad de vida Bancolombia años 2018 y 2017	160
Tabla 7-7. Expresiones resaltadas del discurso de Bancolombia.....	168
Tabla 7-8. Noticias seleccionadas para el análisis.....	171
Tabla 7-9. Trabajadores de Davivienda por países y modalidades de contratación	176
Tabla 7-10. Trabajadores en cargos directivos, proporción hombres y mujeres.....	176
Tabla 7-11. Programas de capacitación y personas capacitadas.....	177
Tabla 7-12: Beneficios para los funcionarios de Davivienda años 2018 y 2017	179
Tabla 7-13. Expresiones resaltadas del discurso de Davivienda.....	184
Tabla 7-14. Noticias seleccionadas para el análisis.....	187

Lista de figuras

Figura 2-1. Fases del ACD para el análisis de las organizaciones seleccionadas	12
Figura 4-1. Rombo filosófico de Bédard	44
Figura 4-2. La trilogía administrativa de Renée Bédard	45
Figura 4-3. Rasgos que caracterizan la naturaleza de la especie humana	47
Figura 4-4. Modelo de impacto – Humanistic Management Center.....	50
Figura 4-5. Patrones comunes en los 12 casos de gerencia humanista aplicada	51
Figura 4-6. Principios de la gestión humanista desde el Rombo de Bédard	60
Figura 4-7. La gestión humanista: términos comunes desde la literatura revisada	62
Figura 5-1. Número de publicaciones sobre RSE desde el año 2000	70
Figura 5-2. Clasificación de enfoques y teorías de RSE	78
Figura 5-3. Pirámide de Responsabilidad social corporativa.....	88
Figura 5-4. Modelo de desempeño social corporativo.....	90
Figura 5-5. Funciones para la gestión de partes interesadas.....	94
Figura 5-6. Tipología de <i>Stakeholder</i>	95
Figura 5-7. Clasificación de las políticas de RSE interna.....	99
Figura 6-1. Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas	117
Figura 7-1. Estructura del Sector Financiero en Colombia.....	139
Figura 7-2. Iniciativas de sostenibilidad apoyadas por el sector bancario	142
Figura 7-3. Estructura organizacional Grupo Bancolombia.....	143
Figura 7-4. Pilares estrategia de sostenibilidad Grupo Bancolombia 2018	144
Figura 7-5. Resumen de políticas de sostenibilidad Bancolombia	145
Figura 7-6 Grupos de interés Bancolombia	146
Figura 7-7. Estructura primer nivel – organigrama Davivienda	147
Figura 7-8. Dimensiones de la estrategia de sostenibilidad de Davivienda.....	149
Figura 7-9. Resumen de políticas de sostenibilidad Davivienda	150
Figura 7-10. Grupos de interés Davivienda	150
Figura 7-11 Rombo de Bédard, lo visible y lo oculto en la RSE interna Bancolombia	151
Figura 7-12. Categorías del discurso sobre la RSE interna (trabajadores)	154
Figura 7-13. Escuelas de aprendizaje - Formación Bancolombia	156
Figura 7-14. Elementos del programa Calidad de vida de Bancolombia.....	161
Figura 7-15. Beneficios para los empleados en Bancolombia.....	162
Figura 7-16 Rombo de Bédard, lo visible y lo oculto en la RSE interna Davivienda.....	174
Figura 7-17. Categorías identificadas en el discurso sobre la RSE interna.....	177

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Fotografías de las personas presentadas en la sección del grupo de interés trabajadores.....	167
Ilustración 2. Fotografías de las personas presentadas en la sección del grupo de interés trabajadores en informes de sostenibilidad de Davivienda	184

Lista de anexos

Anexo 1. Noticias de Bancolombia años 2015 a 2019 relacionadas con RSE, GH – RSE Interna, RSE y Desarrollo Sostenible.	197
Anexo 2. Noticias de Davivienda años 2016 a 2020 relacionadas con RSE, GH – RSE Interna, RSE y Desarrollo Sostenible	200

Lista de abreviaturas

AC:	Análisis de Contenido
ACD:	Análisis Crítico del Discurso
CHGM:	Centro de Humanismos, Gestión y Mundialización
CHGML:	Centro de Humanismos, Gestión y Mundialización Latinoamérica
GCT:	Gestión de Calidad Total
GH:	Gestión Humanista
HMC:	Humanistic Management Center
HMN:	Humanistic Management Network
RGH:	Red de Gerencia Humanista
RS:	Responsabilidad Social
RSC:	Responsabilidad Social Corporativa
RSE:	Responsabilidad Social Empresarial

1. Introducción general

La evolución de las dinámicas organizacionales ha generado el cuestionamiento acerca de los impactos de sus acciones sobre la vida humana y su entorno. Algunas investigaciones sugieren que la vida de las personas al servicio de las organizaciones se impacta negativamente en términos psicológicos y fisiológicos, por ser considerados como parte del proceso de administración de las cosas y no como parte del gobierno de las personas, llegando incluso a desconocer o ignorar algunas características inherentes a la naturaleza humana tales como su dignidad, sus necesidades y sus relaciones interpersonales, así como aspectos referidos a la felicidad en el trabajo, entre otros; esto ocasiona, en muchos casos, fuertes impactos sobre las personas al punto de deteriorar su salud con efectos que en ocasiones llegan incluso a ser fatales. Esto ha llevado al surgimiento de visiones que propenden por una gestión humanista de las organizaciones para enfrentar tales efectos negativos.

Asimismo, recientes investigaciones sugieren que las actuaciones de múltiples organizaciones generan efectos negativos sobre el medio ambiente llegando incluso a poner en tela de juicio la continuidad de las diferentes especies sobre el planeta, incluida la humana. Estas problemáticas, en muchas ocasiones, son ignoradas o invisibilizadas por la administración, lo que evidencia algunas dimensiones ocultas de la gestión que llevan a serios cuestionamientos sobre las prácticas administrativas dominantes, que provienen del seguimiento de teorías del *management* tradicional (aunque apele a diferentes nociones de “lo humano” en las organizaciones) o de una concepción instrumental de la gestión. Todo esto obliga a repensar la administración, partiendo de la comprensión de los fenómenos actuales hacia la búsqueda de alternativas de gestión, de manera que se puedan mitigar las consecuencias que diversas actividades empresariales están generando en las personas y su entorno.

De forma contradictoria, muchas organizaciones están apelando al discurso de la responsabilidad social empresarial – RSE, tratando de visibilizar las buenas actuaciones de la empresa frente a los grupos de interés, sin que ello represente, necesariamente, una intención y unos impactos reales. Esto ha generado que el discurso de la RSE haya sido objeto de fuertes críticas por su uso como estrategia de rentabilidad más que como una preocupación de fondo sustentada en consideraciones éticas y morales frente a lo humano

y lo ambiental. Una manifestación perceptible de esta forma de actuar se evidencia en los informes de RSE, los cuales permiten a las organizaciones mostrar a la sociedad sus “buenas prácticas”. En este sentido, en este trabajo se considera central realizar una revisión de la RSE teniendo en cuenta lo visible y lo invisible, en el marco de la gestión humanista – GH, tomando como referente el modelo del rombo filosófico propuesto por Renée Bédard (surgido en el marco de las teorías sobre esta perspectiva de gestión¹).

A lo largo de la historia, en las diferentes teorías administrativas, el ser humano se ha contemplado desde diferentes ópticas, partiendo de una preocupación por el relacionamiento entre obreros, gerentes y patronos (en la administración científica), pasando por las necesidades motivacionales del ser humano en función de la productividad (en la escuela de las relaciones humanas), hasta llegar a una preocupación de fondo sobre la dignidad y el desarrollo del ser humano como pilar importante de las organizaciones (gestión humanista, GH). A través de la evolución de la disciplina administrativa, y dada la necesidad de respuestas ante tal problemática, se han desarrollado diferentes propuestas de abordaje teórico que intentan aproximarse a la comprensión de los impactos que generan las acciones organizacionales sobre la vida humana y su entorno, una de ellas es la GH.

La GH, ha sido también objeto de diferentes trabajos de carácter epistemológico y pragmático. Esto va desde la Escuela de Montreal en Canadá, con su perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión, hasta el caso de la Red de Gerencia Humanista en Suiza, que promueve el desarrollo de un sistema económico al servicio del bienestar y la dignidad humana. Estas escuelas han intentado aproximarse a una comprensión del humanismo administrativo, preocupándose por temas como el respeto por la dignidad humana, la equidad entre los seres humanos, la confianza, la cooperación, la solidaridad y la justicia en los sistemas de compensaciones, así como por el desarrollo y la realización de las personas como individuos en la colectividad llamada organización. Al respecto, se piensa en la necesidad de construir teorías específicas en administración antes que seguir pensando en teorías generales y universales aplicables a todo contexto social o forma organizacional.

¹ Al respecto es necesario precisar que, al no ser uno de los objetivos de esta tesis, aquí no se realiza una distinción de carácter explícito sobre los conceptos de gestión, gerencia y administración, por lo que en ocasiones estos conceptos serán utilizados indistintamente, pese a que etimológicamente puedan ser diferentes.

En esta sociedad “enferma de la gestión” (De Gaulejac, 2005) es necesario analizar las alternativas de acción de las organizaciones, dentro de las que se encuentra la RSE, y que presentan unos elementos visibles y ocultos que están afectando al ser humano. Esta gestión, está llevando a que por la falta de empleo y ausencia de significado en su realización se genere una mayor alienación del trabajador.

Todo esto llevó a que la presente investigación se planteara como objetivo principal determinar el papel que puede tener la GH en el desarrollo de la dimensión interna de la RSE, particularmente en el grupo de interés trabajadores. Para ello se consideraron importantes, como propósitos subsidiarios de la investigación: desarrollar un referente teórico sobre la GH; realizar una caracterización de las principales concepciones y teorías desarrolladas en torno a la RSE, centrándose en su dimensión interna; y finalmente, comprender la incidencia de la GH en la configuración de la RSE desde la dimensión interna de las organizaciones.

Para cumplir con estos objetivos, el presente trabajo fue estructurado de la siguiente manera: 1) Introducción; 2) Problema de investigación y aspectos metodológicos; 3) revisión de lo humano desde las teorías de administración tradicional; 4) caracterización de la gestión humanista; 5) caracterización, antecedentes y enfoques teóricos de la RSE; 6) Análisis de las relaciones entre la GH y la RSE interna; 7) Revisión de la dimensión interna de la RSE (trabajadores) y su relación con la GH desde dos organizaciones bancarias colombianas; y 8) Conclusiones y reflexiones generales.

En general, a través de la investigación se encontró que la GH genera una oportunidad importante en el desarrollo de dimensión interna de la RSE, pues las actuaciones de RSE interna actuales se enmarcan en enfoques instrumentales que no visualizan al ser humano como centro de las organizaciones, sino que lo consideran como una herramienta que puede ser usada al servicio de sus intereses; en tal sentido, a través de la RSE se modula el discurso de tal manera que las diferentes acciones de las organizaciones terminen afectando de manera positiva su reputación; sin embargo, a raíz de las crisis actuales se considera prioritario un cambio en esta concepción, desde el ámbito de la educación hasta el contexto práctico de forma que se visualice la importancia del ser humano y su entorno y que ellos se prioricen como fines de las organizaciones.

Por otra parte, se considera que el trabajo efectuado hace un aporte empírico mediante la revisión de dos casos de organizaciones colombianas (Bancolombia y Davivienda) a través del análisis crítico del discurso (ACD) fundamentado en los informes de RSE y sostenibilidad de estas organizaciones para los años 2017 y 2018 y del Análisis de Contenido de las noticias de prensa, puntualmente en lo referente a la información sobre el grupo de interés sobre el que se propuso indagar: los trabajadores.

Para ello, se tuvo en cuenta el modelo del rombo filosófico propuesto por Renée Bédard, evidenciando que lo visible del discurso desde la praxeología se centra en las acciones ejecutadas desde el área de gestión humana, relacionadas con procesos como la atracción, el reclutamiento, la formación y el bienestar; mientras que de la revisión del discurso sobre las dimensiones ocultas (epistemología, axiología y ontología) se puede inferir que, a pesar de que hay intentos por incluir a las personas, estos son aún limitados y se enmarcan en un enfoque instrumental de organización que concibe a los seres humanos como medios para lograr los propósitos de las mismas, lo cual no seguiría la tercera formulación del imperativo categórico propuesto por Kant, relacionado con el respeto a las personas. Por lo anterior, el análisis realizado en este trabajo, desde lo teórico y lo empírico, muestra la oportunidad de nuevas investigaciones, en la medida en que se logra visibilizar la relación entre la GH y la RSE interna (desde la perspectiva de los trabajadores), un vínculo que no ha sido un tema planteado explícitamente en trabajos previos.

Este trabajo se configura como un punto de análisis particular respecto a la relación entre la GH y la RSE, en el cual seguramente se podrán encontrar aún “vacíos”, pero que puede aportar a las propuestas alternativas de investigación sobre las organizaciones y estos temas específicos. En tal sentido, se constituye una aproximación más respecto al amplio espectro de conocimientos sobre el tema en la disciplina administrativa y, por ello, las ideas aquí esbozadas no pretenden ser consideradas como concluyentes; esto es característico del tipo de investigación que se propone y que se enuncia en el aparte siguiente.

2. Problema de investigación y aspectos metodológicos

Este documento se desarrolla en dos partes, siguiendo un enfoque cualitativo de tipo exploratorio. La primera tiene como objetivo principal determinar el papel de la gestión humanista en el desarrollo de la dimensión interna de la responsabilidad social empresarial – RSE, particularmente desde el grupo de interés trabajadores. Esto se hace desde una revisión documental de los planteamientos teóricos más relevantes en la administración tradicional, la gestión humanista - GH, la responsabilidad social empresarial - RSE y sus relaciones, desarrollada en los capítulos tres al seis. En la segunda parte (capítulo siete), se realiza un trabajo empírico a partir de la caracterización de dos casos de organizaciones colombianas, cuya metodología es detallada más adelante. Para ello, este capítulo inicia con una breve presentación del problema de investigación, seguido del diseño metodológico tanto para la construcción de los referentes teóricos, como para el análisis del discurso efectuado desde las organizaciones revisadas.

2.1. Planteamiento del problema de investigación

Las tendencias económicas y las teorías administrativas desarrolladas históricamente han influenciado las formas de concebir las organizaciones, sus actuaciones, limitaciones y responsabilidades. Las prácticas asociadas a la mayoría de dichas teorías siguen una lógica que plantea como principal objetivo la generación y la maximización de utilidades. Como ejemplos, se observan la teoría de la administración científica, propuesta por Taylor a finales del siglo XIX y principios del siglo XX (cuyos planteamientos principales se basan en el logro de la máxima productividad del trabajo), así como las propuestas de Henri Fayol y Max Weber (resaltando el planteamiento de principios administrativos y las relaciones de dominación).

Hacia los años 1930 se empezó a evidenciar la importancia del ser humano en las organizaciones, con la escuela de relaciones humanas (Elton Mayo); sin embargo, aunque se reconoce la existencia del ser humano en la organización, esto se hace en función de la analogía utilitarista (capítulo tres). Hacia los años 70 se inició una corriente de pensamiento denominada gestión humanista - GH (capítulo cuatro), que promueve la

necesidad de recuperar la importancia del ser humano en la administración, presentando una diferencia sustancial frente a la propuesta de Mayo, en la forma de concebirlo, pues en esta perspectiva no se le da importancia en razón de ser un instrumento para la maximización de la productividad sino en función de reivindicarlo, dignificarlo y comprenderlo como un ser complejo, cuyas acciones, condicionamientos y comportamientos influyen en, y se ven influenciados por, las organizaciones.

La discusión sobre la responsabilidad social de las organizaciones desde la academia y las prácticas cuestiona los alcances, limitaciones e impactos de estas sobre los diferentes actores y su medio. El concepto de RSE se ha entendido desde múltiples enfoques (capítulo 5), aunque uno de los principales es el planteado en el Libro Verde de la comisión de las comunidades europeas (2001) en el cual se señala la existencia de dos dimensiones de la RSE: una interna y otra externa.

La dimensión interna hace referencia a la gestión de recursos humanos, de la salud y seguridad en el lugar de trabajo, mientras que la dimensión externa incluye a las comunidades locales, a los socios comerciales y proveedores, a los consumidores, a las autoridades públicas y al medioambiente. Como se aclaró anteriormente, el enfoque de este trabajo se orienta hacia la dimensión interna de la RSE (particularmente en los trabajadores). Si bien los temas de GH y RSE ya han sido objeto de estudio previo, la relación que tiene la GH con la RSE desde su dimensión interna, no ha sido un tema trabajado previamente, por lo que se considera esta tesis como un aporte y oportunidad de investigación.

2.2. Diseño metodológico

El diseño metodológico que se planteó para esta investigación se fundamenta en la estructura propuesta por Sanabria (2016), la cual se representa en forma de una pirámide compuesta de elementos a desarrollar tales como la perspectiva, el enfoque, los tipos, las aproximaciones, los métodos, las técnicas, entre otros (desde la cima hasta la base). Así, este trabajo se desarrolla a partir de una *perspectiva interpretativa* (Mertens, 2014), lo que implica una comprensión desde la presencia de diversas realidades o miradas sobre los temas de GH y RSE y también la construcción de un significado y sentido propio desde la interpretación efectuada por la autora frente a la elaboración del referente teórico y el

contraste de la praxis efectuada (González, 2000). Este trabajo presenta un *enfoque cualitativo* orientado hacia la revisión de la RSE interna (trabajadores) desde una perspectiva humanista. Dicho enfoque, permite centrar la mirada en los sujetos, teniendo en cuenta que existen múltiples percepciones sobre los asuntos sociales que dependen de las particularidades de cada individuo las cuales no pueden desconocerse en procesos investigativos (Galeano, 2009).

Por otro lado, esta investigación es de *tipo exploratorio*, de tal manera que inicia su abordaje a través de la exploración de la realidad, lo que en términos de Bonilla, Hurtado, y Jaramillo (2009), representa un momento epistémico, en este caso orientado hacia la búsqueda información que permita la comprensión de la RSE desde un enfoque humanista. Para el caso, se considera así porque, de acuerdo con Quivy y Campenhoudt (1992), la exploración implica entre otras cosas una operación de lectura a través de la selección, recopilación y organización de información con unos criterios detallados más adelante.

La *aproximación* seguida es teórica, ya que tiene la pretensión de comprender los principales referentes desarrollados sobre la GH y la RSE y sus relaciones, considerando la importancia del aporte a partir de la construcción de marcos teóricos de referencia y de la utilización del análisis crítico del discurso -ACD aplicado a los informes de RSE y sostenibilidad de los años 2017 y 2018 para los casos de las organizaciones revisadas-. De acuerdo con Arias (2018), esta aproximación implica, por un lado, “el primer esbozo en la construcción de una teoría” y, por otro, la “explicación incipiente acerca de un hecho” (p. 9), razones por las que esta aproximación resulta ser la más apropiada para los fines de este trabajo, el cual no pretende sustentar su desarrollo en el despliegue de ninguna forma de trabajo de campo, aunque sí basado en referentes empíricos (como lo son los informes emitidos por las organizaciones seleccionadas).

Asimismo, esta investigación hace uso del *método* que se ha denominado como investigación documental. Así, conforme a lo planteado por Tancara (1993), este método se puede definir como una serie de “técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia” (p.94). Por tanto, este

método resulta apropiado para la búsqueda, procesamiento y almacenamiento de información utilizada en los marcos teóricos de referencia desarrollados en los capítulos tres al cinco. También se hace uso de la *técnica* de análisis documental que, de acuerdo con lo propuesto por Clauso (1993), “pone en contacto al documento con el usuario, por medio de una serie de operaciones intelectuales complejas cuyo resultado es la representación del documento de una manera condensada y distinta al original”(p. 12), por lo que se considera pertinente esta técnica para los referentes teóricos que se presentan en los capítulos tres al cinco.

En este sentido, se realizó una indagación a través de una revisión documental de las fuentes bibliográficas de los temas objeto de estudio, efectuando una búsqueda de los trabajos realizados a nivel internacional (con énfasis en Canadá y Suiza), el contexto latinoamericano y en Colombia. Para ello, se realizó una delimitación conceptual de los tesauros para recuperar la información, en los idiomas español, inglés y francés, definiendo así los términos referidos en la tabla 2-1. Para las búsquedas se utilizaron los operadores booleanos “y”, “and”, “et”, “o”, “or”, “ou”, los cuales fueron empleados con la combinación de algunos de los tesauros definidos.

Tabla 2-1. Definición de términos del tesoro

Español	Inglés	Francés
Humanismo	Humanism	Humanisme
Gestión humanista Humanismo administrativo	Humanistic management	Gestion humaniste
Humanismo y empresa – Humanismo y organización	Humanism in business	l'humanisme et l'entreprise
Inhumanidad	Inhumanity	inhumanité
Dignidad humana	Human dignity	Dignité humaine
Responsabilidad social empresarial	Corporate social responsibility	Responsabilité sociale des entreprises
Ética empresarial	Business ethics	L'éthique des affaires

Fuente: Elaboración propia.

Las ecuaciones de búsqueda utilizadas, «Humanismo y/o Responsabilidad Social Empresarial», «Gestión humanista y/o dignidad humana», «Responsabilidad Social Empresarial y/o dignidad humana», «Responsabilidad Social Empresarial y/o ética empresarial», «Humanism and/or Corporate Social Responsibility», «Humanistic management and /or human dignity», «Corporate Social Responsibility and/or human

dignity», « Corporate Social Responsibility and/or business ethics», «Humanisme et/ou Responsabilité sociale des entreprises», «Gestion humaniste et/ou dignité humaine», «Responsabilité sociale des entreprises et/ou dignité humaine», «Responsabilité sociale des entreprises et/ou l'éthique des affaires».

Al realizar estas búsquedas se recuperó información relacionada con libros y artículos en publicaciones indexadas. Dicho proceso a nivel internacional se realizó a través de la consulta en los *journals* más importantes en *management*, según su factor de impacto (*Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Organization Science*), en la base de datos *Scopus*, en la herramienta Descubridor del Sistema Nacional de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Colombia (que permite encontrar trabajos en varias bases de datos, entre ellas EBSCO) y en otros *journals* especializados en los temas de estudios, tales como: *African Journal of Business Ethics*, *Journal of Business Ethics*, *Journal of Human Resources*, *Nouvelles Tendances en Management*, entre otros. De este proceso de búsqueda se obtuvo un registro de 9.884 documentos en inglés, 190 en francés y 183 en español relacionados con las primeras cinco categorías de tesauros (gestión humanista). Respecto al tema de responsabilidad social fueron identificados 59.186 registros en inglés, 92 en francés y 297 en español.

Para los referentes mencionados en Canadá, Suiza y Latinoamérica, se buscaron los trabajos efectuados por estas escuelas, encontrando en el Centro de Humanismos, Gestión y Mundialización -CHGM- de la HEC (Canadá) 43 documentos, en la Red de Gerencia Humanista de Suiza -RGH- 245 documentos, y en el Centro de Humanismos, Gestión y Mundialización Latinoamericano -CHGML- 37 publicaciones. Para el contexto colombiano, se realizó una búsqueda en los repositorios web de las universidades más destacadas en los dos temas, tales como la Universidad del Valle, la Universidad EAFIT, la Universidad EAN y la Universidad Nacional de Colombia, localizando algunos trabajos investigativos de tesis de pregrado y posgrado, así como algunas publicaciones en las revistas institucionales, encontrando un total de 10.444 registros.

Para la selección de los documentos a revisar se filtró teniendo en cuenta los títulos y el *abstract*, de tal manera que estos aportaran información a los temas objeto de estudio. Posteriormente, se realizó la lectura y elaboración de fichas de revisión bibliográfica, siendo importante mencionar que, dadas las limitaciones existentes en cualquier

investigación, se revisaron los documentos de los autores más referenciados en los temas objeto de interés, por lo que seguramente se han quedado fuera del alcance algunos trabajos que pueden haber realizado aportes frente al tema pero que no fue posible revisar dada la extensa bibliografía. Entre los criterios que se tuvieron en cuenta para la selección documental se encuentran el rango de fechas entre los años 1960 - 2019 (período en el cual se han desarrollado los principales trabajos), así como documentos que presentaran una coincidencia de los términos exactos definidos en el tesoro. También se realizó la revisión de algunos documentos referenciados por autores más representativos de la temática trabajada y la selección de los documentos a trabajar de acuerdo con la localización geográfica de los centros de estudio de referencia como son Canadá, Suiza, Estados Unidos, Latinoamérica y Colombia.

Finalmente, como una forma de evidenciar y contrastar los planteamientos realizados a lo largo del documento en las prácticas organizacionales en Colombia se seleccionaron dos casos para el análisis: Bancolombia y Davivienda. Para analizar estos casos se tomaron dos fuentes de información. La primera corresponde a los informes emitidos por estas organizaciones en los que se evidencian las políticas, lineamientos y prácticas de estas entidades en relación con su RSE interna (informes de RSE y memorias de sostenibilidad presentados por las entidades para rendición de cuentas para los años 2017 y 2018), sobre todo en lo concerniente al grupo de interés trabajadores, con el fin de aplicar el método del análisis crítico del discurso (en adelante ACD) de estas organizaciones a la luz de los planteamientos de la GH (en el marco particular planteado por las cuatro dimensiones del rombo de Bédard y destacando los aspectos visibles y ocultos en dicho discurso; explicados teóricamente en el capítulo seis). La segunda parte del análisis, corresponde a la revisión y análisis de noticias de prensa principalmente, durante los años 2017 y 2018, aunque se aclara que también se consultaron algunas noticias de otros años que resultaron relevantes para los propósitos de este trabajo. En las siguientes líneas se describen, con mayor detalle, las consideraciones metodológicas asociadas con el análisis de los casos que se presentan en el capítulo siete.

Dado que este trabajo presenta una orientación de tipo cualitativo, se decidió realizar el análisis de los informes con la utilización del método del análisis crítico del discurso, el cual, de acuerdo con Fairclough y Wodak (1997), estudia el lenguaje como una práctica social, con un interés importante respecto a la relación entre lenguaje y poder en los

procesos comunicativos existentes en el relacionamiento de los grupos (Wodak y Meyer, 2003).

Desde esta perspectiva el ACD se puede comprender a través de su función de estudiar: “las relaciones de dominación, discriminación, poder y control, tal como se manifiestan a través del lenguaje. (...) se propone investigar de forma crítica la desigualdad social tal como viene expresada, señalada, constituida, legitimada, etcétera, por los usos del lenguaje” (Wodak y Meyer, 2003, p.27). De la misma forma, de acuerdo con Pardo (2013), el concepto de discurso aborda cuestiones relacionadas con “la manera como se asigna el sentido a un discurso, cómo este es comprendido y cómo es interpretado y culmina en el carácter socialmente compartido del trasfondo discursivo” (p. 42); por esta razón resulta importante poder comprender los sentidos y elementos ocultos en el discurso de las organizaciones seleccionadas en lo referente a los trabajadores, para también entender los elementos socialmente compartidos y aceptados.

Teniendo en cuenta lo anterior, el ACD permite vislumbrar las relaciones existentes entre los discursos y las macro y micro estructuras sociales, al poner de manifiesto la forma en la que se modelan los discursos acorde con las características de dichas estructuras (Stecher, 2009). Así mismo, de acuerdo con la perspectiva de Fairclough el ACD tiene sus bases en la semiosis de las prácticas sociales, lo que implica construir significados y representaciones de los procesos sociales a través de los signos, las imágenes y el lenguaje, haciendo énfasis en que dichas prácticas siempre van a incluir elementos como una actividad productiva, medios de producción, relaciones sociales, identidades sociales, valores culturales, conciencia y semiosis; esta semiosis en el interior de un orden social también incluye una estructura y un orden del discurso que implica un dominio de unos elementos sobre otros (Fairclough, 2003).

Siguiendo la propuesta de Fairclough, para la realización de un ACD es necesario contar con un marco analítico de referencia que se orienta por cinco etapas: 1) centrarse en un problema social que tenga un aspecto semiótico; 2) Identificar los elementos que lo obstaculizan con el fin de abordarlos analizando la red de prácticas, la relación de la semiosis con otros elementos y el discurso; 3) considerar si el orden social (la red de prácticas) necesita en cierto sentido el problema o no; 4) Identificar las posibles formas de superar los obstáculos; 5) Reflexionar críticamente sobre el análisis (Fairclough, 2003).

Por su parte, Pardo (2013) también propone una ruta de aproximación hacia la realización de un estudio crítico del discurso, el cual se basa en cuatro pasos: 1) el reconocimiento de un fenómeno sociocultural y la aprobación del corpus; 2) el análisis y sistematización del corpus con técnicas cuantitativas (...); las asociaciones semánticas; o las formas de categorizar la realidad representada; 3) El análisis en perspectiva cualitativa procedente de técnicas lingüísticas y el análisis cultural del discurso; y 4) El análisis en perspectiva cultural-cognitiva que permite analizar e interpretar modelos y representaciones. Por lo anterior, para el desarrollo de este trabajo de investigación, particularmente en cuanto se refiere a lo que se presenta en el capítulo siete, se tuvieron en cuenta las fases detalladas en la figura 2-1.

Figura 2-1. Fases del ACD para el análisis de las organizaciones seleccionadas



Fuente: Elaboración propia

También para la realización de este análisis, se plantean las siguientes preguntas orientadoras: 1) ¿Cuáles son las características generales de la organización y cómo es su relación con la RSE?; 2) ¿Cuáles son las características de la dimensión interna de la RSE desde el grupo de interés trabajadores en estas organizaciones? 3) ¿Cuál es el lenguaje utilizado en los informes de RSE en los asuntos concernientes al grupo de interés trabajadores? 4) ¿Cuáles son elementos visibles y ocultos desde el rombo de Bédard sobre los trabajadores en estos informes? 5) ¿Es posible visualizar elementos de la GH en estos informes de RSE? De ser así, ¿Qué elementos se pueden encontrar y cuáles son los retos y oportunidades en materia de GH en la RSE?

Este proceso se desarrolló principalmente mediante la revisión de los informes de sostenibilidad de dos organizaciones colombianas para los años 2017 y 2018 (aunque se

usaron otros documentos complementarios, tales como las políticas de sostenibilidad publicadas en las páginas web de las dos entidades, el informe del programa de calidad de vida y el informe de los resultados de la consulta a grupos de interés de Bancolombia), específicamente en los temas que estaban relacionados con los trabajadores. Para iniciar, se seleccionó un sector de la economía colombiana (sector financiero) porque, primero, al revisar la base de datos GRI este sector era el que contaba con un mayor número de reportes en el país para los años 2017 y 2018 y, segundo, porque, como se manifiesta más adelante, se trata de un sector que influye de manera sustancial en la economía del país. De este, se realizó una consulta en la base de datos GRI para determinar cuáles son las entidades colombianas que reportan información bajo esta metodología y luego se procedió a la selección de dos organizaciones cuyos criterios de elección se describen más adelante.

Para contrarrestar las conclusiones obtenidas del trabajo de ACD efectuado con los informes de sostenibilidad y RSE de los dos casos seleccionados, se utilizó la técnica de Análisis de Contenido – AC, comprendida como un “conjunto de procedimientos interpretativos de mensajes, textos o discursos, basado en técnicas de medida cuantitativas o cualitativas, que tienen como objetivo elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones de producción o empleo posterior de dichos mensajes, textos o discursos”(González, 2015, p.322) para realizar una revisión de noticias de prensa para las dos entidades, cuyo proceso se describe más adelante.

En el proceso de evolución de la RSE se han generado una serie de mecanismos para divulgar las acciones de las organizaciones en esta materia, a través de guías, estándares y metodologías, entre las que se encuentra la iniciativa GRI (revisada con mayor detalle en el capítulo seis). En ese contexto, a través de los informes o memorias en materia de RSE y sostenibilidad que presentan las organizaciones que se etiquetan como “socialmente responsables”, se genera un discurso que permite dar cuenta de las actuaciones empresariales desde diferentes ejes. Este discurso presenta unas estructuras acordes con la visión de RSE y con las políticas y estrategias con la que cuenta cada organización, con fines de lograr enmarcarse dentro de la RSE, como se observó en el enfoque institucional del capítulo cinco (ganar legitimidad, credibilidad y confianza a través de la transparencia). Este proceso de certificación o garantía de cumplimiento de un estándar, según Boiral “puede limitarse a una ‘adhesión protocolaria’ y superficial a la

norma, destinada a afirmar la legitimidad social de la empresa más que a mejorar realmente sus prácticas” (Boiral, 2003, p.371).

2.3. El ACD y el AC en la revisión de informes de RSE – y noticias de prensa. Metodología

El análisis de informes de RSE de las dos organizaciones seleccionadas se realizó desde dos perspectivas: en primer lugar, se realizó una revisión del discurso “general” de la entidad, tanto en los informes de RSE como en otros documentos disponibles públicamente con el apoyo del ACD (tales como las políticas de sostenibilidad de las dos entidades, el informe del programa de calidad de vida y el informe de los resultados de la consulta a grupos de interés de Bancolombia), para caracterizar la entidad a través de su historia, estructura y sus relaciones con la RSE (ejes de RSE, iniciativas de RSE adheridas, políticas de sostenibilidad y RSE, grupos de interés). Posteriormente, a través de la propuesta del rombo filosófico de Bédard (ver capítulo seis), se realizó una revisión del discurso tratando de vislumbrar los elementos visibles (*praxeología*) y ocultos (*epistemología*, *axiología*, *ontología*). Se utilizó el ACD descrito previamente en lo referente a la RSE interna– trabajadores, para en la dimensión de la *praxeología* evidenciar, caracterizar y categorizar las generalidades de las prácticas de la entidad; en la esfera de la *epistemología*, vislumbrar las lógicas que siguen estos informes, así como su relación con las teorías y disciplinas estudiadas en los capítulos previos; en la perspectiva de la *axiología*, identificar los principios y valores que siguen las entidades; y en la dimensión de la *ontología*, revisar la construcción de significados a través del lenguaje escrito y visual utilizado.

Por su parte, el proceso del Análisis de Contenido - AC consistió en la búsqueda y selección de las noticias a revisar en fuentes como la Revista Dinero, los diarios de prensa El Tiempo, El Espectador, La República utilizando los nombres de las entidades “Bancolombia” y “Davivienda”, acompañados de términos como “RSE”, “sostenibilidad”, “talento humano”, “capital humano”, “empleados” y “colaboradores”, en los buscadores de las fuentes mencionadas, revisando los años 2014 a 2019; en los anexos 1 y 2 se puede observar un resumen de estas búsquedas; no obstante, los años principales de análisis fueron 2017 y 2018, pero se aclara que se incluyeron también algunas noticias de otros períodos por considerarse relevantes para los fines del trabajo. Una vez buscadas dichas

noticias, se realizó una lectura rápida de los títulos y encabezados de las mismas, para determinar unas categorías que permitieran seleccionar las noticias que se encontraban relacionadas con la GH y la RSE. Finalmente, se realizó una lectura detallada y análisis de los textos de las mismas para contrastar con los resultados de los ACD, lo cual se puede observar en los apartados 7.3.3. y 7.4.3.

2.3.1. Selección de las organizaciones objeto de estudio: criterios, determinación de fuentes de información y período de análisis.

La selección de las dos organizaciones objeto de estudio en este trabajo, partió de la revisión de la base de datos de la *Global Reporting Initiative*, correspondientes a los períodos 2017 y 2018, utilizando como filtros, los reportes emitidos por parte de entidades colombianas del sector financiero, particularmente los bancos, puesto que como se mencionó previamente, constituye uno de los sectores que presentó mayor número de informes en la base de datos GRI (para los años de estudio) y también se considera que se trata de un sector que influye de manera importante en la economía del país, a través del ejercicio de su rol de intermediario entre los agentes que disponen de recursos y los que requieren de los mismos. A continuación, en la tabla 2-2, se presenta el resultado de esta búsqueda.

Tabla 2-2. Bancos en Colombia que presentan informes bajo estándares GRI

Nombre del Banco	Tipo de Banco	Tipo de reporte GRI	
		2018	2017
Bancoomeva	Nacional	GRI-G4	GRI-G4
Banco Davivienda	Nacional	GRI-G4	GRI-G4
Grupo Bancolombia (Bancolombia)	Nacional	GRI-G4	GRI-G4
Bancamía	Nacional	Non-GRI	GRI-G4
Banco AV Villas	Nacional	Non-GRI	Non-GRI
Banco de Occidente	Nacional	Non-GRI	Non-GRI
Banco de Bogotá	Nacional	Non-GRI	Citing-GRI
Fundación Social (Banco Caja Social Colombia)	Nacional	Citing-GRI	Citing-GRI
Citibank	Extranjero		Non-GRI
Itaú	Extranjero	GRI-G4	GRI-G4
Banco BBVA	Extranjero	GRI-G4	GRI-G4

Fuente: Elaboración propia con base en información de www.database.globalreporting.org e información de las páginas web de cada entidad.

Con relación a la tabla anterior, se aclara que a pesar que estos bancos se encuentran dentro de la base de datos de informes bajo GRI, esto no implica el seguimiento de los estándares de manera completa. El tipo de informe GRI-G4, hacen referencia a reportes elaborados bajo la versión de la guía del año 2013 de GRI; el tipo Non-GRI, indica que en estos reportes se divulga información de tipo económico, social y ambiental pero el informe en su conjunto no se basa en las guías ni en los estándares GRI. Finalmente, el tipo Citing – GRI, corresponde a informes integrados que se basan en las pautas de las versiones G3, G3.1 o G4, pero no presentan un índice de contenidos siguiendo lo prescrito por GRI (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2018b).

Para la selección de las organizaciones a estudiar, se establecieron cinco criterios. El primero hace referencia a la consistencia en la presentación de informes bajo GRI para los dos últimos años. En segundo lugar, que el tipo de informe presentado se realizará en su totalidad bajo GRI, razón por la cual las tipologías Non-GRI y Citing GRI se descartaron de la selección al contar con menor volumen de información. En tercer lugar, respecto a las entidades encontradas en el sector financiero colombiano, se tuvieron en cuenta solamente las entidades bancarias de origen nacional. De los 11 bancos presentados en la tabla anterior, encontrados en la base GRI, solamente 4 entidades cumplen con los criterios de selección mencionados con anterioridad, estos son Bancoomeva, Banco Davivienda, Grupo Bancolombia y Bancamía.

De este grupo, se seleccionaron las dos entidades con mayor cobertura operacional en el país de acuerdo con el informe de la Superintendencia Financiera de Colombia del segundo semestre de 2018, arrojando a Bancolombia y Davivienda como los dos bancos con mayor volumen de operaciones (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018b). Finalmente, respecto a las fuentes para recopilar información, se tuvieron en cuenta, por un lado, los informes de sostenibilidad para los años 2017 y 2018, la información que reposa en las páginas web, así como también las políticas de sostenibilidad de las dos entidades, el informe de calidad de vida y el informe de los resultados de la consulta a grupos de interés de Bancolombia para el año 2017 (que se realiza cada dos años) y por otro, las fuentes periodísticas mencionadas anteriormente, tales como la Revista Dinero, los diarios de prensa El Tiempo, El Espectador, La República. El período de análisis, como se ha mencionado anteriormente, corresponde a los años 2017 y 2018.

3. Del humanismo en la administración tradicional

“Frente a este cambio de la sociedad y al desmoronamiento de un mundo que nos recuerda lo que ocurrió a fines de la Edad Media, no hay que temer emprender un nuevo Renacimiento. Pero ¿sobre qué bases construirlo?” (Chanlat, 1995, p. 37).

A lo largo de la historia se han presentado diferentes movimientos humanistas que han influido en el concepto que se tiene del ser humano. En el caso del pensamiento administrativo puede decirse que ha evolucionado como respuesta a las demandas del entorno y la organización, aunque siempre teniendo al ser humano como un referente en el quehacer organizacional pero solo considerado como un aspecto marginal o un instrumento de la empresa. Esto ocurre desde la escuela de administración científica-clásica, pasando por los aportes de la sociología y de la escuela de las relaciones humanas, hasta llegar a vertientes relacionadas con la decisión, la estrategia y la competitividad.

Estas aproximaciones han contemplado al ser humano en las organizaciones a partir del modelo dominante, que lo convierte en un instrumento o en un simple medio, cuando este resulta ser un agente clave para conseguir los fines organizacionales. Esta visión del ser humano, al ser ampliamente aceptada y difundida, es la que se ha constituido en el referente tradicional para las prácticas de gestión. Para abordar estos temas, en este capítulo se realiza un breve recorrido sobre “los humanismos”, seguido de una revisión general de la concepción de ser humano en algunas de las principales teorías administrativas, para finalizar con algunas reflexiones respecto a la visión “humanista” en la administración tradicional.

3.1. Un recorrido por “los humanismos”

A lo largo de la historia se han desarrollado diversos movimientos humanistas, los cuales han influido en el pensamiento, el concepto y las actuaciones del ser humano en cada época; como lo menciona Maritain: “Todo gran período de civilización está dominado por

cierta idea peculiar que el hombre se forja del hombre” (Maritain, 1942, p. 1). Así mismo, de acuerdo con Gorbachov (1994), en un momento de la historia las fuerzas anti humanistas pretendieron ser humanistas para ejecutar sus acciones, y por tanto, manifiesta que “el humanismo, tanto en el pasado como en la actualidad, tenía y sigue teniendo una multitud de interpretaciones, incluso de las más contradictorias” (p.2). Dichos movimientos han promulgado ideologías emancipadoras de defensa de la condición humana ante las diferentes situaciones del contexto y la historia, tales como el humanismo del renacimiento, de la ilustración, el marxista, el vitalhumanismo y el poshumanismo, entre otros (Botero, 2004; Castrillón, 2014; A. Chanlat y Ramírez, 2009); sin embargo, a pesar de la multiplicidad de movimientos humanistas, para las pretensiones de esta tesis solo se hará una breve contextualización de algunos de ellos.

Se llega a afirmar que el término “humanismo” tiene sus orígenes en el Renacimiento (Siglo XIV), en Italia, como recuperación del pensamiento de la antigüedad que fuera afectado por las concepciones de la Edad Media. Ruíz (2001), manifiesta que en este período la humanidad se vio abocada a la necesidad de volver a lo antigüedad clásica como manera de rechazo hacia las prácticas del medioevo, regresando así a “todos los terrenos de la cultura de la gramática a la religión y de la filosofía a las ciencias naturales” (p.102).

Este humanismo se caracteriza por la búsqueda de la libertad, por el redescubrimiento de la vida humana desde un mundo burgués progresista ansioso de conocimientos, por la búsqueda del retorno hacia la antigüedad con una visión estética en relación con aspectos como la belleza, la poesía, el arte, la filosofía y por la necesidad de cuestionarse sobre la naturaleza del hombre. Los humanistas de este tiempo “no buscan un saber desinteresado sino un saber práctico, un saber normativo, capaz de transformar al hombre, de hacerlo mejor o feliz” (Botero, 2004, p. 13). Este movimiento también se caracterizó por un interés hacia la filología ya que promovió el estudio de los textos sagrados de las religiones y otros textos clásicos escritos en idiomas como el latín y el griego (Ruíz, 2001).

Por su parte, las diversas manifestaciones artísticas destacaron aspectos como la política, la cultura e incluso el crimen. Dentro de sus principales exponentes pueden resaltarse a Francesco Petrarca, Giovanni Boccaccio, Leonardo Bruni, Lorenzo Valla, Pico de la Mirándola, Erasmo de Rotherdam y Miguel de Montaigne (Botero, 2004). Este humanismo promueve un antropocentrismo, desde una visión teológica, lo cual puede observarse en

la frase de Pico de la Mirándola en la que afirma que Dios le dijo al primer hombre: “te he colocado en el centro del mundo, para que puedas contemplar mejor lo que éste contiene. No te he creado ni celeste ni terrestre, ni mortal ni inmortal, para que por ti mismo libremente, a guisa de buen pintor o hábil escultor, plasmes tu propia imagen” (Pico de la Mirándola, 1942, p. 105-107; citado por Castrillón, 2014).

Finalmente, puede observarse cómo este humanismo tiene un carácter excluyente pues es promovido exclusivamente para ciertas clases sociales que pueden tener medios y capacidades para acceder a los privilegios formativos (la burguesía), tal como lo menciona Courda (2013) “la formación en las humanidades, además de los beneficios íntimos que otorga al individuo que recibe esta educación, se convertirá a la vez en señal inequívoca de cierta posición social y en la aparente justificación de que los portadores la ostenten actualmente” (p.12).

Un segundo movimiento humanista, corresponde a la Ilustración (siglo de las luces). En este periodo destaca la lucha contra la ignorancia, lo que generaría pugnas entre ciencia e ideología ya que se generaron cuestionamientos frente a hechos como la muerte y la guerra por razones religiosas, como es el caso de las cruzadas; con esto se buscaba lograr una emancipación frente a la religión que le diera predominio a la razón. Surgen entonces, diversas ideologías, destacando el racionalismo y el empirismo, que muestran a la razón como el elemento diferenciador entre el ser humano y otros seres vivos. Dicha perspectiva racionalista fue influenciada por filósofos y científicos quienes concebían al mundo desde la analogía maquinista.

Un ejemplo de ello es Descartes, quien con su visión mecanicista del mundo concebía a los organismos vivos como máquinas lo cual, según Capra, constituyó un inconveniente para la ciencia pues “el problema está en que los científicos, alentados por el éxito obtenido tratando a los *organismos vivos como máquinas*², tienden a creer que estos organismos son solo máquinas” (Capra, 1992, p. 65). De la misma forma, Koyré (1994), sugirió que en este período el papel de las máquinas en vez de promover la edad de oro de la humanidad y propender por su libertad, generó mayor esclavitud para las personas, difundiendo así la

² Subrayado del autor. Esta concepción mecánica de los seres vivos, se ve reflejada en las teorías de la administración científica.

miseria (citado por Laguna, 2016). Desde la visión kantiana, la ilustración se puede considerar como un proceso en el cual el hombre sale de su minoría de edad de la cual él mismo es responsable, considerada ésta como las limitaciones que tienen los seres humanos para pensar por sí mismos, apelando a la libertad para hacer uso público de la razón (Kant, 1784). Algunos de los principales representantes de este movimiento son Locke, Voltaire, Rousseau, Kant, Descartes, Bacon, Hobbes, Hegel y Goethe (Botero, 2004; Horkeimer y Adorno, 2003; Laguna, 2016).

Un tercer movimiento que puede ser considerado humanista es el Marxista. En sus planteamientos Marx contempla al ser humano como un individuo cuya razón de ser es atribuida a los procesos productivos, por lo que su esencia se da a causa precisamente del trabajo; todo ello enmarcado en un conjunto de relaciones sociales que son objeto de la economía por lo que, finalmente, se considera que la verdadera naturaleza del hombre es la económica.

Así mismo, Puleda (1996) desde una interpretación marxista del humanismo relacionada con el proceso de producción de bienes materiales, manifiesta que el hombre requiere la satisfacción de sus necesidades básicas de alimentación, vestuario, vivienda, entre otras, por lo que afirma que “La mediación entre estos dos polos opuestos, la necesidad y su satisfacción, —y, por lo tanto, entre hombre y naturaleza— está constituida, para Marx, por el trabajo” (Puleda, 1996, p.19) y por tanto, se considera que es el trabajo el proceso de creación que permite la satisfacción de las necesidades humanas. Es así, como lo humano para Marx puede explicarse desde las relaciones sociales y no desde el individuo en sí pues para él lo humano es externo al ser individual (Botero, 2004).

Un cuarto movimiento que sobresale respecto al tema es el Vitalhumanismo. Este hace referencia a la preocupación que se tiene por el ser humano más allá de él mismo, manifestando la necesidad de un humanismo cuyos fines sean la defensa de la vida en todas sus expresiones, siendo la humana una forma particular de esta. En este sentido se propone pensar en el hombre y en la naturaleza como fines (no solamente al hombre), aspecto que lo distingue de los otros humanismos presentados; esto puede ser relacionado con las actuales preocupaciones que presentan las teorías asociadas al desarrollo sostenible.

De manera similar, Sanabria (2018) sugiere una visión de la bioética que se encuentra asociada a este vitalhumanismo, en la medida en que se considera como “una ciencia integradora que busca evaluar los impactos de todas las ciencias, de su investigación y de sus prácticas en la vida del ser humano y en la de las demás especies del planeta” (Sanabria, 2018, p.179), lo que implica una preocupación por la vida en todas sus formas, más allá de la humana, de la misma forma que lo plantea el vitalhumanismo. Esta visión del humanismo, en resumen, se ocupa de “la defensa de los ecosistemas, del aire, el agua, los bosques; (...) la búsqueda de una naturaleza vigorosa y sana; pero, de otro lado, la dignidad de la vida, los derechos humanos, la educación y el bienestar” (Botero, 2004, p. 213).

Finalmente, otro movimiento humanista que se destaca es el “Poshumanismo del amor”, expuesto por Castrillón (2014), quien hace un análisis de “lo humano” teniendo en cuenta tres escenarios fundamentales en los cuales se desarrollan la mayoría las actividades de la vida de las personas: la ciudad, la empresa y la universidad. Este humanismo, en cierto sentido, tiene orientaciones similares a las expuestas por el vitalhumanismo, ya que propone una nueva racionalidad de lo humano, preocupado por el sentido de la vida, enmarcado en la filosofía denominada “racionalidad erótica” (predominio del amor) preocupada así, por “superar la visión reduccionista sobre lo humano hecha por la modernidad” (Castrillón, 2014, p. 138). En el mismo sentido, Chanlat plantea que el movimiento romántico busca recuperar el sentido de la persona humana y sus emociones, sentido perdido en medio de la búsqueda desmesurada de la razón como única concepción del hombre (Chanlat, 1995).

Lo anterior se ve reflejado en aquellas investigaciones en las cuales se concibe al ser humano como un ser “emocional” cuyas decisiones y actuaciones no dependen únicamente, como sostiene la teoría neoclásica del bienestar, de la búsqueda de un óptimo “racional”, sino que éstas se encuentran condicionadas en buena medida por sus emociones, por factores biológicos provenientes de la evolución y por aspectos de tipo social y cultural que llevan a visualizarlo como un ser complejo (multidimensional) (De Waal, 2007; MacKerron, 2012). En la tabla 3-1, se presenta un resumen de las principales características de los humanismos estudiados en líneas anteriores.

Tabla 3-1. Principales características de "los humanismos"

Humanismo	Características principales
Renacentista	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de la libertad y redescubrimiento de la vida humana en el pensamiento de la antigüedad. • Visión estética del mundo: se buscaba la belleza, la poesía, el arte, la filosofía, la filología. • Necesidad de cuestionarse sobre la naturaleza del hombre. • Búsqueda de un saber capaz de "hacer más feliz al hombre". • Hombre como centro del mundo. • Humanismo excluyente: solo para la burguesía con capacidad de acceder a los privilegios formativos.
De la Ilustración	<ul style="list-style-type: none"> • Predominio de la razón (racionalismo) como característica particular del ser humano frente a otros seres vivos. • Lucha contra la ignorancia. • Pugnas entre ciencia y teología. • Necesidad de salir de la minoría de edad (Kant)
Marxista	<ul style="list-style-type: none"> • Ser humano: razón de ser en función de los procesos productivos. • Esencia del hombre se encuentra en el trabajo. • Lo humano: explicado desde las relaciones sociales y no en el individuo mismo.
Vitalhumanismo	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por la vida en todas sus formas, más allá de solamente la vida humana. • Vida biológica, vida cósmica, vida psicosocial. • Defensa de ecosistemas, dignidad de la vida, derechos humanos, educación y bienestar.
Poshumanismo del amor	<ul style="list-style-type: none"> • Defensa de lo humano en tres escenarios: la ciudad, la empresa y la universidad. • Predominio del amor: preocupación por superar la visión reduccionista racional moderna sobre lo humano.

Fuente: Elaboración propia con base en Botero (2004), Castrillón (2014), Ruiz (2001), Courda (2013), Capra, (1992), Laguna (2016), Puleda (1996) y Sanabria (2018).

De acuerdo con lo presentado en la tabla 3-1., desde el Renacimiento el hombre es reconocido como un ser individual, pero que existe en función de la existencia de la colectividad, es decir, se reconoce que la razón del hombre como individuo se debe a la existencia de los otros. Como se observa, en cada uno de estos movimientos humanistas hay un propósito de perseguir la humanización de las sociedades, desde diferentes ópticas, que se encuentra acorde con los eventos históricos y culturales particulares que se presentaban, que en últimas buscan la humanización de la vida en toda su extensión, aunque especialmente del ser humano, al mantener como rasgo característico la promoción del respeto a la "dignidad humana". Kant sugiere que dicha dignidad, se puede atribuir más a la vida de la especie humana que a las otras formas de vida, siendo la expresión "dignidad" directamente asociada con los movimientos humanistas, como una verdad que busca el respeto por el hombre y la humanización de la vida en sociedad

(Botero, 2004); en este sentido, señala que la dignidad humana está asociada a la condición de que el ser humano pueda ser un fin en sí mismo fundamentado en su autonomía como única condición moral para tal consideración (Kant, 2012).

Estas visiones humanistas parten de la presunción de que el ser humano es una “criatura privilegiada de la tierra, el portador de un principio superior, fundamento de todo lo noble que ocupa el planeta” (Cruz Kronfly, 2005, p. 103) con lo cual se logra entrever una perspectiva en la que existe cierta superioridad de “lo humano” frente a las otras especies en el planeta. Frente a lo presentado es importante resaltar que el humanismo constituye un concepto que se debe repensar continuamente, a la par de la evolución de las sociedades, ya que, como muestra la historia, siempre habrá elementos sociales, culturales, políticos, económicos, que influyan en la concepción que se tiene sobre “lo humano”.

3.2. La tradición administrativa: “lo humano” desde algunas de las principales teorías administrativas

Para comprender de manera más clara los elementos incorporados en la visión alternativa que plantea la gestión humanista, y aquellos aspectos que la diferencian de las posturas ya existentes, se hace necesario caracterizar los aportes teóricos que se encuentran en la vertiente asociada a la administración tradicional. En esta sección del capítulo se presentan algunos de los aportes de los principales representantes en administración que contribuyen a la comprensión de lo que se ha concebido como “lo humano” desde las diferentes teorías. Aquí no se pretende hacer un análisis en profundidad sobre las obras de cada uno de estos autores, sino que se esbozan las características más elementales que permiten comprender la mirada que, de acuerdo con su época, formación y condiciones del entorno, ellos podían hacerse sobre “lo humano” y que sin duda se usan para justificar las prácticas administrativas actuales.

3.2.1. La administración científica-clásica: una visión mecanicista del mundo

La perspectiva de la administración clásica o científica tiene tras de sí una visión mecanicista de las organizaciones y de quienes la conforman, pues tiene una mirada surgida en el contexto de la revolución industrial en el cual las máquinas constituían un

elemento de referencia ineludible; esto habría de influir incluso en la concepción del hombre pues lo muestra como supeditado a la grandiosidad de la revolución maquinista (Aktouf, 2009; Martínez, 2012; Sanabria, 2006). En este contexto emergen los aportes de Frederick Taylor y Henri Fayol quienes se orientaron a la búsqueda de cientificidad en la disciplina administrativa. Estas posturas son descritas en las siguientes líneas.

Como se sabe, Frederick Winslow Taylor es considerado como el padre del pensamiento administrativo tradicional, gracias a sus aportes sobre la administración científica, siendo uno de los primeros en teorizar en torno a la disciplina administrativa. Este autor, de nacionalidad estadounidense, inicialmente estudió derecho, aunque posteriormente dejó sus estudios y fue a trabajar a una empresa en la cual adquirió conocimientos asociados con la ingeniería mecánica, lo que influyó en su decisión de desarrollarse profesionalmente en esta área; esto permite comprender la naturaleza de sus planteamientos (Aktouf, 2009). Dentro de sus aportes más relevantes se destacan los principios de administración científica, orientados hacia 1) la organización científica del trabajo; 2) La selección científica y entrenamiento del trabajador; 3) La adaptación del trabajador a la organización científica del trabajo y la cooperación entre directivos operarios; 4) La división del trabajo, teniendo como principal objeto de estudio la forma en la que podía mejorar la productividad en las organizaciones.

De este modo, tal como lo presenta Martínez (2012), Taylor sustentó su teoría en los principios mencionados teniendo como base el método cartesiano (1637), un método determinista que concibe el ser humano de un modo “racional” y que parte de una visión mecanicista del mundo, acorde con el pensamiento de la época. Así mismo, este autor tuvo en cuenta el método positivista de Augusto Comte (1839), intentando lograr así un nivel de generalización y “predictibilidad científica” (Martínez, 2012) que le permitiera a su teoría ser concebida como válida ante la comunidad científica, lo cual era asociado a un adecuado proceder.

Con relación al concepto de “lo humano” en Taylor pueden observarse dos posiciones importantes (así como contradicciones). Por un lado, se afirma que Taylor tenía ciertos prejuicios respecto a la condición del obrero, algunos propios de su clase y otros derivados de sus concepciones del sistema productivo, y que pensaba en los obreros como personas ignorantes, sin inteligencia y portadores de una “flojera natural” que, por supuesto, limitaba

la productividad; sin embargo, por otro lado, Taylor propendía por unas mejores relaciones entre obreros y patronos, así como por una mejor remuneración para los trabajadores, afirmando que si las empresas ganan más, gracias a la aplicación de sus principios de administración científica, entonces pueden pagar unos mejores salarios al poder compartir las ganancias adicionales (Aktouf, 2009).

Sin duda alguna, los aportes de Taylor contribuyeron de forma positiva a mejorar los resultados productivos de las organizaciones, y esta visión científica ayudó a sentar las bases del pensamiento administrativo actual; no obstante esta teoría, tal vez de forma indirecta, e influenciada por las condiciones del sistema económico y de producción dominante en la época, terminó generando una concepción del obrero que lo toma como una especie de máquina o como un mecanismo del proceso productivo, el cual debía seguir unos métodos y técnicas específicos y claramente definidos; todo ello se dio a pesar de las intenciones de Taylor respecto a la promoción de la paz y las buenas relaciones entre obreros y patronos.

En relación con lo anterior, Dessler manifiesta que las ideas de Taylor se orientaban por “el deseo de armonía entre trabajadores y administradores y el aumento de los beneficios para el obrero. El problema no estaba en los motivos de Taylor sino en los supuestos, que eran los que prevalecían en el ambiente utilitario y racionalista de la época” (Dessler, 1979, citado por González, 2007, p. 44). De forma similar lo expresa Barba, al mencionar que Taylor proponía la máxima prosperidad entre patronos y obreros aunque para ello considerara al trabajador de una manera acorde con el pensamiento de este periodo, por lo que en ocasiones se refería a la necesidad de que este fuese “tan necio como un buey” (Barba, 2009, p. 176), evidenciándose así algunas contradicciones en su obra.

La noción de ser humano que subyace a la propuesta de Taylor puede enmarcarse principalmente en el humanismo promovido en la Ilustración, con una visión racionalista que se ve reflejada en la concepción mecanicista del mundo, asimilando el funcionamiento de los organismos vivos – incluido el hombre – como el de una máquina, instrumentalizando al ser humano como un medio más en el proceso productivo.

Por su parte, el francés Henri Fayol, cuya profesión fue la Ingeniería de Minas, constituye un segundo referente de importancia en el pensamiento administrativo clásico. Sus ideas fueron producto del análisis del entorno organizacional de la segunda parte del siglo XIX y parte del siglo XX influenciado por la Revolución Industrial y la Primera Guerra Mundial. Su principal obra: “Administración Industrial y General”, es la que establece la propuesta de catorce principios administrativos y seis funciones básicas de las empresas manufactureras (Fayol, 1961). Con relación a su obra, llama la atención su interés por las relaciones entre las personas aduciendo que estas deben estar influidas por el amor. Así mismo, de acuerdo con Aktouf, en su obra se encuentran en varios apartados indicios de lo humano expresados en términos como “equidad, bondad, corazón, justicia, etc., al lado de afirmaciones de necesaria firmeza, disciplina, obediencia, orden, deber” (Aktouf, 2009, p. 88), lo cual pone de manifiesto su interés por ciertas dimensiones de lo humano.

En lo concerniente a los principios de administración, puede afirmarse que las pretensiones científicas que tenía Fayol sobre la administración implicaban (como sucedía con todas las ciencias en su tiempo) que la administración tuviese unas “leyes” o principios generales, lo cual denota un carácter positivo – normativo sobre la disciplina en cuestión, así como un enfoque cartesiano. De esta manera, los principios que planteó son: 1) división del trabajo; 2) autoridad y responsabilidad; 3) disciplina; 4) unidad de mando; 5) unidad de dirección; 6) subordinación de los intereses individuales a los intereses generales; 7) remuneración del personal; 8) centralización; 9) jerarquía; 10) orden; 11) equidad; 12) estabilidad y duración del personal en un cargo; 13) iniciativa; 14) unión del personal (Fayol, 1961).

Con relación a las funciones administrativas, Fayol plantea que una organización manufacturera cuenta con seis funciones o áreas, haciendo mención a las operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas. Este planteamiento, dado el contexto de las nacientes industrias de la época, puede ser aceptado, aunque dada la complejidad de las organizaciones modernas es algo inconcusamente cuestionable en la actualidad. De esta forma, la postura positiva, normativa y cartesiana se puede ver también en el uso que hace de la metáfora biológica para mencionar que, así como el cuerpo humano funciona a través de la interacción entre sus partes, la organización también funciona como un “cuerpo social”, el cual “divide” en partes a través de las funciones administrativas (Martínez, 2012). Así mismo, este autor,

al hacer énfasis en la función administrativa, alude a la noción de gobierno indicando que “Gobernar, es conducir la empresa hacia su objetivo buscando sacar el mejor partido posible de todos los recursos de los que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales” (Fayol, 1961, p. 5), para lo cual menciona que la administración se reduce al conocido PODC – Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.

Respecto a lo que se puede inferir sobre “lo humano” en la obra de Fayol, algunos autores como González (2007), mencionan que se observa una preocupación importante por los trabajadores, lo cual puede deducirse de algunos de sus principios tales como la remuneración del personal de manera justa (7), la equidad referida a la benevolencia y trato justo entre las personas (11) y el principio de unión del personal (14) que promueve la armonía y unión entre las personas. Esta búsqueda de lo humano en Fayol se podría contextualizar en el marco del humanismo marxista en cuanto se refiere al hecho de que la razón de ser del hombre se encuentra asociada al trabajo y a los procesos productivos, aunque la búsqueda de eficiencia en la propuesta de Fayol se contraponen a la búsqueda marxista de la emancipación del hombre. Así mismo desde este enfoque, lo humano está explicado desde las relaciones sociales, lo que se evidencia en la preocupación de Fayol por el buen trato, la unión y la armonía entre las personas.

3.2.2. La administración burocrática: una administración racionalista

Por su parte, Max Weber, de origen alemán, fue un abogado y sociólogo que vivió en el período comprendido entre 1864 y 1920. Desde su formación en ciencias sociales, realizó aportes a la disciplina administrativa, dentro de los que se encuentran la concepción de administración burocrática, la dominación y el poder. Este concepto de burocracia, de origen francés, etimológicamente hace referencia al gobierno en las oficinas a través del poder a nivel de la administración de las entidades del estado y se orienta hacia los aspectos de ineficiencia, incompetencia y clientelismo (Martínez, 2012). Desde la posición de Weber, la burocracia es comprendida desde el enfoque del “tipo ideal”, siendo una definición contraria a la noción usada comúnmente. Por ello es que Weber llegaría a afirmar que “En la actualidad, la economía capitalista de mercado es la primera en exigir que los asuntos oficiales de la administración se resuelvan con precisión, sin ambigüedades, continuamente y con la mayor rapidez posible” (Weber, 1977).

El concepto de estructura burocrática weberiano es construido teniendo en cuenta las nociones de racionalidad, poder, autoridad y dominación. Por un lado, en esta teoría la racionalidad es entendida como un “proceso por medio del cual reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables gradualmente sustituyen los sentimientos, la tradición y la mera intuición en todas las esferas de la vida” (Dávila, 2001, p. 139). Por su parte Weber concibe *el poder* como la posibilidad de imponer la voluntad propia sobre los otros; *la autoridad*, como “el derecho de mandar y el deber de obedecer”; y la dominación como “la posibilidad de obtener obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos” (Dávila, 2001, p. 139). En relación con lo anterior, uno de los cuestionamientos a la organización burocrática es si la dominación asociada a las estructuras organizacionales jerárquicas se configura como un problema generador de obstáculos en el relacionamiento entre los individuos. Otro cuestionamiento no es la jerarquía sino la dificultad que en el proceso de interacción individual-colectivo se presenta, dados los elementos histórico-culturales que asocian imaginarios sobre el “deber ser” en el trato de las personas en el marco de relaciones jerárquicas³.

Con el objetivo de destacar algunos aspectos relacionados con “lo humano” en la organización burocrática propuesta por Weber, es pertinente presentar un resumen de sus características con respecto a los funcionarios: 1) Selección racional, con arreglo a fines de la organización burocrática; 2) nombrado por una jerarquía superior; 3) Sistema de salarios de acuerdo con la jerarquía racional; 4) Evaluación de la actuación del burócrata; 5) Capacitación profesional; 6) Estabilidad; 7) Posibilidad de ascenso (Martínez, 2012).

Dado lo anterior se puede observar la preocupación de Weber por algunos aspectos relacionados con las personas en las organizaciones, tales como la selección racional, los sistemas de salarios asociados a las jerarquías, la capacitación profesional y la posibilidad de ascenso, preocupación que se encuentra en el marco del contexto histórico de la imperante economía capitalista a la que hace referencia Weber, ya mencionada en

³ A nivel histórico, se puede observar cómo las relaciones de servidumbre como “condición de inferioridad moral vivida por el individuo con estigma y con vergüenza es un dato característico de la cultura occidental moderna”(Carvajal, 2002, p. 40). Las relaciones entre las personas en el sistema esclavista y feudal obedecían a un respeto entre quienes ostentaban una posición “débil” frente a quienes tenían una posición de poder o eran poseedores de recursos, en donde se tenía la sensación de inferioridad y se debía obediencia a los señores esclavista y feudal, sin necesidad de que fuese recíproco. La construcción de representaciones sobre “el deber ser” en las relaciones interpersonales probablemente ha sido lo que ha inducido hacia el pensamiento de que las jerarquías no son formas adecuadas de relacionamiento, cuando lo que puede estar de fondo es que el problema no sea la jerarquía sino la representación asociada a ella traída de aspectos histórico-culturales, producto de procesos evolutivos.

párrafos anteriores. El humanismo detrás de la propuesta de Weber es de tipo ilustrativo, en donde prima la racionalidad en las características que describen a las personas en su papel de funcionarios, esto es la selección, la fijación de sistemas de remuneración, la evaluación, entre otros aspectos que apelan a la razón.

3.2.3. La escuela de las relaciones humanas

Hacia 1930, a raíz de cuestionamientos a la forma de mejorar la productividad en las organizaciones, se presentan las primeras preocupaciones expresas sobre “lo humano” en las organizaciones en relación con el comportamiento de la producción, sugiriendo de forma incipiente que en las empresas hay un “algo humano” (Aktouf, 2009). Entre los exponentes más significativos de esta escuela se encuentran Mayo, Maslow, McGregor y Herzberg. Elton Mayo (1880-1949), fue un sociólogo y psicólogo industrial de origen australiano y es considerado como uno de los promotores de la mencionada escuela de las relaciones humanas. Este autor generó importantes aportes a las teorías administrativas resaltando el papel del ser humano en las organizaciones, siendo sus aportes considerados por varios autores como los inicios del humanismo en la administración.

El trabajo más destacado de Mayo fue el realizado en Hawthorne (Chicago) en la Western Electric Company -WEC- (1927), en donde coordinó una experiencia investigativa orientada hacia la necesidad de explicar los efectos de los cambios en las condiciones del entorno físico para los obreros en relación con los procesos productivos; a manera de ilustración se cuestionaba cómo incidían el grado de iluminación, la fatiga y los accidentes laborales, en el incremento o disminución de la producción (Chiavenato, 1997). En el desarrollo de esta investigación se realizaron diversos tipos de “experimentos” en los cuales se modificaban las condiciones del ambiente y se analizaba la respuesta de los obreros a dichos cambios y cómo esto impactaba la producción, sin embargo, en diversas ocasiones, pudieron constatar que había elementos que no eran fácilmente medibles ni identificables y que no estaban sujetos a las condiciones físicas sino a condiciones de tipo psicológico de los obreros. Un ejemplo de ello es la respuesta relacionada en torno al tema de la iluminación, y que se presentó cuando las obreras sentían que tenían la obligación de producir más si la iluminación era mejor, aunque esto no era un efecto directamente atribuible al cambio en la iluminación misma sino a cuestiones psicológicas.

Sobre estos trabajos en la WEC se pueden concluir aspectos como la fijación de las cuotas de producción obedece, entre otras cosas, a factores psicológicos fijados por un grupo y no solo por las condiciones físicas de cada trabajador; en este sentido, los trabajadores se comportan de acuerdo con normas de carácter social y no con reglas individuales, por ejemplo si la mayoría de obreros tienen una cuota de producción “estándar”, quien la supere o se encuentre por debajo de esta recibe ciertos castigos sociales asociados por ejemplo al afecto por parte de sus compañeros. En esta línea, los anteriores planteamientos se refuerzan con algunas propuestas de la sociología en las que se indica que la construcción de la persona (el yo) tiene en cuenta la interiorización de lo que los otros piensan sobre sí mismo, en palabras de Charles Taylor (1989) “mi propia identidad depende vitalmente de mis relaciones dialógicas con los otros” (Taylor, 1989, citado por Martucceilli y De Singly, 2012, p. 68). De esta manera, se empieza a reconocer que los seres individuales están inmersos en un colectivo, por lo tanto, las acciones se ven influenciadas por la interacción con los otros, reconociendo así una interdependencia en las dinámicas grupales en las organizaciones.

Con relación a “lo humano” en el trabajo de Mayo, se destaca la preocupación por el bienestar de los obreros tanto físico como psicológico, lo cual es un aporte importante en la construcción del humanismo en la gestión; sin embargo, cabe resaltar que dicha preocupación tenía como trasfondo la búsqueda de una mayor productividad y eficacia a través del bienestar de los trabajadores en lo relacionado con el entorno físico. Seguramente, en el marco de la naciente industria de los 30's, se podía comprender dicha preocupación como “humanista”; sin embargo, dadas las condiciones del entorno actual, en donde las dinámicas operacionales de las organizaciones han cambiado, las preocupaciones humanistas deben ir más allá de las condiciones de iluminación en el lugar de trabajo o de la fatiga del trabajador en relación con la producción. Esto es aún más cierto si se tiene en cuenta la diversidad de actividades organizacionales que se desarrollan hoy en día, en donde las empresas ya no solamente son fábricas, sino que también se dedican a otro tipo de actividades.

Otro exponente importante asociado a esta escuela es Abraham Maslow. Este fue un psicólogo de nacionalidad estadounidense (1906-1970) conocido por sus trabajos relacionados con la psicología humanista. Uno de sus principales aportes, que fue incorporado en la disciplina administrativa, se encuentra relacionado con su obra de “La teoría de la motivación humana” en donde propone una jerarquía de las necesidades

humanas, sugiriendo que la motivación en el trabajo es atribuida a la satisfacción de dichas necesidades. Esta pirámide es categorizada en cinco niveles los cuales, partiendo desde su base, pueden describirse así: 1) Fisiológicas: necesidades asociadas a la supervivencia (respiración, alimentación, descanso, sexo); 2) De seguridad: necesidades relativas a la protección (evitar sentirse en peligro); 3) De Asociación: necesidades de relacionamiento con los otros; 4) Del ego o psicológicas: reconocimiento de los demás; y 5) De autorrealización: lograr lo que se quiere ser (Martínez, 2012). Estos aportes han sido vinculados en el campo organizacional intentando buscar la satisfacción de algunas de las necesidades de las personas a través de factores como mejorar las condiciones físicas del lugar de trabajo, garantizar seguridad y un ambiente laboral que permita una adecuada interacción con los demás, así como temas asociados al desarrollo de carrera. El aporte de Maslow ha sido concebido inicialmente desde el campo de la psicología y, para el campo organizacional, este se constituye en una forma de dimensionar al ser humano en función de una priorización de sus múltiples necesidades. Este trabajo ha recibido diversas críticas, dentro de las que se encuentran la expresada por Lee (1980), en donde menciona que la pirámide “no es sino un modelo más dinámico de una jerarquía de necesidades ya establecida por Aristóteles, aproximadamente tres siglos antes de nuestra era” (citado por Aktouf, 2009, p. 219).

Como continuación de los aportes de Maslow, Douglas McGregor, psicólogo y economista norteamericano, desarrolló una propuesta sobre la aplicación de las necesidades humanas en las organizaciones, planteando la necesidad de pasar desde una teoría X de la administración hacia una teoría Y. McGregor hace referencia a la teoría X como aquella en la cual se concibe al trabajador como un ser que por su naturaleza ve el trabajo como un castigo o una obligación y por ende requiere una supervisión y control a través de otra persona de un “nivel superior”, lo que lleva hacia la necesidad de contar con una figura de autoridad y unos elevados niveles de supervisión (McGregor, 1996).

Por otro lado, sobre la teoría Y, la concepción del trabajador que se propone es diferente y parte de la base de que una mayor motivación para las personas redundará en mayor productividad. Las personas en esta teoría son concebidas como seres capaces de asumir responsabilidades, con un papel dinámico, cuyas motivaciones pueden llevar al alcance de las metas organizacionales; este modelo toma como referente la realización de las necesidades de nivel superior propuestas por Maslow, tales como la autorrealización, vista

entre otras cosas como la superación personal en el trabajo, así como el autocontrol y la participación. Bajo los anteriores supuestos, la aplicación de esta teoría se ha visto en lo relacionado con la administración por objetivos, las evaluaciones de desempeño que finalmente lo que buscan es la fijación de objetivos concretos y ejercer una presión autoimpuesta por las mismas personas con el fin de que sientan que ellos mismos son quienes están autorregulando sus acciones; sin embargo tras este enfoque permanece vigente una visión de tipo funcional que busca alinear los objetivos de las personas con los de la organización conservando siempre una relación directa entre la motivación de las personas y la productividad de la empresa. Siguiendo la propuesta de Maslow, en la teoría Y de McGregor se identifica una visión de un ser humano con unas necesidades de orden superior asociadas a la autorrealización, al desarrollo, a la participación e interacción con los otros, un hombre diferente al concebido de forma tradicional que solo es capaz de recibir órdenes y encuentra en el trabajo una obligación y no un espacio para realizarse y desarrollarse como persona a través de la alineación de sus objetivos con los de la organización.

Por otro lado, también sobre la base de la propuesta de Maslow, Frederick Herzberg psicólogo y sociólogo norteamericano, desarrolló la teoría de la motivación e higiene en el trabajo identificando algunos elementos puntuales que debían ser un foco de atención en lo relacionado con los aspectos motivacionales de los trabajadores (factores higiénicos y factores motivacionales). Sobre la higiene, Herzberg la asimila con el sistema de salud, indicando que hay algunos elementos de tipo preventivo que pueden ser tenidos en cuenta en referencia a las necesidades básicas de las personas en el trabajo, definiendo así factores como los salarios y beneficios a los empleados, la búsqueda de relaciones satisfactorias entre empleados y supervisores, la necesidad de condiciones físicas adecuadas del ambiente, entre otros, como elementos constituyentes de la prevención higiénica (Martínez, 2012). Por otro lado, respecto a los factores motivacionales, este autor hace referencia a la autorrealización, al reconocimiento, a la promoción como algunos de los elementos importantes para que los trabajadores se sientan motivados.

Al respecto, Martínez menciona la necesidad de analizar cuidadosamente este tipo de modelos de acuerdo con las condiciones particulares del contexto en el cual se aplican, ya que, por ejemplo, en el contexto colombiano, el factor salarial puede considerarse más de tipo motivacional que higiénico, esto dadas las condiciones sociales y económicas por las que atraviesa el país que hacen que los salarios sean un factor condicionante incluso por

encima de otro tipo de intereses, dado que hay unas necesidades básicas de por medio que en ocasiones solo pueden ser satisfechas a través de un salario; sin embargo, sería pertinente realizar este análisis también en términos de las expectativas de vida de las nuevas generaciones y su formación, ya que la motivación a través del salario es un factor importante pero no determinante.

Los trabajos realizados en el marco de esta vertiente de pensamiento empiezan a presentar una preocupación por los trabajadores desde dimensiones de tipo físico y psicológico, lo que en principio podría pensarse desde el enfoque del humanismo renacentista en la búsqueda de mejores condiciones para la “libertad” y felicidad del hombre; sin embargo, esta corriente de pensamiento sigue siendo una visión de carácter instrumental lo que lo sitúa nuevamente en el racionalismo de la ilustración.

3.2.4. La escuela japonesa en administración (la teoría Z)

La escuela japonesa se constituyó en una corriente de referencia en el pensamiento administrativo. Esta escuela parte de lo que William Ouchi denominó en 1982 como la teoría Z. Esta teoría se basa en la búsqueda de la calidad total, teniendo como base las particularidades de la cultura japonesa. En principio podría afirmarse que es una adaptación el *management* americano, ya que una de las estrategias de Japón fue el fortalecimiento de su sistema educativo a través del envío de estudiantes a empresas de otros países con el fin de formarlos con elementos manejados en la administración de tipo americano, que fueran capaces de adaptar dichos elementos a la cultura nipona; es por ello que, una de las principales fortalezas del modelo japonés se encuentra asociada directamente a rasgos culturales, tales como su disciplina, la capacidad de trabajar en equipo, la participación activa en todos los niveles jerárquicos y cargos, así como una cierta flexibilidad en la producción (Martínez, 2012). Esta gestión de la calidad total (GCT) se configura en la necesidad de integración de varios actores organizacionales tales como los empleados, los directivos y proveedores, entre otros, para que estos sean participantes activos en el mismo.

El modelo japonés ha sido un referente de la teoría administrativa caracterizado por introducir algunos elementos diferentes a los tradicionales y por su gran acogida y éxito, por lo que cabe cuestionarse qué es lo que lo hace tan diferente y aparentemente exitoso. Este modelo, tiene en cuenta las características particulares de la cultura basado en la

participación de las personas como parte de un colectivo en búsqueda de mejorar las condiciones de vida del grupo en general y no particularmente de unos cuantos individuos, un modelo que como lo menciona Aktouf (2009), si bien puede ser un referente no hay que olvidar que también ha tenido unos costos sociales. A manera de ejemplo de la fortaleza de esta cultura, puede observarse la capacidad de recuperación que han tenido los japoneses después del devastador terremoto - tsunami del 2011, en donde tuvieron muchas pérdidas de las cuales se han venido recuperando de forma asombrosa gracias a su disciplina, cooperación y capacidad de trabajar en equipo, por y para todos. Particularmente, sobre las formas organizacionales en Japón, se observa que su momento de auge inicial fue entre los años 80's - 90's, caracterizados por una dirección de tipo familiar (Pesqueux y Tyberghein, 2010). Se destaca al Keiretsu como una forma organizacional de coalición empresarial sin tener jerarquías entre ellas que se unen para trabajar por un fin común, útil a todos para obtener y distribuir los beneficios de ello, lo que constituye, de acuerdo con Pesqueux y Tyberghein (2010), el corazón del modelo japonés.

Para el funcionamiento de este modelo se destacan algunos elementos propios de la cultura japonesa, entre ellos que el proceso educativo es mucho más riguroso que otros, llegando un joven a estudiar casi un año y medio más de lo que se estudia en promedio en otras culturas y sociedades; así mismo, el respeto por valores como "la lealtad, el ahorro, la fidelidad, el trabajo, la ganancia legítima y gratificante, así como la cohesión, la homogeneidad y el consenso" (Aktouf, 2009, p. 308). Todos estos son elementos del modelo, que han llevado a prácticas organizacionales como el empleo vitalicio, la remuneración de acuerdo con la antigüedad, sistemas de motivación grupales y apoyos de las empresas para la educación de sus trabajadores e hijos, entre otros elementos, que ratifican la cohesión cultural en donde las personas son miembros de colectivos y deben actuar en pro del bienestar de estos grupos, así como también el grupo debe promover el beneficio individual.

Como conclusión sobre los elementos humanistas de la teoría Z de la administración, se observan principios como la cooperación, el trabajo por y para los equipos, el espíritu de colaboración, la disciplina posiblemente heredada de un régimen militar, la preocupación por un empleo de por vida para las personas, así como de su formación, elementos que han emergido de la evolución producto de la posguerra y de los diferentes acontecimientos que han hecho de Japón una cultura con rasgos tremendamente particulares e interesantes, que generan modos de trabajar y vivir a simple vista "inteligentes", pues como

lo mencionan Montaña y Rendón esta es una cultura que “producto de más de dos siglos y medio de relativo aislamiento dejó aparecer la idea de que debería haber una relación entre cultura y productividad” (Montaña y Rendón, 2009, p. 75).

Tabla 3-2 Lo “humano” en los principales autores en la teoría administrativa

Lo “humano” en los principales autores en la teoría administrativa
<p>Frederick Taylor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concebía los obreros como personas ignorantes, sin inteligencia, con una flojera natural. • Una de sus aspiraciones era promover una relación cordial entre obreros y patrones • Estaba de acuerdo con una mayor remuneración para los obreros dada por las mayores ganancias producto de la aplicación de la administración científica
<p>Henri Fayol</p> <p>Preocupación por aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La remuneración justa del personal • La equidad y la justicia en el trato de las personas • La unión y la armonía entre las personas
<p>Max Weber</p> <p>Dentro de la definición propuesta de burocracia, se definen algunos elementos relacionados con los funcionarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección racional del personal • Sistemas de salarios asociados a las jerarquías • Capacitación de personal y posibilidad de ascenso
<p>Elton Mayo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preocupación del bienestar de los obreros en aspectos fisiológicos, asociados al mejoramiento de las condiciones de las condiciones físicas del lugar de trabajo, la fatiga del trabajador, introducción de intervalos de confianza, entre otros aspectos que aparentemente incidían en la producción. • Se empezó a dar importancia a factores psicológicos tales como la motivación y el ambiente de trabajo asociado al respeto y el afecto por los otros
<p>Abraham Maslow</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía de las necesidades del ser humano: 1) fisiológicas; 2) de seguridad; 3) de asociación; 4) psicológicas; y 5) de autorrealización. • A partir de esta propuesta se ha buscado la forma de satisfacer algunas de estas necesidades a través del mejoramiento de las condiciones físicas del trabajo, garantizar la seguridad, un ambiente laboral que facilite la interacción, así como el desarrollo de carrera.
<p>Douglas McGregor</p> <p>Teoría Y de la administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas concebidas como seres capaces de asumir responsabilidades • Alineación de objetivos personales con los organizacionales • Teoría fundamentada en las necesidades de nivel superior propuestas por Maslow: autorrealización, autocontrol, participación
<p>Frederick Herzberg</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la motivación e higiene en el trabajo • Higiene: elementos de tipo preventivo: salarios y beneficios a empleados, búsqueda de relaciones satisfactorias entre empleados y supervisores, adecuadas condiciones físicas del ambiente • Motivación: autorrealización, reconocimiento, promoción

Lo “humano” en los principales autores en la teoría administrativa

Escuela Japonesa

Teoría Z: William Ouchi (1982)

- Búsqueda de la calidad total respetando las particularidades de la cultura japonesa: disciplina, trabajo en equipo, participación activa en todos los niveles, producción flexible.
- Sistema de educación riguroso y apoyo por parte de las empresas para la educación de los hijos
- Empleo vitalicio
- Relación entre cultura y productividad

Fuente: Elaboración propia

Los aportes generados por cada uno de los autores y escuelas revisadas han sido de gran importancia en la consolidación de la teoría administrativa. En la tabla 3-2, se observa que cada una de las diferentes teorías ha tenido alguna concepción sobre lo humano en las organizaciones, mientras se cuestiona sobre cómo los diferentes aspectos que le son propios al ser humano (tales como las necesidades, las condiciones físicas del lugar de trabajo, la relación con las personas en el trabajo, la remuneración, la seguridad, la equidad y justicia en el trato, la posibilidad de participación, entre otros elementos) juegan un papel determinante en los procesos administrativos o en sus resultados.

Cabe resaltar que los trabajos efectuados por estos autores intentaban responder a la pregunta sobre la relación entre lo humano y la productividad de la organización y muchos de ellos fueron pensados en el contexto de actividades industriales – fabriles, en donde las organizaciones presentan un menor grado de complejidad frente a las organizaciones actuales. Actualmente se presentan estructuras diferentes, con seres humanos cada vez más conscientes y reflexivos sobre su papel en la vida y particularmente en el entorno organizacional lo que implica repensar si estos solo deben ser considerados en las organizaciones solamente en función de cómo deben ser “alineados” (y de paso alienados) con los objetivos de las organizaciones; por tanto, es necesario reflexionar sobre modelos organizacionales diferentes, adaptativos al contexto, que permitan la auténtica convergencia de los objetivos personales con los organizacionales.

3.3. Conclusiones del capítulo

Como resultado del trabajo realizado en este capítulo, se puede concluir en primer lugar que con relación al término “humanismos”, se pudo observar, que es un concepto bastante amplio y acorde a las condiciones de tiempo, entorno y lugar, por lo que es importante resaltar que es una noción que debe ser re pensada de manera simultánea con la evolución de las sociedades, ya que como muestra la historia, siempre habrá elementos sociales, culturales, políticos y económicos, que influyan en la concepción de “lo humano”.

En segundo lugar, como resultado de los trabajos revisados, se infiere que, pese a que los autores tenían tras de sí una preocupación profunda por el bienestar de las personas vistas como fines más que como medios tal como lo sugiere Kant desde la formulación del tercer imperativo categórico que implica un respeto por las personas y se amplía más adelante. Finalmente, en las prácticas administrativas se han adoptado los elementos que satisfacen en mayor medida las necesidades del sistema económico predominante, el capitalismo, dejando la sensación de que los fines de las organizaciones y de sus propietarios, tienen una mayor importancia que las personas. En palabras de González “pareciera como si lo humano estuviera regido sólo por la racionalidad económica, una racionalidad que en últimas lleva a los seres humanos a trabajar de forma productiva y eficiente para recibir una compensación que garantice su supervivencia y sus deseos de bienestar” (González, 2007, p. 50). Respecto a lo anterior, cabe cuestionar entonces si bajo este sistema sería posible pensar en otras formas de concebir a las personas en las organizaciones más allá de como simples medios, sin dejar de lado el objetivo de generación de utilidades. Parte de esta discusión será abordada en el siguiente acápite.

Finalmente, se plantea la necesidad de repensar las bases epistemológicas de la disciplina administrativa, cuya teorización se ha orientado hacia la generación de “leyes” y “herramientas” de carácter universal que desconocen particularidades contextuales. Por tanto, como lo plantea Alain Chanlat (1995, 1996, 2009), es necesario pensar en la construcción de teorías de gestión desde una comprensión de las “especificidades”.

4. La gestión humanista: el sentido humano en las organizaciones

“Considerar al humanismo en la gestión es más que una postura teórica, romántica o idealista una necesidad de nuestro tiempo” (Naime, 2009, p.113).

A partir de la preocupación por el ser humano en las organizaciones, han surgido propuestas relacionadas con la necesidad pensamiento administrativo hacia un nuevo enfoque; una de ellas es conocida como la gestión humanista – GH, entendida como “una gestión que se enfoca en la condición humana y se encuentra orientada hacia el desarrollo de las virtudes humanas, en todas sus formas y extensión”⁴ (Melé, 2003; p. 79). En la misma línea, Spitzbeck plantea que la GH requiere entonces “la búsqueda de estrategias y prácticas destinadas a fomentar el bienestar humano. Es un estilo de gestión que respeta incondicionalmente la dignidad humana en los negocios” (Spitzbeck, 2011, p. 54). Por otro lado, la visión economicista del mundo que fundamenta la mayoría de prácticas de gestión, considera que el objetivo de las organizaciones es la búsqueda de la maximización del valor para el accionista, lo que llega incluso a subordinar a la humanidad a este logro. Con lo anterior, se empieza a cuestionar esta visión reduccionista para avanzar hacia una más compleja, retomando los postulados de los humanismos para proponer alternativas tales como la GH, cuyas características se abordan en este capítulo.

Para ello, este apartado inicia con una presentación de los principales planteamientos de la Escuela de Montreal sobre Humanismo y Gestión, seguido de una revisión de la idea sobre el oficio del dirigente que plantea Chanlat (1996). También se presenta un acercamiento desde el modelo del rombo filosófico, que es propuesto por Bédard (2003), aunque este se detalla, de manera más amplia, en el capítulo seis y se utiliza en el análisis crítico del discurso efectuado en el capítulo siete. . En seguida se revisa la denominada administración renovada propuesta por Aktouf (2009). Posteriormente, se presenta el enfoque sobre el humanismo en la gestión, desde la propuesta de la Red de Gerencia Humanista, así como una revisión de la GH en Colombia. Finalmente se concluye sobre lo que puede ser comprendido como GH.

⁴ Todas las traducciones del texto son libres y desarrolladas por la autora.

4.1. La escuela de Montreal sobre humanismo y gestión

Esta vertiente de pensamiento sobre humanismo y gestión tiene sus inicios en 1988, con la creación del CHGM en la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal (Canadá) -HEC (Hautes Etudes Commerciales)- que se dio como consecuencia del impacto que tuvieron las ideas de Maurice Dufour (Francia) sobre Alain Chanlat (más adelante ubicado en Canadá). Este centro se planteó como objetivo el concentrar esfuerzos en la “presentación, promoción y difusión de filosofías y de prácticas de gestión inspiradas en los valores y las éticas que respetan tanto el humanismo “universal” como los “humanismos” en plural” (Chanlat y Ramírez, 2009, p. i).

En este sentido, también fomenta la búsqueda de prácticas de gestión que respeten la dignidad humana, sin ser este su único objetivo. Bajo esto, se puede inferir que la corriente de Montreal persigue un humanismo relacionado con el Vitalhumanismo que sugiere Botero (2004), es decir, un humanismo que no solamente piensa en el bienestar del ser humano como ser individual, sino que trasciende la visión organizacional antropocéntrica buscando entonces también la humanización de los procesos de mundialización, es decir, “la promoción de riquezas económicas sustentables y su equitativa distribución y, en la instauración de una cultura de paz” (Chanlat y Ramírez, 2009, p. i).

En esta perspectiva se sostiene que las prácticas de gestión actuales están generando grandes desigualdades y daños que pueden llegar incluso, en un largo plazo, a generar la desaparición de la especie humana en el planeta. Es así como la perspectiva de las ciencias de la vida y la gestión, promovida por esta escuela, se ha orientado hacia la comprensión del ser humano desde sus múltiples dimensiones lo que ha mostrado la necesidad de remitirse a diversas disciplinas de las ciencias humanas, tales como la psicología, la antropología, la filosofía, la sociología o la economía, entre otras, para poder acercarse al fenómeno “completo”.

De la misma forma, se hace referencia a un “humanismo universal” que propenda tanto por la identificación y respeto de lo que hace que el ser humano pertenezca a la especie y que le es inherente, como también por el respeto de las particularidades culturales, económicas y sociales de las diversas regiones, que las hacen únicas y configuran su identidad. De esta forma, los cambios en las prácticas y el pensamiento administrativo

pueden generarse gracias a la conjunción de múltiples acciones micro, de las cuales son responsables las organizaciones y sus directivos. Así lo plantean Chanlat y Ramírez cuando afirman que:

La responsabilidad de poner en práctica el humanismo todos los días, en gran medida, recae en los hombros de los dirigentes y de la gestión, quienes generan el vínculo entre los fenómenos de la sociedad que emanan del nivel macro y de las actividades de la vida corriente las cuales, por su parte, se inscriben profundamente en el nivel micro (Chanlat y Ramírez, 2009, p. x).

Este movimiento ha sido promovido desde sus orígenes por el grupo de Humanismo y Gestión del HEC, el cual fue fundado por los profesores Alain Chanlat, Renée Bédard y Omar Aktouf en 1988. Desde entonces, este grupo ha realizado varios eventos académicos, dentro de los que se resaltan los siguientes seminarios y coloquios: Coloquio sobre las ciencias de la vida y la vida en la empresa, dando origen al libro “La ruptura entre la empresa y los hombres (1980); el Coloquio “Las nuevas tendencias de gestión” y el Seminario sobre “El imaginario y el Liderazgo” (1986); Coloquio internacional “En búsqueda de una administración para América Latina”, Universidad del Valle Colombia (1988); El seminario “Perspectivas clínicas del estudio de la gestión (dirección y liderazgo) (1989); los coloquios de “Perspectivas de estudio de la dinámica administrativa y organizacional” y “El individuo en la organización, las dimensiones olvidadas” (1990); El coloquio “El oficio del dirigente: su pasado, su presente y su futuro” (1992); y el Seminario de humanidades (2003) (HEC Montreal, 2016; Zapata, 1995).

Este último seminario, se ha ofrecido desde el año 2003 en la HEC Montreal, con la temática “Aproximaciones interdisciplinarias en el estudio de los problemas humanos de la gestión” para los estudiantes del programa de Administración de Empresas y se ha orientado hacia la generación de un acercamiento del hombre con su entorno. Llamam la atención de este seminario las temáticas abordadas en las sesiones, detalladas en el sitio web del centro, entre las que se encuentran: 1) La genética; 2) El cerebro; 3) Reflejos condicionados y neurosis experimental; 4) La etología; 5) El lenguaje y la palabra; 6) El desarrollo neurobiológico de la infancia; 7) La inteligencia; 8) La afectividad; 9) La antropología y la socialización; 10) Las relaciones interpersonales (HEC Montreal, 2016).

Cada una de las partes de este seminario pretende el desarrollo de una visión amplia del ser humano, en contraposición con la visión reduccionista. Allí se proporcionan elementos para comprender al ser humano y su interacción con el entorno, desde diferentes campos del conocimiento, con el fin de estudiar así varias de sus dimensiones. Este proceso formativo muestra desarrollos interesantes y vale la pena tenerlo como referente para la disciplina administrativa de forma que pueda ser incluido y adaptado como parte de los programas curriculares en administración, ya que proporciona una visión más integral de la condición humana y puede permitir comprender la influencia de estos elementos en la organización y su entorno.

Finalmente, dados los numerosos aportes de esta escuela en el pensamiento de la gestión humanista, a continuación, se presentan algunos de los trabajos efectuados por los miembros fundadores y algunos otros trabajos que se consideran relevantes para complementar la comprensión del tema.

4.1.1.El oficio del dirigente y la importancia de la palabra: los trabajos de Alain Chanlat

Alain Chanlat es profesor de la HEC de Montreal, tiene formación en la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales de París (ESSEC) y en la George Washington University; se ha desempeñado como consultor empresarial, es miembro fundador y director del Centro de Humanismos, Gestión y Mundialización de la HEC. Sus aportes a la discusión de la GH han sido importantes referentes, entre los que se destacan la necesidad de una visión multidisciplinaria en administración en la que confluyan las ciencias humanas, las críticas hacia los dirigentes, la noción de oficio y las reflexiones sobre la cultura organizacional.

Este autor promueve, a través de sus trabajos, la necesidad de hacer oír la voz de los humanismos en las empresas, mencionando que “la reconstrucción económica de nuestras sociedades no debe ser dejada únicamente en las manos de los economistas, contadores, abogados y de sus competidores en las empresas ¡Ha llegado la hora de que los humanistas se hagan oír!” (Chanlat, 1995, p. 41). Por ello, este autor ratifica la importancia de pensar a las organizaciones desde los humanismos puesto que ellas son actores determinantes en la construcción de las sociedades.

En el proceso de pensar críticamente la administración, este autor ha identificado algunos elementos relevantes para la discusión tales como la inadecuada estructura de la formación en administración señalando cómo esta se enfoca principalmente en instruir a los estudiantes en técnicas de *management*, teniendo una gran debilidad en su formación en cuanto a su comprensión de aquellos aspectos esenciales del ser humano y de sus relaciones con el entorno, aspectos que él denomina “las caras escondidas de la gestión”. Con esto los administradores terminan siendo formados con la vocación de líderes y empresarios “todopoderosos” incapaces de mantener humildad tanto en su labor como con los otros, por lo cual terminan creyéndose seres de naturaleza superior (Chanlat, 1996).

Así mismo, sobre el dirigente sostiene que es necesario recuperar la noción de oficio. Un oficio, desde esta propuesta, implica la visión del trabajo del artesano en el cual hay una preocupación por la calidad de lo que elabora y un amor por lo que se hace y que terminan constituyéndose en sus prioridades; esto termina siendo una verdadera vocación que va más allá de ostentar un cargo de dirección en una organización (Chanlat, 1996). Cuando se tiene amor por el oficio, este termina desarrollándose en prácticas que favorecen el reconocimiento, bienestar y respeto por el otro, sin el cual no habría razón de ser.

Así, al analizar el oficio del dirigente, se evidencia que la mejor herramienta de la cual dispone el directivo es la palabra, sobre todo teniendo en cuenta que, además, este pasa la mayor parte de su tiempo haciendo uso de ella (en reuniones, por teléfono, en comunicación con los trabajadores, entre otros); sin embargo, el enfoque que predomina actualmente se centra en la formación administrativa orientada hacia el desarrollo de las habilidades requeridas para la administración de las cosas, que dejan de lado el cultivo de las cualidades interpersonales necesarias para el gobierno de las personas (Chanlat y Bédard, 1990).

Es tal la importancia que se le otorga a la palabra en el oficio del dirigente que se afirma que tiene un impacto significativo en la vida de las personas, llegando incluso a afectar su salud. Esto se da a tal punto que “no es porque la administración se apoye sobre un modelo jerárquico que el superior puede permitirse 'decir cualquier cosa' y 'hacer todo lo que le pase por la cabeza” (Chanlat, 1996, p. 116). Así mismo, la propuesta sostiene que la idea que circula que muestra al dirigente como un ser superior, dotado de cualidades “excepcionales”, “ha conseguido hasta enfermar, en algunos casos, física y

psicológicamente a muchos empleados” (Chanlat, 1996, p. 116). Este texto resalta las consecuencias físicas y psicológicas que están generando el tipo de relaciones actuales en el interior de las organizaciones y en las personas.

Este tipo de planteamientos también están soportados por trabajos como los de Vincent De Gaulejac (De Gaulejac, 2005, 2008; De Gaulejac y Aubert, 1993) quien realizó, por ejemplo, una investigación sobre los sentimientos de malestar que se dan en el lugar de trabajo y que ocasionan efectos negativos en la salud mental y física de las personas, llegando incluso al suicidio, y que son causados fundamentalmente por el tipo de relaciones interpersonales que se están dando en las organizaciones, particularmente con los dirigentes (De Gaulejac, 2008). En consecuencia, dado que las relaciones interpersonales y la palabra del dirigente llegan a generar efectos enormes tanto en el logro de los objetivos organizacionales como en la dignidad y la vida de las personas, este tipo de reflexión debería entonces constituirse como un aspecto relevante a desarrollar en la formación administrativa.

Finalmente, la invitación que hace Chanlat, a través de sus trabajos, se orienta hacia la comprensión y, en parte, el planteamiento de alternativas concretas para llevar a cabo la gestión organizacional mediante un adecuado trato al ser humano, siendo necesario que los individuos “adopten y favorezcan prácticas y conductas cotidianas humanistas, reglas de conducta sociales, organizacionales y personales que respeten su integridad fisiológica, su realidad física, su identidad social y cultural, la vida misma” (Chanlat y Ramírez, 2009, p. i). Así mismo, este autor invita a pensar en un “nuevo renacimiento”, un renacer que permita volver a las cuestiones humanas que los antiguos pretendían resaltar, es decir, a las nociones de belleza, moral, ética y sentido de la vida.

4.1.2. La trilogía administrativa y el rombo filosófico: los aportes de Renée Bédard

Renée Bédard es de nacionalidad canadiense y tiene como formación de base estudios en historia y lingüística en la Universidad de Montreal; también tiene una maestría en Historia y Ciencias Políticas en Lyon II Francia, un doctorado en Administración de la HEC Montreal y estudios postdoctorales en el Centro de Estudios en Administración Comercial; así mismo, cuenta con una amplia experiencia como asesora en diferentes entidades de Canadá (Barba, 2009, p. 178). El trabajo de Bédard se configura como una visión de carácter filosófico sobre la administración y puede resumirse en tres ejes fundamentales.

El primero de ellos es el trabajo, junto con Alain Chanlat, relacionado con el oficio del dirigente, la importancia de la palabra y su proceso formativo, que en parte fue brevemente descrito en el apartado anterior. El segundo eje se orienta a lo que se ha denominado como “el Rombo de Bédard”, el cual es una herramienta que permite analizar las organizaciones bajo la metáfora del iceberg, esto es, con una parte observable (la dimensión praxeológica) y un lado oculto (las dimensiones: epistemológica, ontológica y la axiológica). El tercero es el estudio de la administración desde lo que denomina “La trilogía administrativa”, que es un análisis epistemológico de la disciplina administrativa que se configura en la interacción que se da entre tres aspectos fundamentales, en todos los escenarios de la vida humana.

El rombo filosófico es un modelo propuesto por Bédard para dar cuenta de diferentes elementos que se encuentran visibles y ocultos en las organizaciones, todo esto surgido en su proceso de estudio de las organizaciones, motivada entre otras razones por comprender el lugar del ser humano en las teorías y prácticas administrativas; su visión de este modelo desde el punto de vista epistemológico se orienta hacia la traducción de “un fenómeno local particular en una forma figurativa abstracta que pone en evidencia los elementos juzgados esenciales” (Bédard, 2003, p. 76), es decir, no busca expresar una teoría general. En la figura 4-1, se presenta una representación gráfica del rombo filosófico propuesto por Bédard.

Figura 4-1. Rombo filosófico de Bédard



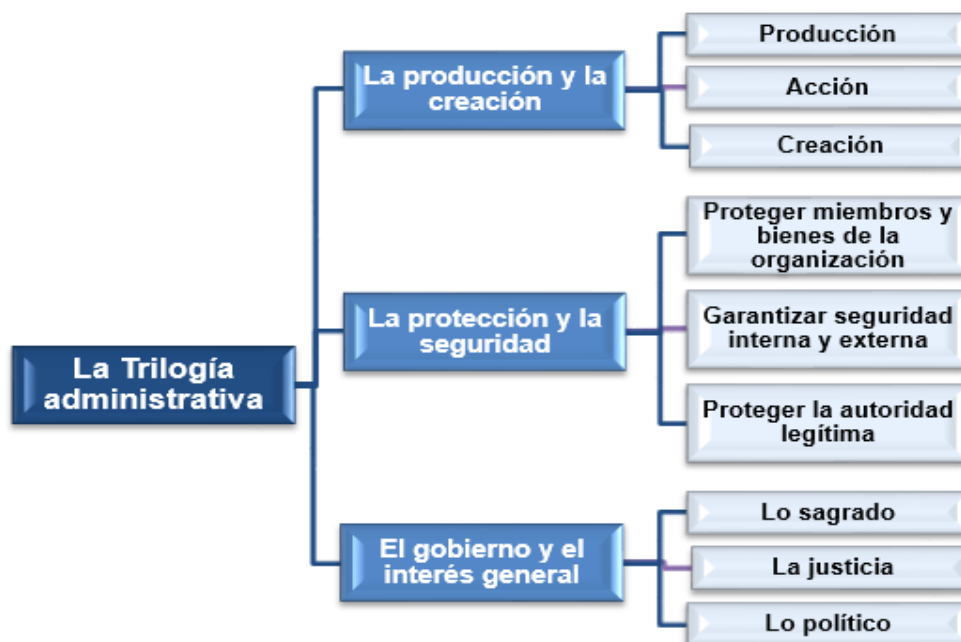
Fuente: Adaptación de Bédard (2003)

El modelo observado en la figura anterior, surgió a raíz de las múltiples experiencias que la autora tuvo como asesora de diferentes entidades. Este ve a la organización

metafóricamente como un iceberg o un rombo, en el cual hay una parte que es visible –la praxeología- y otra parte que no se observa (“lo invisible”) pero que sustenta lo visible y en la cual se ubican la epistemología, la ontología y la axiología (Bédard, 2003). Bédard sostiene que el conocimiento profundo de las organizaciones, que puede ser obtenido a través de este modelo, puede facilitar “una toma de conciencia de los elementos subyacentes a una práctica y, si es necesario, puede guiar una intervención con miras a modificarla o a reforzarla” (Bédard, 2004, p. 83). Aquí solo se hace una breve introducción al modelo teniendo en cuenta que este será presentado de forma más detallada en el capítulo quinto de este trabajo, por ser el centro de reflexión que se usó en esta investigación.

Respecto a la trilogía administrativa, Bédard propone una estructura de tres funciones que “toda persona y toda sociedad deben realizar para sobrevivir y desarrollarse” (Bédard, 2004, p. 80). Estas tres funciones se observan en la figura 4-2.

Figura 4-2. La trilogía administrativa de Renée Bédard



Fuente: Elaboración propia con base en Bédard (2004)

Estas tres funciones se visualizan en las organizaciones a través de diferentes áreas especializadas como pueden ser el área de producción o prestación de servicios (que constituyen la actividad principal de la entidad), el área de auditoría y la función de

vigilancia (protección y seguridad) y las entidades de gobierno para el tercer nivel. Por su parte, *la función de producción y creación* en el proceso de comprensión de una organización debería ser el punto de partida, ya que es lo que le da vida puesto que se relaciona con su actividad principal en relación con la producción de un bien o la prestación de un servicio y comprende tres aspectos: la producción, la acción y la creación; no obstante, Bédard cuestiona que de estos tres elementos solamente se enfoquen en la producción, particularmente en los aspectos técnicos y económicos, más allá de las implicaciones estéticas y creativas que hacen parte de la vida humana, pues olvida que “como actividad humana fundamental, la producción tiene como objetivos la prosperidad, la fertilidad, la fecundidad, la riqueza, la opulencia y el bienestar” (Bédard, 2004, p. 96).

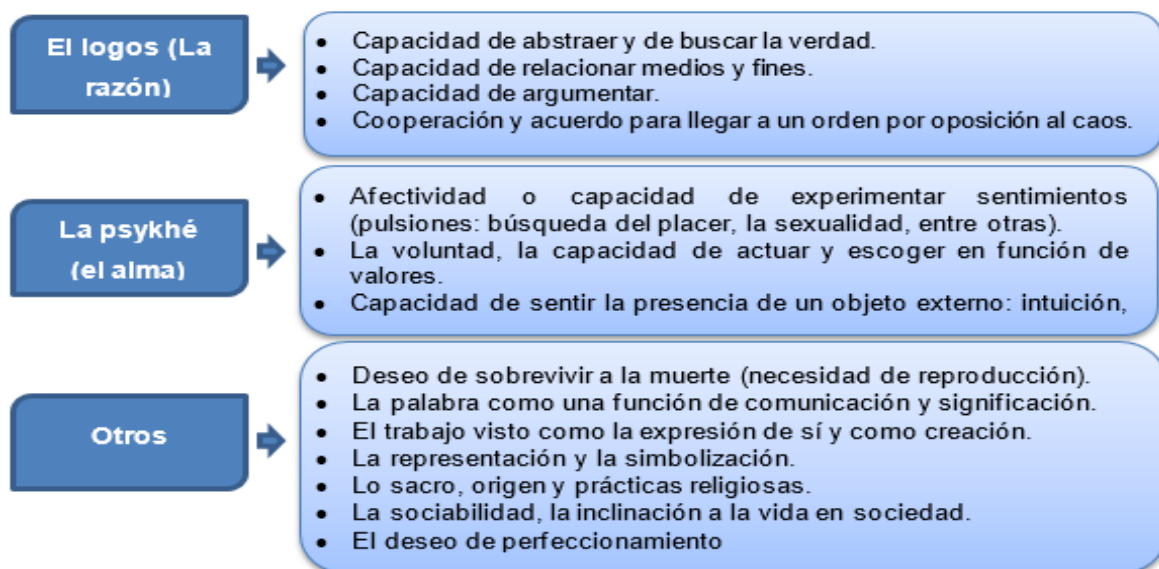
Así mismo, la producción es entendida también como una actividad tendiente a la satisfacción de las necesidades de tipo “personal, o de transformar la realidad, la naturaleza o la sociedad” (Bédard, 2004, p. 96). De lo anterior se resalta que esta visión de la producción se muestra como una alternativa a la tradicional y, en cierto sentido, puede asociarse a la noción de oficio propuesta por Chanlat, en donde se destacan aspectos ligados a la condición humana pero que han sido olvidados por la gestión.

La función de *Protección y seguridad* comprende las actividades tendientes a fomentar un ambiente libre de temores ocasionados por amenazas o peligros; esta comprende tres aspectos importantes: la protección de los miembros y bienes de la organización, la garantía de la seguridad interna y externa y la protección de la autoridad legítima (junto con el sistema organizacional y su institucionalidad), papeles que son asumidos por distintas unidades especializadas tales como el servicio de vigilancia, la salud ocupacional, el control interno y la auditoría, entre otros.

Finalmente, la función de *Gobierno e interés general* hace referencia al reconocimiento de quien gobierna la entidad, tomando como legítimas aquellas convenciones, leyes y costumbres comunes en el sistema de representaciones (Bédard, 2004). Esta visión trilogica de la organización permite caracterizar y comprender, de forma más precisa, la forma en que las áreas o funciones de la estructura organizacional pueden contribuir a la satisfacción de las necesidades propias de cada función, comprendiendo también los aspectos humanos de la misma, así como una visión de carácter integrador que respete el bien común y los intereses generales. Por último, Bédard también propone algunos rasgos

que deben hacer parte del trabajo administrativo puesto que ellos caracterizan la naturaleza de la especie humana, los cuales pueden ser observados en la figura 4-3.

Figura 4-3. Rasgos que caracterizan la naturaleza de la especie humana



Fuente: Elaboración propia con base en Bédard (2003)

Desde la figura anterior se puede observar que para la autora un primer rasgo diferenciador de la especie humana es la razón, considerada como la capacidad de realizar abstracciones, de relacionar medios con fines y de argumentar, una capacidad que según Kant distingue al ser humano de las demás cosas y especies y lo hace pertenecer al mundo inteligible (Kant, 2012); un segundo elemento es la *psyché* o el alma, la cual hace referencia a la emocionalidad del ser; finalmente, hay otros elementos relacionados con las especificidades de la especie tales como el lenguaje (y su capacidad de representación a través de símbolos que permiten la transmisión de un mensaje) y la necesidad de tener un vínculo con los demás, esto es la socialización. Si se aplica esta caracterización de la naturaleza de la especie humana al ámbito de las organizaciones se puede observar como muchos de los supuestos y postulados tras algunas de las teorías administrativas parecen estar en contra de la naturaleza del ser (en términos de Bédard) pero se muestran como prácticas normales.

Esto ocurre con ideas como la naturaleza egoísta del ser, la necesidad de buscar el máximo bienestar para sí mismo (sin importar los otros), el trabajo como actividad

exclusivamente generadora de capital (más allá de un proceso creativo), las prácticas de acumulación desmedida de recursos y al aumento en las brechas y desigualdades. En suma, el trabajo y aporte de Renée Bédard al campo de las organizaciones, muestra que “si queremos tener éxito, tenemos que hacer coexistir varias mentalidades en nuestras instituciones, pues cada una es capaz de resolver ciertos problemas” (Chanlat, 1995, p. 41).

4.1.3. La administración renovada, una administración con rostro humano: la propuesta de Omar Aktouf

Omar Aktouf es de origen argelino y se desempeña como profesor de la HEC de Montreal; es miembro fundador del Centro de Humanismos, Gestión y Mundialización. Su formación de base es la psicología, realizó un MBA y un Ph.D. en Administración en la HEC de Montreal. Este autor es considerado como uno de los referentes más importantes en cuanto a la corriente del humanismo radical en la administración, realizando aportes desde una posición crítica, frente a lo que él denomina la administración tradicional. Este autor plantea la necesidad de una mayor interacción entre la empresa y su entorno que, de no ser considerada, pone en riesgo la permanencia de la vida humana sobre el planeta.

El humanismo radical defendido por él, se basa en una concepción del ser humano como un individuo “de palabra, de símbolos, de sentidos, de sociedad, de libre albedrío y no simplemente como un recurso al servicio de la compañía y la maximización de la ganancia” (Aktouf y Holford, 2008, p. 15), debería ser considerado realmente como parte de las dinámicas organizacionales con el fin de pensar en un sentido colectivo que permita el desarrollo y la supervivencia humanos. Desde esta perspectiva, se cuestiona la finalidad habitual de las organizaciones centrada en la búsqueda de máximos beneficios, mostrándola como la causante de la degradación de las condiciones ambientales y humanas, lo cual se soporta en las concepciones del *management* tradicional y en lo que él llama un “*management a la americana*”. El también plantea controversia en cuanto se refiere a la “gestión por excelencia” y la “cultura organizacional” que se dedican a la manipulación de los valores y pensamientos personales de los empleados con el fin de perseguir la máxima eficiencia (Aktouf, 1992, 2009).

Es así como se propone una visión humanista radical enfocada en la integridad, el desarrollo, la dignidad, la libertad y el valor de las relaciones de las personas con los otros; en ese marco es que se considera importante la comprensión del hombre desde las ciencias humanas. A través de algunos de sus trabajos, como el realizado en la empresa Cascades en Canadá (en la cual muestran algunos elementos promovidos por el humanismo radical), Aktouf y Chrétien sugieren que las culturas no se fabrican y que por tanto “solo pueden construirse mediante un compartir de cosas concretas” (p. 123).

Finalmente, en este proceso de reflexión Aktouf menciona que “la administración y sus teorías sólo pueden ser eficaces si están al servicio del hombre y de una calidad de vida en armonía con la naturaleza” (Aktouf, 2009, p.17), por lo que la generación de riquezas debe hacerse de forma inteligente y sin dañar a otros. Por supuesto, todo ello requiere de cambios en las estructuras mentales de los administradores actuales, orientados hacia la modificación de conceptos como el liderazgo, la supervisión o la eficacia, entre otros, sobre los cuales es necesario re – pensar para poner a la administración al servicio de lo humano.

4.2. La Red de Gerencia Humanista

La Red de Gerencia Humanista -RGH- es una asociación de profesionales de varios países que surge en St. Gallen (Suiza), alrededor del año 2007, con la consigna de proteger la dignidad humana y promover el bienestar. La RGH busca "promover y apoyar actividades económicas y conductas en los negocios que demuestren respeto incondicional por la dignidad de la vida" (Humanistic Management Network, 2016). Esta red surge a raíz del interés de un grupo de estudiantes de doctorado en ética en St. Gallen a quienes, al haber alcanzado un aparente éxito profesional gracias a su trabajo en multinacionales de consultoría, sintieron preocupación por los impactos de las dinámicas organizacionales generados, entre otros factores, como consecuencia de las consignas del sistema capitalista, razón por la cual se interesaron en redefinir “el rol de los negocios en una sociedad global” (Largacha et al., 2014, p. vi).

Esta red cuenta además con el Centro de Gestión Humanista -CGH- (en inglés Humanistic Management Center), el cual opera en Berlín desde el 2011 con el objetivo de constituirse como un escenario líder en el pensamiento de la gestión humanista. El CGH presenta un

modelo de impacto de niveles relacionados con la creación, difusión y aplicación del conocimiento, el cual puede observarse en la figura 4-4.

Figura 4-4. Modelo de impacto – Humanistic Management Center

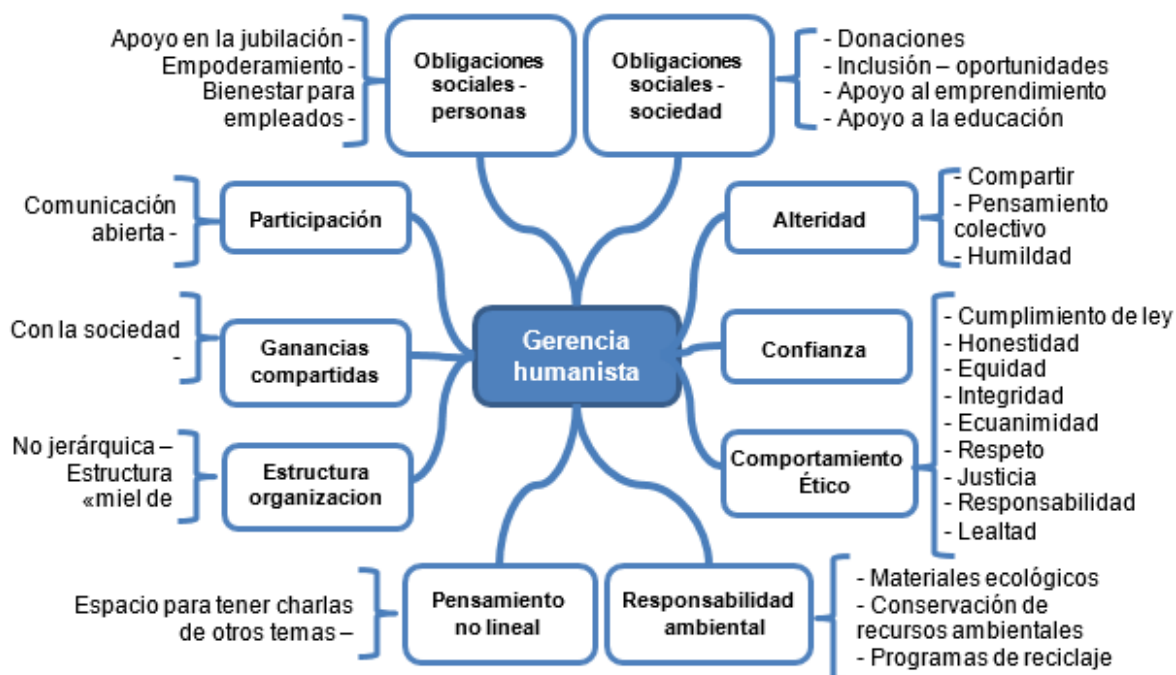


Fuente: Humanistic Management Center (2016)

Por otro lado, la RGH es editora de varios libros relacionados con la gestión humanista: Humanistic Management Education, Humanistic Ethics in the Age of Globality, Banking with integrity – The winners of financial crisis, World Humanism, Humanistic Management in Caritas in Veritae, Tendencias Gerenciales - Gerencia Humanista Aplicada, entre otros. El último libro es la primera publicación en español (en 2014) y presenta un estudio efectuado en 12 organizaciones que promueven la gestión desde un enfoque humanista, entre las que se destacan dos casos colombianos (Views Corp. y Bancoldex) y el caso Canadiense (Cascades), cuya pretensión es mostrar que las prácticas gerenciales humanistas pueden ir de la mano con el desarrollo empresarial (Largacha et al., 2014).

Como resultado del análisis de los casos mencionados anteriormente, desde la RGH se sugieren algunos elementos comunes de las prácticas de GH en las organizaciones, entre los que se destacan las relaciones de confianza, un comportamiento ético, la responsabilidad ambiental, un pensamiento no lineal, estructuras organizacionales no jerárquicas, ganancias compartidas, fomento de la participación a través de una comunicación abierta y cumplimiento de obligaciones sociales con las personas y la sociedad para tratar de garantizar su bienestar. Esto se resume en la figura 4-5.

Figura 4-5. Patrones comunes en los 12 casos de gerencia humanista aplicada



Fuente: Adaptado de Johana Pinzón y estudiantes EAN de la clase de Gerencia Humanista (2011). Universidad EAN. Tomado de Largacha et al. (2014)

Respecto al pensamiento no lineal, Largacha, Maldonado, Pérez, y Aristizabal (2013) plantean que en las organizaciones se presenta una tendencia hacia la normalización de ciertas prácticas porque se da por sentado que algunas formas de actuar son las únicas “correctas”. En relación con dicha naturalización, los modelos mentales que tiene cada persona tienen un papel trascendental; de acuerdo con Senge, estos se entienden como “una profunda imagen interna sobre el funcionamiento del mundo, la cual tiene una poderosa influencia en lo que hacemos porque esto también afecta lo que vemos” (Senge, 1990, citado por Kim, 1993, p. 39). Estos, hacen que la realidad sea concebida de ciertas formas, por lo que las prácticas de gestión inhumanas pueden llegar a ser vistas como algo natural de acuerdo con ciertos modelos mentales.

Largacha et al. (2013), sugieren que solo al trascender del modelo mental que predomina en los altos directivos, basado usualmente en el pensamiento del *mainstream* administrativo, se hace posible pensar en prácticas de gestión más humanas; sin embargo, esto no resulta nada fácil pues, de acuerdo con las investigaciones, se sabe que existe una importante resistencia al cambio de los modelos mentales y paradigmas por parte de los seres humanos, en muchas ocasiones generada por el miedo a lo “desconocido”.

En la revisión de los casos de estudio enunciados anteriormente, respecto a Views Corp., llama la atención como la filosofía de sus fundadores se orientaba hacia la promoción de principios como la felicidad en el trabajo, el respeto por el otro y la flexibilidad en los horarios, lo que se ve de manera explícita en sus tres pilares “ser felices, ser grandes y devolver lo recibido” (Largacha et al. 2014, p. 22); sin embargo, no basta con que los directivos tengan intenciones sólidas sino que se requiere que existan unos modelos mentales compartidos por parte de los diferentes miembros de la organización que permitan que las acciones se ejecuten en forma armoniosa.

En relación con lo anterior, desde la perspectiva kantiana propiciar la felicidad se configura como un deber ser, como un mandato moral; sin embargo, Kant también considera que el concepto de felicidad resulta ser ambiguo, debido a la dificultad para determinar aquello que hace felices a todos los seres humanos, ya que esto no se puede establecer a través de la reflexión pura de la razón, sino que por el contrario reflexionar sobre el concepto de la felicidad implica un elevado carácter empírico: “todos los elementos que pertenecen al concepto de felicidad son en suma empíricos es decir, tienen que ser tomados de la experiencia” (Kant, 2012, p. 120). Y, por tanto, por más que los individuos deseen la felicidad para ellos y para los demás, resulta problemático precisar las acciones que de manera universal promuevan la felicidad de todas las personas en forma de imperativo o mandato desde las leyes morales.

A pesar de esta dificultad, un análisis de la obra de Kant desde el trabajo de Norman Bowie (2017), sugiere que es un deber de las personas buscar la perfección propia y la promoción de la felicidad de los demás a través de la preocupación por su bienestar físico y moral, lo que se configura en el respeto por su condición de ser humano. Ya desde el campo organizacional, Bowie sostiene que uno de los deberes morales de los empleadores es no obligar a los trabajadores a realizar ninguna acción, esto es respetar su libertad positiva y buscar su bienestar moral y físico, por lo que el ejercicio organizacional debería promover el fortalecimiento de las capacidades de las personas: “Los gerentes deben permitir a los empleados la libertad de perseguir sus concepciones individuales de felicidad de acuerdo con sus propios deseos” (Bowie, 2017, p.65).

Bajo estas perspectivas, la concepción de la GH implicaría la generación de entornos organizacionales en los que se cuente con un modelo mental (imaginarios colectivos) que

promueva el respeto por la dignidad humana y el desarrollo físico y moral de las personas sin afectar su singularidad. Esto se podría alcanzar si se logran entornos organizacionales proclives a ello puesto que, de acuerdo con Zimbardo (2007), desde el enfoque de la psicología situacional -en el que se afirma que el comportamiento de los individuos es producto de las situaciones del contexto a las cuales se enfrenta (Zimbardo, 2007)-, se puede inferir que si se generan entornos que promuevan ciertos principios y valores se logra que el comportamiento de las personas se desarrolle en torno a ellos.

Por otro lado, Spitzack (2011) propone un modelo integrado de GH en donde ésta se muestra como una forma de administración que defiende la dignidad humana dentro de un contexto económico. En este sentido, con base en este autor, algunos investigadores invitan a reflexionar sobre una visión integrada en donde los aspectos éticos y económicos vayan de la mano (Basu y Palazzo, 2008; Ulrich, 2008, citado en Spitzack, 2011).

Por su parte Lawrence y Nohria (2002), en medio de la crisis entre el paradigma economicista y humanista en las organizaciones (Melé, 2013), plantean que es necesario tener una comprensión más amplia del ser humano, por lo que proponen la visión de este desde la Teoría Darwiniana Renovada –TDR-. Esta teoría pretende ser una perspectiva más completa de los seres humanos al mostrar que el cerebro humano cuenta, gracias a la selección natural, con cuatro unidades o impulsos presentes en todas las decisiones, a saber: el impulso para adquirir recursos y sobrevivir, el impulso para defenderse, el impulso de enlace y el de comprensión (Pirson y Lawrence, 2010). Teniendo en cuenta estos cuatro impulsos, estos autores reflexionan sobre la organización desde los dos paradigmas mencionados (ética y economía) respecto a la estrategia, el gobierno, la estructura, el liderazgo y la cultura, planteando los elementos que se detallan en la tabla 4-1.

Tabla 4-1. Visión economicista versus visión humanista de la organización

	Visión economicista	Visión humanista
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decisiones centradas en el impulso de adquisición (TDR), pensadas para la maximización de la riqueza. ✓ Estrategias centradas en el accionista. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizaciones como un espacio de fomento de las relaciones entre seres humanos (impulso de enlace TDR). ✓ Organizar y apoyar el establecimiento de objetivos comunes.

	Visión economicista	Visión humanista
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos de generación de valor compartido; equilibrio entre los intereses de todas las partes y el corto y largo plazo.
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De tipo tradicional, teoría de la agencia. ✓ Personas vistas como seres egoístas y oportunistas, deben estar bajo control a través de una estructura jerárquica que garantice el cumplimiento de los objetivos de los propietarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Focalizado en los aspectos positivos de la naturaleza humana. ✓ Personas vistas como seres motivados por sus necesidades de orden superior (Maslow) ✓ Administradores tienen la motivación de servir a todas las partes, centrarse en resultados a largo plazo y distribución equitativa de los beneficios. Menor control jerárquico.
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Debe ser jerárquica, tomando decisiones de arriba hacia abajo, útil para la maximización de la eficiencia. ✓ Varios niveles de autoridad. ✓ Es fundamental tener sistemas de incentivos (principalmente monetarios) para alinear los intereses personales con los organizacionales; motivados por los resultados financieros en un corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Centrada en las capacidades humanas. ✓ Minimización de los niveles de autoridad. ✓ Las decisiones pueden ser tomadas por todos los empleados, capacidad de comprender el trabajo (impulso de comprensión TDR). Los empleados generan un sentido sobre su trabajo y así confluyen los objetivos personales con los organizacionales. ✓ Los incentivos también pueden ser simbólicos, orientados al largo plazo.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo como negociador para la consecución de objetivos; liderazgo transaccional (Bass y Avolio, 1994). ✓ Los seguidores del líder son considerados como recursos y no como seres humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Líder como agente de transformación, dedicado a equilibrar sus cuatro impulsos (DR) y a fomentar esto con sus seguidores. ✓ Líder inspirador, cuya actividad se basa en valores morales. ✓ Liderazgo más en el poder de los argumentos más que en el poder jerárquico, preocupándose por el cuidado y el desarrollo de las personas.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Culturas organizacionales orientadas hacia el individuo promoviendo la competencia entre las personas. ✓ Necesidad de manipular y controlar el entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Culturas organizacionales orientadas hacia el desarrollo de las relaciones interpersonales. ✓ La cultura es abierta, flexible, basada en valores, fomentando un constante diálogo con las partes interesadas.

Fuente: Elaboración propia con base en Pirson y Lawrence (2010)

En los planteamientos de muchos de los trabajos retomados sobre la GH se observa un llamado por el respecto a la dignidad humana. Al respecto, García y Portales (2013), citando las normas existentes a nivel internacional, particularmente las de la OIT (2009), abordan el tema del *mobbing* o acoso laboral mencionando que el trabajo es importante para alcanzar “la dignidad humana, el bienestar y el desarrollo como seres humanos” (García y Portales, 2013, p. 4). Así mismo, se indica que, en la Carta Internacional de los Derechos Humanos se relaciona también, de forma explícita, el trabajo con la dignidad humana.

En lo referente al *mobbing*, estos autores identifican algunas reacciones de tipo psicológico, físico, interaccional y económico que se generan por los comportamientos de acoso entre los que se encuentran la depresión, la ansiedad, problemas cardiovasculares, estrés, daño a la vida familiar del individuo, daño económico en las empresas por licencias de enfermedades, entre otros, que generan costos económicos tanto para las empresas, como para el trabajador y su familia, quienes se pueden ver afectados en aspectos intangibles como los padecimientos físicos y mentales, así como también por la interrupción laboral (Riaño y Palencia, 2015). De lo anterior, cabe cuestionarse por qué, a pesar de que la dignidad humana es un tema integrado en la regulación laboral nacional e internacional, aún se presentan limitantes para que se den condiciones básicas de respeto por la dignidad y el desarrollo de las personas; no obstante, se infiere que este es un tema que se encuentra más allá de aspectos obligatorios establecidos en la regulación e implica trabajar en un conocimiento profundo de la naturaleza humana y sus limitaciones en lo referente a la interacción con otros.

También sobre este tema, Kant hace algunas apreciaciones apoyándose de la formulación de imperativos. Un imperativo hace referencia a un mandato de la razón, expresado como un deber ser, destacando así dos tipos: hipotéticos y categóricos. Los primeros están sujetos a las experiencias prácticas, mientras que los segundos representan acciones necesarias por sí mismas, reflexionadas desde la razón pura sin influencia de juicios pragmáticos como deberes fundamentados al nivel de leyes morales (Kant, 2012). Estos deberes son propuestos por Kant con el objetivo de aportar una guía o principio de acción en los casos en que una persona que busca hacer lo correcto, se encuentra en duda respecto al carácter moral de algún proceder, puede apoyarse en estos imperativos para probar la moralidad de las acciones (Bowie, 2017). Para los propósitos de este trabajo, se

presenta la formulación de los imperativos categóricos uno y tres. La primera formulación hace referencia al reconocimiento de las acciones como leyes universales: “obra sólo según aquella máxima por la cual puedas querer que al mismo tiempo se convierta en una ley universal” (Kant, 2012, p. 126), mientras que la tercera se relaciona con el respeto por las personas: “Obra de tal modo que uses a la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre al mismo tiempo como fin y nunca simplemente como medio” (Kant, 2012, p. 139). Al traer estos imperativos a la gestión, Bowie señala que pueden ser útiles como guía para los administradores para preguntarse sobre si los principios de sus acciones pasarían la prueba de dichos imperativos y podrían considerarse como acciones moralmente permitidas (Bowie, 2017).

4.3. Gestión humanista en Colombia

En Colombia algunas universidades han manifestado interés y han avanzado en desarrollos en torno a los planteamientos de la GH entre las que se encuentran la Universidad del Valle, la Universidad EAFIT, la Universidad EAN, la Universidad Militar Nueva Granada y la Universidad Nacional de Colombia; este interés se observa en sus líneas de investigación, sus proyectos investigativos, las temáticas en sus revistas, las tesis dirigidas, los trabajos de egresados, entre otros). En estos trabajos se destacan temáticas relacionadas con la noción de inhumanidad en las organizaciones (Carvajal, 2002; Cruz, Aktouf y Carvajal, 2003; Cruz y Rojas, 2008; Rojas, 2007); con el humanismo administrativo (Carvajal, 2005; Cruz, 2005; Marín, 2006, 2007; Saavedra, 2006; Sanabria, 2018, 2019) y con la formación administrativa humanista (Carvajal, 2008; Muñoz, 2008; Sanabria, 2019).

4.3.1. El trabajo sobre la “inhumanidad” en las organizaciones

La noción de inhumanidad en las organizaciones ha sido abordada en diferentes trabajos a través de presencia en las organizaciones de la negación de la dignidad del otro, por lo cual se ha hecho un llamado para incluir en las prácticas administrativas las nociones de igualdad y libertad, así como del reconocimiento y respeto del otro. Lo anterior en función de recuperar en parte los idearios propios del proyecto de la modernidad que fueron influenciados por los propósitos de la razón instrumental, que presentan Horkeimer y Adorno (2003).

Desde los trabajos de Cruz Kronfly y Rojas (2008), se cuestiona la responsabilidad de las organizaciones en el reconocimiento o negación de la dignidad del otro, estudiando la inhumanidad desde investigaciones realizadas en el contexto colombiano, para comprender las percepciones de los trabajadores respecto a situaciones en las cuales haya sido vulnerada su dignidad. En estas se encontró, por una parte, que el trabajo en el país está sujeto a condiciones de chantaje que se asocian a la amenaza de prescindir de los servicios del trabajador, dada la enorme necesidad y la alta demanda de empleo, por lo cual las personas optan por permitir y aceptar condiciones laborales que vulneran su dignidad, tales como malos tratos, jornadas laborales bajo sistemas de presión o condiciones físicas de trabajo que afectan la salud, situaciones que hacen que el trabajo pase de ser un espacio para la realización personal a un lugar para conseguir el sustento para sobrevivir (Cruz Kronfly y Rojas, 2008; Rojas, 2007).

Por su parte, Carvajal estudia la inhumanidad particularmente desde las relaciones de subordinación, dejando entrever que a pesar de los intentos cuestionables para humanizar las relaciones de subordinación en el trabajo a través de la historia –un ejemplo de ello son los trabajos de Elton Mayo- en donde aparentemente unas condiciones de trabajo más humanas generan efectos positivos en los rendimientos de las empresas, no se han hecho suficientes esfuerzos por pensar en una plena humanización del trabajo, particularmente en las relaciones de subordinación, pues el ser humano no deja de ser considerado más que un factor de producción (Sanabria, 2006). En este mismo sentido, el profesor Cruz Kronfly menciona que se pueden hacer serios cuestionamientos a las relaciones de subordinación porque, desde la psicología, se puede entender que la idea de “superior” está dotada de un cierto narcisismo que hace que el otro “el subordinado” no exista por sí mismo sino que su identidad sea definida en función del primero, lo cual llega a negar la igualdad entre ellos (Carvajal, 2002).

Los trabajos enunciados muestran como común denominador el interés por estudiar la inhumanidad, particularmente desde las relaciones de subordinación (vertical hacia abajo), sin que se llegue a afirmar que sean estas las únicas relaciones en las cuales se presenta un trato no digno puesto que este tipo de situaciones se pueden presentar también en las relaciones entre pares y las relaciones laborales ascendentes (vertical hacia arriba).

4.3.2.El cuestionamiento al humanismo administrativo

Aunque en la administración se ha desarrollado una corriente señalada como humanista, esta no ha trascendido para impactar las ideas y prácticas inhumanas en las organizaciones pues se mantiene la prioridad en los rendimientos empresariales, ahora incluso tergiversados hacia rendimientos exclusivamente financieros (Sanabria y Gómez, 2018). Carvajal ha calificado al humanismo administrativo como “gris y sombrío” a causa de “las herramientas ocultas de la gestión”, es decir, mecanismos que se usan para lograr este propósito. Entre estos se encuentran la *dirección despótica* -infundir temor a ser despedido del trabajo como medio para forzar mayores esfuerzos productivos-, la *avergonzamiento* como medio de dominación y disciplina –desde la visión Hegeliana plantea una derrota o minusvalía moral que pretende reforzar la disciplina en el trabajo- y la *tecnología dura y blanda* como sustituto de la ética –procesos de “control de calidad” y “justo a tiempo” inspiradas en una visión panóptica, que implica una vigilancia hacia las personas, en vez de asumir una actitud de confianza en ellas (Carvajal, 2005). Esto, genera cuestionamientos en torno a lo apropiado de las discusiones sobre el “humanismo” en la gestión.

En el mismo sentido, el profesor Cruz Kronfly (2005), plantea que el paradigma humanista administrativo se encuentra en una crisis fundamentada en la incapacidad de explicar y proponer soluciones en relación con la contraposición que se observa entre lo que se manifiesta en el discurso del paradigma humanista frente a las prácticas administrativas. Esto es visto como una anomalía de los “humanismos” pues realmente las prácticas se ven afectadas también por las condiciones de las relaciones del contexto, un entorno de conflictos, violencia, descomposición de los núcleos familiares, entre otros. Por otro lado, se pregona un humanismo antropocéntrico, que exalta la superioridad del ser humano, entre otras “razones”, por su racionalidad.

Esta racionalidad ha sido estudiada por diversos autores en administración, entre ellos Marín (2006 y 2007) y Sanabria (2019a); este último menciona que la racionalidad administrativa es un concepto que es traído desde la economía a la disciplina administrativa y se asocia a la necesidad del ser humano para lograr “la maximización de su satisfacción, (en función de utilidad)” (Sanabria, 2019^a, p.4); así mismo, Marín (2007) sugiere la existencia de una contradicción ya que, por un lado, la racionalidad

administrativa instrumental exalta esta supremacía del ser humano frente a otras formas de vida pero, por el otro, lo termina convirtiendo en solo un instrumento al servicio de otros fines. Para sintetizar, pese a que el humanismo administrativo se encuentra en un momento de crisis como lo sugiere Cruz Kronfly (2007), esta crisis representa una invitación y una oportunidad para repensar los caminos que se están recorriendo para que se logren una confluencia, entre las teorías de GH y las prácticas organizacionales.

4.3.3. Hacia una formación administrativa de corte humanista

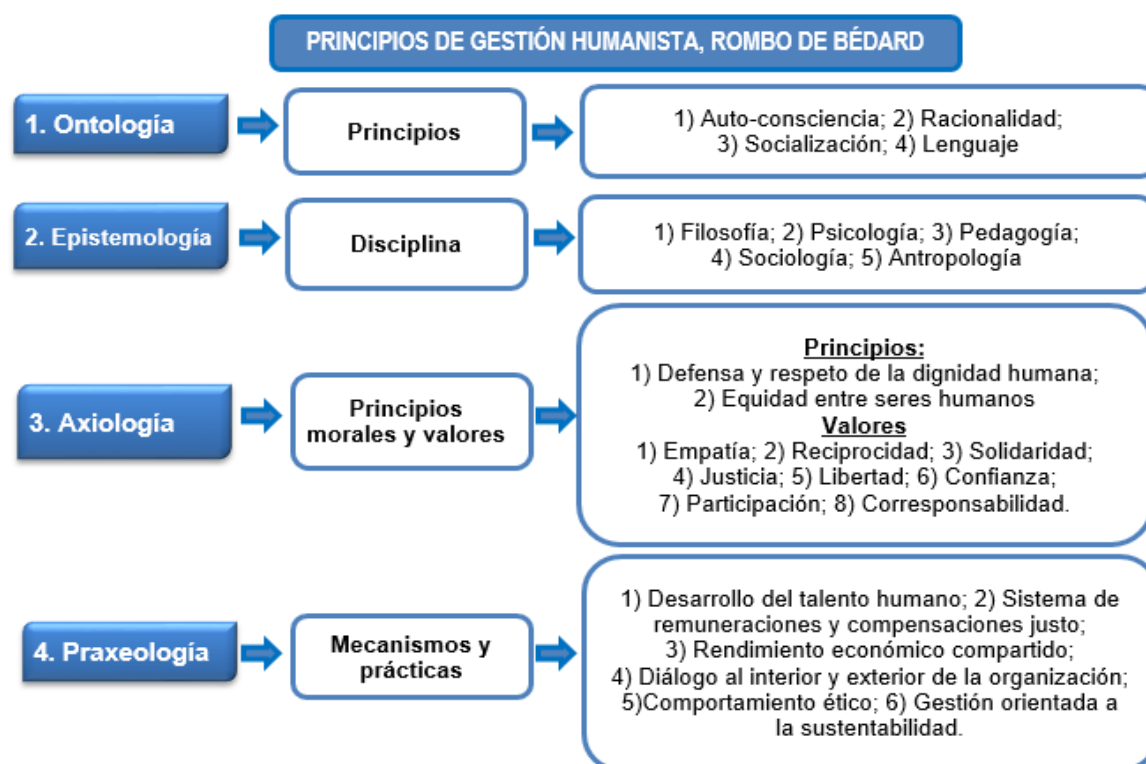
Otro tema que se ha trabajado en torno a la GH en Colombia es la formación administrativa. Frente al tema se ha partido de la idea sobre la importancia de los procesos educativos para lograr una formación para la vida y de la necesidad de generar allí reflexiones en torno a aspectos propios de la condición humana en la disciplina administrativa, Carvajal propone que la educación en administración se torne hacia la alegoría platónica de “salir de la caverna” de manera tal que sea posible promover una formación orientada hacia la visualización de miradas éticas que permitan desarrollar en los estudiantes de administración una visión más amplia (Carvajal, 2008) a pesar de que dichas miradas trasciendan a la tragedia de elegir entre perspectivas que jamás van a estar en sintonía.

En esta misma línea, Muñoz sugiere una propuesta de formación humanista en administración cuyas bases estarían en la inclusión del plano ontológico en las relaciones entre la gestión y la sociedad, con el apoyo del modelo de Gusdorf que sugiere que la construcción del ser y las actuaciones humanas se debe dar como consecuencia de la relación del ser humano con sí mismo, con los demás, con la naturaleza y con “lo sagrado” (Muñoz, 2008). Así, la educación constituye un vehículo para la formación de administradores de forma que vayan más allá del proceso de transmisión de conocimientos (de prácticas y herramientas particulares), que adquieran una visión desde las miradas éticas y reflexivas en torno a su papel en la sociedad, que se formen para la vida y que vayan más allá de un entrenamiento para el trabajo. En este sentido, se propone pensar en currículos administrativos que permitan contextualizar a los estudiantes, mediante las formas de comprensión de las humanidades, con el fin de que puedan entender más ampliamente el porqué de las acciones humanas, desde su propia naturaleza.

4.4. Sobre las formas de comprender la gestión humanista

De lo anterior, se observa que la mayoría de autores coinciden en que la GH se orienta hacia el desarrollo de prácticas administrativas basadas en el respeto y el reconocimiento de la dignidad y condición humanas, así como en el desarrollo de las personas en el interior de las organizaciones; no obstante, no se presenta una definición precisa al respecto, lo cual parece coherente con su naturaleza, puesto que no hay una pretensión de generalización de la GH. Una aproximación a una caracterización de la GH es la realizada por Arandía y Portales, quienes a través del rombo filosófico de Bédard, intentan esbozar algunos principios de la GH desde las cuatro dimensiones; esto se puede observar en la figura 4-6. De la propuesta de Arandía y Portales se resalta su concreción y el hecho de que pretende plasmar algunos elementos respecto a los principios, la necesidad de un abordaje multidisciplinar, los valores y los mecanismos y prácticas a través de los cuales se puede manifestar la GH.

Figura 4-6. Principios de la gestión humanista desde el Rombo de Bédard



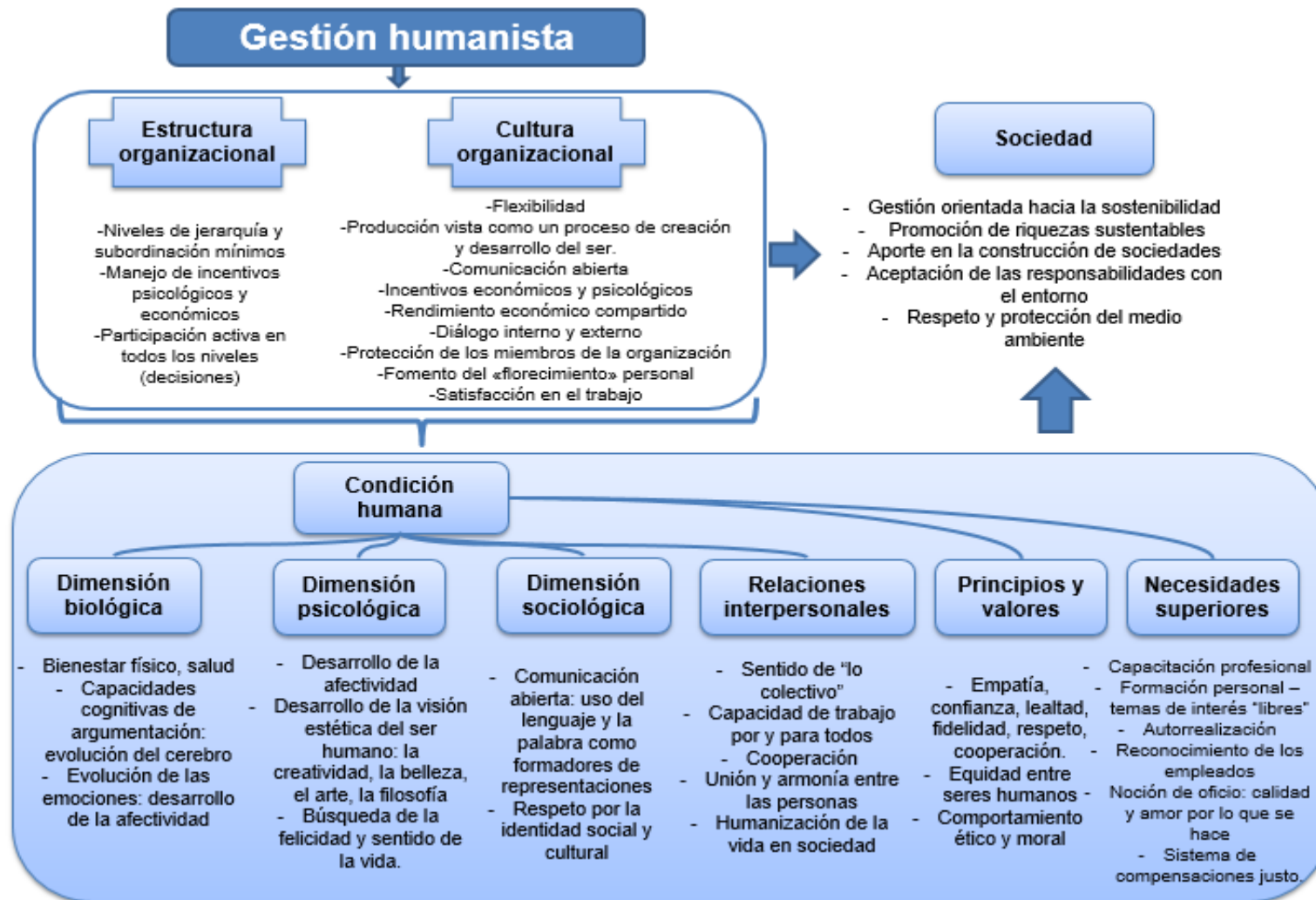
Fuente: Elaboración propia con base en Arandía y Portales (2015)

Uno de los principios que se resalta en el gráfico anterior, es la defensa y respeto de la dignidad humana. En este sentido, desde la tercera formulación del imperativo categórico mencionado en líneas anteriores, Kant sugiere la necesidad de respetar los seres humanos por ser poseedores de dignidad. Así, en el análisis de Bowie desde la visión del trabajo, el respeto por las personas resulta fundamental y considerarlas desde la economía como un factor de producción equiparable a las máquinas y al capital estaría negando su dignidad. De ahí que, una decisión de despido bajo el argumento que el trabajo humano resulta tener un costo económico más elevado que la utilización de máquinas, resulta injusto para las personas y se considera una falta de respeto a su dignidad, ya que esta no puede calificarse con un precio de mercado equivalente a los demás factores de capital (Bowie, 2017).

También Bowie sugiere las siguientes condiciones para que el trabajo sea considerado como significativo: 1) Trabajo elegido libremente, que brinde oportunidades de autonomía; 2) La relación laboral debe apoyar la autonomía y racionalidad de las personas; 3) trabajo que proporcione un salario suficiente para que el trabajador pueda satisfacer sus necesidades; 4) trabajo que permita el desarrollo de sus capacidades racionales; 5) trabajo que no interfiera en su desarrollo moral; 6) trabajo no paternalista (Bowie, 2017). Todo lo anterior, reitera la importancia del respeto a las personas, para lo cual es necesario un trato siempre como fin y nunca como medio.

En esta línea, en la figura 4-7 se identifican algunos términos recurrentes frente a lo que los diferentes autores entienden como GH. Se propone aquí una categorización de los términos partiendo de la estructura y la cultura de las organizaciones. Así mismo, en esta perspectiva se toman como base de los diferentes procesos administrativos a la condición humana, integrada por las dimensiones biológica, psicológica y sociológica, así como por elementos asociados a las relaciones interpersonales, los principios y valores y las necesidades superiores del ser. Se destacan allí aspectos asociados con el bienestar físico, la evolución biológica de las emociones desde las capacidades cerebrales, el desarrollo de la afectividad, las necesidades de comunicación y relacionamiento con los otros y la autorrealización del ser. Finalmente, este esquema intenta presentar la visión de lo que la sociedad espera de las organizaciones orientadas desde la GH, vistas como unidades generadoras de aportes en el proceso de re – construcción social y como entes que fomenten, el respeto y el cuidado por el medio ambiente.

Figura 4-7. La gestión humanista: términos comunes desde la literatura revisada



Fuente: Elaboración propia

4.5. Conclusiones del capítulo

Para concluir, en principio, se hace importante la reflexión en torno a la formación de los administradores, la cual tradicionalmente se ha orientado hacia el entendimiento del manejo de técnicas y herramientas de *management*, más que a la comprensión de aspectos fundamentales del ser humano como, por ejemplo, el uso de la palabra, como un buen medio para la gestión, la recuperación de la noción de oficio, que exalta el trabajo como algo que le da sentido a la vida humana y que puede ser hecho con amor y calidad (Chanlat y Bédard, 1990). Es entonces relevante el empezar a pensar en currículos administrativos que permitan incorporar los planteamientos de las disciplinas del conocimiento que apoyan la comprensión de los seres humanos. En esta misma línea, también se resalta la necesidad de buscar alternativas que permitan promover un mayor relacionamiento entre la academia y las prácticas de gestión de manera que se fomenten procesos dialógicos que apoyen la reconstrucción de nuestras sociedades.

Adicionalmente, se observa la existencia de algunas paradojas y limitaciones para pensar en prácticas de gestión humanistas sobre las cuales valdría la pena generar mayor investigación, entre las que se encuentran el estudio de las emociones y la noción de inhumanidad como parte de la condición humana, evidenciando que para pensar en prácticas más humanas no solo hace falta la voluntad “racional” o “consciente” de las personas sino que se requiere de considerar otros aspectos propios del ser humano puesto que, como lo plantean Cruz Kronfly y Rojas (2008), “desde el paradigma de los estudios sobre la presencia de lo inhumano como componente de la condición humana, es posible advertir que dicha condición humana no está gobernada sólo por aquel tipo de racionalidad y de conciencia que siempre ‘atiende y obedece razones’” (p. 35).

Así mismo, se encuentran las ideas derivadas de las teorías de la evolución de Darwin que pretenden explicar el comportamiento humano como parte de los mecanismos de selección natural lo que hace que el ser humano sea más competitivo (Layard, 2005) y que ha llevado a que siempre se piensen las relaciones humanas como juegos de suma cero, en las que si uno gana el otro inevitablemente debe perder. Esto desconoce, por supuesto, que la evolución de los seres humanos ha sido influenciada también por elementos culturales que condicionan su comportamiento.

De la misma forma, se presentan limitaciones de tipo contextual, como por ejemplo las que inciden en la formación de modelos mentales de los diferentes actores organizacionales; En Colombia esto se puede ver en la medida en que las necesidades económicas y las dificultades en la oferta de empleo terminan incidiendo en las actuaciones y pensamiento de las personas dentro de la organización pues, por ejemplo en el caso de los trabajadores, se aceptan, somatizan y naturalizan los malos tratos y muchos comportamientos que vulneran su dignidad por evitar perder sus puestos de trabajo y por estar atados a la satisfacción de sus necesidades primarias.

Otro aspecto importante es la diferenciación clara que se puede establecer entre la propuesta que hace la gestión humanista frente a la escuela de las relaciones humanas, pues estas dos vertientes, a pesar de presentar una preocupación por el ser humano, no tiene la misma idea de él. Es claro que la escuela de las relaciones humanas, pese a su intento de humanización de las organizaciones tiene tras de sí una visión de carácter instrumental que solo considera el bienestar de las personas en función de la productividad y la rentabilidad empresarial; por otro lado, la propuesta de la gestión humanista se sustenta en una preocupación por el hombre en sí mismo que busca tener en cuenta sus múltiples dimensiones.

Finalmente, es necesario reflexionar e investigar a fondo si realmente es posible fomentar entornos organizacionales que promuevan el florecimiento de las mejores cualidades de las personas que trabajan en ellas de manera que los objetivos personales puedan confluir con los organizacionales sin que ello genere condiciones de alienación y generar espacios en los que el trabajo deje de ser una obligación en cuanto se resignifica su sentido, como una actividad que genera felicidad y realización personal. Todo ello no implica el sacrificio del objetivo empresarial de la generación de utilidades, sino una reformulación de cómo se llega a este objetivo; en términos de Aktouf, esto se puede hacer “de manera inteligente”, es decir, sin perseguir exclusivamente la lógica instrumental de maximización y acumulación a toda costa.

5. La Responsabilidad Social Empresarial: antecedentes y principales enfoques

"En tanto que un pueblo está obligado a obedecer y obedece, hace bien; tan pronto como puede sacudir el yugo, y lo sacude, obra mejor aún, pues recobrando su libertad con el mismo derecho con que le fue arrebatada, prueba que fue creado para disfrutar de ella" (Rousseau, 1921, p. 36)

La responsabilidad de las organizaciones respecto a los impactos de sus acciones en la sociedad ha sido objeto de interés creciente tanto en la academia como en las prácticas empresariales en los últimos tiempos; en palabras de Bouilloud y Lecuyer (1994) "El impacto económico, social y cultural de las empresas para el destino de la humanidad suscita una de las preocupaciones mayores del hombre moderno." (citado por Cuevas, 2009, p. 324). El objetivo de este capítulo, es presentar una caracterización de los elementos teóricos más relevantes sobre la Responsabilidad Social Empresarial – RSE-, para lo cual se inicia con un recorrido sobre algunos elementos históricos que originan dicho concepto para, posteriormente, tratar de esbozar una definición. También se realiza una revisión de los principales enfoques que se han desarrollado sobre el tema en las últimas décadas. Finalmente, se presenta una caracterización de la responsabilidad social interna. La pertinencia de este acápite obedece a la necesidad de comprender los principales enfoques de RSE, así como caracterizar la responsabilidad social interna, con el fin de cotejar algunos elementos que resultan comunes en relación con la GH.

5.1. Antecedentes de la responsabilidad social empresarial -RSE-

Existen muchas propuestas teóricas en relación con este tema y se encuentran vinculadas con términos tan diversos como los de responsabilidad social empresarial - RSE, ética en los negocios, responsabilidad social corporativa -RSC-, balance social, desarrollo sostenible, gestión de los grupos interesados, políticas públicas y negocios, filantropía, balance social, entre otros (Garriga y Melé, 2004). No obstante, todo ello corresponde a una "expresión teórica diversa de una misma problemática" (Cuevas, 2009, p. 324) que ha generado un gran cúmulo de literatura, desde diversas disciplinas (A. B. Carroll, 1994). A

esta multiplicidad de conceptos se suma la diversidad de definiciones propuestas, teniendo en cuenta que la comprensión de lo que puede ser la RSE está dada por una fuerte asociación con las condiciones del ámbito desde el cual se habla; por ello no existe un consenso respecto a lo que puede o no definirse como responsabilidad de las organizaciones y siempre se requiere acudir a una contextualización del tema para adoptar posturas y definiciones.

El término de RSE ha sido utilizado ampliamente desde los enfoques descriptivo y normativo, por un lado, haciendo énfasis en lo que se hace efectivamente en la praxis de las empresas y, por otro, presentando un “deber ser” frente a lo que idealmente se debería hacer (Correa, 2007). Así, la comprensión de la RSE cuenta con diversos enfoques e interpretaciones; por una parte, se asume que la RSE puede estar enmarcada en el simple cumplimiento de aspectos legales asociados con la protección de los derechos humanos y el seguimiento a la regulación existente sobre las actividades económicas o de la vida en sociedad, lo que genera una discusión frente a su carácter voluntario u obligatorio (Acevedo, et al., 2013; Ibarra, 2014; Melamed et al., 2017). Por otro lado, una visión de RSE puede trascender más allá del sentido regulatorio incorporando temas desde una dimensión ética (Alanis, 2013; Cortina, 1994; Cuevas, 2009; Morelba, 2007; Sanabria, 2009; Sen, 2002).

Desde otra perspectiva, la RSE puede ser vista a través de una óptica instrumental en la que se promueve la maximización de los resultados o el mejoramiento del desempeño financiero (Friedman, 1970; Valenzuela et al., 2015) o también como una estrategia de marketing para posicionar la reputación de las organizaciones y por ende mejorar su imagen (Alvarado y Schlesinger, 2008; Lizarzaburu y Del Brio, 2016; Echeverría, et al., 2018). Así mismo, la RSE se puede concebir como una forma de legitimación social de las actuaciones de una organización, a través de rendición de cuentas (Correa, 2007) o simplemente como una nueva “moda” de la gestión (Campuzano, 2010; Garriga y Melé, 2004; Sabogal, 2008).

Por su parte, algunos autores sugieren que la responsabilidad social no es un concepto nuevo; en este sentido, Sabogal indica que se presentan unos ciclos en los que existen algunos momentos de interés en la RSE y otros en los que el tema es olvidado. Así mismo, él afirma que dichos ciclos se hacen más evidentes en los momentos de crisis por lo que

plantea que “hay una fuerte correlación entre los escándalos de directivos gubernamentales y empresariales y el resurgimiento del interés por el tema de la RSE” (Sabogal, 2008, p. 182). Es por ello que, en situaciones de crisis financieras, nuevamente cobra relevancia el cuestionamiento sobre el papel que deben jugar las empresas frente a la sociedad y sobre cuáles deben ser sus responsabilidades (Balaguer, 2013; Hernandez y Antoni, 2013). Se observa entonces que la RSE surge como una respuesta a situaciones como las crisis medioambientales, los reclamos de las personas por el menoscabo de sus derechos y de sus condiciones laborales, así como por las diferentes crisis financieras surgidas a través de la historia, lo que en palabras de Pesqueaux y Bienfnot (2002) puede ser definido como “una política de respuesta de las empresas a las demandas de sus partícipes y de la sociedad en general.” (Citado por Cuevas, 2009, p. 328).

Para comprender la evolución del concepto de la RSE, Correa (2007) sugiere 3 fases: en la primera fase, situada en las primeras décadas del siglo XX, se empieza a observar el interés de las organizaciones respecto a la realización de actividades de carácter filantrópico; en la segunda fase, hacia mediados del siglo XX, se presenta la necesidad de alguna participación del estado para incidir en la protección de los recursos públicos en vista de los daños generados por parte de las empresas, como por ejemplo el establecimiento de estímulos tributarios para la realización de obras de caridad; finalmente, en la tercera fase, de los años 60 en adelante, se plantea la necesidad de modificar las relaciones entre lo privado y lo público analizando así el papel de las empresas y gobiernos en la sociedad.

No obstante, estas tres fases están atravesadas por la idea proveniente de las perspectivas económicas clásica y neoclásica, acorde con el pensamiento de Adam Smith, que considera al ser humano como un ser individualista que solo busca su propio bienestar y que se encuentra dotado de un egoísmo que le es propio de su naturaleza (Aktouf, 2009) y que deja de lado las otras dimensiones del ser ya mencionadas: biológicas, psicológicas, sociológicas, entre otras. Con base en esta idea es que la búsqueda del bienestar, en el marco de las corrientes de pensamiento como el liberalismo económico, el humanismo o el marxismo, genera alguna confrontación entre las empresas, el estado y la sociedad, respecto al sentido normativo y pragmático del grado de intervención que deberían tener cada una en la búsqueda del mismo (Garcés, 2000).

Desde el liberalismo, por ejemplo, dado que se considera al hombre como autosuficiente, entonces la ideología que lo acompaña minimiza la intervención del estado en la regulación de las relaciones económicas y sociales, ya que se presume que el mercado cuenta con mecanismos de autorregulación que se requieren, favoreciendo así la propiedad privada, la libre empresa y, por ende, un mayor poder para ésta última (Avendaño, 2013; Garcés, 2000). Por otra parte, ya el paso de una ausencia de intervención o una intervención mínima por parte del gobierno para constituir el estado de bienestar fue visto como un camino de actuación orientado hacia la regulación de las relaciones sociales y económicas para una mejor distribución de la riqueza y el bienestar social; sin embargo, pese a la pretensión de un accionar del estado como benefactor, fue inevitable que este se viera influenciado también por la lógica del mercado pues se vio enfrentado a orientarse hacia la corrección de las ineficacias del mismo, con lo cual se generan cuestionamientos sobre su papel frente a la sociedad sobre todo en cuanto concierne a sus actuaciones respecto a temas relacionados con los derechos, como por ejemplo los fenómenos de comercialización de la salud y de la educación (Garcés, 2000).

Finalmente, ahora se evidencia que, cada vez más, el estado viene otorgándole un papel preponderante a las empresas sobre asuntos que constituyen derechos colectivos, que debieran estar al margen de intereses de tipo económico; por ello es que empezó a cobrar una importancia creciente la reflexión sobre la actuación de las empresas respecto al impacto que tienen sus actividades sobre los derechos y problemas sociales (Avendaño, 2013). En consecuencia, la demanda de la sociedad a las empresas se hizo más fuerte para que asumieran una mayor responsabilidad, ética y transparencia en sus acciones; por tanto, la propuesta de la RSE se configuró como una alternativa de solución a las problemáticas de tipo económico, ambiental y social que tienen los diferentes participantes de las organizaciones y su entorno en general.

Otro elemento importante en la evolución de la RSE ha sido la discusión de su carácter voluntario u obligatorio; sobre este tema, se encuentran algunos trabajos desde la disciplina del derecho, en los que se debate sobre el estatus legal de las disposiciones contenidas en los diferentes estándares y guías que han surgido sobre el tema, frente a lo cual se concluye que los lineamientos al respecto suelen ser del tipo "*soft law*"⁵, esto es,

⁵ Los términos "*hard law*" y "*soft law*", desde la disciplina del derecho, se definen así: "El *soft law* o derecho blando se entiende si se contrapone al término que le es inverso: el *hard law* o derecho duro que generalmente se utiliza para referenciar normas o regulaciones de carácter obligatorio, cuyas prescripciones son

que son de voluntaria aplicación y no son jurídicamente vinculantes ni exigibles (Acevedo et al., 2013; Melamed et al., 2017). Como complemento sobre la discusión del carácter novedoso de la RSE se puede afirmar que, a pesar de parecer reciente, de acuerdo con la literatura sus inicios se remontan incluso al siglo antepasado. Sabogal (2008), presenta una tabla en la que plantea algunos períodos de evolución de la RSE, los cuales se exponen a continuación.

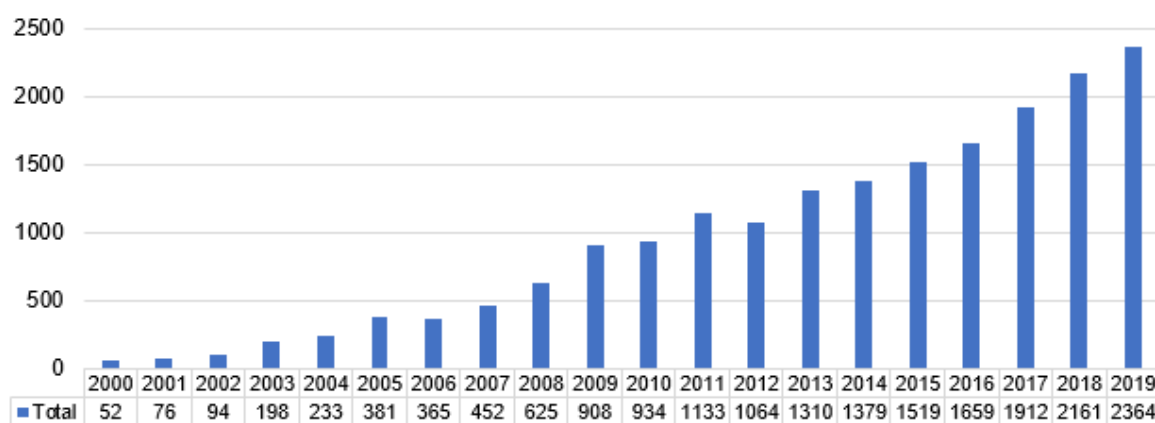
En primer lugar, se encuentra que desde inicios del siglo XIX ya hay evidencias de las obras de tipo caritativo y asistencial realizadas, entre otras instituciones, por la iglesia. En lo que concierne a los comienzos del siglo XX algunas organizaciones promovieron de manera voluntaria la filantropía a través de donaciones. Hacia los años 30 del mismo siglo, autores como Berle y Means (1932) y Chester Barnard (1938) planteaban que las organizaciones debían tener como propósito el servir a la sociedad. Posteriormente, hacia los años 50, se empiezan a presentar discusiones sobre el carácter ético de las empresas y se publica el libro “Social responsibilities of the businessman” de Bowen, lo que acentuó la importancia de estos planteamientos.

Después, en los años 60, desde la universidad de Stanford, se empieza a hacer mención al término *Stakeholder* (Weiss, 2003) y en 1965, en la Declaración de Delhi, se presenta ya un modelo de Teoría de *Stakeholder*, el cual ha sido ampliamente trabajado por autores como (Carroll, 1991; Donaldson y Preston, 1995; Freeman, 1984; Mitchell, et al., 1997). Los años 70 se constituyen en el escenario de un hito importante en los estudios de responsabilidad social pues surge una de las ideas más controversiales respecto al tema cuando Milton Friedman plantea que la única responsabilidad social de las empresas es incrementar sus utilidades (Friedman, 1970); esta afirmación ha sido objeto de serios debates y fuertes críticas que terminó generando un incremento de las publicaciones académicas en torno al tema. Hacia la década de los 80 surgen algunas iniciativas de publicaciones académicas, tales como “Business and Professional Ethics Journal”, “Journal of Business Ethics”, y de asignaturas relacionadas con la ética en los negocios. A pesar de los elementos mostrados en este panorama evolutivo, es hacia los años 90 que se empieza a utilizar y difundir de manera formal el término de “Responsabilidad Social Empresarial” (Sabogal, 2008).

jurídicamente vinculantes y procesalmente exigibles” por lo que en un modelo de soft law “hay una participación voluntaria en la construcción, operación e incluso continuación del mismo”. (Acevedo et al., 2013, p. 308)

Finalmente, en nuestro siglo, las discusiones en torno al tema han aumentado de manera significativa, entre otras razones como consecuencia de los grandes descabros financieros de importantes compañías como Enron y Parmalat (Sabogal 2008). Esto último terminó derivando también en el desarrollo de otras corrientes relacionadas con la RSE como las que se refieren al desarrollo del gobierno corporativo o buen gobierno en las grandes empresas privadas, que más adelante se empezaron a vincular incluso como prácticas para las pymes y para el sector público (Hernández y Sanabria, 2015; Sanabria, 2006a). Todo esto se puede evidenciar también en el incremento en el número de investigaciones sobre el tema en los últimos años, tal como se observa en la figura 5-1.

Figura 5-1. Número de publicaciones sobre RSE desde el año 2000



Fuente: Elaboración propia⁶.

En la figura 5-1 se puede observar un aumento considerable en el número de publicaciones efectuadas, a partir de una consulta simple a través de la base de datos de Scopus®, entre los años 2000 – 2019. Estos datos, demuestran un creciente interés desde la academia y el ámbito empresarial en torno al tema encontrando, para la fecha de consulta final, un total de 18.819 registros de trabajos relacionados, siendo el año 2019 el período con mayor número de publicaciones (2.364), seguido de los años 2018 y 2017; todo ello demuestra que el crecimiento de un año a otro resulta ser mayor en gran parte de los períodos. Al revisar algunos de los títulos de estos trabajos, los más representativos se encuentran asociados con los temas relacionados en la tabla 5-1.

⁶ Elaboración propia con base en información recuperada de la base de datos Scopus® el 21 de febrero de 2019, actualizada finalmente el 19 de enero de 2020, utilizando los términos “Responsabilidad Social Corporativa”, “Corporate Social Responsibility”, “Responsabilidad Social Empresarial”.

Tabla 5-1. Temas de algunos trabajos de investigación desde el año 2000

Temas de trabajos	Autores
Relación de la RSE y <i>stakeholders</i>	(Barrena et al., 2016; Crisóstomo, De Souza, y Nobre, 2014; Iese, 2009; Marquina y Reficco, 2015; Méndez y Peralta, 2014; Michel, 2013; Rivera y Malaver, 2011; Weiss, 2003)
Ética y RSE	(Calvo, 2014; Losa, Laurent, y Rosales, 2011; País, 2015; Vargas y Marrugo, 2015);
RSE comunicación, <i>marketing</i> y reputación	(Alvarado y Schlesinger, 2008; Echeverría et al., 2018; Lizarzaburu y Del Brio, 2016; Valenzuela et al., 2015)
Relación entre la RSE y el performance financiero	(Herrera, et al., 2012; M. Saavedra, 2011; Salazar y Gutierrez, 2018; Valenzuela et al., 2015)
RSE y educación	(Larrán y Andrades, 2015; López y Segarra, 2011);
RSE y desarrollo sostenible	(Fabregas, Ariza, y Carmona, 2018; Gómez Villegas y Calvo, 2004; Raufflet, 2010; Valenzuela, 2017)
RSE y rendición de cuentas	(Ariza, 2012; Duque, Cardona, y Rendón, 2013; Gómez Villegas, 2010; Gómez Villegas y Quintanilla, 2012; Pérez, 2012; Quinche, 2014; Romero, Wanumen, y Católico, 2014; Trujillo, Trujillo, y Guzmán, 2006)
RSE y cultura organizacional	(Hernández, et al., 2014; Román y Pérez, 2018)
RSE en pymes	(Gómez, 2010; Guerrero y Sandoval, 2011; Herrera et al., 2012; Vives, 2014).

Fuente: Elaboración propia.

Desde el primer grupo de trabajos, se analizan las relaciones entre RSE y *stakeholders* a través de investigaciones dedicadas a la revisión de la literatura, así como al seguimiento de la evolución y trayectoria del concepto de *stakeholder*, sus relaciones con el bien común y los aportes al bienestar de la sociedad, presente en los trabajos de Barrena et al. (2016), Iese (2009), Weiss (2003) y Rivera y Malaver (2011). Por otro lado, se presentan estudios orientados a comprender las relaciones de dichos conceptos en contextos específicos, tales como las investigaciones de Crisóstomo et al (2014), centrada en las organizaciones brasileras, y de Michel (2013), orientada hacia las empresas petroleras de Costa de Marfil. Otra perspectiva obedece a los trabajos focalizados en la relación entre RSE y alguna parte interesada, tales como Marquina y Reficco (2015) y Méndez y Peralta (2014) cuyo eje son los consumidores y los proveedores.

Del segundo grupo se encuentran investigaciones que reflexionan sobre la RSE y la ética, tales como los trabajos de Losa, Laurent y Rosales (2011) y la relación de estos conceptos en el sector bancario con exponentes como Vargas y Marrugo (2015), así como el trabajo de País (2015) relacionado con el análisis del humanismo, la ética y la RSE en el pensamiento de Peter Drucker. El tercer grupo presenta estudios respecto a la incidencia que puede tener la divulgación de información relativa a la RSE sobre la imagen y reputación de las organizaciones y la forma como esto puede generar ventajas

competitivas y mejorar la percepción de los consumidores logrando así impactar de manera positiva en las ventas (Alvarado y Schlesinger, 2008; Echeverría et al., 2018; Valenzuela et al., 2015); también se encuentra un estudio específico de esta relación en bancos peruanos en el trabajo de Lizarzaburu y Del Brio (2016). En la misma línea del anterior grupo se encuentran los trabajos que buscan determinar la incidencia de las acciones y divulgación de información de RSE sobre el desempeño financiero, tales como los de Herrera et al (2012), que aborda este tema en las pymes, el aporte de Saavedra (2011), que desarrolla su trabajo a través de la revisión de la literatura relacionada con el rendimiento económico y la RSE y, por último, el trabajo de Salazar y Gutierrez (2018), que sigue la línea del anterior aterrizado en organizaciones colombianas.

Por lo que se refiere a la RSE y la educación, las investigaciones apuntan por un lado hacia el análisis de la oferta de asignaturas en esta materia en los programas de contabilidad y finanzas frente a los programas de gestión en universidades españolas (Larrán y Andrades, 2015) y, por otro lado, hacia la reflexión sobre las actitudes de los estudiantes de administración sobre la RSE y la ética (López y Segarra, 2011).

Por otra parte, los estudios relativos a la relación entre RSE y desarrollo sostenible se orientan hacia la exploración de los conceptos de desarrollo sostenible, RSE y su trayectoria histórica (Fabregas, et al, 2018; Raufflet, 2010; Valenzuela, 2017) y a presentar reflexiones sobre la globalización, el desarrollo sostenible y la empresa, en las que se evalúa el papel de las organizaciones frente a cuestiones asociadas con la globalización (Gómez y Calvo, 2004).

Sobre la RSE y la rendición de cuentas se encuentran aportes como los de Duque et al. (2013), Ariza (2012) y Gómez y Quintanilla (2012) que presentan, por un lado, una aproximación a las normas, certificaciones e indicadores desarrollados en esta materia, así como también la evolución y tendencias de los informes de RSE desde el contexto colombiano, mientras que trabajos como el de Pérez, (2012) contribuyen a la revisión de la literatura respecto a las formas de medición de la RSE desde los modelos de gestión, de rentabilidad y de desempeño.

En lo referente a la RSE y la cultura organizacional, Hernández, De la Garza y Ortiz (2014) realizaron un estudio cuyo objetivo era comprender la forma como las normas y las

relaciones sociales podían afectar el bienestar y la competitividad en las organizaciones en una pyme mexicana, mientras que el trabajo de Román y Pérez (2018) se orienta por la necesidad de revisar el impacto de las acciones en materia de RSE en el clima organizacional de un grupo de compañías.

Finalmente, del grupo de trabajos relacionados con la RSE en pymes se encuentra que una de las perspectivas abordadas se orienta por el cuestionamiento de la pertinencia de algunas iniciativas de gestión y divulgación de información para las pymes, dado que estas fueron diseñadas inicialmente para organizaciones grandes (Gómez, 2010) y trabajos como el de Vives (2014), que presentan un análisis de las herramientas de autoevaluación diseñados para las pymes en países desarrollados, encontrando que varias de ellas no se ajustan a las características de las organizaciones de países en vía de desarrollo. Por su parte, investigaciones como la de Guerrero y Sandoval (2011) se preocupan por el diseño de un modelo de balance social para las pymes así como por la formulación de un plan estratégico en materia de RSE; en el caso de Herrera, Larrán y Martínez (2012), ellos abordan las relaciones entre la RSE y el performance financiero para las pymes.

Algunos de los anteriores trabajos se retoman en desarrollo de los enfoques de RSE y presentación de definiciones en los siguientes apartados.

5.2. Definiciones y conceptos sobre Responsabilidad Social Empresarial –RSE-

Respecto a la definición de RSE, se puede observar la diversidad de terminología y de significados asociados, algunos de los cuales pueden ser contradictorios, sin que se presente un consenso en lo que representa la RSE (Sabogal, 2008). Esto se puede dar debido a que la misma tiene una estrecha relación con la concepción implícita que se tenga sobre la empresa y la sociedad, que puede partir desde una visión de tipo instrumental hasta llegar a plantear un enfoque más humano; en este sentido, Melé (2007) afirma que una “visión mecanicista de la empresa reducida a un mero instrumento económico conduce a una visión de RSE completamente distinto de otra que vea la empresa no sólo como un instrumento económico, sino también y sobre todo como una realidad humana”. (p. 65).

Otro elemento importante para definir la RSE se relaciona con el contexto desde el que se observa; como muestra de ello, algunos trabajos de investigación afirman que el

cumplimiento de los aspectos mínimos legales exigidos es una característica de las empresas socialmente responsables.

Un ejemplo de ello se presenta en el caso trabajado en Largacha et al. (2014) sobre la empresa colombiana Views Corp cuya manifestación sobre el cumplimiento de los criterios de RSE por parte de la empresa que una de sus prácticas consistía en “No echar a las personas en momentos difíciles. En concordancia con lo anterior, no solo pagaban todas las prestaciones, sino que [...]” (p.26). Las anteriores afirmaciones, sugieren que el hecho de pagar las prestaciones sociales y no despedir a una colaboradora por su estado de embarazo (qué son acciones de mínimo cumplimiento legal), son prácticas socialmente responsables y humanistas. Por tanto, surge el cuestionamiento sobre si cumplir requisitos mínimos legales, en un contexto como el colombiano, en el que su cumplimiento suele ser evadido por muchas organizaciones a través de figuras como la “prestación de servicios”, realmente puede hacer que una empresa que no actúe así pueda ser considerada como “socialmente responsable” o categorizar su gestión como “humanista”.

En esta línea, Donaldson y Dunfee (1994), presentan el concepto de “racionalidad moral limitada”, mediante el cual plantean la importancia de las condiciones del contexto para calificar las acciones como éticas o no éticas; de esta forma, por ejemplo, ellos plantean el caso de una persona que cuenta con sólidos conocimientos teóricos sobre cuestiones éticas y que debe establecer qué puede ser una compensación no ética para los empleados. Al respecto se puede reflexionar sobre si “es apropiado pagar a los empleados el salario promedio en los países en desarrollo cuando esta tasa es mucho más baja que los salarios pagados por un trabajo similar en países desarrollados” (Donaldson y Dunfee, 1994, p. 256). Debido a estas reflexiones es que ellos manifiestan la importancia de tener en cuenta el contexto cuando se habla de responsabilidad social. En este sentido, Ariza, (2011) sugiere la necesidad de intervenir en los contextos particulares para “construir teorías e instrumentales que respondan mejor a las demandas de nuestros grupos sociales” (p. 93) y así poder analizar los sentidos moral y público de la RSE atendiendo a las particularidades del entorno. Para comprender un poco más todas estas cuestiones, se hace necesario acercarse con mayor claridad respecto a lo que se puede considerar realmente como RSE. Para ello, en la tabla 5-2. se presentan algunas de las definiciones más relevantes encontradas en la revisión de la literatura.

Tabla 5-2. Algunas definiciones de RSE encontradas en la literatura

Autores	Concepto de Responsabilidad social
Bowen (1953)	La RSE “se refiere a las <u>obligaciones de los empresarios</u> para seguir políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (p. 6)
Frederick (1960)	“La responsabilidad social en el análisis final implica una postura pública hacia los recursos económicos y humanos de la sociedad y la <u>voluntad</u> de ver que esos recursos se utilicen para <u>fines sociales</u> y no simplemente para los intereses de personas privadas y de empresas” (p. 60)
McGuire (1963)	“la idea de responsabilidad social supone que la corporación no solamente tiene <u>obligaciones económicas y jurídicas</u> , sino también ciertas <u>responsabilidades</u> a la sociedad que <u>van más allá de estas</u> ”. (McGuire, 1963; citado por Duque, et al., 2013, p. 198)
Friedman (1970)	"Existe <u>una y única responsabilidad social de las empresas</u> : utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para <u>aumentar sus ganancias</u> siempre que se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, participe en una competencia abierta y libre sin engaño o fraude".(p. 6)
Carroll (1979)	“La responsabilidad social de las empresas abarca las <u>expectativas</u> económicas, legales, éticas y discrecionales <u>que la sociedad tiene</u> de las organizaciones en un momento dado” (p. 500)
Drucker (1984)	“La apropiada 'responsabilidad social' de los negocios es domesticar al dragón, es decir, <u>convertir un problema social en una oportunidad económica y beneficio económico</u> , en capacidad productiva, en competencia humana, en <u>trabajos bien pagos y en riqueza.</u> ” (p. 62)
Wood (1991)	“La idea básica de responsabilidad social corporativa es que las empresas y la sociedad están interrelacionadas en lugar de ser entidades distintas.; por lo tanto, <u>la sociedad tiene ciertas expectativas del comportamiento y resultados apropiados</u> ”. (p. 695)
Comisión de las Comunidades Europeas, (2001)	“ <u>Integración voluntaria</u> , por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus <u>relaciones con sus interlocutores</u> ”(p. 7)
OIT, ANDI, y Cámara Junior de Colombia (2001)	“(…) surge el concepto de Responsabilidad Social, entendida ésta como la <u>respuesta que la empresa debe dar a las expectativas en los sectores</u> con los cuales ella tiene relación, en materia de desarrollo integral de sus trabajadores y en el <u>aporte a la comunidad</u> que le permitió crecer y desarrollarse.” (p. 14)
AECA (2003)	“ <u>Compromiso voluntario</u> de las empresas con el desarrollo de la sociedad en la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un <u>comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales</u> con quienes interactúa. <u>Satisfacción de necesidades de stakeholders</u> , las estrategias deben ser medidas, verificadas y comunicadas. <u>Más allá del cumplimiento de la ley</u> y de los resultados económicos a corto plazo, <u>es estratégico, busca la creación de valor</u> en el largo plazo y <u>con ventajas competitivas duraderas</u> ”(p. 9)
Reich (2007)	“Conjunto de <u>medidas voluntarias</u> que buscan responder y/o preceder a los <u>requerimientos de las partes interesadas</u> con respecto a las <u>empresas en la sociedad</u> (...)” (Reich, 2007; citado por Raufflet, 2010, p. 27)

Fuente: Elaboración propia.

De las definiciones recogidas en la tabla 5-2. se puede observar que se presentan algunas similitudes y contradicciones entre ellas y se podrían agrupar de la siguiente manera: 1) la RSE es voluntaria, va más allá del cumplimiento de las leyes y está enfocada en el cumplimiento de deseos y expectativas de grupos de interés; 2) la RSE (desde un enfoque instrumental) está orientada hacia la realización de acciones cuyo fin último es la generación de riquezas. En el primer grupo la mayoría de las definiciones que se encuentran de RSE comparten su carácter de voluntariedad (Duque et al., 2013), así como también la necesidad de que las empresas vayan más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas que les son atribuidas de forma que favorezcan el cumplimiento de las expectativas e intereses sociales de los diferentes grupos, incluido el medioambiente, y no solamente enfocadas en intereses privados.

Siguiendo esta línea, Bowen afirma que la RSE hace referencia a las obligaciones de los empresarios de seguir líneas de acción que son “deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953, p 6); el uso de la anterior expresión, alude nuevamente al carácter contextual de la RSE, dado que los objetivos, valores, deseos y expectativas de una sociedad pueden ser distintos de un contexto a otro y, si la RSE está supeditada a ellos, podría pensarse que también ella puede ser entendida de manera distinta en cada uno. En este grupo se encontrarían los trabajos de autores como AECA (2003), Carroll (1979), La Comisión de las Comunidades Europeas (2001), Bowen (1953), McGuire (1963), Frederick (1960), La OIT et al. (2001), Reich (2010) y Wood (1991).

En el segundo grupo, las definiciones siguen una visión de tipo estratégico-instrumental y tienen un enfoque de empresa cuyo objetivo final es el incremento de las ganancias. Por ejemplo, Friedman (1970), considera que solamente las personas pueden tener responsabilidades y que las empresas, al ser “personas artificiales”, solo pueden tener responsabilidades artificiales; de la misma forma, afirma que no es posible atribuirle responsabilidades a los negocios en sí mismos aunque se les pueda asignar a sus ejecutivos corporativos o líderes. Por su parte, Drucker (1984), sugiere que la primera responsabilidad social de la empresa es generar suficientes ganancias para cubrir los costos del futuro; este autor, aunque no está en total acuerdo con dejar los problemas sociales al estado, plantea que estos deben ser convertidos en oportunidades económicas, que generen a su vez beneficios y permitan generar trabajos con buenas remuneraciones. De manera semejante, el Libro Verde afirma que “aunque la responsabilidad principal de

las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial (...)”(Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 4).

Finalmente, planteamientos como los de Vives y otros (2005) o AECA (2001) conciben la RSE como una estrategia que busca agregar valor a las empresas y generar ventajas competitivas, por lo que estas visiones pueden entenderse más vinculadas con la concepción de empresa de la escuela de las relaciones humanas, pues se piensa en el bienestar de los grupos de interés en pro de tener empresas mejor posicionadas, más competitivas y con mayor aceptación en los mercados financieros. Para profundizar en estos acercamientos, en el siguiente apartado se presentan los enfoques de RSE, partiendo de la propuesta de Garriga y Melé (2004).

5.3. Principales enfoques teóricos de la RSE

El desarrollo teórico sobre la RSE se caracteriza por tener una amplia gama de enfoques. Los trabajos de investigación realizados pueden ir desde líneas en donde se promueve la racionalidad económica hasta otras en la que las posturas son más humanistas. Un referente importante, en cuanto a la categorización de las múltiples teorías sobre RSE, es el trabajo realizado por Garriga y Melé (2004), en donde proponen una clasificación de las teorías al respecto desde cuatro enfoques: instrumental, político, integrador y ético. A su vez, conviene subrayar que, en cada una de estas categorías, hay implícito un concepto de organización distinto y tienen como base un enfoque planteado desde las esferas económica, política, social y ética. Es preciso aclarar que, debido a las numerosas y complejas teorías que existen sobre el tema, es posible que algunas de estas tengan similitudes en categorías diferentes a las ubicadas; adicionalmente, como el trabajo señalado data del año 2004 y en el transcurso de estos años hasta el 2019 se han generado trabajos relevantes al respecto, en la exposición de estos enfoques que se hace aquí se incluyen estos trabajos en el análisis, en el marco del modelo planteado por Garriga y Melé (2004). Se puede observar un resumen de dicha clasificación en la figura 5-2.

Figura 5-2. Clasificación de enfoques y teorías de RSE



Fuente: Elaboración propia con base en Garriga y Melé (2004).

Como se observa en la figura, a partir de la categoría de teorías instrumentales se concibe a las organizaciones como entes generadores de riqueza y por ende ellas afirman que su responsabilidad social debe estar orientada hacia la maximización de los beneficios. Por otro lado, se encuentran las teorías políticas, las cuales hacen referencia al poder que tiene la organización en la sociedad en el campo político. Está también el grupo de teorías integradoras, en las cuales se muestra a la empresa concentrándose en la satisfacción de necesidades sociales. Por último, están las teorías éticas que tienen sus cimientos en hacer explícitas las responsabilidades éticas que tienen las empresas frente a la sociedad.

5.3.1. Teorías instrumentales: la búsqueda de maximización de beneficios económicos

Desde el enfoque de las teorías instrumentales se concibe a las organizaciones como entes generadores de riqueza y por ello se asevera que su responsabilidad social debe estar orientada hacia la maximización de los beneficios económicos (Garriga y Melé, 2004), siendo esta una de las teorías que mayor aceptación tiene en las prácticas empresariales actuales y que guarda coherencia con la lógica dominante en el sistema capitalista, una lógica de RSE financiarizada (Ariza, 2011), que está al servicio de la búsqueda de rentabilidad financiera sobreponiéndose a la importancia de los procesos productivos. Dentro de las teorías enmarcadas en esta categoría se encuentra la maximización del valor para el accionista, desde la cual se concibe a la empresa como una herramienta para la producción de riquezas, y, por tanto, se entiende que todas las actividades que se realicen

en ella estén dirigidas hacia este fin. Bajo esta lógica cualquier actuación que se encuentre fuera de estos lineamientos no debe ser realizada, de tal manera que si las demandas sociales implican un costo que va afectar de manera negativa los resultados entonces no deberían ser ejecutadas.

Theodore Levitt (1958), economista americano, escribió respecto a los peligros de la RS, en el cual manifiesta su desacuerdo frente a la idea de que los hombres de negocios debieran desarrollar sentidos y actuaciones hacia la RS pues este tipo de asuntos los considera como “palabras bonitas e idas suaves”. De acuerdo con él la función de los negocios es producir altos niveles de rendimientos, sostenidos a través del tiempo, y es el gobierno quien debe asumir la función social; según su argumento este tipo de emocionalidad hacia asuntos sociales debilitan el carácter de los empresarios. Además, afirma que “Se debe permitir que el gobierno se ocupe del bienestar general, de modo que los negocios puedan hacerse cargo de los aspectos materiales del bienestar” (Levitt, 1958, p. 49). Así mismo, plantea como un peligro las acciones orientadas hacia el bienestar de los empleados y, en general, cualquier tipo de trabajo caritativo y filantrópico, puesto que considera que puede convertir a las empresas en equivalentes a la iglesia del medioevo del siglo XX y terminar así por moldear a los seres humanos acorde con sus ambiciones particulares.

Por su parte, Milton Friedman, quien es considerado uno de los representantes más destacados en este grupo, entre otras razones por la publicación de su controvertido artículo “The social responsibility of business is to increase its profits”, plantea que los ejecutivos corporativos deben abstenerse de emprender cualquier tipo de acciones que no favorezcan los intereses de los accionistas. Un ejemplo lo muestra al referirse a los gastos incurridos para reducir la contaminación más allá de lo requerido por la ley, con el objetivo de mejorar el medio ambiente, y que él considera deben ser evitados en la medida que este tipo de expensas afectan de manera negativa los resultados y llevan al aumento de precios para clientes, o incluso, a la reducción de niveles salariales (Friedman, 1970). Al respecto Garriga y Melé (2004) mencionan que la maximización del valor para el accionista no debería considerarse incompatible con la satisfacción de algunas de estas necesidades particulares de las partes, dado que en algunos casos la inversión apropiada en actividades filantrópicas y sociales puede llegar a tener un retorno en la maximización del valor para el accionista. En contraposición, Aktouf, (2007) afirma que:

Ante todo, la persecución de la utilidad y la distribución de dividendos máximos, meta corporativa jamás puesta en tela de juicio hasta ahora, es absolutamente incompatible con la satisfacción óptima de los trabajadores, de los sindicatos, de los defensores de la naturaleza [...] por el simple hecho que estos elementos son ante todo tratados como costos (p. 188).

Por su parte, Drucker (1984) hizo un planteamiento sobre la RS en el que sugirió que las necesidades y problemas sociales debían ser convertidos en oportunidades de negocio, lo cual representó un cambio frente a la noción que se tenía hasta ese momento. En esta misma línea, también se han realizado trabajos de investigación con el objetivo de indagar la relación de la RS con el desempeño financiero como los de Carroll (1979) y Cochran y Wood (1984).

Con relación a las estrategias para lograr ventajas competitivas, Porter y Kramer, sugieren que las acciones de tipo filantrópico que ejecuta una empresa en el marco de la RSE pueden ser una estrategia que los lleve a tener ventajas competitivas, por lo que no hay que rechazarlas. Por el contrario, ellos argumentan que no existe ninguna contradicción entre mejorar el contexto competitivo y realizar buenas acciones para contribuir a la sociedad y que una de las cosas más importantes que puede hacer una empresa es contribuir a una economía próspera a través de la realización de sus negocios y la generación de empleo. También afirman que “Si se persigue sistemáticamente de una forma que maximice la creación de valor, la filantropía centrada en el contexto puede ofrecer a las empresas un nuevo conjunto de herramientas competitivas que justifican la inversión de recursos” (Porter y Kramer, 2002, p. 14).

Por otra parte, como parte de las teorías de ventajas competitivas, Hart, (1995) propone una visión de la firma basada en los recursos naturales, argumentando que tradicionalmente la administración no ha tenido en cuenta las limitaciones impuestas por el medioambiente en relación con los negocios, a pesar de que resulta importante. Su propuesta reposa en tres estrategias: 1) prevención de la contaminación, 2) administración de productos y 3) desarrollo sostenible e incluye la transparencia, la integración de las partes interesadas y la colaboración como componentes que generarían la legitimidad social de su propuesta. Otro aporte que sigue este enfoque hace referencia al desarrollo de estrategias que impliquen llegar a la base de la pirámide económica, es decir, a las

personas de menos recursos, que es donde se concentra la mayor parte de la población, puesto que tradicionalmente las empresas focalizan sus esfuerzos en el desarrollo de productos y servicios para personas con mayor poder económico (Prahalad, 2006).

En esta línea de imagen y posicionamiento de mercado, se encuentran las teorías relacionadas con el mercadeo, que presentan una estrecha relación con las anteriores en cuanto mantienen como centro los fines empresariales de mejoramiento de marca e imagen corporativa. Bajo este enfoque, se busca llamar la atención del cliente e incrementar las ventas por medio del prestigio y reputación de las empresas, a través de marketing asociado a la RSE (Garriga y Melé, 2004).

De acuerdo con los trabajos de autores como Alvarado y Schlesinger (2008), Valenzuela et al. (2015), Lizarzaburu y Del Brio (2016) y Echeverría et al. (2018), sobre la relación de la RSE y el marketing se puede concluir que la primera genera un impacto positivo sobre la percepción de la marca y reputación por parte de los diferentes grupos de interés, en especial de los consumidores, lo cual es utilizado por muchas corporaciones para incrementar sus ventas, sobre todo gracias a acciones o informes que les permitan ser catalogadas con la etiqueta de “empresa socialmente responsable”. Por razones evidentes, estas teorías instrumentales son las que presentan una mayor aceptación en las prácticas empresariales, sobre todo porque aportan al cumplimiento del objetivo de maximización de beneficios lo cual, como se ha visto, es uno de los pilares fundamentales del sistema económico actual, sin que esto implique un sentido normativo.

5.3.2. Teorías políticas: Constitucionalismo corporativo, teoría del contrato social integrado y ciudadanía corporativa

Mucho se ha dicho sobre las relaciones presentes entre las empresas y la sociedad. En este caso se plantea que, en la medida en que la existencia y permanencia de las empresas se debe gracias a la aceptación social, entonces éstas se muestran como un actor político en la sociedad; esto genera unos derechos pero también unas responsabilidades, entre ellas el contribuir con la satisfacción de necesidades sociales como forma de retribución por su permanencia (Garriga y Melé, 2004). En este grupo de teorías se distinguen el constitucionalismo corporativo, la teoría del contrato social integrado y la ciudadanía corporativa.

Con relación al constitucionalismo corporativo, se puede decir que uno de los principales exponentes es Keith Davis, quien ha sido uno de los primeros autores en estudiar las relaciones de poder que tienen las empresas sobre la sociedad y su capacidad de influencia recíproca. Compara a las empresas con un *joint venture*, en donde existen ciudadanos y diversos grupos como los inversores, administradores, empleados, entre otros, los cuales, al estar inmersos en el sistema social, ofrecen unas entradas y esperan unas salidas. Es por esta razón que la inmersión en el sistema social genera para las empresas unas responsabilidades sobre el mismo. En este sentido, este autor hace énfasis en la importancia de que los hombres de negocios sean responsables por sus acciones teniendo en cuenta la afectación que ellas generan sobre la sociedad (Davis, 1967).

Así mismo, sostiene que la esencia de la responsabilidad para los administradores implica “darse cuenta de que el sistema de negocios no existe solo y que un sistema de negocios sano no puede existir dentro de una sociedad enferma” (Davis, 1967, p. 46). Este autor también presenta algunos argumentos en favor de la RSE, entre los que se destacan el hecho de que la propiedad y el control sobre ella se encuentran cada vez más separados. En este sentido, resalta el importante papel que tienen los administradores de las empresas) puesto que sus palabras y acciones causan una fuerte influencia en su comunidad, siendo líderes y de alguna manera portavoces de los negocios a los que representan. Davis (1967), señala también la relación existente entre el poder y la responsabilidad e indica la importancia de mantener un balance entre estos dos elementos, que denomina como “la ecuación del poder – responsabilidad”. Al respecto este autor menciona que lo que se ve en la realidad es que los negocios reconocen su poder, pero no sus responsabilidades, generando un desbalance en la ecuación; no obstante, si la responsabilidad y el poder van de la mano, esto significa también que a menor responsabilidad menor poder.

Como complemento de lo anterior, Donaldson y Dunfee (1994) proponen la teoría del contrato social integrado, la cual abarca elementos de la gestión así como también elementos relacionados con el contexto. La propuesta de estos autores, se basa en la necesidad de vincular las corrientes de investigación empírica y normativa en el campo de la ética empresarial, teniendo como fundamento la teoría clásica y la teoría del contrato social, reconociendo que los compromisos éticos tienen sus cimientos en un contrato macro social general y en uno micro social que ocurre entre integrantes de comunidades

específicas. Para comprender esta teoría y el problema presente entre el “ser” (lo empírico) y el “deber ser” (lo normativo), estos autores incorporan la idea de la racionalidad moral limitada y del contrato social. Con respecto a la racionalidad moral afirman que puede ser entendida como todo aquello que ya se conoce por parte de todos los teóricos que han trabajado temas concernientes a la moral, con un mínimo de objetividad. Por otra parte, manifiestan que esta racionalidad en el contexto económico se encuentra limitada a las condiciones del entorno y también presenta un límite en la confrontación entre lo que sugiere el sentido común como moralmente correcto y lo que promulga la teoría moral (Donaldson y Dunfee, 1994).

Por su parte se encuentra la idea del contrato social, que ha sido un tema ampliamente trabajado por parte de múltiples filósofos tales como Platón, Hobbes, Locke y Rousseau, comprendido como un pacto implícito entre miembros de una colectividad, que otorga a sus partícipes unos derechos pero también unos deberes, que implican de alguna manera renunciar a algunas libertades individuales con el fin de lograr vivir en sociedad de manera que se otorga “la enajenación total de cada asociado con todos sus derechos a toda la humanidad” (Rousseau, 1921, p. 46). Al trasladar esto al campo de las ciencias económicas, se propone el contrato macro social, definido como “un conjunto de principios sobre moralidad económica con los que los contratistas estarían de acuerdo” (Donaldson y Dunfee, 1994, p. 260), afirmando la importancia de mantener un marco ético para la realización de negociaciones eficientes, aludiendo a razones culturales, ideológicas o religiosas. Por otra parte, el contrato micro social implica la construcción de acuerdos compartidos por una comunidad específica sobre aquellas reglas morales que deben seguir sus participantes en las relaciones económicas.

Con relación a la ciudadanía corporativa, Garriga y Melé (2004), sostienen que tiene sus cimientos en la crisis del estado de bienestar y en el hecho de que algunas empresas multinacionales tuvieran un mayor poder económico y social que muchos gobiernos. Por su parte, Carroll (1991) en su propuesta de la pirámide de la responsabilidad social incluye dentro de las responsabilidades de tipo filantrópico, en el top de la pirámide, el ser un buen ciudadano corporativo, lo cual implica contribuir con recursos a la comunidad para mejorar su calidad de vida por medio de la ejecución de acciones que cumplan con las expectativas éticas y morales de las partes de interés. Desde el punto de vista de Maignan y Ferrell (1997), la ciudadanía corporativa se puede concebir como “la medida en que las empresas

asumen las responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales que les imponen sus partes interesadas” (p.38).

Por otro lado, debido a que otras visiones afirman que la ciudadanía puede definirse como la condición que otorga derechos y deberes a los miembros de una comunidad (Altman y Vidaver-Cohen, 2000; Andriof y McIntosh, 2011) se puede afirmar que las empresas, al ser organizaciones legales con derechos y obligaciones, pueden ser consideradas como miembros de los países y, por tanto, calificadas como ciudadanos corporativos.

En principio, teniendo en cuenta la amplia gama de derechos y deberes que pueden ser otorgados a las empresas, los trabajos de investigación al respecto se reducían a una visión de la ciudadanía corporativa, limitada a ciertos aspectos, tales como la protección del medio ambiente, el establecimiento de estándares éticos o la asignación de responsabilidades legales, pero que no lograban una visión integral sobre el tema y sobre diferentes territorios (Maignan y Ferrell, 1997). Almant y Vidaver-Cohen (2000), manifiestan que no pueden plantearse principios universales que determinen los derechos y deberes de un ciudadano cualquiera y, por tanto, es en cada comunidad en donde deben desarrollarse, en cada tiempo y lugar, los principios de una “ciudadanía corporativa ideal”. Esto implica pasar de una visión de la empresa como ente generador de utilidades a un enfoque en donde la empresa, junto con ello, pueda contribuir a las comunidades en las que tiene presencia, en su condición de ciudadano corporativo.

Por otra parte, Matten, Crane y Chapple (2003), sugieren que la ciudadanía corporativa puede ser usada como una máscara; para explicarlo analizan dos enfoques: la visión limitada y la visión equivalente. En lo referente a la visión limitada se parte de una perspectiva más real del tema bajo la premisa de que la ciudadanía corporativa se relaciona estrechamente con el papel filantrópico que deben cumplir las empresas con las comunidades que se benefician o afectan de sus operaciones, tal como lo sugiere Carroll (1991). Mientras tanto, en la visión equivalente, los autores plantean que esta puede considerarse como una nueva “moda” o término para definir de manera equivalente la RSE, con la variante de que “la noción de ciudadanía cuando se aplica a las empresas también sirve para enmascarar los cambios emergentes en las relaciones de la sociedad empresarial” (Matten et al., 2003, p. 113).

Finalmente, pese a los distintos enfoques que se presentan, es posible afirmar que la mayor parte de la literatura acuerda que la ciudadanía corporativa hace referencia a los derechos y responsabilidades que tiene una empresa frente a las comunidades con las cuales se relaciona en el ejercicio de sus operaciones. No obstante, a pesar de tener diferencias frente a las teorías de tipo instrumental, acorde con el pensamiento de Matten, Crane, y Chapple (2003), hay algunos elementos que hacen pensar que, en últimas, la ciudadanía corporativa es utilizada como un instrumento para mejorar la reputación y el performance financiero de las empresas, considerándola como una “nueva terminología” para denotar la RSE desde el sentido puramente instrumental.

Así mismo, concluyen que la participación de las empresas como “ciudadanos corporativos” no implica que necesariamente estén realmente de acuerdo con las responsabilidades y derechos que les otorga el carácter de ciudadanos, sino que más bien, muchas de ellas se han convertido en un reemplazo del gobierno, otorgándoles un poder excepcional que puede dificultar la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

5.3.3. Teorías integradoras: gestión de problemas sociales, principio de responsabilidad pública y modelos de desempeño social corporativo

Tomando como punto de partida la necesidad de integrar las necesidades sociales en los negocios, Garriga y Melé (2004) presentan un tercer grupo de teorías de RSE, denominadas teorías integradoras, las cuales muestran la importancia de las relaciones entre las empresas y la sociedad, y evidencian que la supervivencia y expansión de las primeras depende de su comunidad. Por lo anterior, se plantea la necesidad de que se integre la gestión de necesidades sociales en la operación de las empresas; sin embargo, frente al tema se precisa que las comunidades y demandas sociales son tan amplias que, dados los recursos limitados con los que cuentan las empresas, siempre se hace necesario delimitar dichas demandas (Waddock y Graves, 1997); es por ello que estas teorías sugieren la necesidad de identificar cuáles son las demandas sociales que generan una mayor aceptación. Dentro de este grupo de teorías se presentan la gestión de problemas sociales, el principio de responsabilidad pública y el desempeño social corporativo.

En cuanto a la gestión de problemas sociales, Wartick y Rude (1986) cuestionan si la RSE resulta ser una “moda” más de la gestión o si realmente constituye una función corporativa, así mismo, mencionan la gestión de problemas como un proceso a través del cual una empresa puede identificar, evaluar y responder a los asuntos políticos y sociales que puedan tener un efecto importante sobre las operaciones (Jones, 1983; Wartick y Rude, 1986). Desde esta visión se reconoce que las empresas tienen responsabilidades en el apoyo a la formulación de políticas públicas que puedan afectar tanto al negocio como a la comunidad en la que se desenvuelve por lo que Greening y Gray (1994) sugieren que la gestión de problemas es tanto una respuesta institucional, como una adaptación estratégica a las presiones externas. Al mismo tiempo, estos autores manifiestan que la diversidad de respuestas empresariales frente a las demandas sociales se da por las presiones institucionales, la discreción de cada gerencia y el tamaño de la compañía.

Waddock y Graves (1997) sostienen que los gerentes se encuentran enfrentados, cada vez más, a la dificultad de decidir de qué manera pueden distribuir los recursos disponibles entre los diversos procesos asociados con la operación de la empresa y los asuntos sociales requeridos para poder cumplir con las expectativas de la sociedad. De la misma forma, Ackerman (1973) menciona que las organizaciones se enfrentan a dos dilemas en torno al tema: por un lado está la necesidad de innovación (a nivel tecnológico y económico), la cual genera un crecimiento de la diversidad de productos y servicios pero que inhibe algunas de las respuestas positivas que se puedan dar a las demandas sociales; y, por el otro lado se encuentra la necesidad de absorber una amplia gama de demandas sociales para incorporarlas en sus actividades, lo que afecta de manera significativa la efectividad en su operación. Sobre estos dilemas se afirma que muchas veces generan dificultad en la gestión, más allá de cualquier falta de voluntad o de moralidad; por esta razón se afirma que “En el largo plazo, las corporaciones más exitosas, serán aquellas que puedan lograr tanto la capacidad de respuesta social, como el buen desempeño social” (Ackerman, 1973, p. 89).

Adicionalmente, Ackerman señala que en el proceso de respuesta a estas necesidades sociales se presentan tres fases: la primera consiste en identificar un tema social que sea importante, así como conversar con grupos de interés para poder establecer políticas al respecto (es un asunto de política); la segunda busca coordinar con los ejecutivos las actividades necesarias para ejecutar un plan al respecto (responsabilidad del especialista);

la fase final, implica una institucionalización de la política en toda la compañía (participación organizacional) (Ackerman, 1973). En este proceso se observa cuáles son los grupos de interés que se ven afectados, de manera directa o indirecta, por la operación de la empresa lo que puede llevar, según Hillman y Keim (2001), de acuerdo con su investigación, a dos situaciones: si las empresas participan en actividades que reducen los impactos directos generados a los *stakeholders* (partes de interés primarias) esto resulta en un incremento del valor para los accionistas; por el contrario, si ellas participan en actividades relacionadas con problemas sociales que están más allá de los *stakeholders* esto puede tener un efecto adverso en la creación de riquezas (Vogel, 1986).

La segunda teoría de este grupo, se refiere al principio de responsabilidad pública, propuesto por Preston y Post, quienes consideran insuficiente el enfoque de la gestión de problemas sociales para atender a las problemáticas de la sociedad por lo cual tratan de hacerlo más extensivo modificando el término de responsabilidad de “social” por el de responsabilidad “pública”; con esto se pretende recalcar la importancia de lo público, es decir, de todo aquello que está libre de intereses privados. Así mismo, indican que la responsabilidad pública corresponde a “las funciones de gestión organizacional, en el contexto específico de la política pública” (Preston y Post, 2013, p. 101).

Anteriormente se mencionó que, dada la limitación de los recursos, una empresa no está en la capacidad de ser responsable sobre la totalidad de problemas sociales existentes y, por ello, estos autores delimitan la responsabilidad pública diferenciándola en dos niveles: primario y secundario. El nivel primario tiene que ver con los comportamientos derivados directamente de la operación de la compañía, esto es, fabricación, prestación de servicios, contratación de empleados, entre otros. Las actividades del nivel secundario se refieren a los impactos generados a causa del desarrollo mismo de la actividad de la compañía, tales como la contaminación, las condiciones de empleo y educación de los empleados, entre otras (Garriga y Melé, 2004; Wood, 1991).

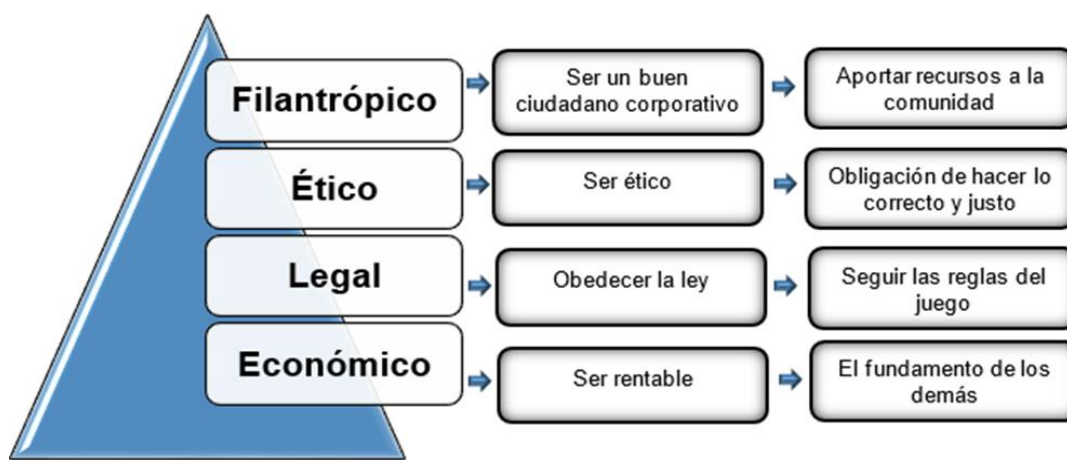
Por otra parte, el desempeño social corporativo –DSC- es otro grupo de teorías que intenta abarcar un poco de las diferentes teorías planteadas previamente, teniendo en cuenta la capacidad de respuesta que se desarrolle para las demandas sociales. Por ejemplo, Carroll (1979) propuso un modelo cuya pretensión era mostrar que las responsabilidades sociales no deben ir necesariamente separadas del desempeño financiero sino que, más bien,

deben ser consideradas como una más de las responsabilidades de los negocios. El modelo de Carroll se basa en la articulación de tres pilares: el primero corresponde a la definición de responsabilidad social; el segundo a los problemas sociales involucrados; y finalmente, a la filosofía de respuesta social que tiene la empresa frente a estos asuntos.

Carroll (1979), sugiere que la definición de DSC debería incorporar las dimensiones económica, legal, ética y discrecional, dentro de la amplia gama de responsabilidades que tienen los negocios, puesto que históricamente los aspectos más relevantes han sido el económico y el legal. En este sentido, se sabe que, tradicionalmente, la responsabilidad económica se menciona como la primera de las responsabilidades de los negocios, seguida de la responsabilidad legal (que establece las reglas bajo las cuales los negocios deben operar). Con esto se dejan de lado las responsabilidades éticas y discrecionales, las cuales se comprenden como aquellas expectativas de la sociedad sobre los negocios, que van más allá de los requerimientos legales y que se dejan a criterio y elección de las empresas.

Estas cuatro dimensiones son integradas posteriormente en 1991, en un modelo representado por una pirámide, que se denominó como la “pirámide de la responsabilidad social corporativa”, la cual se observa en la figura 5-3. En este modelo las responsabilidades se encuentran organizadas de acuerdo con las prioridades que se dan en las actuaciones empresariales, empezando desde la dimensión económica y finalizando en la filantrópica.

Figura 5-3. Pirámide de Responsabilidad social corporativa



Fuente: Adaptado de Carroll (1991).

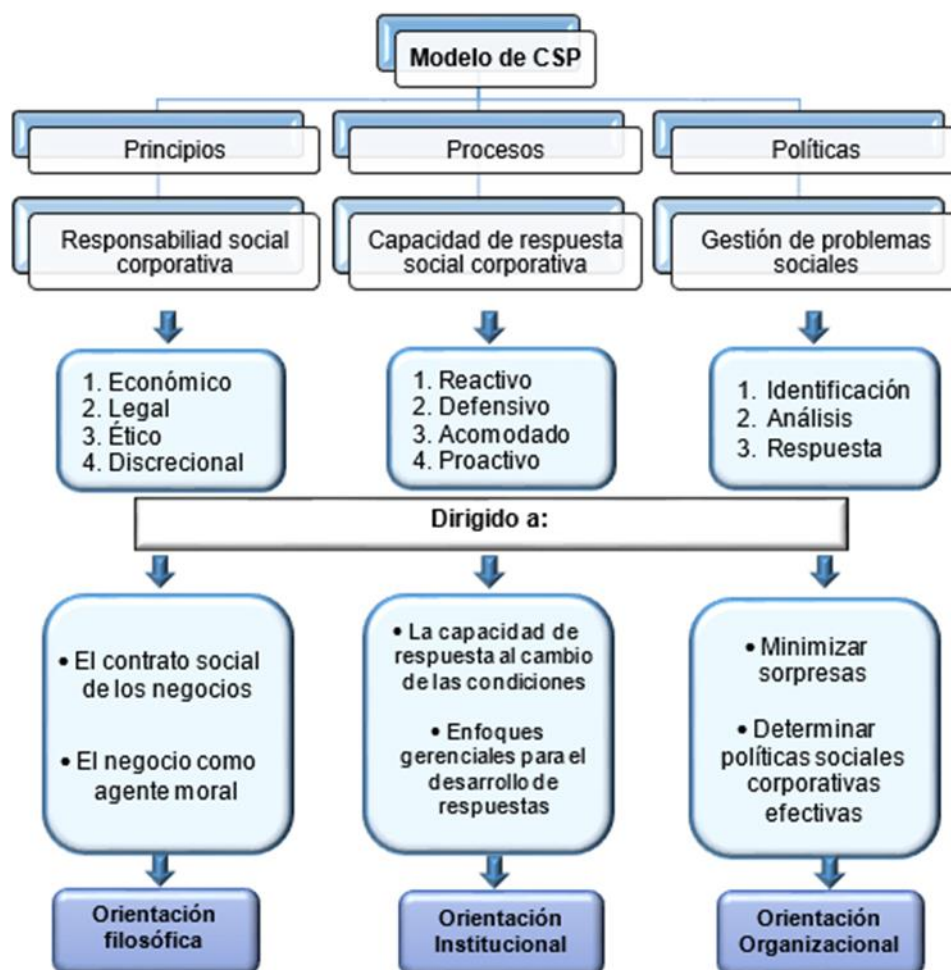
Respecto al segundo elemento del modelo, los problemas sociales involucrados, Carroll (1979) considera que los asuntos sociales pueden variar dependiendo del lugar, del momento, del tiempo y de la industria desde la que se hable. Por ejemplo, las preocupaciones por el medio ambiente o por las condiciones laborales no son las mismas ahora que hace unos años, como tampoco son las mismas de un país a otro.

Así mismo, una empresa de manufactura no tiene las mismas responsabilidades sobre el medio ambiente de las que puede tener un banco. Por lo anterior, no es posible diferenciar de manera explícita los asuntos sociales sobre los que las empresas pueden tener responsabilidad. La pieza final del modelo corresponde a la filosofía de respuesta frente a asuntos de RS, la cual es la capacidad de solución social que puede tener una empresa, la cual puede ser nula o proactiva Carroll (1979).

Las propuestas de Carroll de 1979 y 1991, son reformuladas en el 2003 por Carroll y Schwartz (2003), en donde se discuten algunas fallas de los modelos anteriores respecto a cuestiones como la utilización de la pirámide, el papel de la filantropía como elemento separado y un desarrollo incompleto del modelo. El nuevo modelo consta de tres esferas: económica, legal y ética; la dimensión de la filantropía es integrada a las esferas económica y ética.

Tomando como base el modelo de Carroll (1979), Wartick y Cochran (1985) plantean un modelo de desempeño social corporativo evolucionado, el cual se basa en la integración de tres dimensiones importantes: la responsabilidad social corporativa, la capacidad de respuesta social y la gestión de problemas sociales. En la figura 5-4 se puede observar la extensión del modelo de Carroll (1979), propuesto por Wartick y Cochran (1985).

Figura 5-4. Modelo de desempeño social corporativo



Fuente: Adaptado de Wartick y Cochran (1985).

El modelo sugerido por Wartick y Cochran (1985) parte de unos principios, procesos y políticas, que se encuentran directamente vinculados con las tres dimensiones presentadas anteriormente las cuales, a su vez, se encuentran relacionadas con las orientaciones filosófica, institucional y organizacional. Posteriormente, Wood (1991) reformula el modelo de Wartick y Cochran (1985) para afirmar que los principios de responsabilidad social se enmarcan en los niveles institucional, organizacional e individual. Allí, los procesos de respuesta social se presentan como evaluación ambiental, gestión de partes interesadas y gestión de problemas, mientras que las políticas se presentan como impactos sociales, programas y políticas. En este nuevo planteamiento del modelo se realizan vínculos entre las tres dimensiones, así como también se presenta un detalle más amplio de cada uno de los principios, que finalmente se encuentran relacionados con

algunas de las teorías presentadas anteriormente. En definitiva, las propuestas teóricas presentadas sobre el desempeño social corporativo son muy amplias, difieren en varias de sus dimensiones y han sido reformuladas en la medida que se han ido estudiando en profundidad, lo cual deja abierta la discusión sobre la pertinencia de plantear modelos como visiones únicas de un tema, teniendo en cuenta que las cuestiones relacionadas con la RSE implican condiciones particulares asociadas a un tiempo y lugar y a unas características del contexto que no pueden ser desconocidas.

5.3.4. Teorías éticas: teoría de gestión de los grupos de interés

El enfoque de este grupo de teorías tiene su fundamento en el análisis de la relación entre empresa y sociedad, en términos de lo que se considera “lo correcto” o necesario para las comunidades, de acuerdo con unos principios y valores; no obstante, la discusión sobre lo que se considera como ética de la empresa es bastante amplia, de acuerdo con el pensamiento de Cuevas, la ética empresarial se puede comprender como “la disciplina que discierne lo que es bueno, recomendable, correcto en la administración de las empresas capitalistas, desde un punto de vista ético y moral” (Cuevas, 2009, p. 329). De igual modo, siguiendo los planteamientos de Donaldson y Dunfee (1994) sobre la racionalidad moral limitada, se puede apreciar como las condiciones del entorno, y ciertos principios universales, resultan determinantes a la hora de hacer juicios de valor sobre el tema. Dentro de este grupo de teorías, Garriga y Melé (2004) contemplan la teoría normativa de los grupos de interés, los derechos universales, el desarrollo sostenible y el enfoque del bien común; no obstante, para los fines de este trabajo, en este apartado solo se desarrolla el primero de los grupos.

Con relación a la teoría de los grupos de interés (*stakeholders*) es importante aclarar que, de acuerdo con la clasificación efectuada por Garriga y Melé (2004), este grupo de teorías también se incluyen en las teorías integradoras, en la medida que implican un análisis desde el punto de vista de la integración de las demandas sociales a la operación; sin embargo, en este trabajo, serán desarrolladas dentro del grupo de teorías éticas. Desde el enfoque de las teorías instrumentales se observó cómo, tradicionalmente, la visión de organización que subyace a gran parte de las teorías administrativas es un enfoque que le asigna como principal responsabilidad la maximización de beneficios para el accionista, lo cual admite un interés dirigido solamente a un grupo específico. Sin embargo, Freeman

(1984) plantea la necesidad de cambiar la idea de que los administradores solamente tienen deberes con los accionistas por un concepto más amplio, que implica un reconocimiento de otras partes importantes para las empresas, que de alguna manera participan o se ven afectados por las operaciones de una empresa. A estas partes los denominó como “*stakeholders*” o partes interesadas y los define como “aquellos grupos que tienen una participación o un reclamo en la empresa. Específicamente incluyo proveedores, clientes, empleados, accionistas y la comunidad local, así como la administración en su rol de agente de estos grupos” (Freeman, 1984, p. 39).

Así mismo, se precisa que el término *stakeholders* se considera como una generalización de concepto de *stockholders*, pero haciendo énfasis en la necesidad de que estos otros actores o grupos de interés tengan la posibilidad de reclamar ciertos derechos que les corresponden al contribuir con la empresa de alguna forma o al ser afectados por ellas, de la misma forma que lo hacen los *stockholders* o accionistas. Estos reclamos pueden ser de carácter legal o moral y pueden ser derivados del contrato social, tanto de manera explícita como implícita (A. B. Carroll, 1991; Freeman, 1984). Además, desde la perspectiva ética que plantea esta teoría se considera que la relación entre la empresa y las partes interesadas es de doble vía, es decir, que cada uno de los actores está supuesto a entregar y recibir beneficios por su participación o afectación (Donaldson y Preston, 1995).

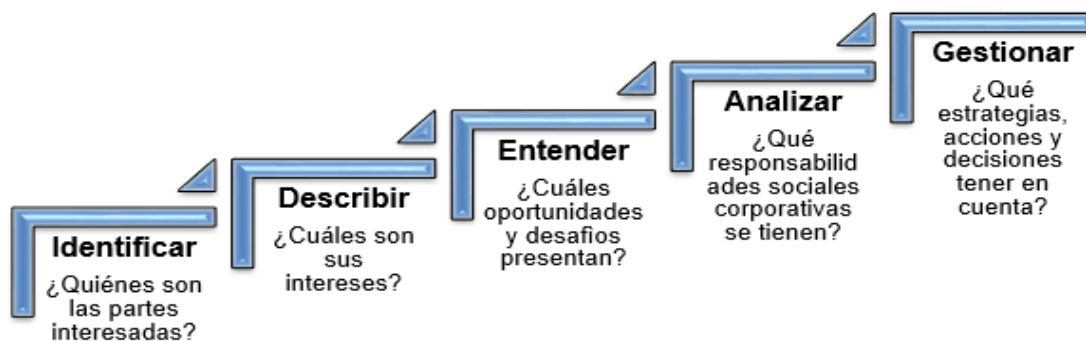
Los enfoques teóricos sobre la gestión de las grupos interesados pueden ser resumidos, de acuerdo con Goodpaster (1991), en dos aproximaciones: una visión estratégica en la que también subyace un fundamento instrumental, expuesto previamente; y un segundo enfoque, denominado multi-fiduciario, que considera que las necesidades de todas las partes interesadas tienen el mismo nivel de importancia y por ello esta visión tiene una connotación más ética. Así mismo, Goodpaster sugiere la necesidad de un tercer enfoque convergente, producto de los dos anteriores, que permita incorporar de manera legítima aspectos éticos en los procesos de toma de decisiones (Barrena et al., 2016; Freeman, 1994; Goodpaster, 1991). Otro grupo de enfoques teóricos es el propuesto por Donaldson y Preston (1995), que consta de tres perspectivas: descriptiva, a través de la cual se explican los diversos intereses a ser compensados a todas las partes; instrumental, cuyo propósito último se orienta al cumplimiento de fines propios de la organización; y normativo, orientado hacia la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas como un deber

ser, es decir, como “lo correcto”, sin dar prioridad a los beneficios económicos. Estas dos categorizaciones concuerdan en que la gestión de las partes interesadas no debería ser impulsada como una estrategia más para lograr un desempeño corporativo exitoso sino que se debería orientar a la necesidad de tratar a los *stakeholders* como un fin en sí mismos y no como un medio más para obtener resultados (Donaldson y Preston, 1995; Goodpaster, 1991).

Desde la perspectiva normativa-ética, Carroll plantea el estudio de la teoría de *stakeholders* en el contexto de los enfoques de la gestión inmoral, amoral y moral, los cuales son usados como categorías descriptivas de tres diferentes tipos de administradores. La gestión inmoral se distingue por que corresponde a actuaciones de administradores que presentan unos actos y conductas contrarios a lo que es etiquetado como ético o correcto; la gestión amoral, que implica administradores con una cierta neutralidad, es decir, con una falta de consciencia sobre los efectos positivos o negativos que puedan tener sus decisiones sobre los demás y, por tanto, sin un entendimiento de lo que se considera ético; finalmente, la gestión moral, que implica un alto nivel de consciencia de los administradores sobre las normas éticas que se engloban en estándares de comportamientos que pueden ser considerados como correctos, lo que en el mundo de los negocios puede incluir la protección de los derechos y un trato adecuado, digno, con respeto y justicia para las partes interesadas, atendiendo también a sus necesidades específicas (A. B. Carroll, 1991).

Otro elemento importante a considerar para la gestión de los *stakeholder* es que la amplia gama existente de partes interesadas, y la multiplicidad de sus necesidades, puede generar dificultades para que las empresas puedan cumplir con la totalidad de expectativas que se generan, lo que representa un gran reto para los administradores en la medida en que deben decidir a qué partes interesadas prestar atención y qué necesidades atender. Por tanto, la gestión de los *stakeholders* se puede considerar como “un proceso por el cual los administradores reconcilian sus propios objetivos con las demandas y expectativas que recaen sobre ellos por varios grupos de partes interesadas” (Carroll, 1991, p. 43). En este proceso este autor también sugiere unas funciones y cuestiones a tener en cuenta, las cuales se pueden observar en la figura 5-5.

Figura 5-5. Funciones para la gestión de partes interesadas

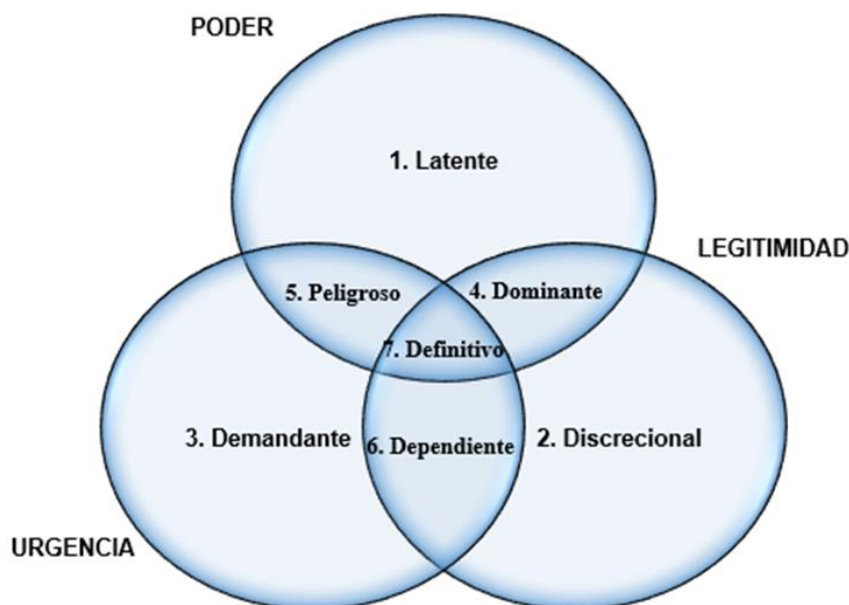


Fuente: Elaboración propia, con base en Carroll (1991).

Como complemento a las funciones propuestas por Carroll (1991), para la gestión de las partes interesadas, se encuentran trabajos con una orientación más pragmática que buscan determinar lineamientos básicos a seguir respecto a la manera en la que los administradores deben tomar decisiones en relación con la relevancia de las partes interesadas y sus demandas. Tal es el caso de la propuesta de Mitchell, Eagle y Wood (1997), quienes sugieren un modelo para la toma de decisiones sobre la gestión de *stakeholders* que se cimienta en la identificación de la existencia de tres atributos: 1) Poder: capacidad de la parte interesada para lograr influenciar a la empresa; 2) Legitimidad: percepción de que las acciones son apropiadas en el contexto de un sistema social; y 3) Urgencia: nivel en el que las reclamaciones de las partes interesadas demandan atención rápida (Mitchell et al., 1997).

Así mismo, Mitchell y otros (1997) mencionan que la posesión de estos atributos está relacionada con la presencia de algunas características: el poder, la legitimidad y la urgencia son variables (no constantes) y, por tanto, se pueden modificar en el tiempo; los atributos son una construcción social y por tanto no pueden ser considerados como objetivos, en cuanto puede haber o no consciencia sobre los mismos. Desde este modelo, se considera que aquellos grupos que no poseen ninguno de estos tres atributos no deberían ser considerados como *stakeholders*. Como resultado de las combinaciones de atributos que pueden poseer las diferentes partes, estos autores definen una tipología de partes interesadas de acuerdo con lo que se puede observar en la figura 5-6.

Figura 5-6. Tipología de Stakeholder



Fuente: Mitchell y otros (1997).

En esta figura se observa la categorización de los *stakeholder* en tres grupos: 1) Inactivos o latentes (poseen un solo atributo, razón por la cual, puede que no reciban la suficiente atención por parte de los administradores). En este grupo se encuentran los *stakeholders*: latente, discrecional y demandante.; 2) expectantes (quienes poseen dos atributos, lo cual los lleva a tener una postura más activa y, por tanto, una mayor atención y capacidad de respuesta por parte de los administradores). Se identifican en él los *stakeholders* dominantes, los dependientes y los peligrosos; 3) definitivos (poseen los tres atributos y, por lo tanto, van a tener una alta capacidad de respuesta por parte de los administradores) (Mitchell et al., 1997).

De lo anterior, se puede concluir que existen diversas ópticas a través de las cuales se puede analizar la gestión de las partes interesadas. En ellas, se evidencia la importancia de función que ejerce la administración en este proceso. Así mismo, estas teorías han presentado diversas críticas, entre ellas la imposibilidad de realización práctica, ya que en la medida en que se integran más partes interesadas, resulta inalcanzable el objetivo de generar un balance para todas ellas. De igual manera, se observa también en algunos casos una contraposición de los intereses de las partes, razón por la cual se dificulta incluso pensar en un equilibrio (Weiss, 2003). No obstante, las propuestas presentadas

hasta el momento generan un impulso importante y constituyen fundamentos sólidos para ampliar las investigaciones en torno al tema.

5.4. Responsabilidad social interna: una mirada de la RSE desde el interior de la organización

En los apartados anteriores se observó que el debate sobre la RSE ha venido evolucionando, presentando múltiples discursos, teorías y prácticas. Así, uno de los objetivos de esta tesis se centra en la comprensión de la forma en la cual se puedan visualizar elementos de la GH en el discurso desde la dimensión interna de la RSE, orientados específicamente en el grupo de interés de los trabajadores. Por lo anterior, este apartado pretende vislumbrar algunas características de lo que se conoce como la dimensión interna de la RSE en la medida que esto podría permitir cambios en la gestión de las personas en la organización pues a través de ella “se cuestiona que el discurso de la responsabilidad social interna podría proponer un cambio en la forma como se tratan los individuos en la organización” (Díaz y Lima, 2015, p. 346).

En este sentido, el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) sugiere dos dimensiones de la responsabilidad social empresarial, una externa y otra interna. La RSE externa se describe como la responsabilidad que tienen las empresas con las comunidades locales, socios comerciales y proveedores, consumidores y autoridades públicas, el medioambiente, entre otros actores externos a la organización, mientras que la RSE interna hace referencia, principalmente, a los trabajadores puesto que involucra la gestión de recursos humanos, la salud y la seguridad en el trabajo y la adaptación al cambio, aunque también incluye la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales asociados a la producción.

Debido a que estos grupos de interés se ven como internos, el uso de recursos de las empresas en ellos se visualiza como una inversión cuyo fin es el aumento de la productividad (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001; Jaramillo, 2011). Como se observa, esta visión de las dos dimensiones de la RSE, en donde se identifican algunos actores y campos claves para la organización, tiene cierta correspondencia con la teoría de los grupos de interés que propone Freeman (1984), la cual fue desarrollada en el apartado anterior.

En el mismo sentido, Manuel Carneiro (2011), propone una definición de RSE interna, fundamentada en elementos que recoge el Libro Verde, afirmando que esta:

Supone la faceta interior de la RSE y se considera que afecta, en primer lugar, a los trabajadores y que se refieren en concreto a cuestiones relativas a la gestión e inversión en Recursos Humanos, a la salud y seguridad en el trabajo y a la gestión del cambio y sus implicaciones. En segundo lugar, se interesa por las consecuencias medioambientales de las decisiones empresariales, las prácticas y la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción, especialmente si afectan a los trabajadores. (p. 33)

Frente a esta definición es pertinente precisar que este trabajo asume una visión de la RSE interna en lo que se refiere a los asuntos de gestión relativos a los trabajadores pero que no se enfoca en la segunda parte de dicha definición, referente a la gestión de los recursos naturales utilizados en los procesos productivos y su afectación para los trabajadores. De la misma forma, al hacer referencia en líneas posteriores a la dimensión ambiental, se alude al medio ambiente organizacional y a las condiciones del entorno para los trabajadores, pero no a asuntos relacionados con la naturaleza en sí misma.

Es importante precisar que las reflexiones sobre la RSE interna no reemplazan la legislación sobre los temas laborales (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001) sino, más bien, pretenden incorporar algunos aspectos que atañen a los empleados que requieren una mayor atención (Curto, 2012). Esta autora también sugiere que “Las políticas de RSE interna son especialmente relevantes en el caso de compañías multinacionales, ya que, en un contexto de internacionalización como el actual, la legislación laboral resulta menos efectiva” (p. 3); para ejemplificar este asunto se alude al caso de la compañía Apple (en el año 2010) frente a la cual algunas ONG reportaron condiciones inhumanas en el interior de empresas subcontratadas por Apple en China, a pesar de que esta compañía contaba con códigos de conducta y actuación ante este tipo de situaciones.

Lo anterior deja en evidencia la necesidad de controlar el ejercicio de la RSE interna teniendo en cuenta todos los niveles y actores de una organización. Por su parte, Valenzuela (2005) sugiere que una RSE frente a los trabajadores está relacionada con el ejercicio de actividades que impliquen satisfacer las necesidades de los mismos, más allá de aspectos pactados contractualmente, haciendo énfasis en la “calidad del empleo, el aprendizaje permanente, la igualdad de oportunidades” (Valenzuela, 2005, p. 255), entre otros.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, la RSE interna busca mejores condiciones para los trabajadores en temas como el aprendizaje y formación, mayor equilibrio entre familia, trabajo y ocio, igualdad y equidad en la remuneración y oportunidades tanto para los hombres como para las mujeres, participación en los beneficios de la compañía, entre otros elementos que elevan el bienestar de las personas. Así mismo, se hace énfasis en la importancia de trabajar en prácticas de contratación que permitan mayor inclusión social para personas menos favorecidas o en condiciones de discapacidad, de manera que se encuentran libres de sesgos que promuevan la discriminación, esto también refiere a la necesidad de orientar los esfuerzos hacia la creación y puesta en marcha de prácticas que permitan generar entornos organizacionales propicios para el aprendizaje y la formación continua de todas las personas, incluyendo aquellos que no tengan niveles de escolaridad elevados (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

Debido a las altas tasas de enfermedades y accidentes de tipo laboral las empresas han empezado a prestar cierta importancia a temas relacionados con la salud y seguridad social en el trabajo, hasta el punto en que el Libro Verde ya señala que los programas orientados con este objetivo suelen ser realizados a través de sistemas de certificaciones que permiten mejorar las políticas y prácticas de las organizaciones en el lugar de trabajo.

Pensando en la salud y condiciones de los trabajadores, la Comisión de las Comunidades Europeas también ha planteado la necesidad de generar estrategias que permitan una mejor adaptación al cambio, refiriéndose específicamente a cambios que se generan cuando se realizan procesos de reestructuración en las empresas, en los que generalmente son los trabajadores los que presentan un mayor grado de afectación por despidos o prácticas que están en detrimento de los derechos y condiciones del empleo y que también pueden generar efectos importantes en “la moral, la motivación, la lealtad, la creatividad y la productividad de los trabajadores” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 10).

Por lo anterior, se plantea la importancia de tener un diálogo permanente con los trabajadores y sus representantes como una acción indispensable en el marco de las prácticas socialmente responsables con este grupo de interés. Siguiendo una orientación similar a la descrita en el Libro verde, Carneiro (2011) y Curto (2012) mencionan una

clasificación de las políticas de RSE interna teniendo en cuenta cuatro dimensiones: organizativa, de las personas, de las relaciones, y ambiental (figura 5-7).

Figura 5-7. Clasificación de las políticas de RSE interna



Fuente: Elaboración propia con base en Curto (2012).

Con relación a la dimensión organizativa se presenta la *adaptación y gestión del cambio*, la cual se orienta hacia la manera en la cual deberían manejarse los procesos de reestructuración, de forma que ellos no impliquen una afectación para los trabajadores, lo que requiere de una disposición por parte de las empresas y de los empleados para flexibilizar las relaciones de trabajo, mediante acciones como la recolocación del empleo en otra compañía, la reducción temporal de la jornada laboral, la potenciación de la jornada a tiempo parcial. En caso de ser inevitable un despido, generar actividades de apoyo al trabajador tales como la búsqueda de empleo en otra empresa, proporcionar herramientas de apoyo psicológico, ofrecer compensaciones o el apoyo en la jubilación anticipada, entre otras (Curto, 2012).

Por otra parte, se señala la importancia del *diálogo social en las relaciones laborales*, como un elemento esencial para el ejercicio de la RSE interna, bien sea con todos los empleados o con sus líderes o representantes. En segundo lugar, desde la dimensión de las personas, Curto (2012) sugiere que dentro de las acciones de RSE interna se tengan en cuenta las *políticas de formación y aprendizaje*, con una orientación hacia la mejora en la productividad, pues se asevera que las prácticas enfocadas hacia la educación de las personas “pueden aumentar la motivación y productividad del trabajador y [...] capacitan al empleado para que pueda adaptarse mejor a las cambiantes necesidades de la empresa” (Curto, 2012, p. 9).

Lo anterior, pone de manifiesto que la fundamentación de estas medidas se da bajo una racionalidad de mercado y no por la defensa del hombre en sí mismo (Díaz y Lima, 2015), puesto que son propuestas con el objetivo final de que el empleado esté mejor formado, no para beneficio y satisfacción propia, sino para que pueda estar mejor preparado al servicio de las necesidades de las empresas. Con relación a las *políticas de igualdad, no discriminación e integración de discapacitados* estas tienen como intención promover un trato justo para las personas sin importar su nacionalidad, raza, género o discapacidad; no obstante, el desarrollo e implementación de estas políticas, también es bastante cuestionado en la medida que no siempre se pueden desarrollar pues implican cambios de tipo cultural que, a pesar de ser regulados en algunos casos, requieren un alto grado de comprensión y tolerancia y un compromiso decidido de las empresas por sensibilizar en relación con el respecto por las diferencias entre las personas.

Desde la dimensión de las relaciones se hace alusión a la política de compartir resultados con los empleados con el objetivo de “mejorar la productividad de los trabajadores y fidelizarlos” (Curto, 2012, p. 10) evidenciando, una vez más, una lógica de instrumentalización del trabajador. No obstante, en ese marco se presentan prácticas mediante las cuales las personas participan en grupos mediante los cuales se discuten sus problemas laborales y se plantean mejoras. Por su parte, la *eliminación de riesgos laborales* presenta características similares a lo sugerido desde el Libro Verde, haciendo un llamado a enfocarse en el fomento de programas de seguridad y salud en el trabajo, tanto física como psicológica.

Finalmente, desde la dimensión ambiental, de la manera como la plantea este modelo, es vista como la necesidad de *conciliación entre la vida familiar y laboral*, señalándose que esta es una de las debilidades más serias en los programas de RSE interna; al respecto se sugieren acciones orientadas hacia la flexibilidad laboral, de jornadas y de lugares y el otorgamiento de licencias, entre otras (Curto, 2012). En esta línea, Jaramillo (2011), manifiesta que este es uno de los pilares en los que más deben invertir las empresas puesto que su responsabilidad también es trabajar en el desarrollo de sus empleados y “proporcionar una mejora en las condiciones y calidad de vida en el trabajo, establecer un equilibrio entre la vida familiar y laboral, el fortalecimiento de sus relaciones y un compromiso permanente con el respeto a los derechos humanos y laborales” (Jaramillo, 2011, p. 170).

Históricamente, las iniciativas de mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados se han atribuido a las organizaciones sindicales; sin embargo, bajo la propuesta de RSE interna lo que se busca es que en el interior de las empresas haya una mayor actividad y preocupación por las personas que hacen parte de la organización sin que necesariamente se haya evidenciado un conflicto laboral (Curto, 2012); sin embargo, Díaz y Lima sugieren que la praxis de esta propuesta pretende fomentar la homogenización de las personas en el interior de las organizaciones, lo cual sería una distorsión y contradicción a su intención original puesto que dicha homogenización podría promover la inhumanidad y actos de tipo discriminatorio (Díaz y Lima, 2015).

No obstante, pese a las iniciativas generadas en torno a la RSE interna, a través de la revisión realizada se pudo evidenciar que la mayoría de las políticas y prácticas propuestas al respecto se encuentran en el marco de las actividades atribuidas al área funcional de gestión humana y al cumplimiento de aspectos legales (Díaz y Lima, 2015) pues se relaciona normalmente con procesos como reclutamiento, selección, contratación, formación, remuneración y seguridad laboral, entre otros, cuya aplicación se orienta hacia la búsqueda del bienestar de las personas para que sean más productivas y por ende aporten en la competitividad de las empresas. Bajo esta perspectiva, es claro que la propuesta de la RSE interna sigue por la vía planteada por la escuela de las relaciones humanas de la administración y tiene serias dificultades para ser llevada a la práctica pues, al ser “traducida” en prácticas organizacionales ellas terminan dependiendo en gran medida de la subjetividad de los individuos que las llevan a cabo y de su comprensión, interpretación y construcción individual de significados en torno al tema.

Pese a los esfuerzos por mejorar las relaciones del ser humano en las organizaciones a través de la RSE interna, los elementos mencionados anteriormente, constituyen un indicio de que el trato que se da al ser humano sigue siendo como un medio para lograr intereses organizacionales y no como un fin en sí mismo, lo cual, eventualmente puede configurar al discurso de la RSE interna como una máscara para cubrir la cara oculta de las prácticas de gestión, en términos de Díaz y Lima bajo dicho discurso “se esconden prácticas que son, en verdad, deshumanizantes en la convivencia social y fomentan un discurso de intolerancia hacia la diferencia” (Díaz y Lima, 2015, p. 350)

5.5. Conclusiones del capítulo

De acuerdo con expuesto en este capítulo, es evidente la creciente importancia de la RSE. A pesar de la extensa literatura, se observa la falta de consenso respecto a la definición de RSE, en parte dada la necesidad de involucrar las características del contexto político, económico y social, lo que genera debates sobre los límites de las actuaciones de las empresas en temas sociales frente a las responsabilidades que le atañen al estado, desde su rol natural de benefactor. Otro elemento importante en la definición de la RSE es la identificación y delimitación de la concepción de empresa y sociedad subyacente.

A pesar de la extensa literatura, gran parte de esta coincide en que la RSE debería ser un compromiso voluntario, que implica ir más allá de las disposiciones normativas, generando discusiones sobre el carácter voluntario u obligatorio, sugiriendo también que las diferentes disposiciones, teorías, guías y modelos en torno al tema no tienen la pretensión de sustituir la normatividad que existe sobre derechos sociales o legislación de tipo ambiental.

De la multiplicidad de enfoques de RSE se destaca el trabajo de Garriga y Melé (2004) en el que se propone una categorización de las diversas teorías, encontrando teorías de tipo instrumental, político, integrador y ético. Se puede concluir que, de los anteriores enfoques la orientación predominante en la praxis es la instrumental, en la medida en que la mayoría de organizaciones que afirman ser responsables socialmente lo hacen con el objetivo de mejorar su imagen corporativa, su desempeño financiero y también sus indicadores y cotizaciones en bolsa, dado que al mostrarse como responsables por sus acciones y el entorno ganan una aceptación frente a la sociedad que termina siendo reflejada en sus valoraciones, más allá de tener una preocupación de fondo por las implicaciones de sus actividades sobre los seres humanos y su entorno.

Por su parte, la literatura específica sobre el tema de la dimensión interna de la RSE es aún limitada; sin embargo, las orientaciones existentes, apelan a la asociación de esta dimensión con los grupos de interés internos. En esta categoría se presta especial atención a los empleados, cobrando importancia aspectos como la seguridad y salud en el trabajo, la satisfacción de necesidades de los trabajadores, la gestión del cambio, el trato adecuado a las personas, entre otros.

Los intentos de orientación sobre el tema, así como la praxis, se basan principalmente en la realización de actividades relacionadas con el área funcional de gestión humana, encontrando así un enfoque hacia los procesos de contratación, selección, reclutamiento, formación y remuneración, lo que, a pesar de mostrar una preocupación por el bienestar de las personas, hace parte de la concepción mecanicista de organización en la cual los individuos son una pieza más del engranaje empresarial y por tanto son un medio para la consecución de intereses propios de las organizaciones. En este sentido, es importante dejar sobre la mesa la posibilidad de generar un cambio en el discurso de la RSE interna, respecto a la manera como se ven y son tratadas las personas en las organizaciones, ya que este discurso, tal como está estructurado, puede incluso llegar a esconder prácticas inhumanas, por lo que se considera prudente re pensar las maneras en las que pueda humanizarse un poco más a las empresas.

Finalmente, dado el amplio espectro de fundamentación teórica con que cuenta la RSE, se hace necesario promover la realización de investigaciones a mayor profundidad que permitan dar cuenta de las prácticas actuales con los diferentes grupos de interés y para el caso particular con los trabajadores, indagando sobre los diferentes elementos que pueden incidir en la RSE interna desde las organizaciones, para obtener una comprensión más amplia sobre el tema y eventualmente vislumbrar alternativas de acción concretas.

6. La gestión humanista en la dimensión interna de la responsabilidad social empresarial: relaciones y perspectivas

“¿En qué consiste entonces la enajenación del trabajo? Primeramente, en que el trabajo es externo al trabajador, es decir, no pertenece a su ser; (...); no desarrolla una libre energía física y espiritual, sino que mortifica su cuerpo, arruina su espíritu. (...) Su trabajo no es, así, voluntario, sino forzado. Por eso no es la satisfacción de una necesidad, sino solamente un medio para satisfacer las necesidades fuera del trabajo. Su carácter extraño se evidencia claramente en el hecho de que tan pronto como no existe una coacción física o de cualquier otro tipo se huye del trabajo como de la peste.” (Marx, 1986, p. 108).

En los capítulos anteriores se presentó un marco conceptual de referencia sobre la GH y la RSE. Dichos capítulos constituyen los fundamentos del presente apartado, con el objetivo de identificar y esbozar algunas relaciones entre la GH y la RSE, desde el grupo de interés trabajadores. Para ello, esta sección parte de un análisis de las similitudes y diferencias entre la GH y la RSE desde el discurso de sus principios, teorías y enfoques más relevantes. Posteriormente, se revisan las dimensiones visibles y ocultas de la RSE interna, desde el rombo filosófico de Bédard. En tercer lugar, se presenta un análisis de los apartados relacionados con el grupo de interés trabajadores, presentes en el Pacto Mundial y en los estándares de Global Reporting Initiative –GRI- identificando algunas relaciones frente a los fundamentos de la GH. Finalmente, se plantean algunas reflexiones de cierre.

6.1. La responsabilidad social empresarial (RSE) y la gestión humanista (GH) - relaciones

El propósito de este apartado, es identificar qué elementos de la GH guardan relación con algunos enfoques en RSE (capítulo 4). En el capítulo tres, se observó cómo la GH se orienta hacia el respeto y reconocimiento de la condición humana, así como también al desarrollo de las personas en las organizaciones, considerando al ser humano desde sus múltiples dimensiones y no solamente desde la económica, como se ha hecho tradicionalmente (Aktouf, 2009; Bédard, 2004; Chanlat, 1995; Melé, 2003; Spitzbeck, 2011), además de la comprensión sobre cómo los entornos organizacionales inciden en la vida

de las personas. Esta corriente propone la necesidad de repensar el objetivo de las organizaciones hacia la contemplación de las personas como importantes en sí mismos y promover el respeto por su vida más allá de la búsqueda rentística, teniendo en cuenta los efectos negativos en la salud mental y física generados por las prácticas de gestión (Chanlat, 1996; De Gaulejac, 2008). Retomando los elementos trabajados en los capítulos tres y cuatro, se puede pensar que la GH contempla tres ejes: el respeto por la dignidad humana, el reconocimiento y respeto por los DDHH y el desarrollo personal. En el contexto de las relaciones en el trabajo, de estos ejes se visualizan los elementos de la tabla 6-1.

Tabla 6-1. Elementos de la gestión humanista que pueden incidir en la RSE interna

Dignidad humana
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeto por las personas desde su integralidad, trato como fin y no como simple medio. (brindar posibilidades de participación) (Dimensión psicológica) ▪ Trato justo y equitativo hacia las personas (Dimensión psicológica) ▪ No discriminación por ningún motivo, ni raza, género, orientación sexual, edad, religión, entre otros. (Dimensión psicológica) ▪ Respeto por su identidad social y cultural (Dimensión sociológica)
Derechos humanos
<p>Reconocimiento de sus derechos, requisitos mínimos para el desarrollo de sus actividades en el entorno laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Derecho a un entorno laboral sano y saludable (Dimensión psicológica) ▪ Derecho a la preservación de su integridad física, a su bienestar físico y emocional, derecho a la salud física, mental, emocional (Dimensión biológica) ▪ Derecho a la libre asociación, a la conformación de sindicatos (Dimensión sociológica) ▪ Derecho a jornadas y horarios de trabajo justos, con descansos (días de descanso semanal, vacaciones) (Dimensión biológica y psicológica) ▪ Derecho a un salario y beneficios justos (Dimensión económica) ▪ Derecho a seguros de accidentes laborales (Dimensión biológica y psicológica) ▪ Derecho a condiciones seguras en el trabajo (Dimensión biológica y psicológica) ▪ Derecho a tener acceso a una pensión que le permita tener una vejez digna (Dimensión económica, biológica y psicológica)
Desarrollo humano
<p>Realización de los ideales humanos, florecimiento personal, expansión de las capacidades humanas, que implica la eliminación de obstáculos para las libertades personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo al acceso a la educación y formación para su propia vida (Dimensión psicológica) ▪ Posibilidades de realización personal, búsqueda de la felicidad y sentido de su vida (Dimensión psicológica) ▪ Posibilidad de generar relaciones interpersonales en equipos de trabajo sanos, unión y armonía entre las personas (Dimensión psicológica y sociológica) ▪ Opciones de participación activa y comunicación abierta, uso libre de la palabra (Dimensión psicológica y sociológica) ▪ Promoción y acceso a nuevas oportunidades personales y profesionales, inclusión (Dimensión psicológica) ▪ Opciones de apoyo al emprendimiento (Dimensión psicológica y económica) ▪ Promoción de riquezas sustentables y un medio ambiente sano (Dimensión económica y ambiental) ▪ Aporte a la construcción de sociedades y a las necesidades del entorno (Dimensión sociológica y económica)

Fuente: Elaboración propia.

Algunos de los anteriores elementos fueron presentados en el capítulo cuatro, figura 4-7. La diferencia con esta tabla, es la categorización de los mismos desde las tres esferas desarrolladas desde la GH.

En un sentido normativo tomando como referencia a Kant (2012) desde la primera formulación del imperativo categórico relativo a la comprobación de que las máximas de las acciones puedan ser consideradas como leyes universales, al someter a prueba los elementos de la tabla 6-1 se puede observar cómo estas pueden ser considerados como leyes universales y por tanto como mandatos de la moral. Y de la misma forma, también se orientan por el respeto hacia las personas desde la formulación del tercer imperativo, lo que los ratifica como elementos morales que se pueden ser tenidos en cuenta en el desarrollo de la dimensión interna de la RSE, cuyas relaciones de sincronía se abordan más adelante.

A manera de complemento, desde el trabajo de Bowie (2017) se analiza el carácter moral de ciertos elementos relacionados en la tabla 6-1. Uno de ellos hace referencia a la importancia de la participación de las personas, en donde a manera de ejemplo el autor cuestiona la implementación de códigos de ética de manera vertical, es decir desde los jefes u órganos directivos hacia los empleados, en su análisis de prueba sobre la congruencia moral sobre la ética kantiana (Bowie, 2017), para lo cual se presentan las siguientes referencias del texto:

Considere una política de ética que se impone a un empleado que no tiene voz en el asunto. Él o ella puede obedecer la política por miedo o porque él o ella quiera complacer al jefe. Sin embargo, desde una perspectiva kantiana, en tales situaciones hay un sentido importante en el que la persona que sigue dicha política no actúa libremente. Si la persona lo sigue simplemente por miedo, entonces él o ella es impulsado por una inclusión y no es realmente libre (...) Lo que se necesita aquí es alguna forma para que los empleados den su consentimiento al programa de ética o, mejor aún, tengan algún aporte al mismo. El punto importante es que un programa de ética de arriba hacia abajo impuesto a los empleados sin su participación o consentimiento los trata como un medio para un fin (por ejemplo, la buena reputación de la empresa) y viola su libertad en el proceso.(p.55)

Del texto anterior, se puede inferir la importancia de fomentar la participación de los trabajadores en el establecimiento de reglas de acción dentro de la organización (participación activa y comunicación abierta en la tabla 6-1), ya que la imposición de ciertas cuestiones atenta contra la libertad de las personas y los cataloga como medios y no como

finés. Así mismo, Bowie menciona que lo anterior no implica permitir que las personas actúen según su voluntad, ya que ninguna organización podría funcionar así debido a las múltiples voluntades existentes, y por tanto considera que esto no sería algo práctico y por tanto la alternativa que propone en este punto particular para respetar la dignidad de la persona siguiendo una ética kantiana, es facilitar la participación de las personas en la construcción de acuerdos relativos a los códigos de ética mencionados, más allá de ser esto una imposición que atente contra su autonomía y libertad, en donde menciona también la técnica de “*open book management*” la cual se fundamenta en que las personas deben ser tratadas como si fueran seres autónomos y responsables y así promover su posibilidad de participación y autorregulación bajo unos acuerdos concertados (Bowie, 2017).

Otro elemento encontrado en el análisis de Bowie (2017), hace referencia a promover un trabajo significativo para las personas desde la ética kantiana como una forma de cumplir el mandato de tratar a las personas como fines y no como medios, lo que implica ir más allá de simplemente un buen salario y propone entonces, las siguientes consideraciones:

1. El trabajo significativo es el trabajo que se elige libremente y brinda oportunidades para que el trabajador ejerza autonomía en el trabajo.
2. La relación laboral debe apoyar la autonomía y la racionalidad de los seres humanos. El trabajo que innecesariamente amortigua la autonomía o que socava la racionalidad es inmoral.
3. El trabajo significativo es el trabajo que proporciona un salario suficiente para que la trabajadora ejerza su independencia y proporciona su bienestar físico y la satisfacción de algunos de sus deseos.
4. El trabajo significativo es el trabajo que permite a una persona desarrollar sus capacidades racionales. El trabajo significativo es el trabajo que no interfiere con el desarrollo moral de una persona.
6. El trabajo significativo es un trabajo que no es paternalista en el sentido de interferir con la concepción del trabajador de cómo desea obtener la felicidad. (p.70)

Bowie sugiere que los anteriores elementos pueden ser consideraciones normativas para que se pueda hablar de la existencia de un trabajo significativo, y estas, se encuentran relacionadas con algunas cuestiones mencionadas en la tabla 6-1., tales como el respeto por la dignidad de las personas, velar por el bienestar físico y moral, el derecho a un salario y beneficios justos, apoyo en el acceso a la educación y posibilitar condiciones para su realización y desarrollo personal.

De acuerdo con lo anterior, se cuestiona si los elementos de la tabla 6-1. se encuentran en sincronía con la RSE. En las siguientes líneas se realiza una revisión comparativa entre

las dos corrientes teniendo en cuenta los cuatro enfoques de RSE estudiados en el capítulo cuatro, con el fin de vislumbrar algunas de sus relaciones.

Retomando lo expuesto, desde el enfoque de RSE de las teorías instrumentales se persigue una visión de organización como ente generador de riqueza cuya única responsabilidad social es la maximización de los beneficios económicos. Desde la *maximización del valor para el accionista* lo más importante son las necesidades de este grupo y, por tanto, toda acción que esté en contravía de este objetivo debe ser reducida o eliminada. Por lo anterior, esta visión de organización y de RSE es incompatible con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, ya que genera mayores costos y menor rentabilidad, lo cual representa una visión de acumulación en estado puro, para aquellos que poseen recursos y poder (Drucker, 1984; Friedman, 1970; Levitt, 1958).

Desde las *estrategias para generar ventajas competitivas* el ser humano es un instrumento para la mejora de la competitividad, con una visión de RSE estratégica en la que solo se invierten recursos en causas sociales cuando estas generen valor para la organización y por tanto se piensa solo en las necesidades de las personas si su atención genera una ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2002). Desde las *teorías relacionadas con el mercadeo* se sigue una RSE orientada hacia la mejora de la reputación y por tanto pensar en las personas será solamente un mecanismo para mejorar la imagen de la entidad (Alvarado y Schlesinger, 2008; Echeverría et al., 2018; Lizaraburu y Del Brio, 2016; Valenzuela et al., 2015). Por lo anterior, se evidencia que las teorías instrumentales se encuentran completamente opuestas a los fines perseguidos por la gestión humanista.

Por su parte, la organización desde el enfoque de las teorías políticas se concibe como un ente con poder político en la sociedad de manera que su existencia se debe a la aceptación social y como consecuencia de ello se generan unos derechos y responsabilidades en su actuación. En el *constitucionalismo corporativo* se resaltan las relaciones de poder de las empresas sobre la sociedad; al respecto se puede afirmar que los negocios reconocen su poder (derechos) pero no sus responsabilidades (deberes) (Davis, 1967). Así mismo, desde el *contrato social integrado*, los compromisos éticos se consideran basados en un macro y micro contrato social, lo cual se afecta por la visión de las condiciones del entorno dada por la racionalidad moral limitada. De esta forma, esta racionalidad permite la calificación de las acciones de las organizaciones como éticas o no, de acuerdo con las

características del medio; es por ello que se hace posible que una entidad considere como “ético” el cumplimiento de disposiciones mínimas legales en una jurisdicción donde esto sea algo poco común, a pesar de que en otros contextos puedan ser considerado simplemente como condiciones mínimas (Donaldson y Dunfee, 1994; Rousseau, 1921).

Desde la *ciudadanía corporativa*, se concibe a las organizaciones como buenos ciudadanos dotados de responsabilidades que la llevan a ejecutar acciones que cumplan con las expectativas éticas y morales de las personas (Altman y Vidaver-Cohen, 2000; Andriof y McIntosh, 2011; Carroll, 1991; Maignan y Ferrell, 1997); es por ello que, a partir de este enfoque es necesario que las organizaciones dejen de pensar en un objetivo principal basado solo en una visión utilitarista, ya que el cumplimiento de deberes y las acciones de "buenos ciudadanos" puede implicar un importante desprendimiento de recursos, lo que se sabe está contrapuesto a dicha visión.

Estas teorías comparten una parte de su visión con los planteamientos de la GH, en la cual se considera a la organización como un ente dotado de responsabilidades con los grupos con los que interactúa, así como sus preocupaciones de carácter ético; no obstante, a pesar de que aportan para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y contribuyen con la satisfacción de sus necesidades, dichas acciones se derivan de una responsabilidad impuesta socialmente de acuerdo con un contexto y contrato social, y no necesariamente porque sea “lo correcto” para los seres humanos; esto se suma a las críticas que muestran esto como una máscara y nueva moda de gestión, más allá de representar una genuina preocupación por las personas.

El enfoque de las teorías integradoras concibe a las organizaciones como responsables en el apoyo a la formulación de políticas públicas que pueden afectar el negocio y a la comunidad. La *gestión de problemas sociales* implica una organización y delimitación de los temas que pueden tener un efecto importante sobre las operaciones entre asuntos primarios y secundarios, siendo los primarios los que pueden generar valor para el accionista, mientras que los demás pueden tener un efecto adverso (Ackerman, 1973; Waddock y Graves, 1997; Wartick y Rude, 1986). En cuanto al *principio de responsabilidad pública*, se busca atender principalmente asuntos primarios que impliquen una afectación directa a las operaciones, mientras que los asuntos secundarios tales como las condiciones de empleo, la educación de los empleados, la contaminación, entre otros, no

se tienen como prioritarios (Preston y Post, 2013). Acerca del *desempeño social corporativo*, este se da a través de las propuestas que incorporan varios niveles de responsabilidades y que implican aspectos legales, económicos y éticos, entre otros (Carroll, 1979; Carroll y Schwartz, 2003; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991).

Las diferentes teorías de este grupo se encuentran en contraposición con los fines de la GH debido a que no se piensa en las acciones para gestionar asuntos sociales desde las necesidades de las personas, sino que se termina priorizando entre aquellos temas que tengan un efecto importante sobre las operaciones; así mismo, no tienen presentes a los seres humanos como un enfoque primario ni a sus necesidades e intereses y, por tanto, lo que se termina haciendo es integrar las demandas sociales como parte del desempeño corporativo, más no porque se consideren importantes en sí mismas.

Finalmente, desde las teorías éticas, en particular desde la *teoría de los grupos de interés*, se plantea la importancia de otorgar derechos a todos los grupos para poder ejercer reclamos sobre las afectaciones que generen las organizaciones tal como lo hacen los accionistas. Algunas de estas teorías buscan la forma adecuada para priorizar y atender las necesidades de los grupos a través de varios métodos y criterios (Barrena, y otros, 2016; Donaldson y Preston, 1995; Freeman, 1984, 1994; Goodpaster, 1991).

Los fundamentos de la teoría de los *stakeholders* buscan tratar a estos grupos como fines en sí mismos y no como medios, lo cual resulta ser un eje común con la visión de la GH y los planteamientos de Kant. Pese a lo anterior, dada la contraposición de intereses, por ejemplo, entre los de los accionistas frente a los de los empleados, se dificulta la visualización de las personas como fines, así como la satisfacción de sus necesidades. Desde la esfera de los *derechos humanos y del trabajo*, en la propuesta del *Pacto Global*, se promueve el respeto por los derechos que protegen la dignidad humana y, por tanto, se considera un elemento común con la GH.

6.2. Dimensiones visibles y ocultas de la RSE interna desde la propuesta del rombo filosófico de Bédard

Como se presentó brevemente en el capítulo cuatro, el rombo filosófico de Renée Bédard es un modelo que se asimila metafóricamente a la forma de un iceberg, desde el cual hay

una pequeña parte visible y una, más grande (la base) que se encuentra oculta. En el desarrollo de esta propuesta, esta autora presenta cuestionamientos respecto al papel del ser humano en las organizaciones pues se menciona que “la lógica administrativa y especialmente, sus supuestos económicos tales como el egoísmo y el interés personal, la utilidad, la competencia, la acumulación y el intercambio, están cada vez más presentes como si constituyeran la esencia de la naturaleza humana” (Bédard, 2003, p. 70).

Dados estos cuestionamientos, en torno al lugar del ser humano en la administración tradicional surge el modelo⁷ del rombo filosófico que presenta cuatro elementos: la praxeología, la epistemología, la axiología y la ontología. Este modelo ha sido referente entre otros en los trabajos de Barba (2009), Torres (2009), Saldaña (2009) y De la Rosa (2009). Este último, menciona que, en el intento de construcción de organizaciones más humanas, es importante que a partir de los casos organizacionales que fomenten el respeto de las personas pueda hacerse el estudio de las mismas a través del rombo filosófico con el fin de comprender y proponer alternativas concretas (De la Rosa, 2009).

La primera dimensión, lo que representa la parte superior del iceberg, denominada praxeología, hace referencia a las acciones y conductas humanas, actividades de creación, producción y fabricación, así como las actitudes, el saber hacer, las habilidades y las prácticas que son observables; esto en las organizaciones puede ser traducido a las acciones que se ejecutan y que, al ser la punta del iceberg, incluye todo aquello que se encuentra en la dimensión perceptible y que se puede apreciar con facilidad a través de los sentidos (Bédard, 2003). Al respecto, Arandia y Portales (2015) sugieren que en una organización pueden darse prácticas explícitas e implícitas; respecto a las explícitas estas pueden ser las políticas, normas de conducta, programas y estrategias, mientras que las implícitas nunca son institucionalizadas, pero hacen parte de la cultura cotidiana de la organización. Estos autores sostienen, que dentro de la praxis se pueden ver cinco grupos de prácticas y comportamientos: 1) estrategias y programas de desarrollo humano; 2) estrategias vinculadas a la generación de diálogo; 3) participación en el interior de las organizaciones – rendimiento económico compartido; 4) reflexión y comportamiento ético; 5) Cuidado y mejora del entorno y ambiente laboral (Arandia y Portales, 2015). Desde los

⁷ Bédard hace la precisión de que en este rombo no se pretende tomar la acepción de generalización comúnmente considerada como modelo, sino proponer una herramienta de análisis y reflexión que permita poner en evidencia las particularidades sobre el fenómeno concreto a estudiar

planteamientos en materia de RSE interna presentados en el capítulo anterior, se identifican algunas prácticas que pueden englobarse en tres categorías: gestión de recursos humanos, salud y seguridad en el trabajo y adaptación al cambio. Un detalle de estas categorías se puede observar en la tabla 6-2.

Tabla 6-2. La RSE interna desde las prácticas discursivas

Gestión de recursos humanos
<p>Búsqueda de mejores condiciones para los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover entornos organizacionales que faciliten el aprendizaje y formación para generar motivación y fidelización de los empleados y mejorar su productividad ▪ Facilitar el bienestar y mejora de la calidad de vida ▪ Equilibrio entre familia, trabajo y ocio ▪ Igualdad y equidad en la remuneración ▪ Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres ▪ Participación en los beneficios de la compañía ▪ Prácticas de contratación que impliquen inclusión social ▪ Prácticas que fomenten la no discriminación y trato justo sin importar raza, género, orientación sexual, edad, entre otros ▪ Políticas de flexibilidad laboral: jornadas, lugares, permisos. ▪ Respeto por los derechos humanos
Salud y seguridad en el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomento de programas de gestión de riesgos laborales ▪ Fomento de programas de salud física y mental y seguridad en el trabajo
Adaptación al cambio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomar medidas para preparar a los trabajadores en casos de procesos de reestructuración, en donde se generan despidos o el menoscabo de sus derechos. ▪ Fomentar el diálogo en las relaciones laborales en procesos de cambio

Fuente: Elaboración propia con base en Carneiro (2011); Comisión de las Comunidades Europeas (2001); Curto (2012).

Desde las prácticas de la RSE interna, a simple vista se encuentran algunos elementos comunes con los fines que persigue la GH, tales como el respeto por los derechos humanos, la preocupación por un balance entre vida laboral y personal, el bienestar y la calidad de vida, entre otros; no obstante, desde los elementos no visibles del discurso de la RSE interna se evidencian otros elementos que contradicen esta aparente similitud, esto sería lo que estaría en la base del “modelo” propuesto por Bédard. Estas dimensiones ocultas del rombo filosófico se apoyan en la epistemología, la axiología y la ontología.

Por su parte, la dimensión de la epistemología, abarca el estudio del conocimiento, la lógica en la que se fundamenta el iceberg, esto es también los campos del saber que cimientan las bases de la praxis, es decir, aquellos conocimientos teóricos que validan y fundamentan una conducta concreta. También, esta dimensión busca dar validez a las prácticas “más precisamente, evaluar la solidez de los fundamentos intelectuales y conceptuales sobre

los cuales se apoyan las prácticas” (Bédard, 2003, p. 80). En ese marco, son múltiples las disciplinas del conocimiento que contribuyen a la comprensión de la disciplina administrativa, entre las que se encuentran la filosofía, la psicología, la pedagogía, la sociología y la antropología, entre otras (Arandia y Portales, 2015). Estas disciplinas del conocimiento constituyen un apoyo importante para la GH en la medida que contribuyen a la comprensión de lo que hace parte de la esencia y desarrollo del ser humano, particularmente en el contexto organizacional, lo cual ratifica la necesidad de considerar al ser humano en un sentido más global y como un ser social complejo, cuyas características contemplan múltiples dimensiones.

Desde la esfera epistemológica de la RSE interna, se evidencia que la lógica que orienta las prácticas discursivas, se relaciona con el paradigma de la racionalidad económica instrumental, mediante el cual la organización se ve como un ente maximizador de beneficios y por tanto se trata siempre de que sus prácticas de RSE interna estén en sintonía con el objetivo de mejorar la productividad; en consecuencia, prácticas como la formación y la remuneración se orientan hacia la motivación de las personas para buscar su bienestar pero solo con el fin de que sean más productivas. Estas prácticas se apoyan en las teorías de administración clásica expuestas en el capítulo uno, así como también en un enfoque de RSE instrumental.

En lo referente a los principios y valores, se encuentra la tercera dimensión del rombo, denominada axiología, la cual, “designa el campo de los valores individuales y colectivos, es decir los valores morales y culturales, así como el enunciado de los principios que determinan las costumbres” (Bédard, 2003, p. 81) y que incluye la ética y la moral. Según esta óptica, la ética se considera como aquellos principios que orientan la conducta humana de manera general, mientras que la moral hace referencia a principios y reglas impuestas, aceptadas y ejercidas sobre el comportamiento humano en un contexto social. Por su parte, desde la visión kantiana el origen de los conceptos morales se encuentran atados a la razón y a un análisis a priori libre de todo sesgo de carácter empírico ya que menciona que los conceptos empíricos al tener un juicio no pueden ser útiles como fundamento de leyes morales (Kant, 2012) y es esta moralidad una condición bajo la cual Kant sugiere que “un ser racional puede ser un fin en sí mismo” (Kant, 2012, p. 148).

De esta manera, el papel de la axiología sobre la praxeología es ejercer una vigilancia sobre la legitimidad de las acciones, en el marco de la ética y la moral, lo cual implica aprobar solo aquellos actos que resulten aceptables en un entorno social. En el contexto organizacional, esta dimensión corresponde a la manera en la que actúan los individuos en el interior de una entidad y a la forma como sus actos pueden ser calificados como “correctos”, o “buenos” en un sentido normativo, lo que de acuerdo con Kant se traduce a la apelación de una buena voluntad de los sujetos sobre su actuar a través de la razón como capacidad práctica generadora de dicha voluntad para otorgarle a las acciones una calificación moral (Kant, 2012); esto implicaría una incorporación de la ética en las decisiones administrativas lo que facilitaría la promoción de un entorno orientado hacia el desarrollo integral del ser humano (Arandia y Portales, 2015).

Al ver la RSE interna desde la axiología se podría visualizar como, a través de la misma, lo que se genera es una institucionalización de principios y valores de la organización hacia las personas, mediante la cual no se mantiene el respeto por la diversidad sino que, más bien, se promueve una uniformidad, una homogenización de las formas de ser y actuar; así mismo, más allá de impulsar prácticas que fomenten el respeto por la dignidad humana, con esto se pueden generar escenarios de utilización de las personas para la realización de los fines de la organización, aunque ello ocurra a través de acciones que los hagan sentir motivados e importantes, pero siempre con el fin de que ejecuten en mejor medida sus funciones. Estos comportamientos se han naturalizado tanto, por parte de los individuos en su entorno social, que terminan contribuyendo con su alienación, permitiendo no solo que la institucionalización termine por moldearlos según sus intereses, sino que también se genera aceptación de estas acciones como legítimas y valederas.

El último elemento del rombo filosófico es la ontología, considerada como “la matriz y la base sobre la cual todo el edificio conceptual, ético, crítico y práctico de cada persona es subsecuentemente construido” (Bédard, 2003, p.83). Esta dimensión se puede pensar como el conjunto de paradigmas dominantes o principios generales existentes en un momento y lugar, que soportan el pensamiento y las acciones. Desde la GH este eje se orienta por la búsqueda del desarrollo del ser humano en las organizaciones, a través de la contemplación de cuatro elementos, como son la autoconsciencia, la racionalidad, la socialización y el lenguaje, considerados como características inherentes a la condición humana, que son las que lo definen y diferencian de otras especies. Bajo estos

fundamentos, es que las organizaciones deberían dirigirse hacia la generación de un entorno propicio para que el ser humano pueda realizarse (Arandia y Portales, 2015). La ontología en la RSE interna se ve reflejada en las organizaciones a través del lenguaje, por medio de la utilización de términos asociados con la productividad, motivación, maximización de bienestar que, como se ha visto hasta aquí, lo que buscan es inducir a las personas a creer que ellas son importantes por sí mismas, mientras que, de fondo, estas prácticas solo se usan como formas de manipulación que hacen que los individuos terminen siendo sometidos y moldeados de acuerdo con los comportamientos esperados, lo que se configura en una forma implícita de agresión.

Esta propuesta de concebir a las organizaciones, asimilándolas de manera metafórica un iceberg, permite observar la existencia de elementos visibles y ocultos. De esta forma se logra resaltar que, como resulta natural para el ser humano se suele prestar mayor atención al nivel perceptible, en este caso a la praxis, dejando de lado elementos que constituyen las otras dimensiones del rombo, teniendo así un análisis sesgado de las organizaciones y construyendo una perspectiva parcializada que solo permite conocer aquella dimensión fácilmente apreciable. En este sentido, el trabajo de Bédard, resulta un importante referente para divisar aspectos organizacionales de manera más completa.

6.3. La GH en la rendición de cuentas sobre RSE

La crisis de aceptación que atraviesan las empresas debido a los diferentes escándalos financieros, de corrupción, tragedias sociales y ambientales ha afectado la forma en la que la sociedad visualiza las acciones en materia de RSE. En esta labor de comunicar han surgido cuestionamientos en torno a la manera de medir e informar sobre las acciones que éstas realizan respecto a la RSE, por lo que diferentes entidades han promovido la utilización de una serie de estándares y guías que buscan mejorar la comunicación y rendición de cuentas en materia de RSE y sostenibilidad, Entre ellas sobresalen el Pacto Mundial, Global Reporting Initiative (GRI), las normas SA 8000, AA 1000 e ISO 26000 y los indicadores Ethos de RSE, entre otras (Duque et al., 2013).

No obstante, el uso de estas iniciativas como herramientas de comunicación se ha configurado también, en muchos casos, como una estrategia de legitimidad social de las empresas, más allá de un real ejercicio de prácticas socialmente responsables; en palabras

de Boiral (2003), “el afán de legitimidad de las organizaciones les lleva muchas veces a caer en un ‘mimetismo’ que antepone las apariencias a la eficacia intrínseca de los instrumentos de gestión instaurados” (p.371). Particularmente para el caso colombiano, Ariza (2012) sugiere que la presentación de informes en materia de RSE es una práctica que aún se encuentra en construcción y hace una invitación a seguir trabajando en el seguimiento del tema. En este sentido, la presentación de memorias sobre RSE no necesariamente implica un real compromiso en las acciones e, incluso, “se conocen de casos en los que las empresas han llegado a alterar la información con el objetivo de parecer más responsables de lo que realmente son” (Duque et al., 2013, p. 200).

De esta manera, la utilización de estas guías y estándares termina siendo condicionada por presiones de agentes del mercado, razón por la que queda en duda su carácter voluntario, el cual es parte de la naturaleza de la RSE (Duque et al., 2013); así, estas pueden ser categorizadas como parte de los enfoques instrumental y político expuestos en el capítulo previo. Pese a lo anterior, al considerarse estas iniciativas como un importante referente en cuánto a los mecanismos de comunicación y rendición de cuentas, en este apartado se realiza una revisión de las secciones relacionadas con el grupo de interés trabajadores, particularmente en los planteamientos hechos como parte de las iniciativas del Pacto Mundial y de los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI), orientada hacia la identificación de similitudes y diferencias desde la perspectiva de la gestión humanista. La selección de estas dos iniciativas como objeto de revisión obedece a que son las más utilizadas en el proceso de rendición de cuentas en materia de RSE.

6.3.1. Organización de las Naciones Unidas - ONU: Pacto Mundial

El pacto mundial o global compact, es una iniciativa de carácter voluntario de la ONU cuyos objetivos se orientan, por un lado, hacia la promoción del seguimiento de diez principios por parte de las empresas (relacionados con derechos humanos - DDHH, aspectos laborales, medio ambiente y medidas anti corrupción) y, por otro lado, hacia la generación de acciones dirigidas hacia el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2000) Para fomentar la sostenibilidad de las empresas, los diez principios propuestos buscan el cumplimiento de unas responsabilidades mínimas asociadas con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las disposiciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la declaración de Río sobre medio ambiente

y finalmente la convención de las Naciones Unidas sobre la corrupción. En la figura 6-1 se encuentra un detalle de los diez principios.

Figura 6-1. Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Derechos humanos	Aspectos laborales	Medio ambiente	Medidas anticorrupción
<ul style="list-style-type: none"> • 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia. • 2. Asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 3. Respetar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva. • 4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción. • 5. Apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil • 6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación. 	<ul style="list-style-type: none"> • 7. Apoyar un enfoque de precaución respecto a los desafíos del medio ambiente • 8. Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental • 9. favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • 10. Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno

Fuente: Elaboración propia con base en Naciones Unidas (2000).

De la figura anterior se observa que, desde la dimensión interna de la RSE (trabajadores), sobre los DDHH se encuentran los principios número 1 y 2. Con relación directa al ámbito laboral, esta iniciativa cuenta con los principios número 3 al 6 (Naciones Unidas, 2000). Como se señaló previamente, para la GH resulta fundamental el respeto por la condición humana (Arandia y Portales, 2015; Cruz Kronfly y Rojas, 2008; Marín, 2006; Melé, 2003; Muñoz, 2008) y es por ello que se justifica una breve revisión de los principios de esta orientación de la RSE en relación con los derechos humanos.

Respecto al principio número uno, se afirma que "Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia" (Naciones Unidas, 2000), lo que representa una manera de promover la realización de acciones complementarias por parte de las empresas, tendientes a respetar los DDHH, bien sea a través de su actividad, de inversión en filantropía, o, prestando atención a grupos desprotegidos. Así, se puede ver que la ONU define como pilares: la identificación, prevención y mitigación de los efectos negativos que puedan generar las empresas sobre los DDHH. También, se identifican algunos aspectos

relevantes para la gestión de las empresas: a) evaluar los impactos en DDHH; b) integrar políticas de DDHH en una empresa; c) tomar medidas; d) y e) Dar seguimiento y comunicar los progresos; f) Reparación o compensación. Esto es importante ya que el pacto mundial entiende que las empresas tienen un compromiso en el respeto y promoción de los DDHH, lo que no debe ser dejado solamente en manos de los gobiernos (Naciones Unidas, 2000).

También se observan algunos ejemplos de cómo las empresas pueden fomentar acciones que promuevan el respeto por los DDHH, (tales como la generación de condiciones de trabajo seguras y saludables, la libertad de asociación, el apoyo en el acceso a la salud, educación y vivienda para los trabajadores y sus familias, la contratación de víctimas de violencia y la adaptación de la cultura para fomentar el respeto de los cultos religiosos). De allí se evidencia que estas pautas se relacionan con algunos de los postulados de la GH, ya que ésta también busca el bienestar de los seres humanos en todas sus dimensiones, así como el respeto por la dignidad humana (Aktouf, 2009; Arandia y Portales, 2015; J. Carvajal y Dávila, 2014; A. Chanlat y Ramírez, 2009; C. García y Portales, 2013; O. García, 2011; González, 2007; Marín, 2007; Monroy, 2005; Pirson y Lawrence, 2010; Saavedra, 2006). Así, este principio se puede ver como un aspecto compartido por la RSE y la GH.

En cuanto al segundo principio: “Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos” (Naciones Unidas, 2000), se sugiere que las empresas evalúen si se encuentran vinculadas con otras entidades que desarrollen prácticas que atenten contra los DDHH o los omitan. Para sortearlo, en el marco del pacto mundial, se sugieren algunas acciones para evitar la complicidad en la violación de los DDHH, tales como la creación de conciencia sobre estos, el establecimiento de políticas y consultas en la materia con los grupos de interés, así como la identificación de riesgos internos y la evaluación de impacto sobre los DDHH que pueda causar una inversión (Naciones Unidas, 2000). Así, la promoción y respeto de los DDHH por parte de las empresas y sus aliadas resulta importante, ya que esta función suele ser dejada a los estados, quienes no alcanzan ya a tener competencias suficientes para abarcar el tema debido al exagerado crecimiento y expansión de las compañías (que llegan incluso a ser más grandes y fuertes que los propios estados).

De la misma forma, situaciones como el crecimiento de la población, la necesidad de acceder a información que dé cuenta de las prácticas empresariales y la manifestación de

históricos casos de corrupción (en los que se evidencian actuaciones en detrimento de los derechos de las personas) han hecho relevante que las empresas puedan ser garantes de que las demás organizaciones con las que se relacionan respeten y velen por los DDHH. Lo anterior, de manera similar al principio uno, se vincula con algunos planteamientos de la GH que buscan el respeto por la condición del ser humano, su dignidad y bienestar, lo que solo se puede fomentar si las organizaciones siguen este principio y se vuelven garantes de que sus aliadas respeten los DDHH y promuevan el bienestar de las personas (desde su complejidad), siendo este otro elemento común entre la RSE y la GH.

Desde el ámbito laboral, el Pacto Mundial plantea los principios tres al seis. En el principio número tres, se sugiere la importancia de que las empresas apoyen “la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva” (Naciones Unidas, 2000), ya que esto permite a los trabajadores tener la opción de una libre afiliación a organizaciones que velen por sus derechos y defiendan sus intereses, así como también el fomento de condiciones de trabajo apropiadas con espacios de diálogo para construir mejores relaciones y mediar sobre todos los intereses.

Este principio es presentado entonces en un sentido instrumental, en la medida que sugiere a la libertad de asociación como un medio que puede conducir a fines de incremento de productividad, ingresos y beneficios: “Un número de estudios indican que la dinámica resultante de la libertad de asociación puede poner en marcha un 'trabajo decente' ciclo que aumenta la productividad, los ingresos y los beneficios para todos los interesados” (Naciones Unidas, 2000). Así, este principio puede ser visto desde el enfoque de las teorías instrumentales expuestas en el capítulo anterior.

Además, en este principio se expone que la posibilidad de diálogo en el trabajo pretende ayudar a fomentar el crecimiento sostenible y las inversiones seguras, a través del respeto por el derecho a la afiliación sindical sin represalias, del establecimiento de políticas orientadas a la inclusión y no discriminación y de la comunicación de los líderes sindicales con los trabajadores en las empresas (Naciones Unidas, 2000). Ya desde la GH se habla de la importancia de la comunicación abierta, el diálogo y la participación por parte de los trabajadores en las empresas, pues de acuerdo con Pirson y Lawrence (2010), una visión humanista de la organización implica una cultura abierta que permita el diálogo entre las partes interesadas; igualmente, Curto (2012) hace énfasis en la importancia del diálogo

social entre las empresas y los trabajadores y Carneiro (2011) destaca la importancia de la participación de los empleados más allá de las compensaciones económicas, como elemento esencial en el ejercicio de la RSE interna, resaltando la importancia de las personas como parte de un colectivo que busca mejores condiciones de vida. Finalmente, a pesar del carácter instrumental presente desde este principio, se observa como a través de la negociación colectiva se busca también generar espacios y garantías de participación y diálogo para los trabajadores, facilitar un medio para dirimir posibles conflictos con las empresas y proteger sus derechos.

De allí se evidencia que estas pautas se relacionan con algunos de los postulados de la GH, ya que ésta también busca el bienestar de los seres humanos en todas sus dimensiones, así como el respeto por la dignidad humana (Aktouf, 2009; Arandia y Portales, 2015; J. Carvajal y Dávila, 2014; A. Chanlat y Ramírez, 2009; C. García y Portales, 2013; O. García, 2011; González, 2007; Marín, 2007; Monroy, 2005; Pirson y Lawrence, 2010; Saavedra, 2006). Así, este principio se puede ver como un aspecto compartido por la RSE y la GH.

El principio número cuatro se refiere al apoyo que deben dar las empresas para eliminar el trabajo forzoso, afirmando que el trabajo debe ser ejercido de manera libre, bajo unas reglas previamente acordadas y aceptadas en un contexto. Este tipo de trabajo afecta a la sociedad al ser una violación de los DDHH, acercándose a prácticas antiguas como la esclavitud o la servidumbre, el trabajo infantil en condiciones de abuso, la trata de personas, la explotación del trabajador, el ejercicio de la violencia física o psicológica para amenazar o intimidar en función de conservar una posición y la retención de salarios, entre otras (Naciones Unidas, 2000).

Desde este principio, se sugiere que las empresas deben comprender las causas del trabajo forzoso, así como establecer y comunicar políticas sobre la no participación ni apoyo de ningún trabajo de esta clase. También, allí se establece la importancia de que las empresas se aseguren de que las entidades con las que se relacionan, no fomenten la realización de trabajo forzoso y, en caso de contar con la modalidad de subcontratación, que estas se aseguren de que esta contratación sea respetuosa de estos principios (Naciones Unidas, 2000). En este sentido, el trabajo forzoso atenta contra el respeto por la dignidad humana y, por tanto, este principio se asocia con la GH dado que busca el

respeto por las personas al promover la abolición de este tipo de labor por parte de las organizaciones, al ser considerado como un atentado en contra de los DDHH, lo que se configura como otro vínculo entre la RSE y la GH.

En línea similar con el principio anterior, el principio cinco se refiere al soporte que deben generar las empresas para la erradicación del trabajo infantil, al ser una clara violación de los DDHH ya que priva a los niños de su dignidad y desarrollo integral, así como también del derecho a la educación. Al no poder acceder a un ciclo de educación completo, estos niños suelen convertirse en el futuro en trabajadores no calificados, afectando así, el desarrollo de las economías (Naciones Unidas, 2000). Este tipo de trabajo puede ser más visible en algunos unos contextos, ya que depende en parte de las características económicas de las regiones pues, en la medida en que se cuente con mayores condiciones de pobreza, es más común ver esta modalidad (Naciones Unidas, 2000).

Desde la implementación de este principio, se sugiere que uno de los beneficios que tienen las es el incremento del valor de las acciones, así como una mayor aceptación de la imagen en el medio, lo que evidencia nuevamente un carácter instrumental de los planteamientos con lo cual este principio se puede ubicar también en el enfoque de RSE de las teorías instrumentales, donde puede predominar la importancia por la reputación organizacional, más allá de una preocupación genuina por la dignidad de los niños. En suma, en cuanto a este principio se aprecia que, pese a su enfoque instrumental, promueve el respeto por los DDHH de los niños, lo que implica una preocupación por su dignidad, bienestar y desarrollo personal a través del acceso a la educación, elementos que resultan preocupaciones compartidas tanto en la RSE como en los planteamientos de la GH.

Finalmente, el principio número seis, se refiere al apoyo que deben brindar las empresas en la eliminación de prácticas de discriminación en el empleo entendiéndose que estas se pueden manifestar de maneras diferentes (por el género, la raza, el sexo, la religión y la edad, entre otros). En el ámbito laboral, esta discriminación se puede materializar en acciones relacionadas con la diferenciación injustificada en remuneración, horas de trabajo, seguridad y salud, políticas de promoción o dignidad en el trato, entre otras, lo que puede llegar a instaurarse en la cultura de las organizaciones naturalizando prácticas de este tipo. Las empresas pueden contribuir a este principio a través del establecimiento de políticas y prácticas transparentes sobre la equidad en el trabajo, en los procesos de

contratación y formación, así como mediante el fomento de estructuras organizacionales que faciliten la no discriminación (Naciones Unidas, 2000).

Desde las distintas aproximaciones a la GH (capítulo tres), en la línea de las ciencias de la vida y la gestión se promueve una filosofía que fomente el desarrollo de un sistema económico al servicio del bienestar y el respeto por la dignidad humana (Spitzeck et al, 2010; Zapata, 1995), lo cual debe manifestarse en un trato justo a las personas y en prácticas no discriminatorias.

Así, este principio busca fomentar acciones para erradicar las prácticas de tipo discriminatorio y que favorezcan la inclusión. No obstante, se presenta una diferencia entre la búsqueda de la no discriminación vista desde el Pacto Global y la que puede plantearse a la luz de la GH, ya que se infiere que el incentivo de acciones en contra de la discriminación hace parte del interés de búsqueda de beneficios para las empresas. Esto se puede ver en partes del desarrollo de este principio en las que se alude a que el esfuerzo orientado hacia la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo “abre nuevas oportunidades de negocio y facilita la mejor gestión de riesgos, así como puede incrementar la productividad, actuar como una fuente de innovación o mejorar la satisfacción de clientes y socios” (Naciones Unidas, 2000). Desde la GH se busca la no discriminación, pero en función del respeto por la dignidad de las personas como fines últimos y no como medios como se infiere en el texto anterior y, por tanto, este principio también se podría inscribir en las teorías de tipo instrumental de la RSE, desde el enfoque de “estrategias para lograr ventajas competitivas”, desarrollado en el capítulo anterior.

6.3.2. Global Reporting Initiative (GRI)

La guía del *Global Reporting Initiative* -GRI-, constituye otra iniciativa para efectuar informes o rendición de cuentas en materia de RSE, en español se conoce por los nombres de informes o memorias de RSE o de sostenibilidad. Esta iniciativa surgió como una alternativa de respuesta a la necesidad de articular, materializar e informar sobre las acciones organizacionales en los ejes ambiental, económico y social. Dicha propuesta de carácter voluntario, comenzó a partir del año 1997 en Ámsterdam, con el objetivo de apoyar a los negocios y gobiernos en temas relacionados con la sostenibilidad, tales como los DDHH, el cambio climático y, en general, el cuidado del bienestar de la sociedad, orientado hacia la promoción de acciones empresariales de triple resultado por medio de la

presentación de informes abiertos al público (Global Sustainability Standards Board, 2016; GRI, 2019). Desde la GRI se piensa que estos estándares pueden ser una representación de las acciones positivas que realizan las organizaciones en lo referente a la RSE, siendo un instrumento para la transparencia y la rendición de cuentas. No obstante, a pesar de la expansión en la utilización de esta propuesta, como se mencionó en líneas anteriores, se presentan debates en torno a los fines de legitimación perseguidos a través de la generación de esta información (Boiral, 2003; Gómez y Quintanilla, 2012), así como también sobre la veracidad del discurso comunicado frente a la representación fiel de las prácticas reales en las empresas (Duque et al., 2013).

Desde el año 2000 se han emitido seis versiones de los estándares GRI, a saber, G1 (2000), G2 (2002), G3 (2006), G3.1 (2011), G4 (2013) y Standards (2016). Esta última versión de GRI se estructura con tres estándares universales: GRI 101 – Fundamentos, GRI 102 – Información general y GRI 103 - Enfoque de gestión, y también en tres grupos de estándares temáticos: GRI 200 – Económicos, GRI 300 – Ambientales, GRI 400 – Sociales. Se resalta que la información presentada en estos reportes cuenta con unas limitaciones en su elaboración, relacionadas con los principios que se deben tener en cuenta desde la guía para su preparación.

En la GRI 101 – Fundamentos, se menciona que existen dos formas de presentación de los informes, la opción esencial (que incorpora la información mínima necesaria para obtener una comprensión general de los temas materiales), y la opción exhaustiva (que requiere contenidos adicionales en cuanto a estrategia, ética e integridad de la entidad). Así mismo, se hace referencia a la necesidad de tener en cuenta diez principios para la elaboración de informes bajo estos estándares, los cuales se observan en la tabla 6-3.

Tabla 6-3. Principios para la elaboración de informes GRI 101 – Fundamentos

Relativos a la definición del contenido del informe	Relativos a la definición de la calidad del informe
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de los grupos de interés • Contexto de sostenibilidad • Materialidad • Exhaustividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión • Equilibrio • Claridad • Comparabilidad • Fiabilidad • Puntualidad

Fuente: GRI 101 – Fundamentos (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016^a, p. 7)

Respecto a los anteriores principios, se destaca a la materialidad como un elemento que puede ocasionar limitantes en la preparación de la información, al generar un alto grado de subjetividad. En este principio, se manifiesta la necesidad de que el informe contenga temas que: “1.3.1. reflejen los impactos económicos, ambientales, y sociales significativos de la organización informante; o 1.3.2. Influyan sustancialmente en las valoraciones y decisiones de grupos de interés”(Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016^a, p. 10).

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa cómo los términos subrayados, pueden ocasionar que la información sea limitada y sesgada hacia los intereses de quien la elabora y, así mismo, que esta se acomode a los criterios definidos por el preparador en función de que este considere que la información es significativa o sustancialmente influyente sobre las decisiones de los grupos de interés y, por tanto, lo que se encuentra en estos informes puede no ser suficiente para tener un conocimiento detallado de la organización sobre los temas de RSE, aunque puede representar en algo a la empresa y sentar algunas bases para emitir conclusiones sobre algunos elementos.

Cada uno de los estándares GRI cuenta con requerimientos (de carácter obligatorio), recomendaciones (se sugieren algunas medidas a presentar en el informe que no implican un cumplimiento obligatorio) y directrices (antecedentes y ejemplos). En lo referente con los empleados, de acuerdo con la GRI-102: Contenidos generales, se deben informar algunos asuntos de carácter obligatorio, relacionados con información sobre estadísticas globales, esto es, la cantidad de empleados de acuerdo con los diferentes tipos de contratación de la región, tipo de jornadas, edad y sexo, así como también una mención de la remuneración. Por otra parte, la guía GRI en la serie número 400, relativa a los asuntos sociales, contiene nueve estándares (del GRI 401 al GRI 409) orientados a los temas laborales y un estándar orientado hacia los derechos humanos (GRI 412), los cuales se abordan de manera resumida en las siguientes líneas.

Para empezar, el estándar GRI 401 se relaciona con el empleo e incluye algunas de las actividades funcionales típicas del área de gestión humana de una organización, esto es, la contratación, el reclutamiento, la retención de personal y las condiciones laborales (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016b). En la tabla 6-4 se observa un resumen de los requerimientos del estándar en sus tres secciones.

Tabla 6-4. Resumen de requerimientos GRI 401- Empleo por subtemas

La organización informante debe presentar la siguiente información:

GRI 401-1. Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal
<ul style="list-style-type: none"> • “El número total y la tasa de nuevas contrataciones de empleados durante el periodo objeto del informe, por grupo de edad, sexo y región. • El número total y la tasa de rotación de personal durante el periodo objeto del informe, por grupo de edad, sexo y región” (p. 7)
GRI 401-2. Prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales
<p>“Las prestaciones habituales para los empleados a jornada completa de la organización, pero que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales, por lugares de operación significativos. Estas incluyen, como mínimo: i. seguro de vida; ii. asistencia sanitaria; iii. cobertura por incapacidad e invalidez; iv. permiso parental; v. previsión para la jubilación; vi. participación accionarial; vii. otros” (p. 8)</p>
GRI 401-3- Permiso parental
<ul style="list-style-type: none"> • “El número total de empleados que han tenido derecho a permiso parental, por sexo. • El número total de empleados que se han acogido al permiso parental, por sexo. • El número total de empleados que han regresado al trabajo en el periodo objeto del informe después de terminar el permiso parental, por sexo. • El número total de empleados que han regresado al trabajo después de terminar el permiso parental y que seguían siendo empleados 12 meses después de regresar al trabajo, por sexo. • Las tasas de regreso al trabajo y de retención de empleados que se acogieron al permiso parental, por sexo.” (p. 9)

Fuente: GRI 401 – Empleo (Global Sustainability Standards Board, 2016^a, p. 7-9)

De lo anterior se observa que lo solicitado es información sobre las generalidades del empleo, lo cual brinda un panorama de la forma en que la organización genera y gestiona los impactos sobre el tema. Este estándar hace especial énfasis en el cumplimiento de las disposiciones legales laborales y comerciales (nacionales o internacionales) en relación con el tipo de contratación, por lo que su visión se limita un poco a los temas regulatorios mínimos u obligatorios, especialmente en lo concerniente a las prestaciones o beneficios que se contemplan para los trabajadores diferenciados por tipo de jornada o contrato.

Desde los fundamentos de la GH, se observa un intento por promover la presentación de información relativa a principios como la no discriminación y la inclusión, a través de la desagregación de información por edad, sexo y región; también se evidencia un esfuerzo por incentivar a las empresas a que presenten información sobre la equidad de género; no obstante, también es posible percibir un predominio de la preocupación por la dimensión meramente económica, en lo que implica la erogación de recursos económicos (seguro de vida, asistencia sanitaria, planes de jubilación, permiso parental, entre otros) -en el

entendido que el término prestaciones⁸ hace referencia solamente a beneficios que impliquen desembolsos de recursos-, mientras allí no se promueve la presentación de información sobre aquellos beneficios que impliquen preocupación hacia otras dimensiones del ser humano, tales como la biológica, sociológica y psicológica. En relación con lo anterior, llama la atención cómo, dentro de los requerimientos, se menciona la obligatoriedad de excluir del informe, particularmente de la sección 401-2 (temática relacionada con las prestaciones para los empleados), aquellos beneficios adicionales: “la organización informante *debe excluir* las prestaciones en especie, como la existencia de instalaciones deportivas o de atención infantil, comidas gratuitas durante las horas de trabajo y programas similares de bienestar para los empleados”(Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016c, p.8); el anterior extracto del texto de la GRI deja ver que solo se promueve la presentación de información por parte de las entidades en relación con las prestaciones mínimas. En la revisión de los estándares siguientes se analiza la presencia de algunos de estos elementos y que están desarrollados como contenidos más específicos.

A continuación, el estándar GRI 402 aborda la temática de las relaciones trabajador – empresa, enfocándose en las consultas a los empleados, así como en las notificaciones sobre cambios operacionales. De esta forma, la información que se presente a la luz de este estándar lo que pretende es evaluar la participación de los trabajadores en decisiones relevantes para la organización (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016c). En la tabla 6-5 se observa un resumen de los requerimientos del estándar.

Tabla 6-5. Resumen de requerimientos GRI 402 – Relaciones trabajador empresa

GRI 402-1 Plazos de avisos mínimos sobre cambios operacionales La organización informante debe presentar la siguiente información:
<ul style="list-style-type: none"> • “El número mínimo de semanas de aviso que se suele dar a los empleados y sus representantes antes de la aplicación de cambios operacionales <i>significativos</i> que podrían afectarles de forma considerable. • Para las organizaciones con acuerdos de negociación colectiva, si el plazo de aviso y las disposiciones para la consulta y negociación se especifican en los acuerdos colectivos.” (p. 6)

Fuente: GRI 402 (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016d, p. 6)

⁸ El término prestaciones en esta GRI, hace referencia a la “prestación directa proporcionada en forma de aportaciones financieras, cuidados pagados por la organización o reembolso de los gastos soportados por el empleado Nota: También se incluyen en la categoría de prestaciones las indemnizaciones por despido superiores a los mínimos legales, los pagos por despido, las prestaciones extraordinarias por accidente laboral, las prestaciones de supervivencia y los derechos a vacaciones pagadas extraordinarias” (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016c, p.10)

En esta GRI, los requerimientos se limitan a comunicar los plazos que la empresa toma para consultar o notificar cambios significativos que afecten a los empleados. Por un lado, la utilización del término “significativos” denota una subjetividad atada a los juicios valorativos de los tomadores de decisiones con relación a lo que consideren como de gran magnitud; si bien, se entiende que no siempre es posible consultar y notificar a los empleados sobre todo los cambios operacionales que se generen, aquí se deja a discreción de los encargados la categorización de la importancia de los asuntos, y esto se puede prestar para no informar sobre otros temas. También se menciona que el relacionamiento con los trabajadores es a través de la realización de consultas, las cuales son consideradas como satisfactorias cuando “incluyen la aportación oportuna de toda la información necesaria para tomar una decisión informada para los trabajadores o sus representantes. Las consultas legítimas se sirven del diálogo; las encuestas y cuestionarios de opinión no se consideran consultas” (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016d, p.6). La realización de consultas se encuentra entonces limitada a los mecanismos establecidos para el diálogo con los trabajadores sobre temas operacionales, pero no se observan requerimientos sobre procedimientos para mantener un diálogo permanente con ellos respecto a otros asuntos que puedan ser importantes para su bienestar y desarrollo personal (elementos importantes desde la GH).

Por su parte, la GRI 403 hace referencia a la salud y la seguridad en el trabajo, teniendo en cuenta que dentro de los DDHH se contemplan las condiciones laborales saludables y seguras. Un resumen de las secciones de este estándar se puede ver en la tabla 6-6.

Tabla 6-6. Resumen secciones GRI 403 – Salud y seguridad en el trabajo

GRI 403-1. Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo
GRI 403-2. Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes
GRI 403-3. Servicios de salud en el trabajo
GRI 403-4. Participación de los trabajadores, consultas y comunicación sobre salud y seguridad en el trabajo
GRI 403-5. Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo
GRI 403-6. Fomento de la salud de los trabajadores
GRI 403-7. Prevención y mitigación de los impactos en la salud y seguridad de los trabajadores directamente vinculados mediante relaciones comerciales
GRI 403-8. Trabajadores cubiertos por un sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo
GRI 403-9. Lesiones por accidente laboral
GRI 403-10. Dolencias y enfermedades laborales

Fuente: GRI 403 – Salud y seguridad en el trabajo (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2018a)

Desde este estándar (GRI 403) se abordan cuestiones relativas a la presentación de información relacionada con la salud y seguridad en el trabajo, presentando así, lineamientos sobre la información que se debería detallar sobre las acciones de prevención, fomento y mitigación de la salud y seguridad de los empleados, motivando la participación de los mismos en la construcción de políticas, planes y programas de acción que les generen beneficio en este campo (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2018a). Dentro de los requerimientos de información se destacan la necesidad de indicar si existe un sistema de gestión que se ocupe de estos temas, así como también el alcance de los trabajadores, actividades y lugares cubiertos por el mismo; también se solicita una descripción de los procesos y políticas utilizados para la identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes, así como una descripción de la manera en que la entidad facilita el acceso a la salud (al interior y exterior del trabajo) e información relacionada con lesiones, enfermedades y dolencias, accidentes y muertes, con ocasión al ejercicio laboral, tanto para empleados como para trabajadores.

De acuerdo a lo anterior, se observa que se hace una distinción entre los programas de seguridad y salud en el trabajo que se ejecutan para empleados y para trabajadores; la distinción obedece a que se considera que los empleados son aquellos que tienen una relación laboral de acuerdo con la legislación nacional, mientras que los trabajadores, si bien incluyen a los empleados, no se limitan a ellos, sino que abarcan también otros tipos de contratación y, por tanto, suelen tener menos beneficios.

Dentro del contexto de este estándar se hace mención a la importancia de mantener condiciones laborales seguras y saludables, como un derecho humano, por lo cual la salud y la seguridad son esenciales frente al respeto de la dignidad humana. Esto se enmarca dentro de los planteamientos de la GH pues a través de estos requerimientos se evidencia una preocupación por el estímulo a la presentación de información sobre aquellas acciones que impulsen el cuidado y bienestar de las personas y el respeto por su dignidad, en la ejecución de actividades al servicio de la organización. Así, el tema de la rendición de cuentas de RSE se constituye también en un vínculo con los intereses de la GH.

En lo referente con el estándar GRI 404, se abordan los temas de formación y enseñanza, presentando una estructura de tres secciones. No obstante, en la guía se observa que parte de los propósitos de los programas de formación está relacionado con el

cumplimiento de los objetivos de la organización, lo que sigue un enfoque de formación funcional para tener un mejor desempeño: “Contar con empleados más cualificados potencia el capital humano de la organización y contribuye con la satisfacción de los empleados, lo que guarda una estrecha relación con la mejora del desempeño” (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016c, p.8). En la tabla 6-7 se observa un resumen de los requerimientos del estándar.

Tabla 6-7. Resumen de requerimientos GRI 404- Formación y enseñanza

La organización informante debe presentar la siguiente información:

GRI 404-1. Media de horas de formación al año por empleado
La media de horas de formación que los empleados de la organización hayan tenido durante el periodo objeto del informe, por: i. sexo; ii. categoría laboral. (p. 6)
GRI 404-2. Programas para ayudar a mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición
<ul style="list-style-type: none"> • El tipo y el alcance de los programas implementados y la asistencia proporcionada para mejorar las aptitudes de los empleados. • Los programas de ayuda a la transición proporcionados para facilitar la empleabilidad continuada y la gestión del final de las carreras profesionales por jubilación o despido. (p. 8)
GRI 404-3. Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional
<ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje del total de empleados por sexo y por categoría laboral que han recibido una evaluación periódica del desempeño y desarrollo profesional durante el periodo objeto del informe. (p. 9)

Fuente: GRI 404 – Formación y enseñanza (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016d)

A pesar de la orientación funcional de este estándar, se evidencia un intento por promover la equidad de género, sobre todo porque solicita que la información relativa a la formación y enseñanza sea detallada por sexo; también se observa una motivación a las empresas para la ejecución de acciones hacia la formación de las personas y el apoyo en procesos de transición debidos a la jubilación o el despido, elementos que se encuentran en línea con la visión de la GH respecto a los temas de equidad, justicia y no discriminación, así como en lo referente al desarrollo de las personas en el interior de las organizaciones.

La GRI 405, se ocupa de la diversidad e igualdad de oportunidades. En el contexto de este estándar se resalta la importancia de trabajar en los aspectos de diversidad e igualdad, en la medida que estos permiten generar beneficios para los trabajadores, las organizaciones y la sociedad en general, aportando a la estabilidad social y al desarrollo económico. En la tabla 6-8 se observa un resumen de los requerimientos del estándar.

Tabla 6-8 Resumen requerimientos GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades

La organización informante debe presentar la siguiente información:

GRI 405-1. Diversidad en órganos de gobierno y empleados
<ul style="list-style-type: none"> • “a. El porcentaje de personas en los órganos de gobierno de la organización para cada una de las siguientes categorías de diversidad: i. sexo; ii. grupo de edad: menores de 30 años, entre 30 y 50 años, mayores de 50 años; iii. otros indicadores de diversidad, cuando proceda (como grupos minoritarios o grupos vulnerables). • b. El porcentaje de empleados por categoría laboral para cada una de las siguientes categorías de diversidad: i. sexo; ii. grupo de edad: menores de 30 años, entre 30 y 50 años, mayores de 50 años; iii. otros indicadores de diversidad, cuando proceda (como grupos minoritarios o grupos vulnerables).” (p. 6)
GRI 405-2. Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres
<ul style="list-style-type: none"> • El ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres para cada categoría laboral, por ubicación con operaciones significativas. • La definición utilizada para “ubicación con operaciones significativas” (p. 7)

Fuente: GRI 405 – Diversidad e igualdad de oportunidades. (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016e)

De los requerimientos de información de esta GRI (discriminada por sexo, edad y otros indicadores de diversidad) se puede ver una conexión con la invitación hecha desde la GH en lo relativo a la equidad entre seres humanos y a su inclusión. También, los temas de remuneración y compensación justa hacen parte de la propuesta de la GH; no obstante, desde la perspectiva de este estándar, con la utilización de la expresión “ubicación con operaciones significativas”, se infiere que se otorga discrecionalidad a los preparadores de la información para presentar asuntos que, de acuerdo con su subjetividad, sean considerados importantes; esto podría prestarse para que se oculten algunos temas no acordes a los propósitos de la GH y la RSE.

De otra parte, la GRI 406 trata de la eliminación de prácticas de discriminación. En ese contexto, esta es definida como “el acto y resultado de tratar a las personas de forma desigual mediante la imposición de cargas desiguales o la negación de beneficios, en lugar de tratar a cada persona de forma justa y sobre la base del mérito individual” (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016e, p. 4). Este estándar se orienta hacia la presentación de información relacionada con los casos de discriminación que se detectan y sobre los planes de acción de la organización para tratarlos. En la tabla 6-9 se observa un resumen de los requerimientos.

Tabla 6-9. Resumen de requerimientos GRI 406- No discriminación

GRI 406-1. Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas
<ul style="list-style-type: none"> • a. El número total de casos de discriminación durante el periodo objeto del informe. • b. El estatus de los casos y las acciones emprendidas en lo que atañe a lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> i. caso evaluado por la organización; ii. aplicación de planes de reparación en curso; iii. planes de reparación cuyos resultados hayan sido implementados a través de procesos de revisión y gestión internos rutinarios; iv. caso que ya no está sujeto a acciones. (p. 6) • Al recopilar la información especificada en el Contenido 406-1, la organización informante debe tener en cuenta los casos de discriminación por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social de acuerdo con la definición de la OIT, así como otras formas relevantes de discriminación, que impliquen a grupos de interés internos o externos en todas las operaciones durante el periodo objeto del informe. (p. 6)

Fuente: GRI 406 – No discriminación (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016f)

Desde la GH se puede establecer una relación con el estándar en cuanto ésta busca el respeto por la dignidad de las personas, el trato justo y equitativo y por ende se evita cualquier forma de discriminación, lo que se relaciona con el propósito del mismo, desde el cual “se espera que las organizaciones eviten discriminar a cualquier persona por cualquier motivo; esto incluye la discriminación de los trabajadores en el trabajo” (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016e, p. 4). Dado lo anterior, las políticas de RSE asociadas a la no discriminación de las personas, comparten su sentido con la GH y se relacionan con la búsqueda de diversidad e igualdad expuesta en el anterior estándar.

Desde la GRI 407, se desarrolla la libertad de asociación y negociación colectiva y se conduce hacia la determinación del riesgo que pueda tener dicha libertad de asociación en las operaciones de la organización y también con los proveedores; para ello se toma como punto de partida que este tema es considerado como un derecho humano con referencia a trabajos previos de la OIT, la OCDE y la ONU (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016g). En la tabla 6-10. se observa un resumen de los requerimientos.

Tabla 6-10. Resumen requerimientos GRI 407 – Libertad de asociación y negociación

GRI 407-1. Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación colectiva y negociación colectiva podría estar en riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • a. Las operaciones y los proveedores en los que los derechos de los trabajadores a ejercer la libertad de asociación y la negociación colectiva puedan infringirse o corran riesgo significativo en cuanto a alguno de los siguientes puntos: i. el tipo de operación (como una planta de fabricación) y el proveedor; ii. los países o las áreas geográficas con operaciones y proveedores que se considere que están en riesgo. • b. Las medidas adoptadas por la organización en el periodo objeto del informe y dirigidas a apoyar el derecho a ejercer la libertad de asociación y negociación colectiva. (p. 6)

Fuente: GRI 407 – Libertad de asociación y negociación colectiva (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016g)

La libertad de asociación y negociación colectiva, hace parte de los DDHH y como tal debe ser promovido y respetado desde la organización y los agentes con los que se relacione, para generar un efecto espejo y procurar por el respeto de estos derechos con entidades asociadas. Como se mencionó desde el pacto global, en el principio tres orientado por el mismo tema, desde la GH se considera importante la comunicación, el diálogo y la participación de los trabajadores (también son elementos desde la RSE interna). En este orden de ideas, esto se puede vincular con este estándar desde la búsqueda de protección de los derechos de los trabajadores a través de la libre asociación y negociación.

Por su parte, la GRI 408 presenta un abordaje similar a la anterior en cuanto a la evaluación de las operaciones y proveedores, pero relacionado con la determinación de los riesgos de que se presenten casos de trabajo infantil, para lo que se promueve una eliminación por considerarse contrario a los derechos humanos ya que este “priva a los niños de su niñez, su potencial y su dignidad y que es perjudicial para su desarrollo físico o mental e incluso interfiere en su educación. Específicamente, alude a los tipos de trabajo que no están permitidos para niños menores de la edad mínima relevante” (OIT 2015, tomado de Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016g, p. 4). En la tabla 6-11 se observa un resumen de los requerimientos del estándar.

Tabla 6-11. Resumen de requerimientos GRI 408 – Trabajo infantil

La organización informante debe presentar la siguiente información:

GRI 408-1. Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil
<ul style="list-style-type: none"> • a. Operaciones y proveedores que se ha considerado que corren un riesgo significativo de presentar casos de: i. trabajo infantil; ii. trabajadores jóvenes expuestos a trabajo peligroso. • b. Operaciones y proveedores que corran un riesgo significativo de presentar casos de trabajo infantil en cuanto a: i. tipo de operación (como una planta de fabricación) y proveedor; ii. países o áreas geográficas con operaciones y proveedores que se considere que están en riesgo. • c. Las medidas adoptadas por la organización en el periodo objeto del informe y que tengan por objeto contribuir con la abolición del trabajo infantil.

Fuente: GRI 408 – Trabajo infantil (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016h)

De manera semejante a lo expresado en la revisión del principio número cinco del pacto mundial (abolición del trabajo infantil), en este estándar se promueve que las empresas trabajen por la eliminación del mismo a través de la presentación de información que permita dar cuenta de sus acciones en la materia sobre ellas y sus proveedores,

fomentando así el respeto por los derechos de los niños lo que representa un interés por su dignidad y desarrollo personal, lo que está estrechamente vinculado con la GH.

En cuanto a la GRI 409, esta guía pretende que las organizaciones informen sobre las operaciones y proveedores que tienen riesgos de presentar casos de trabajo forzoso u obligatorio, ya que es un derecho humano el no estar sometido a ello. Con base en el Convenio No. 29 de la OIT se incluye la definición de trabajo forzoso como “todo trabajo o servicio exigido a un individuo bajo amenaza de una pena cualquiera y para el que dicho individuo no se ofrece voluntariamente” (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016h, p. 4). En la tabla 6-12 se observa un resumen de los requerimientos del estándar.

Tabla 6-12. Resumen de requerimientos GRI 409 – Trabajo forzoso u obligatorio

La organización informante debe presentar la siguiente información:

GRI 409-1. Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio
<ul style="list-style-type: none"> • a. Operaciones y proveedores que corran un riesgo significativo de presentar casos de trabajo forzoso u obligatorio en cuanto a: i. tipo de operación (como una planta de fabricación) y proveedor; ii. países o áreas geográficas con operaciones y proveedores que se considere que están en riesgo. • b. Las medidas adoptadas por la organización en el periodo objeto del informe y que tengan por objeto contribuir a la abolición de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio. (p. 6)

Fuente: GRI 409 – Trabajo forzoso u obligatorio (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016i)

Desde la GH, el trabajo es visto como una expresión de las personas y como una obra de creación y, por tanto, desde allí se propende por la eliminación del trabajo forzoso, lo cual es compartido por la RSE. En la medida que en que las organizaciones adopten las medidas que se requieran para la abolición de este tipo de trabajo: “La existencia y la aplicación eficaz de políticas para eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio son una expectativa básica de una conducta socialmente responsable” (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016i)

Finalmente, la GRI 412 busca presentar unos parámetros para que las organizaciones informen respecto a la evaluación de los impactos que están teniendo sus actividades sobre los derechos humanos, así como las acciones de prevención y mitigación asociadas a los potenciales impactos negativos. En la tabla 6-13 se observa un resumen de los requerimientos del estándar.

Tabla 6-13. Resumen de requerimientos GRI 412 – Evaluación de derechos humanos

La organización informante debe presentar la siguiente información:

<p>GRI 412-1. Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los DDHH</p> <ul style="list-style-type: none"> • a. El número total y el porcentaje de las operaciones sometidas a evaluaciones de derechos humanos o evaluaciones del impacto en los derechos humanos por país. (p. 7)
<p>GRI 412-2. Formación de empleados en políticas y procedimientos sobre DDHH</p> <ul style="list-style-type: none"> • a. El número total de horas –durante el periodo objeto del informe– dedicadas a la formación en políticas o procedimientos sobre derechos humanos y aspectos de los derechos humanos relevantes para las operaciones. • b. El porcentaje de empleados que –durante el periodo objeto del informe– reciben formación en políticas o procedimientos sobre derechos humanos y aspectos de los derechos humanos relevantes para las operaciones. (p. 8)
<p>GRI 412-3. Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de DDHH</p> <ul style="list-style-type: none"> • a. El número total y el porcentaje de acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos. • b. La definición de “acuerdos de inversión significativos”. (p. 9)

Fuente: GRI 412 – Evaluación de los derechos humanos (Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016j)

En consonancia con los principios uno y dos del Pacto Mundial, este estándar pretende impulsar el respeto por los DDHH a través de la generación de información que permita dar cuenta de las políticas, procedimientos y acciones sobre el asunto en las operaciones de la organización; esto muestra una relación con la GH en cuanto a su búsqueda del bienestar de los seres humanos en sus múltiples dimensiones.

6.4. Conclusiones del capítulo

Retomando los planteamientos de este capítulo, la necesidad de relacionar la GH y la RSE surge de las críticas respecto a que la visión de ser humano presente en el discurso y las prácticas en materia de RSE se orienta bajo un enfoque clásico de objetivación, y por esto, la GH se hace relevante en función de la humanización de las organizaciones y sus prácticas de RSE interna. Desde las aproximaciones de la RSE se encuentran algunas similitudes en lo referente a los fines perseguidos por la GH, entre las que se destacan la preocupación por el bienestar de las personas, la búsqueda de equilibrio entre la dimensión personal y la laboral y las mejoras en su calidad de vida, entre otros; a pesar de la afinidad presente en estos elementos, se evidencia que la finalidad de los mismos no es otra distinta a la ratificación de la utilización de las personas como medios de producción.

En cuanto a la propuesta del rombo filosófico de Bédard, partiendo de la praxeología, como la dimensión visible de la RSE interna, se observa preocupación por las personas en lo referente a las prácticas en materia de gestión de las áreas de recursos humanos (tales como el reclutamiento, la selección, la formación, las políticas de remuneración, la salud y la seguridad en el trabajo, entre otras). Sin embargo, estas acciones tienen sus cimientos en las esferas no visibles, esto es la epistemología, la axiología y la ontología, desde las cuales se puede observar que estas prácticas mantienen una racionalidad económica apoyada por las teorías de la administración tradicional, que conciben al ser como un objeto que se puede moldear y utilizar para conseguir los propósitos rentísticos de la organización.

Por su parte, desde los instrumentos de rendición de cuentas en materia de RSE se observan algunos elementos que propone la GH y que se encuentran en el contenido de iniciativas como el Pacto Global y la GRI tales como la preocupación por el respeto de los derechos humanos, la generación de condiciones de trabajo dignas, la seguridad y salud en el trabajo, el fomento de la formación, el trato digno y la no discriminación, entre otros. Se resalta que muchos de estos elementos están sujetos a la legislación laboral y por tanto estas iniciativas, en algunos aspectos, promueven condiciones mínimas que resultan establecidas ya como regulación y, por ende, esto opaca el sentido de voluntariedad de la RSE. En varios apartados de texto de estas iniciativas se pudo observar cómo su lógica apunta a cuestiones de estrategia para las empresas, en función de mejorar la reputación,

la competitividad y generar mejores percepciones en el público, en los mercados financieros y en demás esferas en las que se desenvuelven.

Otro aspecto a destacar es que la información que se exige en el marco de estas iniciativas es extremadamente limitada pues, con base en los requerimientos presentes, no es posible visualizar con profundidad aspectos relacionados con la caracterización de las relaciones en el interior de la organización y otros elementos de carácter cualitativo que resultan importantes sobre las personas, tales como las características de las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, el trato equitativo de las mismas y la contribución al desarrollo personal, entre otros. De cierta forma, se puede aseverar que al no generar beneficios económicos ni de reputación para las organizaciones entonces las guías no exigen que sean detallados.

Finalmente, en perspectiva, se puede ver a la GH como una oportunidad para el desarrollo de la RSE interna, ya que puede aportar a la modificación de las lógicas que subyacen a las prácticas en esta materia y que se derivan de la racionalidad imperante sin visualizar ni comprender sus efectos sobre las personas. Con esto, a través de los elementos presentados en la tabla 6-1, es posible visualizar principios de orientación de la GH que pueden incidir en la apreciación de la RSE interna desde un sentido más humano, los cuales también son abordados desde el análisis de Bowie (2017) sobre la ética kantiana. El trabajar desde la GH permitiría generar conciencia y contemplar posibilidades de acción para reivindicar el papel del ser humano en las organizaciones, haciéndolo el eje central, en pro de enfrentar las crisis sociales que se viven actualmente.

7. Dimensión interna de la RSE – trabajadores y su relación con la GH en dos bancos colombianos

"¿Cuáles son los fines que son al mismo tiempo deberes? Son estos: la perfección propia y la felicidad de los demás ". En una elaboración sobre nuestro deber de promover la felicidad de los demás, Kant argumenta que cada uno debe preocuparse por el bienestar físico de los demás y por su bienestar moral." (Bowie, 2017, p.64)

Retomando los planteamientos del capítulo anterior, en donde se realizó un vínculo conceptual entre el papel de la GH y la RSE, a partir de los contenidos del Pacto Mundial y de la iniciativa GRI en los asuntos concernientes a los trabajadores, se consideró necesario realizar una contrastación básica en el campo organizacional, razón por la cual en este capítulo se aborda el análisis crítico del discurso a los informes de RSE y de sostenibilidad de dos bancos. El estudio de caso múltiple se realiza en Bancolombia y Davivienda, en los cuales se hace una aproximación a algunos asuntos relacionados con el grupo de interés de los trabajadores. Como parte del análisis, se hace un acercamiento desde los planeamientos de la GH y se plantean algunos potenciales aportes para enriquecer la rendición de cuentas que realizan estas organizaciones a través de los informes de RSE y sostenibilidad en los años 2017 y 2018. Para ello, en este capítulo se realiza una contextualización del sector financiero y su relación con la RSE. Posteriormente, se realiza una caracterización de las organizaciones objeto de estudio y su relación con la RSE. Finalmente se presentan los resultados del ACD efectuado con algunas reflexiones finales.

7.1. Contextualización del sector financiero y sus relaciones con la RSE

El sector financiero tiene un papel fundamental en cualquier economía al contribuir de manera importante en la construcción del imaginario de desarrollo económico y social a través del ejercicio de su rol de intermediario entre los agentes que disponen de recursos y los que requieren de los mismos. Por otra parte, este sector es uno de los que presenta un mayor volumen de utilidades, en la mayoría de las economías del mundo, a través de

la realización de actividades orientadas hacia la gestión del ahorro y la inversión, la protección de riesgos por medio de los servicios de seguros y la generación de empleos y nuevas empresas; todo ello, a pesar de las múltiples críticas por las excesivas ganancias que obtienen (Cetorelli, 2002; Sutton y Jenkins, 2007; World Economic Forum, 2013). Un dato importante a destacar, es el crecimiento en términos reales que presenta este sector en la economía colombiana en el periodo comprendido entre diciembre del 2017 y diciembre de 2018, que corresponde al 5,7% (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018a).

Los inicios de la actividad comercial bancaria se remontan hacia mediados del siglo XIX, donde la iglesia católica jugó un papel importante, principalmente con los créditos de vivienda y la aparición de las primeras cajas de ahorro. En la ciudad de Bogotá (Colombia) surgieron algunas de las primeras casas comerciales (que se constituirían posteriormente en los Bancos de Bogotá y de Colombia) y, posteriormente, a mediados de los años 70's, se dan los inicios de la banca comercial (Mora et al., 2011). De acuerdo con estos mismos autores, el período comprendido entre 1870 y 1923 fue considerado como una época de banca libre en la medida que no existía un banco central que se encargara de regular el funcionamiento del sistema pero que, con la crisis de 1923, se empezó a regular a través de la creación de un banco central que sirviera de garante y responsable de las operaciones monetarias, emitiendo la moneda con el respaldo del oro. Como también se consideró importante tener una entidad de vigilancia y control entonces se creó también la Superintendencia Bancaria (Mora et al., 2011).

Otro momento importante en la historia del sistema bancario en Colombia se configura en los años 90 del siglo XX, dados los cambios significativos del sector principalmente por los procesos de apertura económica derivados del Consenso de Washington. En esa década se llevaron a cabo en el país una serie de reformas enfocadas en lograr la participación de nuevos mercados, tales como la independencia del Banco de la República y las grandes modificaciones en la regulación del sistema (Jaramillo et al. 2002). Ya a principios del siglo XXI se empieza a gestar la consolidación de los grandes grupos financieros en Colombia, tales como el Grupo AVAL (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular, Banco AV Villas) y el Grupo Bancolombia (Bancolombia, Banco Agrícola, Banitsmo, BAM) (Grupo Aval, 2019; Grupo Bancolombia, 2019d; Mora et al., 2011).

El sector financiero colombiano abarca una amplia gama de servicios, que según el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero se dividen en cuatro grandes grupos: 1) establecimientos de crédito; 2) sociedades de servicios financieros; 3) sociedades de capitalización; y 4) entidades aseguradoras e intermediarios (Presidencia de la República de Colombia, 1993). Este se encuentra regulado y supervisado por entidades como el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Banco de la República y la Superintendencia Financiera de Colombia, las cuales son parte importante en la definición de la política económica del país (Escuela Nacional Sindical, 2015). En la figura 7-1, se observa un mayor detalle de esta estructura.

Figura 7-1. Estructura del Sector Financiero en Colombia



Fuente: Elaboración propia con base en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Decreto 663 de 1993. (Presidencia de la República de Colombia, 1993) y (Escuela Nacional Sindical, 2015)

En la figura anterior se observa que dentro de los establecimientos de crédito se encuentran los bancos de segundo piso, los establecimientos bancarios, las corporaciones financieras, las corporaciones de ahorro y vivienda, las compañías de financiamiento

comercial y las cooperativas financieras. En este sentido, los establecimientos bancarios, que son el objeto de trabajo de este apartado, se encuentran dentro de los establecimientos de crédito y tienen como función la captación de recursos del público con el fin de ejecutar operaciones crediticias; en este sentido, al depender de otros grandes actores de la economía como lo son las familias, las empresas, el gobierno, entonces presentan un alto grado de importancia sobre las operaciones dinámicas de estos grupos (Jaramillo et al., 2002). De acuerdo con la información que suministra la Superintendencia Financiera de Colombia, actualmente el sistema bancario colombiano se compone de 24 entidades, 14 de carácter nacional y 10 extranjeras, las cuales se pueden apreciar en la tabla 7-1.

Tabla 7-1. Activos y resultados de los bancos colombianos a diciembre de 2018

Entidad	Nacional o Extranjero	Activo	% Activos	Resultados acumulados a dic. 2018	% Resultados
Bancolombia	Nacional	156,181	25,90%	2,716	28,82%
Banco de Bogotá	Nacional	91,434	15,16%	2,825	29,98%
Davivienda	Nacional	86,049	14,27%	1,195	12,68%
BBVA	Extranjero	62,574	10,38%	0,549	5,83%
Occidente	Nacional	35,734	5,93%	0,388	4,12%
Scotiabank Colpatría	Extranjero	32,102	5,32%	0,150	1,59%
Itaú Corpbanca Colombia S.A.	Extranjero	30,371	5,04%	0,010	0,11%
GNB Sudameris	Extranjero	25,499	4,23%	0,210	2,23%
Banco Popular	Nacional	24,461	4,06%	0,284	3,02%
Banco AV Villas	Nacional	14,062	2,33%	0,160	1,70%
Banco Caja Social	Nacional	13,958	2,31%	0,254	2,69%
Citibank	Extranjero	8,431	1,40%	0,409	4,34%
Bancoomeva	Nacional	3,973	0,66%	0,053	0,56%
Banco Falabella S.A.	Extranjero	3,435	0,57%	0,070	0,74%
Banco Pichincha S.A.	Extranjero	2,952	0,49%	-0,026	-0,27%
Banco Santander De Negocios Colombia	Extranjero	2,320	0,38%	0,007	0,07%
Banco Finandina	Nacional	2,213	0,37%	0,027	0,28%
Banco Mundo Mujer S.A.	Nacional	1,745	0,29%	0,076	0,81%
Bancamía	Nacional	1,643	0,27%	0,034	0,36%
WWB S.A.	Nacional	1,470	0,24%	0,053	0,56%
Banco Compartir S.A.	Nacional	0,968	0,16%	0,011	0,11%
Coopcentral	Nacional	0,959	0,16%	0,003	0,03%
Banco Multibank S.A.	Extranjero	0,334	0,06%	-0,026	-0,28%
Procredit	Extranjero	0,193	0,03%	-0,010	-0,11%
Total Bancos		603,062	100%	9,422	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información reportada a la Superintendencia Financiera de Colombia con corte a 31 de diciembre de 2018. Las cifras se encuentran en billones de pesos colombianos (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018c).

De acuerdo con la tabla anterior, se puede observar que del total de activos del sistema bancario del año (603 billones de pesos) aproximadamente un 55% (333 billones) es manejado por tres entidades bancarias nacionales, Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda. De la misma forma, de los 9.4 billones de ganancias obtenidas en el sector a diciembre de 2018 se observa que un 71% (6.7 billones) son obtenidas por las tres entidades mencionadas anteriormente.

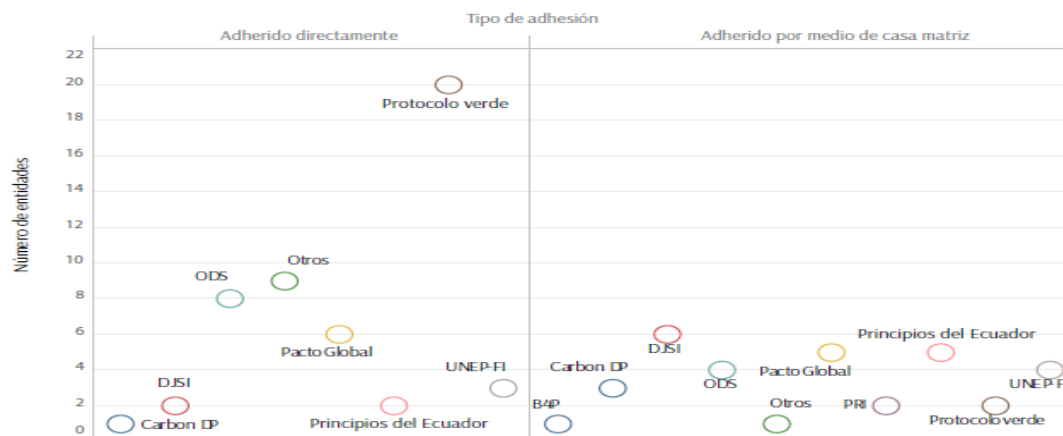
En líneas anteriores se manifestó ya la importancia que tiene la banca en el “desarrollo” económico de los países, porque el sector financiero es visto como “el vínculo que relaciona el crecimiento económico y la distribución de los recursos en las sociedades capitalistas avanzadas” (Martínez y Gómez, 2015, p. 7). Por esto, y dadas las altas utilidades del sector, se genera interés en entender el rol social de las entidades bancarias en cuánto a temas de RSE y gestión humanista, más allá de los temas misionales de ser garantes de confianza. Desde organizaciones gremiales del sector como Asobancaria, a través de su informe de sostenibilidad, se presenta evidencia de un avance sobre las preocupaciones en materia de RSE y sostenibilidad en el sector, teniendo en cuenta que desde el año 2015 se inició la alineación de los indicadores propios del sector con los objetivos de desarrollo sostenible (Asobancaria, 2018).

En este informe también se menciona que el enfoque de la mayoría de las entidades del sector sobre los temas de RSE se basa en las dimensiones económica, social y ambiental, teniendo como preocupaciones principales el crecimiento de ingresos para mejorar la calidad de vida de la sociedad, los programas de inclusión financiera, la generación de programas de salud, bienestar, educación, igualdad de género, la inversión en comunidades, la educación financiera, la generación de productos verdes, los sistemas de administración del riesgo ambiental y social y las iniciativas de ecoeficiencia, entre otros (Asobancaria, 2018). Con respecto a este tema Forero (2014) realizó una caracterización de la RSE en el sistema bancario colombiano, en donde observó que la mayoría de acciones en esta materia se dirigen hacia cuatro ejes: medio ambiente -parte externa- beneficios a empleados, comunidad y educación financiera –parte interna- (L. A. Forero, 2017).

Por otro lado, algunas de las entidades del sector bancario se encuentran trabajando con varias iniciativas de RSE y desarrollo sostenible, tales como Business for Peace (B4P),

Carbon Disclosure Project (CDP), Down Jones Sustainability Index (DJSI), Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Pacto Global, Principios de Inversión Responsable (PRI), Principios del Ecuador, Protocolo Verde e Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI) (Asobancaria, 2018). Un detalle de estas, se puede observar en la figura 7-2.

Figura 7-2. Iniciativas de sostenibilidad apoyadas por el sector bancario



Fuente: Informe de sostenibilidad 2018 Asobancaria (Asobancaria, 2018)

Desde la dimensión interna de la RSE, específicamente frente al grupo de interés de los trabajadores, Asobancaria menciona que las preocupaciones principales de las entidades bancarias se orientan hacia la generación de empleos de calidad y el cumplimiento de la legislación laboral, la necesidad de establecer programas de fomento del desarrollo y bienestar, así como también fortalecimiento de habilidades para mejorar la calidad de vida (Asobancaria, 2018).

7.2. Caracterización de las organizaciones objeto de estudio y su relación con la RSE

El objetivo de este apartado es caracterizar y comprender las generalidades de las organizaciones objeto de estudio en cuanto a su trayectoria histórica, su estructura y las aproximaciones realizadas a la RSE. En esta última parte, para empezar, se describen los ejes que fundamentan la RSE en cada una de las organizaciones, seguido de una breve mención de las iniciativas de RSE y sostenibilidad a las que se encuentran adheridas, junto

con un resumen de las políticas en esta materia y, finalmente, se exponen los grupos de interés identificados para cada una de las entidades.

7.2.1. Bancolombia

Bancolombia es un banco de origen nacional que tiene una larga trayectoria en el país y ha evolucionado a través de diferentes transformaciones empresariales. Esta entidad bancaria hace parte del Grupo Bancolombia, un conglomerado empresarial financiero colombiano que actualmente tiene presencia en centro y sur América, en El Salvador (Banco Agrícola), Guatemala (Grupo financiero Agromercantil), Panamá (Banitsmo), Islas Cayman, Puerto Rico, Costa Rica, Honduras, Nicaragua y Perú (Grupo Bancolombia, 2019d, 2019a). La entidad cuenta con una amplia gama de servicios financieros tales como banca de inversión y leasing financiero, créditos de consumo, servicios fiduciarios, administración de valores, entre otros (Escuela Nacional Sindical, 2015). Con relación a los órganos de gobierno, dentro de la junta directiva del banco se cuenta con cuatro comités: auditoría, riesgos, buen gobierno y designación y compensación. En la figura 7-3, se observa un resumen de la estructura organizacional del grupo desde la presidencia.

Figura 7-3. Estructura organizacional Grupo Bancolombia



Fuente: Gobierno corporativo Grupo Bancolombia (Grupo Bancolombia, 2019c)

Los orígenes del banco se remontan al año 1875 con la creación del Banco de Colombia, uno de los primeros del país. En el año 1995 el banco logró listarse en la bolsa de Nueva York, siendo la primera entidad financiera colombiana en obtener este logro. Otro hito importante hace referencia a la fusión con el Banco Industrial Colombiano (BIC) en el año

1998, bajo la denominación de Bancolombia. Posteriormente, entre los años 2004 y 2005 se presentó una fusión con los bancos Conavi y Corfinsura, ampliando así la oferta de servicios (Duque y Martínez, 2012; Forero, 2017; Grupo Bancolombia, 2019a, 2019d). A diciembre de 2018 Bancolombia cuenta ya con un total de 30.089 empleados, de los cuales 21.262 se encuentran ubicados en Colombia.

Bancolombia y la Responsabilidad Social Empresarial – RSE

La visión de Bancolombia de la RS se configura como una estrategia, comprometida con “la cultura, la identidad país, la preservación de los recursos naturales, la formación ciudadana, la convivencia y el desarrollo rural sostenible, trabajando así por nuestro mayor propósito: contribuir a hacer realidad los sueños de las personas” (Grupo Bancolombia, 2018, p. 48). Para el año 2018, el modelo estratégico de sostenibilidad del banco se encuentra orientado por cinco pilares, los cuales se presentan en la figura 7-4.

Figura 7-4. Pilares estrategia de sostenibilidad Grupo Bancolombia 2018



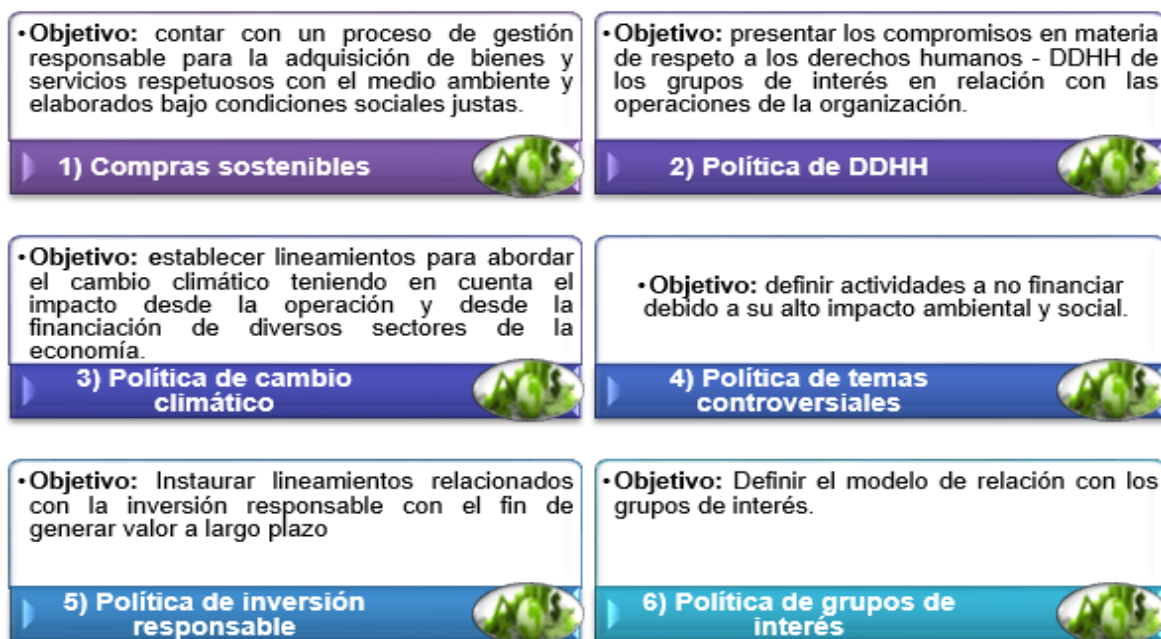
Fuente: Elaboración propia a partir de (Grupo Bancolombia, 2019c, p. 18).

El primer pilar, crecimiento rentable y sostenible, se fundamenta en la generación de valor hacia la obtención de ventajas competitivas, es una visión en búsqueda de “responder a las expectativas de nuestros accionistas” (Grupo Bancolombia, 2019c, p. 18) a través del liderazgo en ingresos y el cuidado en los gastos; desde este pilar se relaciona el término “sostenibilidad” con la perdurabilidad del negocio a través del tiempo. El segundo eje, la innovación, se orienta hacia la búsqueda de mejores alternativas para los clientes cuyo objetivo final es “que aporten de manera creciente a los ingresos de la organización” (Grupo Bancolombia, 2019c, p. 18). El tercer pilar es la experiencia superior al cliente y se

refiere a la satisfacción de las necesidades del cliente. El cuarto pilar, la excelencia operacional y tecnológica, se refiere a la necesidad de estar actualizados con las últimas tecnologías. Finalmente, el pilar de cultura humanista y desempeño, hace alusión al trato que se tiene con las personas en el interior de la organización, resaltando que su cultura se encuentra “centrada en las personas” (Grupo Bancolombia, 2019c, p. 18).

Bancolombia se encuentra adherida a varias iniciativas de RSE y sostenibilidad: Pacto Global, Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, principios del Ecuador, Carbon Disclosure Project (CDP), Down Jones Sustainability Index (DJSI), Principios de Inversión Responsable – PRI, Mandato por el Agua y Empresas por la Paz de las Naciones Unidas. Así mismo, su modelo se encuentra orientado por las buenas prácticas de RSE de la ISO 26000. Desde hace cinco años, la entidad se ha incluido en el Índice de sostenibilidad Down Jones y también ha sido calificada como “el banco más sostenible del mundo” por parte del Anuario de Sostenibilidad de RobecoSam⁹. (Grupo Bancolombia, 2019) Las políticas de sostenibilidad que hacen parte de la estrategia de Bancolombia, se pueden observar en la figura 7-5.

Figura 7-5. Resumen de políticas de sostenibilidad Bancolombia



Fuente: Elaboración propia con base en las políticas de sostenibilidad de Bancolombia. (Grupo Bancolombia, s. f., 2017b, 2017c, 2017a, 2017f, 2017d)

⁹ RobecoSam es una entidad de origen holandés, que existe desde 1995, y se enfoca en la evaluación de inversiones sostenibles, siendo la responsable de publicar el Down Jones Sustainability Index (DJSI).

En lo referente al relacionamiento que tiene Bancolombia con los diversos grupos de interés se puede observar en la figura anterior, una política que establece los lineamientos respecto a la manera en que la entidad se relaciona con los diferentes grupos, en la que las partes interesadas son concebidas como “cualquier grupo humano que pueda verse afectado o afecte las decisiones, políticas y en general el desempeño del Grupo Bancolombia” (Grupo Bancolombia, 2016d, p.1). No obstante, la identificación de los grupos de interés de Bancolombia se basa en los criterios de poder, legitimidad y urgencia, desarrollados en la propuesta de Mitchell, Eagle y Wood (1997). En la figura 7-6, se pueden apreciar los grupos de interés identificados por la organización.

Figura 7-6 Grupos de interés Bancolombia



Fuente: Elaboración propia con base en información de la página web (Grupo Bancolombia, 2019b).

La comunicación con los grupos de interés se realiza a través de diferentes metodologías definidas en la política, tales como charlas, foros, consultas presenciales y digitales, líneas de atención, reuniones, entre otros. Durante el período objeto de análisis se realizó un proceso de comunicación con los grupos de interés empleados, clientes y proveedores (año 2017) y esto se repite cada dos años. Los resultados de esta actividad en lo referente a los empleados se presentan más adelante.

7.2.2. Davivienda

Davivienda es una entidad colombiana posicionada como el tercer banco con mayores activos a diciembre de 2018 (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018c). Esta entidad, con 47 años de historia en el país, de la misma forma que la mayoría de entidades del sector, ha tenido diversas transformaciones debido a la necesidad de expansión, en cuanto a su nombre, a las fusiones y adquisiciones con otras entidades y a su portafolio de servicios. Actualmente hace parte del Grupo Empresarial Bolívar¹⁰ con más de 75 años de antigüedad (Davivienda, 2019c) y tiene presencia en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y EEUU. Davivienda ofrece servicios relacionados con banca de consumo, servicios fiduciarios, servicios de seguros, administración de valores, entre otros (Escuela Nacional Sindical, 2015). En relación con sus órganos de gobierno la entidad cuenta con órganos de control interno y se destaca la existencia de siete comités: auditoría, gobierno corporativo, compensación, riesgos corporativos, estratégico, de regulación y revelación contable y tributario y de gestión de activos y pasivos (Davivienda, 2019b). En la figura 7-7, se puede observar un resumen de la estructura organizacional del grupo.

Figura 7-7. Estructura primer nivel – organigrama Davivienda



Fuente: Estructura primer nivel – organigrama Davivienda (Davivienda, 2019a)

¹⁰ Este grupo empresarial además de contar con negocios en el sector financiero, también tiene presencia en los sectores asegurador y de construcción.

El Banco Davivienda comenzó sus operaciones en el año 1972 bajo el nombre de la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda – Coldeahorro en la ciudad de Bogotá, al ser distinguido por su tradición símbolo de la “casita roja”. Posteriormente, en 1973 se cambia el nombre por Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda – Davivienda y es en 1997 donde se transforma en banca comercial bajo el nombre de Banco Davivienda S.A. Otro acontecimiento importante en la historia de la entidad es la fusión con Bancafé, que tuvo lugar entre los años 2007 a 2010, lo que le permitió emitir acciones preferenciales. En el año 2012 Davivienda llega a Centroamérica a través de un acuerdo con HSCB Costa Rica, Honduras y El Salvador. Actualmente, Davivienda cuenta con un total de 17.396 trabajadores, de los cuales 13.144 se encuentran ubicados en Colombia (Davivienda, 2019b; Escuela Nacional Sindical, 2015).

▪ **Davivienda y la Responsabilidad Social Empresarial**

La responsabilidad social en Davivienda se orienta hacia la gestión sostenible en los ejes económico, social y ambiental. La entidad se precia de contar con una gestión integral en materia de sostenibilidad, desde la solidez y estabilidad financiera que posee en la dimensión económica, los proyectos orientados hacia el cambio climático y la financiación de negocios sostenibles en la esfera ambiental; esta entidad también le apuesta a la inclusión financiera y a programas dirigidos hacia la comunidad, desde el eje social.

Así mismo, en el informe de sostenibilidad se observa que la visión de la entidad sobre la RSE y la sostenibilidad es de tipo estratégica, en la medida que consideran los asuntos materiales seleccionados como parte de la estrategia y “alineación” de las metas organizacionales, lo que se evidencia en los siguientes extractos de los informes tanto para el 2017 como para el 2018, especialmente en el texto en cursiva: “nos enfocamos en *alinear nuestra estrategia* de sostenibilidad y los objetivos de negocio, con el propósito de direccionar esfuerzos, definir prioridades y convertir la sostenibilidad en nuestro marco de acción permanente e integrarla con la estrategia empresarial del Banco”(Davivienda, 2017) y “El informe presenta de forma consolidada nuestra gestión en Colombia y nuestras filiales nacionales e internacionales en los frentes de sostenibilidad, asociada a los asuntos definidos como *estratégicos y alineados* con nuestros objetivos de negocio” (Davivienda, 2019, p.2).

Para los años 2017 y 2018 la estrategia de sostenibilidad de Davivienda se orienta hacia la realización y coordinación de programas que se fundamentan en las dimensiones económica, social y ambiental, identificando en el interior de ellas algunos asuntos materiales, los cuales se pueden apreciar con detalle en la figura 7-8.

Figura 7-8. Dimensiones de la estrategia de sostenibilidad de Davivienda



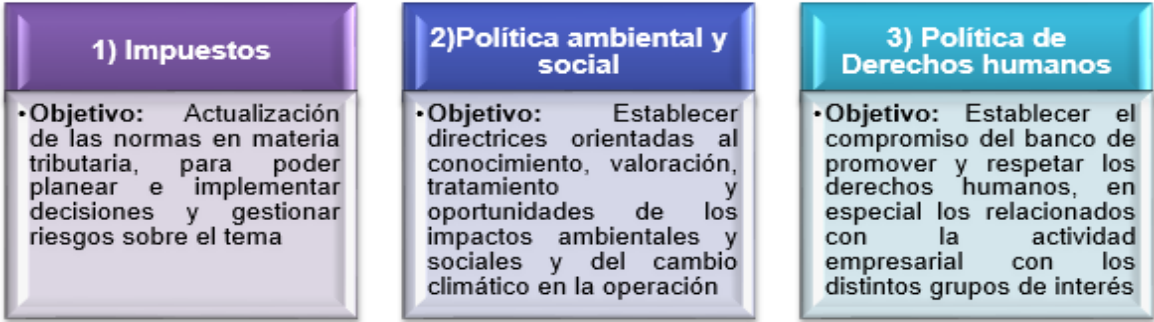
Fuente: Informes de sostenibilidad Davivienda años 2017 y 2018 (Davivienda, 2018a, p.28, 2019b, p.109)

Desde la esfera social, la entidad destaca la realización de programas de inclusión financiera, bancarización y educación financiera, a través de la herramienta Daviplata y el programa Cultivarte, enfocado en niños y adolescentes de población vulnerable. Con relación a la dimensión ambiental, Davivienda resalta la importancia de su estrategia orientada hacia la financiación de proyectos de construcción sostenible y la emisión de bonos verdes. En materia económica, las áreas de trabajo se enfocan hacia el diseño de herramientas digitales que ayuden a mejorar la eficiencia del negocio, la financiación de vivienda de interés social y de proyectos de infraestructura e iniciativas rurales para microempresas del campo (Davivienda, 2019b).

La estrategia de sostenibilidad del banco se basa en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y viene presentando informes anuales bajo GRI desde el año 2010 (Davivienda, 2019b). Desde hace cinco años, de manera consecutiva, Davivienda ha sido incluida en el Down Jones Sustainability Index (DJSI) en la categoría de “Mercados Emergentes”, donde se reconoce como uno de los 41 “bancos más sostenibles del mundo” en un total de 165

entidades y desde hace dos años, la entidad ha sido incluida en el Anuario de Sostenibilidad de RobecoSam, por lo que se asume que pertenece al 15% de las mejores organizaciones en asuntos de sostenibilidad (Davivienda, 2019b). La entidad cuenta con tres políticas asociadas a la estrategia de sostenibilidad, las cuales se presentan en la figura 7-9.

Figura 7-9. Resumen de políticas de sostenibilidad Davivienda



Fuente: Elaboración propia con base en las políticas de sostenibilidad de Davivienda (Davivienda, 2018c, 2018a, 2018b)

Con relación a los grupos de interés, desde la política de derechos humanos, estos son definidos como “todas aquellas personas o grupos que son parte del BANCO DAVIVIENDA S.A, o que se ven vinculados con las actuaciones de las mismas, o que por las diversas actividades de las empresas del Grupo tienen una relación con ésta” (Davivienda, 2019d, p.1). Estos grupos son clasificados en tres categorías: internos, vinculados y externos. Esta clasificación se puede observar en la figura 7-10.

Figura 7-10. Grupos de interés Davivienda



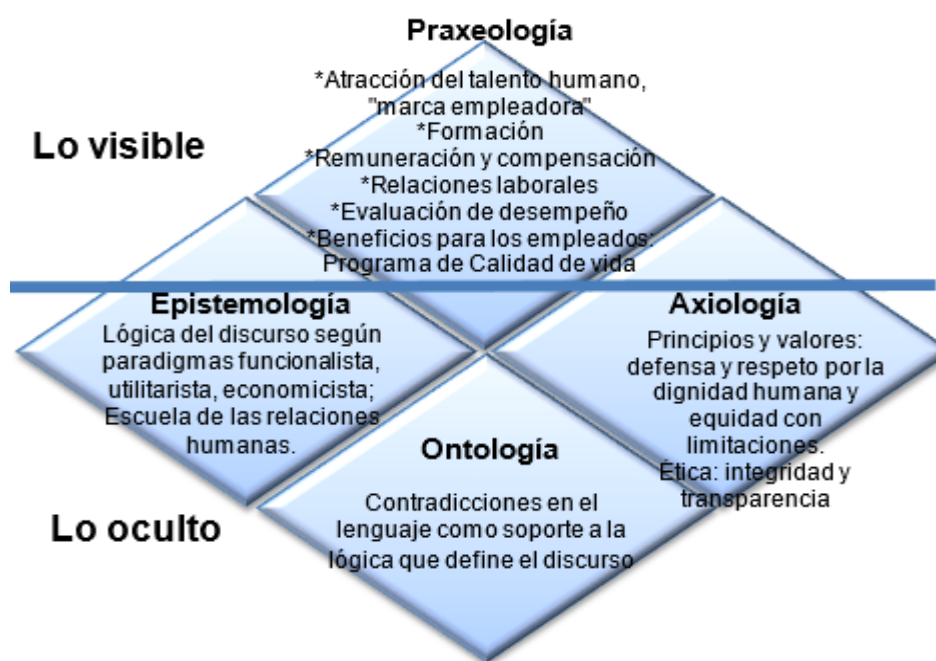
Fuente: Informes de sostenibilidad Davivienda 2017 y 2018 (Davivienda, 2018ª, p.28, 2019b, p.31)

Respecto al relacionamiento con los grupos de interés este se limita a actividades asociadas con su participación en el interior de las agremiaciones y el establecimiento de canales de diálogo con inversionistas tales como reuniones “one on one”, contacto telefónico, correo electrónico y presentación de resultados a través de conference call webcast (Davivienda, 2017, 2019b)

7.3. Dimensiones visibles y ocultas en el discurso de RSE interna y GH en Bancolombia

Siguiendo la propuesta de Bédard sobre las dimensiones visibles y ocultas del rombo en las organizaciones, en esta sección se realiza un análisis de los elementos visibles y ocultos de la RSE interna (trabajadores) en Bancolombia a partir de los planteamientos de la gestión humanista. En la figura 7-11 se observa un resumen de la utilización de esta herramienta y sus dimensiones, las cuales se desarrollan en las siguientes líneas.

Figura 7-11 Rombo de Bédard, lo visible y lo oculto en la RSE interna de Bancolombia



Fuente: Elaboración propia.

7.3.1. Lo visible en el discurso: la praxeología. Generalidades, categorías y prácticas

Retomando lo expuesto en capítulos anteriores, la dimensión de la praxeología desde la metáfora del iceberg, se configura como aquella parte visible del comportamiento de las organizaciones, es decir sus prácticas concretas, pues todas ellas se pueden percibir fácilmente a través de las acciones ejecutadas (Bédard, 2003). Adicionalmente, ya desde la propuesta de Arandia y Portales se plantea que, en el ejercicio de la gestión humanista, se desarrollan algunas prácticas orientadas hacia las personas, en las cuales se pueden percibir aspectos como el desarrollo del talento humano, el rendimiento económico compartido, el diálogo en el interior y exterior de la organización, entre otros elementos (Arandia y Portales, 2015). Para el caso de Bancolombia, estas prácticas son detalladas en las siguientes líneas, partiendo de una caracterización de la dimensión interna de la RSE en la entidad, para lograr la identificación de algunas categorías de prácticas detalladas en los informes de gestión y responsabilidad corporativa.

▪ Generalidades y categorías

Para la revisión de los elementos que caracterizan la dimensión interna de la RSE en Bancolombia y sus prácticas, en la investigación se tuvieron en cuenta varias fuentes de información, tales como el informe de sostenibilidad de Bancolombia de los años 2017 y 2018, las políticas de sostenibilidad de derechos humanos y grupos de interés, los resultados del estudio bianual realizado durante el año 2017 sobre relacionamiento con grupos de interés y la información que reposa en la página web de la entidad. Uno de los pilares sobre los que reposa la estrategia de Bancolombia, tanto para el año 2017 como para el 2018, tiene que ver con la “*cultura humanista y alto desempeño*”.

Al respecto llama la atención la denominación asignada a este aspecto ya que, a primera vista, induce a pensar que puede tener una posible relación con los fundamentos de la gestión humanista; no obstante, en las líneas siguientes se presenta un detalle y sobre los elementos encontrados. Otro aspecto a resaltar en el caso de Bancolombia, es la calificación como número uno en el *ranking* de MercoTalento¹¹, el cual hace una selección

¹¹ Merco es un Monitor Empresarial de Reputación Corporativa que desde el año 2000 realiza estudios orientados a observar la reputación de las organizaciones. Cuenta con 8 monitores: Empresas, Líderes,

de las 100 empresas más importantes en el país con relación a la atracción y retención del talento humano, por lo que constituye otra motivación para indagar en este apartado sobre las razones que llevaron a la entidad a ostentar tal calificación.

Para el año 2018 el grupo Bancolombia contó con un total de 52.804 trabajadores, de los cuales 30.089 (56,98%) se encuentran bajo la modalidad de contratación directa y 22.715 se encuentran vinculados bajo las modalidades de prestación de servicios, practicantes y otros no especificados. Con relación a Bancolombia, como entidad individual, tiene una planta de empleados de 21.262 personas, correspondientes al 70,66% de las contrataciones directas, siendo una de las entidades más importantes del grupo por tratarse de la casa matriz y una de las mayores generadoras de empleo en el país. En la tabla 7-2, se presenta un detalle de la cantidad de trabajadores del grupo Bancolombia, clasificados por tipo de contrato y por entidad para el caso de los empleados.

Tabla 7-2. Modalidades de contratación y # de trabajadores del Grupo Bancolombia

Tipo de contratación	Entidad / Tipo de contrato	2018		2017	
		No. de personas	%	No. de personas	%
Directa	Bancolombia (Colombia)	21.262	70,66%	21.136	70,24%
	Banco Agromercantil (Guatemala)	3.515	11,68%	3.172	10,54%
	Banco Agrícola (El Salvador)	2.844	9,45%	2.967	9,86%
	Banitsmo (Panamá)	2.247	7,47%	2.217	7,37%
	Bancolombia (Panamá)	144	0,48%	147	0,49%
	Perú	62	0,21%	77	0,26%
	Bancolombia Puerto Rico	15	0,05%	15	0,05%
	Total contrataciones directas	30.089	56,98%	29.731	59,09%
Otras modalidades de contratación (*)	Externos - prestación de servicios(**)	20.234	89,08%	18.480	81,36%
	Practicantes(***)	1.001	4,41%	976	4,30%
	Otros (****)	1.480	6,52%	1.330	4,97%
	Total otras modalidades	22.715	43,02%	20.786	40,91%
Total trabajadores del grupo		52.804	100,00%	50.517	100,00%

(*) Las otras modalidades de contratación, no están discriminadas por entidad y representan a la totalidad del grupo; (**) Incluye datos de todos los países; En Bancolombia Panamá y BAM el número es cero; (***) Incluye todos los países; en Bancolombia Puerto Rico y BAM el número es cero; (****) Incluye datos de Renting Colombia, Transportempo S.A.S y Valores Simesa.

Fuente: adaptación del informe de gestión y sostenibilidad de Bancolombia, 2018. (Grupo Bancolombia, 2019d)

De lo anterior llama la atención el alto número de personas contratadas bajo la modalidad de prestación de servicios que asciende a 20.234 trabajadores, lo cual se acerca casi a la mitad de todas las contrataciones y supone unas condiciones de contratación que implican la reducción significativa de los beneficios laborales para esta población.

Siguiendo esta línea, se observa que las tasas de rotación se encuentran en el 11% tanto para el año 2017, como para el 2018, lo cual es un porcentaje considerablemente elevado, teniendo en cuenta que la mayoría de los retiros (38%) son de tipo voluntario, dentro de los cuales hay un 55% de las mujeres; al respecto valdría la pena indagar en futuras investigaciones sobre las razones de estos retiros para establecer si tienen alguna relación con el tema del trato equitativo o cuales son los factores que intervienen. Producto de la revisión sobre la “cultura humanista” de Bancolombia, se encontraron seis categorías en lo referente a las praxis desde la dimensión interna de la RSE – trabajadores, las cuales guardan relación con algunas áreas funcionales de gestión humana. Estas categorías se pueden observar en la figura 7-12 y posteriormente se presenta un detalle de sus prácticas.

Figura 7-12. Categorías del discurso sobre la RSE interna (trabajadores)



Fuente: Elaboración propia con base en informe de gestión y sostenibilidad Bancolombia 2017 y 2018 (Grupo Bancolombia, 2019d)

▪ **Atracción del talento humano, reclutamiento “la marca empleadora”**

Las prácticas en materia de atracción y retención de los trabajadores para Bancolombia resultan ser una de sus banderas y estrategias para mejorar su posicionamiento como una “marca empleadora”. En relación con este aspecto se puede mencionar que el proceso de relacionamiento con los empleados inicia con la atracción y reclutamiento que parte del objetivo de suplir las necesidades de la organización, dicho proceso comienza “con unas políticas de atracción del talento que favorecen el ingreso de los profesionales idóneos según nuestras necesidades” (Grupo Bancolombia, 2019, p.116). Dentro de los otros mecanismos que utiliza la organización para la atracción del talento, se encuentran las contrataciones a través de *head hunters*. Esto le representa ahorros importantes y mejores

resultados frente a lo requerido debido a la especialización de estas organizaciones en procesos de selección. También se encuentra la realización de *hackatones*¹² y las estrategias de compensación que son herramientas utilizadas por el banco como fuentes de reclutamiento y atracción de talento.

▪ **Formación: “gestión del talento que hace la diferencia”**

Otro elemento importante en las prácticas que resalta Bancolombia es la formación, la cual es “permanente en función de un conocimiento experto del contexto en que se desenvuelve el negocio” (Grupo Bancolombia, 2019, p.116). La formación en metodologías que permiten un negocio más eficiente y ágil (con un enfoque en la rentabilidad), ha generado disminución de tiempos en las aprobaciones de créditos, lo que ratifica la visión de la formación para la organización en términos de agregación de valor y mejoras en la rentabilidad. En la tabla 7-3, se presenta un detalle de las cifras de formación de la entidad para los años 2018 y 2017.

Tabla 7-3. Cifras de formación del talento Bancolombia

Indicador	2018	2017
Líderes formados en el programa instituto de Liderazgo*	4.482 jefes, 92% del total de jefes	4.794 jefes, 96% del total de jefes
Jefes nuevos entrenados*	257 jefes, 79% de los jefes nuevos	396 jefes, 82% de los jefes nuevos.
Horas totales de formación	882.010	1.216.752
Horas de formación virtual promedio empleado	33h/empleado	14 horas/empleado
Horas de Formación presencial promedio por empleado	35/empleado	30 horas/empleado
Horas de formación promedio por empleado Hombres	75h/empleado	43 horas/empleado
Horas de formación promedio por empleado Mujeres	52h/empleado	43 horas/empleado
Indicador	2018	
Horas de formación promedio por empleado jefes	35	43
Horas de formación promedio por empleado no jefes	44	45
Inversión en formación promedio por persona*	USD 172,74	USD 181.19
Becarios	30 empleados	77 empleados
*incluye Banco y Filiales nacionales, Perú, Banistmo, Panamá, Puerto Rico, Banco Agrícola y BAM		

Fuente: informe Bancolombia 2018 (Grupo Bancolombia, 2019, p.125).

¹² Un hackathon es un término utilizado frecuentemente entre los desarrolladores tecnológicos, con el fin de reunirse para realizar una especie de maratón con el objetivo de desarrollar una tarea de software específica de manera colaborativa, lo que puede terminar en una identificación de talentos adecuados para las contrataciones.

Como se observa en la tabla 7-3, para los años 2018 y 2017 Bancolombia desarrolló programas de formación que tuvieron un promedio de inversión por persona de 172,74 y \$181,19 USD, que implican un total de 882.010 y 1.216.752 horas de formación respectivamente. Se observa una disminución en las cifras de formación de la entidad del 2018 frente al 2017, para lo cual no se observa explicación en el informe. Con la utilización del término de “inversión”, se ratifica que se espera un retorno de dicha formación, reafirmando el carácter instrumental de la misma. El proceso de formación en la entidad se realiza a través del desarrollo de escuelas de aprendizaje, las cuales se pueden observar en la figura 7-13.

Figura 7-13. Escuelas de aprendizaje - Formación Bancolombia



Fuente: Elaboración propia con base informe de gestión y sostenibilidad Bancolombia 2018. (Grupo Bancolombia, 2019).

Este tema de las escuelas de aprendizaje representa una novedad en los programas de formación, ya que se ha empezado a desarrollar en el año 2018 para el caso de la Escuela Corporativa de Empresas y Gobierno, esta tuvo un acercamiento a 1.343 personas, mientras que la Escuela de Auxiliares, que también inició en este año, tuvo un programa piloto con 21 personas aunque se espera incrementar el número a 270 en el año 2019; finalmente, la Escuela Corporativa de Personas y Pymes tiene desarrollados sus fundamentos y pensum para iniciar en el año 2019 (Grupo Bancolombia, 2019).

En los programas específicos de formación, la entidad formó líderes a través del Instituto de Liderazgo. También se mencionan algunas áreas de formación obligatoria, entre las que se destacan Seguridad de la información, Sarlaft, Norma FCPA, SARO, Código de Ética, Antifraude, entre otros (ciclo que ya fue completado por 15.866 empleados). Así mismo, en los informes se resalta la realización de cursos virtuales y presenciales que se

eligen de acuerdo con los intereses de los empleados; no obstante, se evidencia que a pesar de la “libertad” en la selección de los cursos, las temáticas abordadas obedecen a conocimientos propios del negocio: “‘Alto Desempeño: el camino sostenible, la decisión inteligente’ (Cultura); ‘Puntos Colombia’ (Proyecto Puntos Colombia); ‘¡Reta tu conocimiento!: ¿qué tanto conoces los productos, canales y servicios que ofreces?’ y ‘A más conocimiento, mayor precisión en tus ventas’” (Grupo Bancolombia, 2019, p.118).

▪ **Remuneración o compensación “evolución de la cultura y sus palancas habilitadoras”**

Las prácticas relacionadas con la compensación en la entidad son vistas como una estrategia para atraer y motivar a las personas con el fin de mejorar el desempeño del negocio, tal como se observa en el siguiente extracto del informe: “Buscando poder contar con una estrategia de compensación que permita tener el mejor talento para el desarrollo del negocio, motivado y retado desde el alto desempeño y en equilibrio con su calidad de vida” (Grupo Bancolombia, 2019, p.117). En esta materia, la entidad cuenta con una política diferenciada de acuerdo con los tipos de cargos y género. Un detalle de los salarios para los años 2018 y 2017, por niveles jerárquicos, se puede observar en la tabla 7-4.

Tabla 7-4. Remuneración salarial por género en Bancolombia, años 2018 y 2017

Nivel jerárquico	Género	2018			2017		
		%	Salario promedio mes	% (*)	%	Salario promedio mes	% (*)
Estratégicos; Medios	Femenino	36%	\$16.774.904	6,5%	37%	\$15.463.370	8,8%
	Masculino	64%	\$17.943.379		63%	\$16.956.046	
Tácticos	Femenino	53%	\$8.428.186	0,1%	54%	\$8.006.515	1,3%
	Masculino	47%	\$8.439.988		46%	\$8.110.723	
Operativo profesional	Femenino	60%	\$4.004.151	1,2%	61%	\$3.857.669	2,1%
	Masculino	40%	\$4.051.570		39%	\$3.939.702	
Operativo	Femenino	67%	\$2.180.945	1,2%	66%	\$2.185.764	1,1%
	Masculino	33%	\$2.207.953		34%	\$2.210.782	

(*) porcentaje por debajo de los hombres

Fuente: informes de gestión y sostenibilidad Bancolombia 2018 y 2017 (Grupo Bancolombia, 2018, 2019d)

▪ **Relaciones laborales: “consolidando el modelo de relaciones laborales”**

Las relaciones laborales en Bancolombia se abordan a través de varias vías, una de ellas es la relación con los sindicatos, sobre la cual se menciona la generación de espacios de trabajo en la que se desarrollaron temas orientados hacia el bienestar de las personas. En el año 2017 Bancolombia realizó un “proceso de diálogo” con algunos de sus grupos de interés (empleados, clientes y proveedores) con los objetivos de dar a conocer los pilares estratégicos y definir la importancia de estos, así como también la identificación de acciones esperadas por parte de los grupos para mejorar su relacionamiento. Este proceso de diálogo se llevó a cabo a través de una encuesta (formulario de carácter público) realizada a través de la página web de la entidad, en donde se realizan tres preguntas relacionadas con los pilares de la entidad y otros temas de interés para la institución, por lo que se evidencia que este proceso se limita más a una consulta – encuesta y no a un proceso de diálogo más amplio.

En el marco de esta consulta, el grupo de interés de empleados, a nivel Colombia, solo participaron 135 personas, es decir un 0,64% sobre el total de empleados del país, lo cual constituye una cifra poco representativa. No obstante, en una parte de la consulta se pregunta específicamente a los empleados sobre sus opiniones y otros temas de interés, frente a lo cual sus respuestas se orientan hacia la necesidad de promover el trabajo colaborativo y la modificación en las formas de trabajo y relacionamiento, así como también el desarrollo de capacitaciones acerca de los pilares para el desarrollo profesional: “Por medio de capacitaciones constantes de estos temas, y con oportunidades de participación en ellos”: de esta forma, se proponen mejoras “Promoviendo más el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas, donde uno pueda aportarles y compartir su conocimiento en espacios diferentes a las reuniones convencionales de trabajo” (Grupo Bancolombia, 2017, p.8). Así mismo, dentro de las políticas para el relacionamiento con los empleados, la entidad afirma contar con algunas metodologías para la comunicación tales como: grupos focales, foros, muro de comentarios, evaluación de desempeño y medios corporativos (Grupo Bancolombia, 2019b).

De esta forma, si se entiende que en la política de relaciones con los grupos de interés la consulta se entiende como “Obtener la opinión del grupo de interés para informar decisiones internas” (Grupo Bancolombia, 2016, p.2) y que plantea como métodos de participación para los empleados los canales de comunicación referidos a charlas, foros y

espacios de conversación con los jefes, se puede observar que no existen evidencias de la utilización de estos métodos (solamente de la consulta) que impliquen un auténtico trabajo de diálogo: esto no se encuentra explícito, por ejemplo, en el proceso de “diálogo” realizado en el año 2017 ni en el informe de sostenibilidad.

▪ Evaluación de desempeño

Respecto a las prácticas de evaluación de desempeño, Bancolombia cuenta para el año 2018 con un nuevo proceso de evaluación de desempeño a través del cual los empleados definieron objetivos, denominados SMART (medibles, relevantes y alcanzables en un tiempo definido). Este proceso se realizó por primera vez con la participación del 94% de los empleados del grupo (Grupo Bancolombia, 2019). Se plantea que el objetivo de estas evaluaciones es promover en los trabajadores el conocimiento de sí mismos para su crecimiento personal pero en su ejecución se observa que finalmente la entidad lo que busca con este proceso es beneficiar directamente a la organización, tal como se menciona en el siguiente extracto de uno de los informes: “tenemos el orgullo de contar con altos índices de desempeño, logrados bajo una valoración que promueve la construcción y control de metas que enriquecen el presente y futuro de la organización” (Grupo Bancolombia, 2019, p.116). En la tabla 7-5, se puede observar un detalle de los empleados respecto a la valoración de desempeño.

Tabla 7-5. Valoración de desempeño Grupo Bancolombia años 2017 y 2018

Indicador	2018		2017	
	Eventos	%	Eventos	%
Empleados con valoración del desempeño*	27.937	97%	28.648	97%
Mujeres con valoración del desempeño*	17.235	97%	17.689	97%
Hombres con valoración del desempeño*	10.686	98%	10.959	96%
Jefes con valoración del desempeño*	4.527	98%	3.850	90%
*El dato incluye Banco y Filiales nacionales, Perú, Banistmo, Bancolombia Panamá, Bancolombia Puerto Rico, Banco Agrícola y BAM.				

Fuente: informe de gestión y sostenibilidad Bancolombia 2018 (Grupo Bancolombia, 2019, p.125)

▪ **Beneficios para los empleados: Programa de calidad de vida, salud, seguridad y bienestar**

En lo referente a los beneficios para los empleados, Bancolombia cuenta con un programa denominado “calidad de vida, organización saludable y feliz” en el cual se desarrollan aspectos relacionados con la salud, la seguridad y el bienestar de las personas en el trabajo y se afirma que se orienta por el propósito de que la entidad sea un grupo financiero más humano, en el cual “las relaciones entre individuos estén basadas en la calidez, cercanía, respeto e inclusión y donde los líderes asuman un liderazgo saludable, actuando con respeto y amor hacia sus equipos” (Grupo Bancolombia, 2016^a,p.2). En este sentido, en los informes de 2017 y 2018 se presentan algunas cifras respecto a la ejecución de los programas de calidad de vida, las cuales se pueden observar en la tabla 7-6.

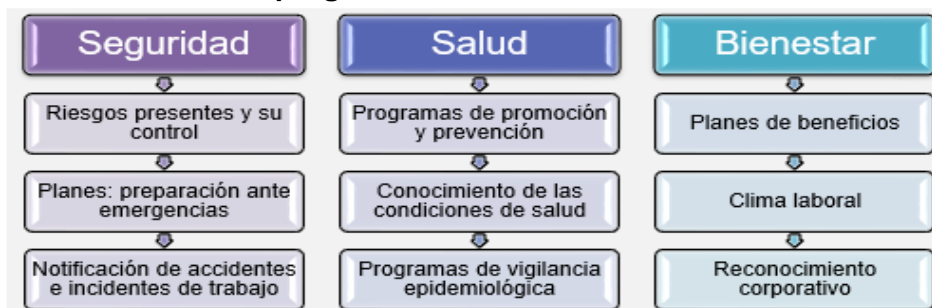
Tabla 7-6. Cifras programa de calidad de vida Bancolombia años 2018 y 2017

Bancolombia y filiales nacionales	Año 2018	Año 2017
Inversión en programas de Calidad de Vida	13.076.915.000	12.386.696.478
Nº de actividades de Calidad de Vida desarrolladas	17.147	34.938
Nº de actividades en bienestar desarrolladas	1.109	1.371
Nº de actividades desarrolladas para la salud del empleado	12.225	29.707
Nº de actividades desarrolladas en seguridad humana	3.813	3.070
Nº de participaciones de los empleados y sus familias en los programas de Calidad de Vida	194.556	214.255
*Cifras en pesos colombianos		

Fuente: Informes de gestión y R Bancolombia años 2018 y 2017 (Grupo Bancolombia, 2018, 2019d)

La información presentada en la tabla anterior relaciona los montos y actividades realizadas en el marco del programa de calidad de vida. Desde este, se presentan expresiones que señalan una preocupación por el ser humano, como por ejemplo en lo referente a la misión del área encargada: “La Vicepresidencia de Gestión de lo Humano fundamenta su gestión en la evolución de una organización saludable, alto desempeño y feliz, alineando su direccionamiento estratégico, la planeación y los procesos con el cuidado de las personas” (Grupo Bancolombia, 2019b, p.2). Adicionalmente, este programa se orienta al fomento de una organización “saludable y feliz” y gira en torno a la seguridad, salud y bienestar, sobre lo que se puede observar un mayor detalle en la figura 7-14.

Figura 7-14. Elementos del programa Calidad de vida de Bancolombia



Fuente: Elaboración propia con base en informe de calidad de vida Bancolombia (Grupo Bancolombia, 1996)

Según Bancolombia, la seguridad de las personas es importante desde los ejes físico, psicológico y social, por lo que cobran relevancia procesos como la identificación de riesgos, los planes y el tratamiento sobre los accidentes e incidentes laborales. Desde esta dimensión, en el informe de calidad de vida se da importancia a los procesos de tipo emocional tales como el soporte en cuanto a “estrategias de afrontamiento y manejo de emociones, implementaciones de diferentes formas de trabajo, programas de hechos de corazón” (Grupo Bancolombia, 2019b, p.14). Con relación a la salud se destaca la siguiente frase del informe de calidad de vida: “la salud tiene un valor estratégico en la organización: la salud de los empleados es un fin y no un medio para alcanzar otro fin” (Grupo Bancolombia, 2019b, p.5). En esta declaración se observa un aspecto positivo, desde la gestión humanista, al afirmar que la salud de los empleados es un fin y no un medio también coherente con la visión de la ética kantiana, pero se observa también una contradicción en cuanto los programas de salud se ven como una estrategia de la organización.

Dentro del bienestar se encuentran contemplados cuatro dimensiones: 1) Beneficios; 2) Salario fijo; 3) remuneración variable y 4) hechos de corazón. En las prácticas de bienestar, la entidad contempla las modalidades de trabajo flexible, tales como el teletrabajo; en lo referente al plan de beneficios, se relaciona con algunos programas y servicios con los que cuenta la entidad, entre los que se encuentran servicios propios del banco, tales como la facilidad de acceso a créditos y seguros, el otorgamiento de subsidios y bonificaciones, entre otros; la remuneración variable se encuentra sujeta al tipo de cargo y trabajo que realicen las personas; y el programa hechos de corazón implica la realización de acciones que no necesariamente requieran desembolsos económicos pero que aportan al desarrollo de las personas, tales como el ambiente organizacional y la generación de espacios para

compartir en familia. En la figura 7-15, se presenta un detalle de los beneficios para los empleados con los que cuenta Bancolombia:

Figura 7-15. Beneficios para los empleados en Bancolombia



Fuente: Elaboración propia con base en informe de calidad de vida Bancolombia (Grupo Bancolombia, 1996)

7.3.2. Lo oculto en el discurso: epistemología, ontología y axiología. Los fundamentos de la praxis y el lenguaje

Siguiendo con la propuesta del rombo de Bédard, las bases que sostienen el modelo del iceberg son las dimensiones ocultas o no visibles, los cimientos de las prácticas que se detallaron en el apartado anterior. En tal sentido, para sostener estas prácticas, implícitamente la entidad incorpora elementos de la epistemología, la axiología y la ontología.

De esta forma, la epistemología (como estudio del conocimiento) permite visualizar cual es la lógica que sigue el discurso de la RSE interna y “la cultura humanista” en Bancolombia, así como también las disciplinas del conocimiento que dan fuerza a las prácticas y respaldan la visión de organización y de ser humano que se tienen. Desde esta dimensión del rombo se puede afirmar que entre los elementos expuestos desde la praxeología se evidencia cómo la entidad sigue una lógica orientada hacia los paradigmas de gestión expuestos por el profesor De Gaulejac (2005) como funcionalista (desde la organización se ocultan las apuestas de poder), experimental (lo humano se convierte en objeto, domina la racionalidad instrumental), utilitarista (hay una sumisión del conocimiento a los criterios de utilidad) y economicista (lo humano es un factor por lo que se reduce al ser humano a un recurso de la empresa).

Como evidencia de estas lógicas en las prácticas de Bancolombia, se presentan algunos elementos en los que se manifiestan los paradigmas funcionalista, experimental, utilitarista y economicista en relación con las categorías de formación y atracción del talento, desarrolladas en la praxeología. Con relación a la tabla 6-3 relativa a las cifras de formación del talento en Bancolombia, con la utilización del término de “inversión”, se ratifica que se espera un retorno de dicha formación, reafirmando el carácter instrumental de la misma. También de las prácticas en esta categoría, se puede inferir que para la entidad la formación se concibe principalmente como un mecanismo para soportar a las personas en el ejercicio de sus funciones con el fin de mejorar el negocio y no precisamente para aportar a su desarrollo como individuos, por lo que resulta más apropiado categorizar esta praxis en el marco de la escuela de las relaciones humanas, sin llegar a acercarse a lo que plantea la GH.

En materia de atracción del talento humano, se puede evidenciar el carácter funcionalista de estas prácticas en la medida en que como parte de la planificación para la atracción del talento Bancolombia promueve estrategias para hacer más eficiente su proceso de forma que para el año 2018, la entidad resalta la concesión de becas a estudiantes de universidades con el fin de que trabajen en soluciones requeridas por la compañía, lo que implica que ya no se trata solo de un beneficio para el estudiante sino que termina siendo una práctica funcionalista que en realidad lo que busca es obtener un beneficio concreto para la organización a través del otorgamiento de recursos, evidenciando una visión del ser humano simplemente como un instrumento. Siguiendo esta línea, la entidad se precia de contar con alianzas con universidades destacadas en el país: “A través de alianzas empresa-universidad, como las que desarrollamos con Eafit y la Escuela de Ingeniería de Antioquia, nos preparamos para atraer el talento que necesita la organización” (Grupo Bancolombia, 2018, p. 156) esto con el objetivo de “desarrollar el talento que se requiere en el banco” (Grupo Bancolombia, 2019, p.119).

La dimensión axiológica, según Bédard, comprende los principios y valores morales, la ética y la moral, la ética como un conjunto de principios generales de la conducta humana y la moral como las costumbres y reglas de conducta aceptadas y practicadas en una sociedad (Arandia y Portales, 2015; Bédard, 2003). Desde la propuesta de Arandia y Portales, la axiología en los fundamentos de la gestión humanista debe contemplar

elementos como: “defensa y respeto por la dignidad humana, equidad entre los seres humanos, empatía, reciprocidad, solidaridad, justicia, libertad, confianza, participación, corresponsabilidad” (Arandia y Portales, 2015, p.136). En cuanto a la ética, Bancolombia la menciona en su discurso como un elemento importante para su imagen y sus actuaciones pues dice que “reconocemos en la ética un gran pilar de nuestro capital reputacional, por él trabajamos y en él nos debemos seguir apalancando como sello de actuación de cada uno de nuestros empleados” (Grupo Bancolombia, 2019d, p. 7) asociándolo también a temas de buen gobierno corporativo y los valores de integridad y transparencia, así como a la utilización de la línea y código ética.

Por otro lado, de los elementos anteriores relativos a los principios y valores, en el discurso de Bancolombia, se manifiestan intenciones de respeto y defensa por la dignidad humana la cual se expresa a través de la preocupación por el cuidado y el bienestar de las personas. En lo referente a la equidad entre los seres humanos, a pesar que la inclusión de género se expone como una de sus intenciones para los informes de ambos años “Reconocemos la diversidad demográfica y los cambios generacionales, buscando mayor flexibilidad en todos los procesos de desarrollo de la organización y la inclusión de género, conocimiento y capacidades diferentes” (Grupo Bancolombia, 2018, p.161, 2019e, p.121), se observa que en cuanto a los niveles salariales y a las posiciones en cargos de dirección las mujeres tienen una menor participación frente a los hombres y por tanto, este principio resulta cuestionable frente a la realidad. Dicha realidad en cuánto a los principios y valores como la equidad entre los seres humanos, se pone de manifiesto con las siguientes cuestiones relativas a las prácticas en materia de cargos y remuneración entre hombres y mujeres.

A pesar de que de los 30.089 empleados con que cuenta el grupo un total de 18.527 (62%) son mujeres y 11.562 (38%) son hombres (ver tabla 7-2), se observa que de los siete miembros que integran la junta directiva todos son hombres, siendo ésta instancia uno de los niveles jerárquicos más altos e importantes de la organización, mientras que en el comité directivo (de catorce miembros) solamente hay cuatro mujeres (29% del total de integrantes), lo cual denota una concentración del poder sobre la toma de decisiones en la colectividad masculina y pone de manifiesto cuestiones sobre la equidad de género en los altos mandos.

En lo referente a la remuneración, en la tabla 7-4 se puede observar cómo su salario promedio resulta más bajo en comparación con los hombres en todos los niveles jerárquicos; esta brecha es más amplia a medida que se revisa la escala en orden ascendente, es decir que, en el nivel más alto (estratégicos medios), se va haciendo mayor la brecha del salario entre géneros. También se puede observar cómo es mayor la población femenina a medida que los grados jerárquicos son más bajos y por ello se puede ver una mayor proporción de mujeres en los niveles tácticos, operativo profesional y operativo que, en los estratégicos medios, y así mismo en los cargos relativos a la alta dirección.

Todo lo anterior genera enormes cuestionamientos, a pesar que la proporción de ascensos para las mujeres es mayor que para los hombres, con una tasa de ascensos en el 2018 del 58%. Lo anterior evidencia que a pesar de los aparentes esfuerzos por tener una nivelación salarial que no discrimine géneros, la entidad aún cuenta con políticas de remuneración diferenciadoras y discriminatorias por género. En lo referente a la remuneración de los niveles jerárquicos más altos (alta dirección), en los informes no se ofrece un detalle individual sobre sus salarios pero se menciona que los honorarios para la junta directiva en el año 2018 ascendieron a \$1.145 millones de pesos (lo que equivaldría a \$163 millones por miembro y un promedio mensual de \$13,6 millones) y para la alta gerencia se habla de una cifra de \$17.245 millones de COP durante el año 2018, por retribuciones de corto plazo, y \$427 millones de COP, por retribuciones de largo plazo, lo que evidencia una gran brecha salarial frente a los demás niveles jerárquicos.

En cuanto a los valores tales como la participación, desde el discurso de Bancolombia se observa una participación insuficiente de los empleados, limitada a la realización exclusiva de consultas. De la consulta efectuada en el 2017, se resalta la necesidad que tienen los trabajadores de que se les permita participar en diferentes espacios. Respecto a los otros temas, las respuestas de los empleados denotan dificultades en la comunicación interna; un ejemplo de ello se ve frente a la pregunta de “¿qué otros temas diferentes a los presentados te interesaría que Bancolombia trabajara?” algunas de las respuestas fueron: “planes de carrera”, “apoyo al emprendimiento a empleados”, “saber qué es lo nuevo del

sector y cómo funciona”, “lo qué hace el banco por el sector rural en el país”, “qué nos cuenten los pilotos que se está trabajando en el banco” (Grupo Bancolombia, 2017, p.10); esto permite inferir que los mecanismos de comunicación no son los más apropiados o están presentando falencias.

Por lo que se refiere a la dimensión ontológica, como se recuerda, trata sobre los fundamentos conceptuales de la realidad e implica la determinación de las razones de ser de un fenómeno, a través de la construcción de significados; es decir que la ontología se configura en los cimientos, la visión de fondo que soporta la praxeología. Desde la propuesta de Arandia y Portales uno de los elementos que hace parte de los fundamentos de la GH, desde la ontología, es el lenguaje como elemento o medio para expresar la construcción de significados y, por tanto, esta parte se orienta hacia la revisión del lenguaje utilizado por Bancolombia en su discurso sobre RSE interna y cultura humanista.

Al aludir al lenguaje, se está haciendo referencia a las diferentes formas de denominación utilizadas para señalar al grupo de interés trabajadores, así como también a los significados de los términos relacionados en el desarrollo de las categorías identificadas en la sección anterior. Este lenguaje es considerado un elemento importante en la producción del discurso, en la medida que es a través de él que se logran manifestar los significados y valores que se construyen a nivel individual o colectivo, lo que en términos de Habermas se traduce a que el lenguaje “sirve para legitimar las relaciones del poder organizado” (Habermas, 1977, p. 259, citado en Wodak y Meyer, 2003, p. 20). Por un lado, desde el lenguaje visual se presentan imágenes alusivas a los trabajadores en dónde se muestran sonrientes, se aprecian buenas relaciones entre ellos, aparece una sensación de felicidad y comodidad en el interior de la organización, por lo que el mensaje que se pretende transmitir es que a través de la “cultura humanista y de alto desempeño” en la institución las personas son realmente felices, tal como se observa en la Ilustración 1.

Ilustración 1. Fotografías de las personas presentadas en la sección del grupo de interés trabajadores



Fuente: Imágenes tomadas de los informes de gestión y responsabilidad corporativa de Bancolombia de los años 2017 y 2018

Por otra parte, mediante el lenguaje escrito, en las partes de los informes en donde se hace referencia al grupo de interés trabajadores, el banco utiliza términos y expresiones como “equipo humano”, “cultura humanista” “modelo de gestión humanista”, empleados, “alto desempeño”, “talento humano”, “calidad de vida”, “marca empleadora” y “cultura humanista”. Lo mismo ocurre con la denominación de los títulos de las secciones dedicadas a este grupo de interés, los cuales han presentado cambios, pasando desde la “consolidación del modelo de gestión de la banca más humana” hasta la “Cultura humanista y alto desempeño”. Esto muestra el uso creciente de expresiones relativas al “humanismo” en la entidad.

En este sentido, el uso de algunos de los términos de “gestión humanista”, “cultura humanista” y “calidad de vida” induciría a pensar que en Bancolombia el trabajo se vive con base en los fundamentos de la GH desarrollados en el capítulo tres; no obstante, a pesar de las intenciones que tiene la entidad en cuanto al posicionamiento de su cultura como “humanista” en la práctica se observan algunos elementos que se contraponen con su discurso. Por un lado, en el discurso se usan frases que inducen a pensar que la entidad presenta un fuerte compromiso con las personas en el interior de la organización (que dejan ver una visión del ser humano como el centro de la organización y como un fin y no como un medio) pero esto se contrapone con otras expresiones que denotan lo contrario,

es decir una visión instrumental del ser humano. Un detalle de estas expresiones se presenta en la tabla 7-7.

Tabla 7-7. Expresiones resaltadas del discurso de Bancolombia

Expresiones del discurso resaltadas
“Seguimos convencidos de que <u>las personas están en el centro de nuestra organización</u> y así lo evidenciamos a través de diversas iniciativas, estrategias y hechos que demuestran que somos una empresa con <u>valores orientados hacia el bienestar de los seres humanos</u> que <u>nos hacen posible cumplir con nuestro propósito</u> .”(Grupo Bancolombia, 2017 ^a , p.90)
“Estamos convencidos de que nuestro aporte al desarrollo social debe nacer de asegurar <u>la mejor experiencia para el empleado, inspirándolo, movilizándolo y generando con él la mayor productividad</u> ”(Grupo Bancolombia, 2019e, p.115)
“Estamos convencidos de que un profesional que desarrolla su potencial en una cultura que promueve el alto desempeño, a la vez que impulsa el <u>equilibrio entre la vida laboral y personal, ofrecerá mayores y más claras garantías en la obtención de un resultado sobresaliente</u> ” (Grupo Bancolombia, 2019e, p.116)
“(…) la hoja de ruta de los momentos de relacionamiento con nuestros empleados, que comienza con unas políticas de atracción del talento que favorecen el ingreso de los profesionales idóneos según nuestras necesidades, <u>su formación permanente en función de un conocimiento experto del contexto en que se desenvuelve el negocio</u> , el desarrollo de habilidades en metodologías de trabajo colaborativo y más ágil, y una evaluación constante del desempeño, <u>que procura por el autoconocimiento y la conversación para el crecimiento de nuestros empleados</u> .”(Grupo Bancolombia, 2019e, p.116)
“En 2018, <u>nos esforzamos por ser una organización que vive una cultura humanista</u> con alto desempeño, <u>lo que se traduce en beneficios directos y reales para la experiencia positiva de nuestros clientes</u> y más allá, para el logro de su recomendación incondicional. Esto es, nada más y nada menos, que uno de los capitales más importantes de cualquier organización: <u>la buena reputación</u> ”(Grupo Bancolombia, 2019e, p.116)
“Somos conscientes de que una cultura organizacional fuerte <u>que piensa en el bienestar del empleado y que lo motiva constantemente se verá reflejada en el compromiso de trabajo para brindar las mejores experiencias a los clientes y generar valor a los accionistas</u> , de acuerdo con sus necesidades y expectativas” (Grupo Bancolombia, 2019e, p.116)
“Buscando poder contar con una <u>estrategia de compensación que permita tener el mejor talento para el desarrollo del negocio</u> , motivado y retado desde el alto desempeño y <u>en equilibrio con su calidad de vida</u> ”(Grupo Bancolombia, 2019e, p.117).
“La Vicepresidencia de Gestión de lo Humano fundamenta su gestión en la evolución de una organización saludable, de alto desempeño y feliz, <u>alineando su direccionamiento estratégico, la planeación y los procesos con el cuidado de las personas</u> ” (Grupo Bancolombia, 2019b, p.2)
“ <u>la salud tiene un valor estratégico</u> en la organización: <u>la salud de los empleados es un fin y no un medio para alcanzar otro fin</u> ” (Grupo Bancolombia, 2019b, p.5)
“ <u>tener empleados orgullosos y satisfechos</u> , con las competencias requeridas, en el puesto apropiado, en el momento adecuado, <u>con el fin de que su desempeño y desarrollo corresponda con nuestras expectativas</u> ” (Grupo Bancolombia, 2019b, p.5)
“ <u>El ser humano es nuestro principio y fin. Hemos construido un negocio de personas para personas</u> , en el que se alcanzan los mejores resultados manteniendo nuestra responsabilidad con el negocio y nuestros clientes, y la coherencia con <u>nuestra visión de respeto y desarrollo integral de los empleados</u> y aliados estratégicos. <u>Se trata de encontrar el máximo potencial desde el ser, el hacer y el saber</u> ”(Grupo Bancolombia, 2018, p.154)

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó, en los extractos de texto presentados en la tabla anterior el color azul representa aquellas expresiones que hacen ver algún intento por desarrollar una RSE interna desde los fundamentos de la gestión humanista, mientras que las expresiones en color rojo denotan un enfoque de RSE orientado hacia las teorías de tipo instrumental y los principios de la escuela de las relaciones humanas. Desde las prácticas de la entidad evidenciadas en el informe de RSE en materia de formación y beneficios a los empleados, se puede ratificar a través del lenguaje utilizado, que la entidad sigue una visión instrumental, a través de los elementos mencionados a continuación.

En materia de formación, se puede observar el carácter funcional de la formación en Bancolombia, orientada hacia el aprendizaje de nuevos conocimientos que permitan hacer más eficiente y ágil el negocio para la generación de valor para la organización, como se menciona en el siguiente extracto: “en materia de formación, seguimos multiplicando el mensaje de un mundo más ágil que exige el aprendizaje continuo, la adaptación al entorno cambiante y la pasión por crecer, como motor para la generación de valor con mayor velocidad” (Grupo Bancolombia, 2019, p.116).

En lo referente a las prácticas relacionadas con beneficios a empleados, en el discurso del programa calidad de vida se presenta al ser humano como un actor importante en la organización por lo cual los esfuerzos deben estar dirigidos hacia su bienestar (y no a la inversa); no obstante, llama la atención la utilización del término “inversión” en la información de la tabla 7-6 (Cifras del programa calidad de vida), ya que este concepto, en sí mismo, implica la necesidad de obtener un retorno. Por otra parte, se plantea que Bancolombia concibe el bienestar de las personas como el “tener empleados orgullosos y satisfechos, con las competencias requeridas, en el puesto apropiado, en el momento adecuado, con el fin de que su desempeño y desarrollo corresponda con nuestras expectativas” (Grupo Bancolombia, 2019b, p.5). Lo anterior, evidencia que el objetivo del bienestar de los empleados está atado al cumplimiento de las expectativas de la entidad y que no constituyen un instrumento para el desarrollo de su humanidad.

A través de las manifestaciones y expresiones del lenguaje se observan dos dimensiones. Por un lado, se visualiza una organización que intenta mostrarse preocupada por el ser humano como fin y no como un medio más para alcanzar sus objetivos, en aspectos como la calidad de vida, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el bienestar y crecimiento

de los seres humanos, pero que parecen contradictorias si se considera que todo esto se presenta como una bandera reputacional (promovida a través de políticas de formación, remuneración y bienestar) que apunta a la motivación del empleado para que este sea más productivo y pueda contribuir a tener mejores resultados para la organización y los accionistas.

Esto sitúa este discurso y los comportamientos asociados en el marco del enfoque de RSE instrumental desde sus tres ejes, a saber: como una forma de maximización del valor para el accionista (Friedman, 1970; Levitt, 1958), como estrategias para lograr ventajas competitivas (Porter y Kramer, 2002) y como maniobras de marketing (Garriga y Melé, 2004) buscando que ellas impacten de manera positiva la imagen de la entidad. Esto también deja ver la visión tradicional sobre el ser humano que se deriva de la escuela de las relaciones humanas y los estudios de Elton Mayo sobre la productividad.

7.3.3.Revisión de prensa Bancolombia

Con relación a las noticias de prensa encontradas en las fuentes seleccionadas para la búsqueda (la Revista Dinero, los diarios de prensa El Tiempo, El Espectador y La República) para Bancolombia, se identificaron algunos grupos de noticias con las siguientes categorías temáticas: 1) Asuntos económicos y financieros; 2) Generalidades de la RSE y la sostenibilidad; 3) Asuntos potencialmente relacionados con la GH y la RSE interna; 4) Temas relativos a la imagen y reputación corporativa; 5) Fidelización de clientes; y 6) Innovación y tecnología. Un resumen de las noticias encontradas se puede ver en el anexo número uno. Para los propósitos de este trabajo, se seleccionaron para revisión las noticias relacionadas con los temas 3) GH y RSE interna y 4) imagen y reputación. Al realizar una lectura de las noticias clasificadas en estas categorías, llamaron la atención las noticias que se presentan en la tabla 7-8.

Tabla 7-8. Noticias seleccionadas para el análisis

Título de la noticia	Año	Tema	Fuente
Las empresas colombianas con mejor reputación corporativa en 2017	2017	Imagen - Reputación	Revista Dinero
Bancolombia y Grupo Nutresa son las empresas con mejor reputación en Colombia	2018	Imagen - Reputación	Revista Dinero
Bancolombia, Alpina y Éxito son las marcas locales más influyentes	2018	Imagen - Reputación	La República
Bancolombia, el banco más sostenible del mundo según el Índice Dow Jones	2018	Imagen - Reputación	La República
Compensar desde lo emocional, más allá del dinero.	2014	GH - RSE Interna	Revista Dinero
Las mujeres que mandan en Bancolombia	2016	GH - RSE Interna	Revista Dinero
Hay 38 empresas con movilidad sostenible	2016	GH - RSE Interna	La República
La ética, un estado de reflexión	2016	GH - RSE Interna	El Espectador
Antioquia le dijo sí al llamado para fortalecer el teletrabajo	2017	GH - RSE Interna	El Tiempo
'Cuando estaba en el banco me daba pena tomar vacaciones'	2017	GH - RSE Interna	El Tiempo
"La economía de la empatía"	2017	GH - RSE Interna	El Espectador
¿Por qué es importante hablar de movilidad sostenible?	2017	GH - RSE Interna	El Espectador
Codensa, Sura y Bancolombia, entre las empresas que incentivan el uso de la 'bici'	2018	GH - RSE Interna	La República
Más de 2.000 voluntarios participarán en el Gran Voluntariado de Bancolombia	2018	GH - RSE Interna	La República
Las empresas en las que más quieren trabajar los colombianos	2019	GH - RSE Interna	El Tiempo
Personas con discapacidad, fuerza laboral desaprovechada en el país	2019	GH - RSE Interna	El Tiempo

Fuente: elaboración propia

Con relación al primer grupo de noticias calificadas con la categoría de Imagen y reputación, se puede observar la importancia que tienen estos elementos en Bancolombia como un reflejo de la confianza, el reconocimiento y la solidez del relacionamiento con sus partes interesadas y se encuentran noticias que se relacionan con la inclusión del banco en el índice de Sostenibilidad Down Jones y en los estudios de Merco de gobierno corporativo y Responsabilidad social empresarial (Cifuentes, 2018; Revista Dinero, 2017, 2018b).

En lo referente a las noticias relacionadas con la GH y la RSE, se observan varios elementos que llaman la atención. Entre ellos algunas manifestaciones sobre las personas y lo humano por parte de sus presidentes Juan Carlos Mora (actual) y Carlos Raúl Yepes (anterior). En una entrevista para estos artículos, Juan Carlos Mora menciona que “el banco ha trabajado *poniendo a las personas por encima de todo, centrándose en ellas*¹³, en sus realidades, necesidades y esforzándose por conocer su cotidianidad” (Guevara, 2018).

¹³ Los textos resaltados en cursiva en este apartado son propios.

Por su parte, Carlos Raúl Yepes ha sido ampliamente conocido por su intencionalidad de imprimir un sello humano al banco en su período de gestión y también por su renuncia después de una carta que le realizó su hija mencionando que le estaba regalando su salud al banco, que renunciara debido a varias dificultades de salud que tenía por las cargas laborales en el banco y al poco tiempo compartido con la familia.

Al contrario de lo que siempre se manifiesta en el sector bancario relacionado con la confianza como la base que fundamenta el negocio, Carlos Yepes, manifiesta que la banca es un negocio basado en la desconfianza, ya que “los clientes confían en el banco al entregarle su plata, pero los bancos desconfían cuando el cliente la necesita.” (Alarcón, 2017). Y estas reflexiones lo llevaron a promover el slogan de “le estamos poniendo el alma” ya que consideraba que la banca daba la sensación de carecer de alma. Desde la visión del Yepes, la reputación es uno de los activos más valiosos para una empresa, pero también lo es la solidez moral (Yepes, 2017). En su objetivo de hacer cambios sobre lo humano en el banco, Carlos Yepes, manifestó que percibía la necesidad de una banca y sociedad más humanas debido a las condiciones de exclusión, irrespeto, frialdad y lejanía que se resaltan en el siguiente extracto:

“En mi propósito de humanizar el banco, empecé a preguntarme qué era lo que más me molestaba de él: *la exclusión, el irrespeto, la frialdad, la lejanía...* Y me di cuenta de que no solo *era necesario hacer una banca más humana, sino una sociedad más humana.* Ese fue el mensaje que quise transmitir con ‘Por otro camino’. Que a las metas se llega con las personas y no contra ellas.” (Alarcón, 2017)

Si bien la carga laboral de un directivo de ese nivel puede no puede ser equiparable a la carga de los demás empleados, esto puede ser una muestra de que a pesar de sus intenciones por promover cambios respecto a lo humano en la entidad, los altos niveles de trabajo y responsabilidad, así como los aspectos subrayados en el texto anterior, terminaron perjudicando sus condiciones de vida por lo que tomó la decisión de renunciar a la entidad: “su horario de “cajero automático, 24/7” le estaba quitando la vida y (...) su proyecto de retiro en el 2019, año en el que esperaba consolidar su idea de construir una banca “más humana”, tenía que ser interrumpido”(Alarcón, 2017). Cuando se fue de la entidad, manifiesta que por fin pudo realizar sueños que tenía aplazados y recuperar su salud, lo cual hace pensar que al interior de la entidad sus posibilidades de realización y bienestar al menos a nivel de su salud, se veían limitadas. Luego de este proceso, escribió

un libro denominado “De regreso a lo humano”, una parte del cual fue publicado en uno de los reportes periodísticos titulado como “La economía de la empatía” y llama la atención que “los bancos, las empresas y las personas no sólo necesitamos solvencia económica, sino también solvencia moral, aspectos que poco figuran en los libros contables” (Yepes, 2017). Carlos manifiesta que el título del libro está influenciado por su proceso en el banco. Otro elemento que se resalta desde el discurso de Yepes en prensa, es el concepto de “salario emocional”, que, desde su perspectiva, busca la satisfacción de las personas el equilibrio y la felicidad y abarca elementos como el equilibrio entre la vida personal y profesional, un entorno que facilite el desarrollo personal, flexibilidad en el lugar de trabajo (E. González, 2019).

Todo lo anterior genera cuestionamientos sobre lo encontrado en el discurso de RSE interna del banco, en donde desde las prácticas se mencionan elementos como el programa “calidad de vida, organización saludable y feliz”, que precisamente se encarga de promover el bienestar de las personas desde la salud y seguridad ocupacional. También, esto demuestra que las intenciones de un directivo por hacer cambios sobre lo humano pueden generar impactos positivos en la organización: “son los líderes quienes marcan el camino a sus colaboradores y los responsables de inspirarlos a transitar en la legalidad y la ética. Eso solo se da desde el ejemplo”(El Espectador, 2016) ya que, desde su período de dirección en el banco, se empezó a gestar la idea de una banca al servicio de las personas, que si bien como se notó en el análisis de los apartados anteriores aún presenta un discurso con contradicciones, ha dado algunos pasos para pensar lo humano.

Otro elementos encontrado en las noticias de prensa relacionados con los trabajadores, hace referencia a la promoción de la movilidad sostenible, mediante la cual el banco genera incentivos a sus empleados por el uso de la bicicleta con el propósito de mejorar su calidad de vida y contribuir al mejoramiento de la calidad del aire (Cigüenza, 2018; El Espectador, 2017). Así mismo, un estudio de Universum Global sobre empresas atractivas para los trabajadores en el país, posiciona a Bancolombia como la cuarta organización en el campo de los negocios en la que las personas quieren trabajar, incluyendo como atributos de este estudio elementos como “equilibrio entre la vida laboral y personal, un ambiente empresarial creativo e innovador, desarrollo y entrenamiento profesional, buenas referencias a futuras carreras y oportunidad de liderazgo”(El Tiempo, 2019b). Otro aspecto

que se encuentra es el de la promoción del teletrabajo, en donde destacan a la entidad por ser una de las pioneras en Medellín en esta modalidad (Mercado, 2017). El último aspecto a resaltar del análisis de las noticias de prensa, es la inclusión de personas con discapacidad. Sobre esto, se observa el caso de una joven con discapacidad visual que tuvo dificultades para ubicarse en el ámbito laboral y encontró en Bancolombia una oportunidad para realizar su práctica profesional (El Tiempo, 2019a).

Los anteriores comentarios respecto al contenido de las noticias analizadas, guardan coherencia con el análisis realizado desde los aspectos visibles y ocultos de algunos elementos del ACD.

7.4. Dimensiones visibles y ocultas en el discurso de RSE interna y GH en Davivienda

En esta sección se realiza un análisis de los elementos visibles y ocultos de la RSE interna (trabajadores) en el discurso de Davivienda a partir de una aproximación desde la gestión humanista, específicamente desde la propuesta de Bédard. En la figura 7-16 se puede observar un resumen de los elementos encontrados utilizando esta herramienta de análisis para el caso de Davivienda, los cuales serán desarrollados a lo largo de este apartado.

Figura 7-16 Rombo de Bédard, lo visible y lo oculto en la RSE interna Davivienda



Fuente: Elaboración propia.

7.4.1.Lo visible en el discurso: la praxeología. Generalidades, categorías y prácticas

Desde la dimensión de la praxeología se detalla lo visible del iceberg, es decir, las prácticas observables a través del discurso de Davivienda en materia de RSE interna. *Ex ante* se puede afirmar que estas prácticas comparten orientaciones similares con las descritas en Bancolombia, ya que se orientan a la ejecución de las acciones funcionalistas propias de las áreas funcionales de gestión humana. No obstante, a diferencia de Bancolombia, Davivienda centra su discurso sobre los trabajadores desde tres ejes: la capacitación y el desarrollo del capital humano, los beneficios y la salud ocupacional, sobre los cuales presenta diversos elementos en favor del desarrollo humano, aunque con sus fines particulares. Las prácticas de la entidad se presentan en las siguientes líneas, iniciando con una caracterización de la dimensión interna de la RSE en Davivienda.

▪ Generalidades y categorías

En el proceso de análisis de los elementos que caracterizan la dimensión interna de la RSE en Davivienda y sus prácticas se tuvieron en cuenta varias fuentes de información: el informe de sostenibilidad de Davivienda de los años 2017 y 2018 y la política de sostenibilidad de derechos humanos, e información que reposa en la página web de la entidad. En la sección del perfil de la entidad se observó que la estructura de los informes se concentra en los ámbitos económico, ambiental y social. En este último campo se resalta el compromiso que tiene la entidad a través de “generar valor a nuestros colaboradores y a la comunidad” (Davivienda, 2019, p.83) y que se muestra en aspectos como la inclusión y educación financiera, la filantropía estratégica y la gestión del talento. En el desarrollo de este apartado se presentan los elementos más relevantes sobre el grupo de interés trabajadores, orientados hacia la promoción de programas que fomentan el desarrollo de habilidades, la seguridad en el trabajo y el establecimiento de beneficios para los empleados.

Para el año 2018 Davivienda contaba con un total de 17.396 trabajadores y para el 2017 con un total de 17.423, de los cuales 10.752 (62%) son mujeres y 6.644 (38%) hombres; estas cifras muestran una situación similar a la que tiene en banco en todos los países en donde tiene presencia. En Colombia tiene 13.144 trabajadores, correspondientes al 76% del total a nivel global. Un dato importante es que las tasas de rotación de empleados en

Davivienda resultan bajas pues se encuentran en un 6,2% para el 2018 y un 6,5% para el 2017 (disminuyendo en tres puntos de un año al otro) aunque en los informes no se logra establecer si las causas de esta rotación se dieron de manera voluntaria o fueron retiros justificados. En la tabla 7-9 se puede observar un detalle de estas cifras.

Tabla 7-9. Trabajadores de Davivienda por países y modalidades de contratación

País	Año 2018				Año 2017			
	M	H	%M	Total	M	H	%M	Total
Colombia	8.309	4.835	63%	13.144	8.344	4.851	63%	13.195
Costa Rica	548	443	55%	991	519	440	54%	959
El Salvador	1.049	726	59%	1.775	1.051	724	59%	1.775
Honduras	746	538	58%	1.284	755	541	58%	1.296
Panamá	70	91	43%	161	72	86	46%	158
Miami	30	11	73%	41	28	12	70%	40
Total Davivienda	10.752	6.644	62%	17.396	10.769	6.654	62%	17.423
Modalidad de contratación y jornada								
Colaboradores con contrato a término indefin.				16.177	16.423			
Colaboradores con jornada parcial				1.033	1.043			
Colaboradores con jornada completa				16.353	16.380			
Colaboradores temporales				32	21			

Fuente: informes de sostenibilidad Davivienda 2017 y 2018 (Davivienda, 2018a,p. 68 2019b, p.84)

A partir de estas cifras se observa también que la mayoría de empleos generados son directos, bajo la modalidad de contratación a término indefinido, lo cual representa un 93% (año 2018) y 94% (año 2017) del total de trabajadores para cada año. Un mayor detalle de estas cifras, en lo referente a la proporción entre hombres y mujeres de los cargos directivos se puede apreciar en la tabla 7-10.

Tabla 7-10. Trabajadores en cargos directivos, proporción hombres y mujeres, años 2018 y 2017

País	Año 2018				Año 2017			
	M	H	Total	%M	M	H	Total	%M
Colombia	110	135	245	45%	111	131	242	46%
Costa Rica	16	40	56	29%	17	36	53	32%
El Salvador	28	44	72	39%	31	39	70	44%
Honduras	50	57	107	47%	51	55	106	48%
Panamá	6	8	14	43%	6	6	12	50%
Miami	2	3	5	40%	2	3	5	40%
Total Davivienda	212	287	498	42%	218	270	488	45%

Fuente: informe de sostenibilidad Davivienda años 2018 y 2017 (Davivienda, 2017, 2019b)

Como resultado de la revisión sobre el “talento humano” de Davivienda, se identificaron tres categorías presentes en lo referente a la dimensión interna de la RSE – trabajadores, las cuales se encuentran relacionadas con algunas áreas funcionales de gestión humana. Estas categorías se pueden observar en la figura 7-17 y se revisan hacia adelante.

Figura 7-17. Categorías identificadas en el discurso sobre la RSE interna (trabajadores)



Fuente: Elaboración propia con base en los informes de gestión y sostenibilidad de Davivienda 2017 y 2018 (Davivienda, 2017, 2019b)

▪ Capacitación y desarrollo del capital humano

Las prácticas en materia de capacitación en Davivienda resultan un eje importante en la estrategia para el desarrollo de competencias de las personas, y la visión que tienen sobre estos procesos de capacitación corresponde con una mejora de la productividad. La entidad trabaja en la elaboración de herramientas de formación para sus trabajadores con el objetivo de “desarrollar sus competencias del ser, el conocer y el hacer para su desempeño actual y futuro, con el fin de que den su mayor contribución a la organización y a su crecimiento personal y laboral.” (Davivienda, 2019, p.85). Un resumen de los ejes de los programas de formación durante los años 2017 y 2018 se observa en la tabla 7-11.

Tabla 7-11. Programas de capacitación y personas capacitadas

Tipo de capacitación	Año 2018	Año 2017
Habilidades blandas(*)	849	529
Técnica	674	971
De mi Oficina al Campo	317	223
Diplomado en Herramientas para la adecuada gestión pública territorial	86	-
Facultad Digital	84	-
ADN	77	-
Diplomado en Marketing Digital	42	-
Diplomado Diseño, evaluación y financiación de proyectos productivos en el sector agropecuario	40	-

Tipo de capacitación	Año 2018	Año 2017
Diplomado en Banca Gobierno	28	-
Liderazgo		640
Total funcionarios capacitados	2.197	2.363
(*) Capacitación en: presentaciones efectivas, servicio, design thinking, redacción eficaz, conversaciones de alto impacto.		

Fuente: informes de sostenibilidad Davivienda 2017 y 2018 (Davivienda, 2019, p. 87 y 88) (Davivienda, 2017, p.70)

Para el desarrollo y ejecución de estos programas de formación la entidad ha venido trabajando en el fortalecimiento de las herramientas virtuales, de tal manera que pretenden llegar a un 100% de las capacitaciones a nivel bajo la modalidad virtual, lo cual se expresa en una de las metas plasmadas en el informe: “Meta: Entrenamiento 100% virtual, ahorrando \$823 millones en 2019” (Davivienda, 2019, p.88); esto muestra un interés de lograr resultados excepcionales con el mínimo costo posible. Esta actividad de formación se estructura a través de cuatro programas: proyecto Avanza, MACI, Facultad Digital y Davivienda Go.

En primera instancia, Avanza es un proyecto orientado hacia el fortalecimiento de competencias de aprendizaje digital y que para el 2018 involucró 3.114 funcionarios. El programa MACI –Modelo de Actuación Comercial Integrado- se realiza a través de una herramienta digital y presenta un enfoque hacia el establecimiento de reglas y orientaciones a seguir en los temas comerciales de la compañía. El tercer programa de formación, denominado “Facultad digital”, inició en el 2018 con 84 personas de manera virtual y se encuentra orientado hacia el fortalecimiento de habilidades en lo relacionado con el análisis de datos. El último programa, “Davivienda Go”, se encuentra en el marco del objetivo de “Cultura Digital de Aprendizaje” y se ejecuta a través de una plataforma virtual denominada Xplor@ mediante la cual, en el año 2018, se trabajaron 619 mil objetos de aprendizaje, se capacitaron 5.896 empleados de manera presencial (con un promedio de 46 horas de formación) y se formaron 13.476 empleados de forma virtual (con un promedio de 26 horas de capacitación). Se resalta que este programa permitió un incremento sustancial en cuanto a las horas de formación frente a años anteriores.

Finalmente, los programas de desarrollo del banco presentaron un enfoque orientado hacia el fortalecimiento de las relaciones en el trabajo en equipo por medio de las capacitaciones en materia de liderazgo, así como también a través de horas de conversaciones sobre planes de desarrollo: “Invertimos 23,5 mil horas en conversaciones de valor, permitiendo

que el 85% de los funcionarios contarán con planes de desarrollo orientados a gestionar las demandas del futuro, *fortaleciendo competencias que contribuyen a los resultados de la organización*¹⁴ (Davivienda, 2019, p.88).

▪ Beneficios para los colaboradores

Una frase, respecto a este tema, que llama la atención se encuentra en uno de los informes presentados por el banco en el que se dice que “cada año nos acercamos más a nuestros funcionarios y sus familias para fortalecer su calidad de vida” (Davivienda, 2019, p.89). Esto parecería mostrar la importancia que le da la entidad a la calidad de vida de las personas, pero generó cuestionamientos sobre lo que podría comprender la entidad por “calidad de vida”. Para entender esta idea en el banco, en la investigación se revisaron los principales beneficios para empleados expuestos que hacen parte del fomento a la calidad de vida por parte de Davivienda, dentro de los que se encuentran los beneficios en créditos de vivienda, programas de deporte y cultura, generación de espacios de familia y el programa rojo tú, los cuales se abordan brevemente en las siguientes líneas y en la tabla 7-12. Se puede observar un detalle de los beneficios para los colaboradores otorgados por la entidad para los años 2018 y 2017 en la siguiente tabla:

Tabla 7-12: Beneficios para los funcionarios de Davivienda años 2018 y 2017

Beneficios para los funcionarios	Personas beneficiadas		Monto entregado (*)	
	2018	2017	2018	2017
Auxilio educativo (cursos cortos, pregrados, posgrados, etc.)	1.625	1.829	7.774	8.116
Auxilio de alimentos	-	9.667	-	19.945
Auxilio o bonificación extralegal por vacaciones	-	10.388	-	12.473
Préstamos de vivienda	3.628	3.945	10.410	8.808
Póliza de salud	8.571	8.238	27.729	24.476
Óptico	4.925	4.359	1.834	1.294
Escrituración	577	595	1.040	1.062
Auxilio aprendices	522	505	4.745	4.420
Uniformes	13.480	13.906	18.990	16.998
Deporte y cultura	20.971	14.051	2.043	2.625
Primas extralegales	10.804	11.033	27.347	25.996
Primas o bonificaciones por cumplimiento de metas u objetivos	9.720	9.665	44.198	31.981
Totales	74.823	88.181	146.110	158.194

(*) Cifras en millones de pesos colombianos

Fuente: Informe de sostenibilidad Davivienda 2018 y 2017 (Davivienda, 2018a,p. 71; 2019b, p.90)

¹⁴ El subrayado es de la autora.

La entidad dio algunas facilidades para el otorgamiento de créditos de vivienda para sus empleados, los cuales ascienden a \$10.410 millones de pesos para el 2018 y \$8.808 millones de pesos para el 2017, beneficiando a 3.945 personas en ambos años. Otro beneficio importante, corresponde a las actividades de deporte y cultura que abarcaron en el 2018 a 20.971 personas y en el 2017 a 14.051 y se han realizado a través de escuelas de arte y formación deportiva; también se brinda facilidad de acceso a eventos culturales y torneos deportivos.

Un tercer beneficio resaltado en los informes es la celebración del día de la familia por ser un espacio con actividades concretas para los trabajadores y sus familias. Finalmente, la entidad incorpora dentro de estos beneficios las dotaciones a los trabajadores, que, si bien bajo la legislación colombiana son de carácter obligatorio, la entidad los presenta como una forma de beneficios a través del establecimiento de la marca “Rojo tú”, mediante la cual ofrece una gama de prendas de vestir para que el empleado pueda seleccionar de acuerdo con su afinidad.

▪ **Salud ocupacional**

Otro asunto importante en lo referente a las prácticas de RSE interna desde la perspectiva de los empleados en Davivienda, son los programas de salud ocupacional, cuyo objetivo es brindar bienestar físico, mental y social a los trabajadores, así como también la prevención de riesgos que puedan afectar a las personas en el espacio de trabajo. Para el desarrollo de este tema la entidad ha realizado actividades relacionadas con la medicina preventiva y del trabajo, campañas de promoción y prevención en salud, generación de espacios de bienestar, horarios flexibles y el programa de seguridad industrial. El programa de medicina preventiva, consistió en la realización de exámenes médicos a 9.440 empleados y también la realización de actividades asociadas a campañas de vigilancia epidemiológica, inspección a puestos de trabajo y pausas activas, entre otras (Davivienda, 2019).

Las campañas de promoción y prevención en salud consistieron en la transmisión de información a través de medios digitales sobre dichos temas, así como también la realización de jornadas de vacunación contra la influenza, AH1N1 y AH3N2. Otro beneficio en esta área, son los espacios de bienestar, que incluyen gimnasio, consultorio odontológico y centros de atención en medicina general, así como también campañas de

autoexamen de seno, planificación familiar, nutrición y dermatología. También se contemplan beneficios como la licencia remunerada de media jornada a las madres, durante sus primeros días de incorporación y salas de lactancia.

7.4.2. Lo oculto en el discurso: epistemología, ontología y axiología. Los fundamentos de la praxis y el lenguaje

Continuando con la propuesta del rombo de Bédard, en este apartado se revisan algunos elementos relacionados con las bases que sostienen las prácticas en el rombo, esto es la epistemología, la axiología y la ontología. Por su parte, como se mostraba ya previamente, la epistemología se constituye en el estudio} del conocimiento que permite vislumbrar la lógica que sigue el discurso de la RSE interna y el humanismo en Davivienda, así como también las disciplinas del conocimiento que dan fuerza a las prácticas de la entidad y respaldan la visión de organización y ser humano que se tiene. De la revisión de las prácticas de Davivienda se evidenció cómo la entidad, al igual que ocurre en Bancolombia, sigue una lógica de gestión orientada hacia los paradigmas de gestión funcionalista, experimental, utilitarista y economicista (De Gaulejac, 2005), así como también la lógica de la escuela de las relaciones humanas, las cuales se revisan a mayor detalle desde el lenguaje en la dimensión ontológica. Desde la epistemología, en las prácticas de la organización entidad se encuentran algunos elementos que pueden ratificar que la entidad sigue una visión acorde con los anteriores paradigmas, lo cual se presenta en las siguientes líneas.

En la categoría de capacitación y desarrollo del capital humano la entidad trabaja en la elaboración de herramientas de formación para sus trabajadores con el objetivo de “desarrollar sus competencias del ser, el conocer y el hacer para su desempeño actual y futuro, con el fin de que den su mayor contribución a la organización y a su crecimiento personal y laboral.” (Davivienda, 2019, p.85). De la frase anterior se puede deducir como la labor de capacitación de Davivienda se orienta bajo una óptica desde la lógica de la escuela de las relaciones humanas, entendiendo la formación como una oportunidad para mejorar la manera en la que se realizan las cosas en la compañía, más allá de un proceso que aporte directamente a las personas. Otro elemento que permite evidenciar este enfoque es que el desarrollo de todos los programas se orienta hacia el logro la de eficiencia; esto se puede ver en la siguiente afirmación: “diseñamos un ecosistema de

aprendizaje 100% virtual, de 7 días pasamos a 12 horas por funcionario, *incrementando la productividad en un 15%*¹⁵ (...) (aumento de \$180 mil millones en utilidad), el ahorro de \$823 millones en el presupuesto de formación” (Davivienda, 2019, p.86).

De lo anterior se observa también que la mejora en el programa de formación se realiza con el fin de generar efectos positivos en los resultados financieros, al disminuir los montos que se destinan en esta área mientras se sigue en el proceso de mejora de la productividad y se trata de incidir directamente en las utilidades. También se observa la necesidad de mostrar el impacto de estas actividades a través del formato del texto, el cual es resaltado en cursiva. Así, se puede ver claramente que el objetivo principal de los programas de capacitación y formación de la entidad se orientan principalmente hacia la búsqueda de mejores resultados para la organización a través del incremento en la productividad, presentando dentro de los desafíos en materia de formación “Seguir transformando la cultura hacia una organización orientada a resultados, con conversaciones de valor y desarrollando el talento como una prioridad” (Davivienda, 2019, p.88).

Desde la axiología como una exaltación de los principios y valores morales, Davivienda expresa que la ética también se encuentra fuertemente relacionada con la reputación y el reconocimiento de la entidad: “busca que nuestros colaboradores, clientes, accionistas y demás grupos de interés aumenten su confianza en el Banco y nos reconozcan por nuestra transparencia” (Davivienda, 2019b, p.19), de la misma forma que en Bancolombia, la ética en Davivienda también se encuentra asociada al buen gobierno corporativo.

En lo referente a los principios y valores, Davivienda resalta cinco elementos: 1) Respeto (se menciona la importancia de respetar la dignidad de las personas, así como el buen trato); 2) Equidad (entidad justa, equitativa e imparcial); 3) Honestidad (se refieren a la transparencia en sus acciones); 4) Disciplina (cumplimiento de compromisos y trabajo con perseverancia); 5) Entusiasmo, alegría y buen humor (motivación, optimismo y alegría para afrontar los retos). De lo anterior, respecto a la equidad, se puede evidenciar que, a pesar que la mayoría de la población laboral corresponde a mujeres (un 62% para los dos años) existe una menor participación de las mismas en cargos directivos en proporción al número

¹⁵ El texto en cursiva es propio del informe de Davivienda.

de cargos disponibles (212 para el 2018 y 218 para el 2017); esto ocurre en todos los países en los cuales el porcentaje de hombres en cargos directivos es mayor.

Para el caso de Colombia, la proporción de personas que se encuentran en estas posiciones son del 45% de mujeres y del 55% de hombres para el año 2018 y 46% de mujeres y del 54% de hombres para el año 2017, esta información se puede observar en la tabla 7-10. De lo anterior, se infiere que a pesar de que la organización se ufane por ser justa, equitativa e imparcial, y por tener en cuenta los méritos de las personas, en lo relacionado con la equidad de género, a pesar que aún las mujeres no se encuentran en plena igualdad de condiciones que los hombres, hay un mayor porcentaje de mujeres en cargos de jefes de las que hay en Bancolombia, aunque de los 10 miembros de la junta directiva solamente hay una mujer y en cuanto a la compensación, no es posible generar ningún juicio, en la medida en que no se presenta información respecto a las políticas de remuneración en toda la entidad.

En cuanto a la dimensión ontológica, se revisaron los elementos concernientes a la construcción de significados a través del lenguaje que soporta las prácticas implementadas, y, por tanto, esta parte se orienta hacia la revisión del lenguaje utilizado por Davivienda. Al igual que en Bancolombia, se revisaron las diferentes formas de denominación utilizadas para el grupo de interés trabajadores y los significados asociados a los términos utilizados en las categorías presentadas desde la praxis, así como también elementos del lenguaje utilizado en el discurso sobre la dimensión interna de la RSE grupo de interés trabajadores en los informes de sostenibilidad de Davivienda de 2017 y 2018.

En primer lugar, desde el lenguaje visual, se observan imágenes de las personas sonrientes, que denotan buenas relaciones en los equipos, fuerte presencia de las mujeres en el trabajo, importancia de la familia y liderazgo y que están ubicadas en lugares del texto en donde se hace alusión a aspectos como la calidad de vida, el equilibrio vida familiar y personal y el porcentaje de cargos directivos que ocupan las mujeres, entre otros. Un ejemplo de estas fotografías se puede observar en la Ilustración 2.

Ilustración 2. Fotografías de las personas presentadas en la sección del grupo de interés trabajadores en informes de sostenibilidad de Davivienda



Fuente: imágenes tomadas de los informes de sostenibilidad de Davivienda años 2017 y 2018 (Davivienda, 2017, 2019b)

Respecto al lenguaje escrito, en las partes de los informes en donde se hace referencia al grupo de interés trabajadores se utilizan términos y expresiones como “funcionarios”, “colaboradores”, “talento humano”, “nuestra gente”, “gestión del talento”. Así, en el desarrollo del discurso hay algunas expresiones que resaltan la importancia que Davivienda da a las personas en el interior de la organización, aunque, por otro lado, hay otras expresiones que mientras muestran una preocupación por las personas –resaltadas en azul- inducen a pensar que dicha preocupación se da más por una visión de las personas como un recurso, como un medio más para lograr los propósitos de la organización y no como un fin en sí mismo – resaltadas en rojo-. En la tabla 7-13 se presentan algunas de las expresiones que más llamaron la atención en este análisis.

Tabla 7-13. Expresiones resaltadas del discurso de Davivienda

Expresiones del discurso resaltadas
“Nuestra cultura nos ha permitido <u>apoyar el bienestar de las personas, la construcción del patrimonio de las familias</u> , el desarrollo de las empresas y la financiación de proyectos que aportan al país”(Davivienda, 2018, p.16, 2019, p.17)
“ <u>Respetamos la dignidad de las personas</u> con que interactuamos. Nuestras acciones se caracterizan <u>por el buen trato, la empatía, y porque aceptamos y resolvemos nuestras diferencias en el marco de nuestros Principios y Valores</u> ” (Davivienda, 2018, p.16, 2019, p.17)
“ <u>El talento humano es nuestro mayor recurso</u> , por eso en 2018 nuestros esfuerzos se encaminaron en los proyectos Avanza, MACI, Facultad Digital y Davivienda Go” (Davivienda, 2019, p.85)....

Expresiones del discurso resaltadas
“Facilitamos modelos, procesos y herramientas de formación en Davivienda y sus filiales, <i>que permitan a líderes y funcionarios desarrollar sus competencias del ser, el conocer y el hacer</i> para su desempeño actual y futuro, <i>con el fin de que den su mayor contribución a la organización y a su crecimiento personal y laboral.</i> ” (Davivienda, 2019, p.85)
“Desde Formación diseñamos un ecosistema de aprendizaje 100% virtual, de 7 días pasamos a 12 horas por funcionario, <i>incrementando la productividad en un 15%.</i> ” (Davivienda, 2019, p.86).
“Invertimos 23,5 mil horas en conversaciones de valor, permitiendo que el 85% de los funcionarios contaran con planes de desarrollo orientados a gestionar las demandas del futuro, <i>fortaleciendo competencias que contribuyen a los resultados de la organización</i> ” (Davivienda, 2019, p.88).
“ <i>Seguir transformando la cultura hacia una organización orientada a resultados</i> , con conversaciones de valor y <i>desarrollando el talento como una prioridad</i> ” (Davivienda, 2019, p.88)
“Lograr que el 100% de los directores de oficina <i>gestionen a sus funcionarios</i> bajo el nuevo modelo <i>con foco en aumentar sus resultados y productividad.</i> ” (Davivienda, 2019, p.88).
“Cada año <i>nos acercamos más a los funcionarios y sus familias para fortalecer su calidad de vida</i> ” (Davivienda, 2019, p.89)
“ <i>Debemos lograr los niveles más altos de bienestar físico, mental y social de nuestros funcionarios, a fin de contribuir a su desarrollo integral</i> y conscientes de la necesidad de prevenir todos los aspectos que en el ambiente laboral puedan generar efectos perjudiciales” (Davivienda, 2019, p.91).
“Durante 2018 pusimos en marcha el <i>programa de flexibilidad laboral</i> con el fin de fortalecer el compromiso, <i>promover el balance entre la vida laboral y personal, y contribuir a la productividad mediante la gestión del tiempo.</i> ” (Davivienda, 2019, p.91).

Fuente: elaboración propia con base en informes de sostenibilidad Davivienda años 2017 y 2018.

En los extractos de texto presentados en la tabla anterior el color azul representa aquellas expresiones que hacen alusión a un intento por una RSE interna que parecieran cercanos a los fundamentos de la GH mientras que las expresiones en color rojo muestran un enfoque de RSE orientado hacia las teorías de tipo instrumental. En relación con estas expresiones del lenguaje, desde las prácticas presentadas en la categoría de beneficios a empleados se observan los ejemplos que se presentan a continuación. Aunque, por un lado, el programa “Rojo tú” manifiesta la intención de promover la diversidad y el bienestar de los trabajadores, por el otro se evidencia la necesidad de que se mantenga la apariencia de la marca, que obedece a temas de imagen y reputación corporativa. Esto se observa de manera clara en la siguiente frase: “Con Rojo Tú, generar impacto en la nueva imagen de la organización, fortaleciendo atributos de la marca a partir de este beneficio para los funcionarios, gracias a estrategias que presenten nuevas colecciones” (Davivienda, 2019, p.90). Esto desde la formulación del tercer imperativo categórico de Kant, puede ser visto como una negación de la libertad y autonomía de las personas si se ha realizado a través de una imposición y no con una discusión previa en la que manifiesten estar de acuerdo con ello.

Otro beneficio resaltado en el informe son los horarios flexibles, que empezaron en el 2018 a través del programa de flexibilidad laboral, y que tiene como objetivo el “fortalecer el compromiso, promover el balance entre la vida laboral y personal, y contribuir a la productividad mediante la gestión del tiempo” (Davivienda, 2019, p.91). Como se ve, aunque se hace un esfuerzo por plasmar una preocupación sobre el balance entre la vida laboral y personal, este beneficio se otorga realmente con el fin de generar mayor compromiso con el empleado e incrementar así su productividad (nuevamente se ratifica la visión del ser humano desde la escuela de las relaciones humanas) y adicionalmente, este beneficio solo es otorgado a personal de la Dirección General.

Por un lado, en algunas de estas expresiones y ejemplos se manifiesta que las personas son una prioridad en el interior de la organización y, por tanto, desde estas expresiones se evidencia que la organización presenta una preocupación por el respeto de la dignidad de las personas, la búsqueda de su desarrollo personal para fomentar una mejor calidad de vida, la pretensión del bienestar en todos los niveles (físico, mental, social) para los funcionarios y sus familias y la promoción del crecimiento personal y el desarrollo de sus competencias, así como también un balance entre la vida laboral y personal.

Los anteriores elementos, a pesar de ser positivos y buscar aportar a los trabajadores en la entidad, se ven opacados por otras piezas del discurso, que resultan un poco contradictorios, en los que se ve a las personas como un “recurso” y no como un fin, ratificando lo expuesto desde la epistemología respecto de una visión de ser humano desde los paradigmas economicista, funcional y utilitarista. Se resalta una preocupación por las personas desde un plano funcional, tal como se evidencia con la utilización recurrente de las expresiones de “productividad” y “resultados para la organización”, lo que en últimas sitúa este tipo de comportamientos en el marco del enfoque instrumental como una forma de maximización del valor para el accionista, y también se sitúan en la preocupación de lo humano, de las teorías de motivación expresado desde la escuela de las relaciones humanas con los estudios de Elton Mayo sobre la productividad.

7.4.3.Revisión de prensa Davivienda

Con relación a las noticias de prensa encontradas en las fuentes seleccionadas para la búsqueda (la Revista Dinero, los diarios de prensa El Tiempo, El Espectador, La República)

para Davivienda, se identificaron algunos grupos de noticias con las siguientes categorías temáticas: 1) Asuntos económicos y financieros; 2) Generalidades de la RSE y la sostenibilidad; 3) Asuntos potencialmente relacionados con la GH y la RSE interna; 4) Temas relativos a la imagen y reputación corporativa; 5) Fidelización de clientes; y 6) Innovación y tecnología. Un resumen de las noticias encontradas se puede ver en el anexo número dos. Para los propósitos de este trabajo, se seleccionaron para revisión las noticias relacionadas con los temas 3) GH y RSE interna y 4) imagen y reputación. Al realizar una lectura de las noticias clasificadas en estas categorías, llamaron la atención las noticias que se presentan en la tabla 7-14. A diferencia de Bancolombia, las noticias de Davivienda relacionadas con los trabajadores, resultaron un poco más limitadas:

Tabla 7-14 Noticias seleccionadas para el análisis

Título de la noticia	Año	Tema	Fuente
¿Discriminación laboral? ¿Discriminación laboral?	2014	GH - RSE Interna	El Tiempo
Usted trabaja en una empresa sostenible	2019	GH - RSE Interna	Revista Dinero
Formarán a 800 personas para darles empleo en Cali	2019	GH - RSE Interna	El Tiempo
Sí se puede ser mamá y triunfar en las empresas	2020	GH - RSE Interna	Revista Dinero
Grupos EPM y Éxito, entre las empresas que apoyan la educación de sus empleados	2017	GH - RSE Interna	La República
Algunas de las compañías que cuentan con una política de vestuario flexible son, Goldman Sachs, Quala Nova, Bancolombia, Old Mutual Davivienda y Cementos Argos	2019	GH - RSE Interna	La República
Banco Davivienda volvió a entrar al Índice de Sostenibilidad Dow Jones	2018	Imagen - Reputación	La República
6 empresas colombianas, entre las más grandes del mundo	2019	Imagen - Reputación	Revista Dinero
El dinero moral: ¿su empresa lava su imagen?	2019	Imagen - Reputación	Revista Dinero
Este jueves en Al Tablero con Dinero todo sobre responsabilidad social	2017	RSE y sostenibilidad	Revista Dinero
Apuestas de los empresarios para promover la movilidad sostenible	2018	RSE y sostenibilidad	Revista Dinero

Fuente: elaboración propia

Respecto a la categoría de noticias relacionadas con la imagen y reputación, se encuentran elementos mencionados en el ACD tales como la inclusión del banco en el Índice de Sostenibilidad Down Jones (G. Forero, 2018), la clasificación de la entidad en el número 1.610 en el Ranking de las 2.000 empresas más grandes del mundo inscritas en bolsa de la revista Forbes del 2018, siendo una de las seis compañías en este ranking en el país (Revista Dinero, 2019)

Con relación a las prácticas en materia de gestión de las personas en Davivienda, se observan algunas noticias de prensa que se orientan principalmente hacia la educación, la movilidad sostenible, la equidad de género, las políticas de vestuario flexible y la discriminación laboral. Respecto al primer eje, Davivienda es resaltada como una de las entidades que promueve la educación de sus empleados con políticas como el ofrecimiento de créditos con tasas de interés preferenciales y también con el ofrecimiento de auxilios económicos, un aspecto que se ratifica de esta noticia frente al ACD, es que a pesar de que haya un intento por promover el desarrollo de las personas, este se hace con una intención funcionalista que se puede inferir de extractos de texto como el siguiente y guarda coherencia con lo encontrado desde el ACD en los informes de RSE:

“Como una forma de impulsar el desarrollo humano y académico de sus empleados, muchas empresas apuestan por apoyarlos para que estudien, ya sea una carrera técnica, tecnológica o profesional; hasta una especialización, una maestría o un doctorado, pues *según los expertos las mismas compañías entienden que ese nuevo conocimiento va a contribuir a la organización* (C. González, 2017)

Con relación a la movilidad sostenible, al igual que en Bancolombia, Davivienda también promueve la movilidad de sus trabajadores en bicicleta y ha adecuado sus instalaciones para ello (Revista Dinero, 2018a). Otro elemento a resaltar corresponde a la equidad de género, en dónde se observa que las mujeres presentan un mayor porcentaje de cargos de jefaturas en la entidad, esto es un 46%, resaltando el caso particular de Maritza Pérez, quien desde que entró a la entidad logró desarrollarse profesionalmente y convertirse en una líder de unidades de negocio (Revista Dinero, 2020). También se presenta a Davivienda como una de las organizaciones destacadas en el fomento del vestuario flexible a través de la colección rojo tú (Neira, 2019), que ya se había revisado en el ACD.

Finalmente, se encuentra otra noticia que, si bien no corresponde al período objeto de análisis, se trae a colación por la importancia de su contenido, relacionado con la discriminación racial en la entidad, hay que en el 2014 miembros de la organización “Chao Racismo” radicaron un derecho de petición en Cali relacionado con la discriminación que hay para las personas de raza negra para la ocupación de altos cargos por parte de varias entidades bancarias, dentro de las que se encuentra Davivienda (Chaparro, 2014), lo cual estaría en contravía de sus políticas de equidad y respeto por las personas. Los anteriores comentarios respecto al contenido de las noticias analizadas, guardan coherencia con el análisis realizado desde los aspectos visibles y ocultos de algunos elementos del ACD.

7.5. Conclusiones del capítulo

En definitiva, las iniciativas de rendición de cuentas en materia de RSE y su aplicación en lo referente a las personas, se enfocan principalmente en acciones ejecutadas desde las áreas de gestión o talento humano, tales como la atracción y reclutamiento, la formación y el bienestar en lo referente a la salud ocupacional y seguridad. Desde el discurso de las dos organizaciones se puede inferir que hay intentos por pensar en las personas más allá de ser instrumentos para llevar a cabo una actividad acorde con los propósitos de la organización; no obstante, estos esfuerzos en el discurso son aún bastante limitados y, cómo se observó en los apartados anteriores, en algunos extractos de los textos se ve como las acciones siguen siendo orientadas bajo los enfoques de RSE de maximización para el accionista, de mejora de la competitividad y legitimidad de la reputación de las organizaciones; todo ello acorde con la visión de humanismo de las teorías de gestión tradicionales (capítulo dos), la cual contempla al ser humano como un objeto más a gestionar y como un mecanismo de producción de bienes y pero que no deja ver su integralidad, como un ser complejo con múltiples dimensiones: biológica, sociológica, psicológica, entre otras.

Por supuesto, el sector bancario resulta muy importante en el desarrollo de las economías, pero, al ser uno de los que más utilidades genera, estas entidades terminan preocupándose más por su imagen que por cuestiones más de fondo frente al humano. Se observó que, desde el discurso de las dos organizaciones estudiadas, las iniciativas en materia de RSE interna se orientan hacia la mejora de la productividad y hacia la conservación de su buen nombre. Se resalta que desde la praxeología se observaron acciones encaminadas hacia el cumplimiento de disposiciones legales y normativas en materia laboral, tales como la garantía de seguridad social (salud, pensión y ARL), prestaciones sociales, el manejo de los riesgos laborales, la gestión de la salud ocupacional y la entrega de dotaciones, entre otros elementos.

Así mismo, las prácticas que se observan referentes a otros tipos de beneficios se presentan en su mayoría en términos de asistencias de tipo económico, como seguros, créditos, bonificaciones, subsidios, auxilios de alimentación y ópticos y de promoción de la cultura y el deporte, entre los más destacados, más allá de observar un detalle de información de prácticas que impliquen otros elementos no monetarios. Un intento por

presentar otro tipo de prácticas diferentes a las económicas se observa en Bancolombia a través del programa de calidad de vida – hechos de corazón, en el que se menciona la preocupación de otros elementos que posibiliten el desarrollo de las personas y un balance entre la vida laboral y personal, presentando acciones en materia de aspectos psicológicos y emocionales de los trabajadores, sobre los cuales se encuentra información de dominio público muy limitada.

Sobre las prácticas en materia de formación, se observó que las temáticas de los programas de capacitaciones abordan principalmente temas relacionados con el *core* del negocio e incluso en varios extractos del texto se manifiesta, la visión funcional de dichas prácticas formativas en términos de lo que requiere el negocio, más allá de pensar en formación de iniciativa de las personas para su desarrollo personal. Los mecanismos de participación de los trabajadores se limitan a la realización de consultas sobre elementos del negocio, pero no presentan mayor detalle y no se configuran como tal en un proceso de diálogo.

De lo anterior, resulta una oportunidad de la GH para humanizar las prácticas organizacionales desde la RSE interna de estas entidades. Si bien, el análisis presentado refleja un distanciamiento de la RSE interna frente a la GH, se puede observar como una oportunidad para comprender la lógica que siguen dichas prácticas e intentar contemplar elementos como los presentados en el capítulo anterior, que de alguna manera pueden humanizar la dimensión interna de la RSE.

Por otro lado, es importante resaltar que, dado que este trabajo se limitó a la realización de un análisis desde los discursos de las dos entidades y a la contrastación con noticias de prensa, por lo que se tiene una visión restringida solamente a los elementos observables desde la información disponible públicamente, que fue la que se analizó para determinar los aspectos visibles y ocultos de estas organizaciones, desde la propuesta de Renée Bédard. Por ello, este trabajo hace una invitación a realizar mayores investigaciones sobre estos temas mediante un trabajo empírico, desde el interior de las organizaciones, con el fin de comprender las dinámicas que operan sobre las personas en mayor detalle y tener una perspectiva desde actores fundamentales como los trabajadores.

Conclusiones y reflexiones generales

Las oportunidades que surgen ante las crisis permiten el trascender humano y su evolución. El caos de la sociedad actual ha llevado a cuestionar sus causas y razones, muchas de ellas asociadas a las prácticas administrativas y a las visiones y teorías que hay tras ellas. Una de las oportunidades de esta investigación, es la necesidad de comprender algunas de las bases epistemológicas, axiológicas y ontológicas que soportan las praxis actuales de las organizaciones y que, en parte, contribuyen a la generación de este caos: una crisis social y de valores, en la que los seres humanos son asimilados a objetos, es decir, son vistos como instrumentos al servicio de otros, quienes motivados por un imaginario de superioridad cosifican y someten a otros miembros tanto de su especie, como de otras.

En este sentido, el principal objetivo de este trabajo se orientó por la determinación del papel de la GH en el desarrollo de la dimensión interna de la RSE particularmente desde el grupo de interés trabajadores, para lo cual se desarrollaron los capítulos cinco y seis. Como resultado de ello, se logró este objetivo en la medida en que se puede observar una oportunidad para trabajar la dimensión interna de la RSE desde la GH, en función de lograr el desarrollo de dicha dimensión más allá de las funciones propias del área de gestión humana, para fomentar organizaciones más humanas que piensen en las personas como parte de sus operaciones y no como un objeto más.

Dicho objetivo se apoyó en tres propósitos puntuales, tales como el desarrollo de un referente teórico para la gestión humanista (trabajado en los capítulos dos y tres), así como la caracterización de los principales conceptos y teorías desarrollados sobre la RSE con principal interés en la RSE desde la dimensión interna –trabajadores (desarrollado en el capítulo cuatro), para finalmente comprender el papel de la gestión humanista en el desarrollo de la dimensión interna de la RSE a través del entendimiento de las relaciones entre estas corrientes de pensamiento. Producto del trabajo en este documento, surgen las reflexiones de las presentes líneas.

La comprensión de la relación entre la RSE y la GH, permitió, por un lado, vislumbrar las relaciones entre estas dos vertientes y por el otro, comprender las posibilidades de la GH como una alternativa de “humanización” de la RSE interna. Para esto, fue necesario revisar

los diferentes conceptos de humanismo que se ocultan tras las principales teorías administrativas que soportan las prácticas, evidenciando así, que no es posible hablar de “un humanismo” sino que es necesario referirse a “los humanismos”, y de esta manera comprender cómo las condiciones particulares de tiempo y lugar influyen de manera sustancial en lo que se puede concebir como “lo humano” y, por tanto, este se trata de un concepto que debe estar en permanente revisión.

Así mismo, se puede observar como la administración apoyada en otras disciplinas, ha contribuido de manera importante a través de ciertos paradigmas, a la configuración de algunos de estos idearios que ocasionan prácticas de gestión que llevan a que la sociedad enferme. En este contexto, la RSE empezó a cobrar fuerza como una alternativa a las crisis organizacionales de nuestro tiempo, mientras las diversas teorías de administración vienen promoviendo e instaurando una visión del ser humano acorde con el sistema económico dominante. Por fortuna, ni las sociedades ni las organizaciones resultan inamovibles, lo que permite vislumbrar posibilidades de cambio frente a estas circunstancias, que parten desde la comprensión de las motivaciones que subyacen a las prácticas organizacionales actuales y el planteamiento de posibles alternativas respecto a esta situación que se sugieren desde la academia, tales como la gestión humanista.

Desde las principales teorías de la administración tradicional se infiere que, pese a las intenciones de promover un lugar para el ser humano en las organizaciones, este ha ido cambiando de acuerdo con el sistema económico imperante de forma que gran parte de dichas teorías (y las prácticas asociadas) se encuentran al servicio de este sistema; por esta razón, se puede considerar que uno de los móviles que generan las problemáticas prácticas actuales es la racionalidad económica – financiera, que se rige por las motivaciones de quienes buscan con premura una acumulación desmedida de recursos, sin importar las consecuencias. Esto ha generado cuestionamientos frente a estas teorías y acciones administrativas, en lo concerniente a aspectos como la búsqueda de eficiencia y productividad, así como la pretensión de homogenización y universalización de las prácticas de gestión, desconociendo así condiciones particulares del contexto en el que se desenvuelven las organizaciones.

En este punto, no todo lo que tiene la etiqueta de “humano” implica necesariamente una visión antropocéntrica; esto se observa, por ejemplo, en el caso de la GH que suele ser

equiparada con la “escuela de las relaciones humanas” cuando las dos perspectivas no son iguales pues si bien en las dos se distingue un interés por el ser humano, existe una trascendental diferencia en cuánto a la visión que se tiene de este. Desde la propuesta de las relaciones humanas se evidencia una preocupación por aspectos relacionados con el bienestar de las personas en función de la productividad, debido entre otras razones a la concepción mecanicista de empresa que subyace a la época, mientras que desde la gestión humanista se busca “humanizar” a las organizaciones y otorgar un papel esencial al ser humano y su entorno como fines de las organizaciones, como seres complejos.

Por lo anterior, es relevante y urgente la necesidad de pensar de manera continua las bases epistemológicas sobre las que se ha construido el edificio conceptual de la administración, así como en la posibilidad de nuevos planteamientos que permitan involucrar en los currículos administrativos elementos que posibiliten comprender y estudiar al ser humano como un ser complejo sobre el cual se ejercen las acciones organizacionales, así como también la necesidad de cuestionar el relacionamiento que tiene la academia con las organizaciones para generar vínculos más fuertes que faciliten la generación de aportes a la comprensión y alternativas de acción ante las problemáticas sociales.

Esto podría permitir un renacimiento de los significados construidos por la administración, dónde el ser humano sea dignificado de manera que el trabajo que ejerce en el interior de las empresas adquiera un nuevo significado que le conceda el respeto por su condición, la comprensión de su bienestar desde múltiples esferas del conocimiento (no solamente la económica) y un desarrollo y realización personal que esté más allá de servir solo como una vía para su subsistencia económica. De la misma forma, es importante comprender las limitaciones propias de la especie humana, tales como las necesidades de relacionamiento que, a través de los procesos evolutivos a nivel biológico, han llevado a que desarrolle también un sentido de competencia para poder evolucionar. De manera semejante, el dominio de los modelos mentales que se mantienen aún se fortalece con la cultura, lo que se ve reflejado en la naturalización y normalización de prácticas que pueden configurarse como un atentado contra la condición humana.

Por otro lado, en el marco de referencia para la RSE, se observó un aumento en el interés por realizar mayor investigación sobre este tema, lo cual presenta períodos de auge de la

temática en los momentos de crisis (financieras, sociales, ambientales, entre otras) sobre todo porque estas suscitan un interés frente a la responsabilidad que se puede atribuir a las organizaciones ante dichos eventos. Es así como la RSE, a pesar de ser un término relativamente novedoso, presenta unos desarrollos conceptuales que se enmarcan en varios períodos de la civilización, a través del relacionamiento de las responsabilidades de las empresas con las buenas acciones y la filantropía.

Al igual que el humanismo, la RSE también se ha comprendido desde diferentes ópticas, lo que impide un acuerdo respecto a una acepción común, por lo cual se pueden presentar tantas definiciones de RSE como conceptos de organización, lo que está estrechamente supeditado a las características de los contextos desde donde se hable del tema. Lo único sobre lo que parece existir un consenso es en relación con el carácter voluntario de la RSE, lo que implica ir más allá de las disposiciones regulatorias del entorno. Por ello, debido a que los desarrollos académicos sobre el tema son bastante amplios, se tomó como punto de partida (para el desarrollo del marco de referencia del capítulo cuatro) la propuesta de Garriga y Melé (2004), que categoriza estos trabajos desde los ejes instrumental, político, integrador y ético, encontrando que la orientación que predomina en las prácticas administrativas es la instrumental, ya que muchas organizaciones actualmente utilizan la etiqueta de “socialmente responsables” para buscar una legitimidad y aceptación social que les permita mejorar su desempeño financiero más allá de mostrar una preocupación genuina por el impacto de sus operaciones.

En medio de estas perspectivas de RSE surge también una aproximación puntual, conocida como la RSE interna, a partir de la cual hay un interés por los diferentes actores que se encuentran en el interior de la organización, entre ellos los trabajadores. Desde la revisión de la literatura académica se pudo observar que aún es un poco limitado el andamiaje conceptual sobre este tema; sin embargo, desde esta dimensión se evidenció una preocupación por los empleados desde ejes como la seguridad y salud en el trabajo, la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, la gestión del cambio y el relacionamiento con las personas. No obstante, las iniciativas teóricas y prácticas en este sentido se han asociado con actividades propias del área funcional de gestión humana, tales como la atracción, el reclutamiento, la contratación, la formación, la remuneración, la salud y seguridad ocupacional, entre otros; dichas iniciativas, promueven el interés por las personas en el interior de las organizaciones desde una óptica en donde ellas son vistas

solo como un elemento más que se debe gestionar para cumplir con los propósitos organizacionales y, por tanto, los planteamientos sobre el tema presentan diferencias frente a lo que busca la GH, sobre todo porque la RSE interna puede incluso ocultar prácticas de homogenización que atentan contra el respeto por la condición humana.

Lo anterior se pudo evidenciar a través de la revisión del discurso de RSE interna seguido por las entidades Bancolombia y Davivienda, desde un enfoque humanista (capítulo seis), lo que se realizó por medio de un análisis de las dimensiones visibles y ocultas en el discurso de estas entidades, a través del modelo del rombo filosófico de Bédard. De este trabajo fue posible constatar que la praxis presentada en el discurso de RSE interna, a través de las memorias anuales de RSE y sostenibilidad, se orienta por los ejes mencionados en el párrafo anterior, mientras que las bases que sostienen dicho modelo, tales como la axiología, la epistemología y la ontología, dejan ver el seguimiento de una lógica instrumental que propende por la búsqueda de una mejor reputación para estas entidades mediada solo por un interés por las personas centrado solo en la formación y capacitación, atracción y reclutamiento, remuneración y, en general, sobre todas aquellas acciones que contribuyan a lograr un mejor desempeño corporativo, más allá de mostrar una preocupación genuina por las personas y su entorno como fines.

En definitiva, la importancia de las personas en las empresas resulta un tema relevante más allá incluso de asuntos estratégicos. El respeto por la dignidad humana, la promoción del desarrollo de las personas en el lugar de trabajo, la preocupación por su florecimiento personal, su desarrollo y el de su entorno, así como aspectos relacionados a la felicidad en el trabajo, son elementos que deberían estar presentes como enfoque importante en las organizaciones, dada la premisa de que las empresas se deben a los seres humanos, se componen de personas y se dirigen a ellas; por esta razón es importante tratar de fomentar un cambio en la óptica de las organizaciones actuales al respecto.

Este trabajo se configura como un aporte a la comprensión de la dimensión interna de la RSE desde la óptica de la gestión humanista, pues a través del mismo es posible visualizar, desde la perspectiva teórica, que las iniciativas de rendición de cuentas estudiadas presentan un enfoque instrumental que no permite concebir al ser humano en su integralidad como un ser complejo, sino que lo limitan al entenderlo como una cosa más a gestionar lo que no estaría de acuerdo con los principios de la ética kantiana del respeto a

de las personas como fines. También, en medio de esta óptica de visualización de la RSE desde la gestión humanista, en el apartado 6.1. se presentan algunos elementos que pueden ser tenidos en cuenta en la RSE interna desde la gestión humanista relacionados con tres categorías: la dignidad humana, los derechos humanos y el desarrollo humano.

Adicionalmente, esta tesis ha pretendido contribuir también, desde el trabajo empírico efectuado, a entender el papel de las personas en las organizaciones que fueron objeto de estudio, encontrando allí también un enfoque instrumental si se considera que los discursos ponen de manifiesto una reducida preocupación por las personas en función del aporte que realizan a las organizaciones (por ejemplo a través de aspectos como la atracción del talento, la formación, la salud y seguridad en el trabajo) y la escasez de una preocupación genuina por su auténtico bienestar y por aspectos inherentes a su humanidad (que podrían ser abordados desde la gestión humanista). A través de esta tesis, se puede observar una oportunidad para trabajar desde la gestión humanista en función de lograr el desarrollo de la dimensión interna de la responsabilidad social, para fomentar la operación de organizaciones más humanas de manera tal que piensen en las personas como parte importante de las mismas más que como un “cosa” más a gestionar; todo ello implica reflexionar sobre la posibilidad de una humanización de las organizaciones. En este sentido, tomando como referencia las tres categorías de análisis de la ética kantiana que sugiere Bowie (2017): individual, institucional y macroeconómica, se manifiestan oportunidades de investigación en estos ejes, desde lo individual a través de las percepciones de los trabajadores, de los gerentes y administradores o de una organización en concreto; desde lo institucional a través de colectividades como por ejemplo los sindicatos y también en las universidades desde los programas curriculares en ciencias económicas; y finalmente desde lo macroeconómico a través del estudio de la legislación laboral y de las políticas públicas que respondan a cambios en el mercado laboral del país.

Anexos

Anexo 1. Noticias de Bancolombia años 2015 a 2019 relacionadas con RSE, GH – RSE Interna, RSE y Desarrollo Sostenible

Título de la noticia	Año	Tema	Fuente
¿Cuáles son las 10 empresas del país con mejor talento?	2015	GH - RSE Interna	El Tiempo
Las mujeres que mandan en Bancolombia	2016	GH - RSE Interna	Revista Dinero
Hay 38 empresas con movilidad sostenible	2016	GH - RSE Interna	La República
La ética, un estado de reflexión	2016	GH - RSE Interna	El Espectador
Antioquia le dijo sí al llamado para fortalecer el teletrabajo	2017	GH - RSE Interna	El Tiempo
'Cuando estaba en el banco me daba pena tomar vacaciones'	2017	GH - RSE Interna	El Tiempo
Pagarán \$1.000 por cada kilómetro en bicicleta que se recorra hoy	2017	GH - RSE Interna	El Espectador
"La economía de la empatía"	2017	GH - RSE Interna	El Espectador
¿Por qué es importante hablar de movilidad sostenible?	2017	GH - RSE Interna	El Espectador
Los colaboradores de una empresa aplican prácticas sostenibles en sus casas	2017	GH - RSE Interna	El Espectador
Codensa, Sura y Bancolombia, entre las empresas que incentivan el uso de la 'bici'	2018	GH - RSE Interna	La República
Más de 2.000 voluntarios participarán en el Gran Voluntariado de Bancolombia	2018	GH - RSE Interna	La República
Compensar desde lo emocional, más allá del dinero.	2019	GH - RSE Interna	Revista Dinero
Bancolombia y Grupo Nutresa son las empresas con mayor atracción y retención de talento	2019	GH - RSE Interna	La República
Las empresas en las que más quieren trabajar los colombianos	2019	GH - RSE Interna	El Tiempo
Más de 400.000 puestos nuevos aún no impactan el desempleo	2019	GH - RSE Interna	El Tiempo
Salario mínimo de hoy compra un 28 % más que el de 20 años atrás	2019	GH - RSE Interna	El Tiempo
Personas con discapacidad, fuerza laboral desaprovechada en el país	2019	GH - RSE Interna	El Tiempo
Entregan dinero por cuidar la naturaleza	2016	RSE y sostenibilidad	El Tiempo
Becas que siembran esperanza	2017	RSE y sostenibilidad	Revista Dinero
Lo sostenible no quita lo rentable	2017	RSE y sostenibilidad	Revista Dinero

Título de la noticia	Año	Tema	Fuente
Saldo en verde	2017	RSE y sostenibilidad	Revista Dinero
Las empresas con mejor percepción de responsabilidad social de 2016	2017	RSE y sostenibilidad	Revista Dinero
La responsabilidad empresarial para ayudar a Mocoa	2017	RSE y sostenibilidad	La República
Bancolombia recibió premio por bonos verdes	2017	RSE y sostenibilidad	La República
Bancolombia lanzó nueva campaña incluyente	2017	RSE y sostenibilidad	La República
Nueva publicidad de Bancolombia: ¿Inclusión o desacierto?	2017	RSE y sostenibilidad	El Espectador
Un modelo de emprendimiento sostenible desde el campo	2017	RSE y sostenibilidad	El Espectador
La inclusión financiera vista desde el sector rural	2017	RSE y sostenibilidad	El Espectador
Andi y Bancolombia apoyan el posconflicto	2018	RSE y sostenibilidad	La República
Bancolombia presentó el primer cajero solar ubicado en Medellín	2018	RSE y sostenibilidad	La República
Las ocho razones por las que es importante tener prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	2018	RSE y sostenibilidad	La República
En el Valle de Aburrá la prioridad en sostenibilidad es garantizar una mejor calidad del aire	2018	RSE y sostenibilidad	La República
Los incentivos de la banca también tienen una apuesta 'verde'	2018	RSE y sostenibilidad	El Tiempo
Medellín cuenta con el primer cajero automático solar del país	2018	RSE y sostenibilidad	El Tiempo
Euromoney reconoció a Bancolombia por sus planes de sostenibilidad y apoyo a las Pyme	2019	RSE y sostenibilidad	La República
Las contribuciones de los bancos para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible	2019	RSE y sostenibilidad	La República
Grupo Bancolombia realiza su primera emisión de bonos sostenibles por \$657.000 millones	2019	RSE y sostenibilidad	La República
Cuatro apuestas por la sostenibilidad	2019	RSE y sostenibilidad	El Tiempo
Bonos verdes, sociales y naranja, mercado al que aún le falta madurar	2019	RSE y sostenibilidad	El Tiempo
Bancolombia, el quinto banco más sostenible del mundo	2016	Imagen - Reputación	La República
Bancolombia y Davivienda siguen en el índice de sostenibilidad de Dow Jones	2016	Imagen - Reputación	La República
Las empresas colombianas con mejor reputación corporativa en 2017	2017	Imagen - Reputación	Revista Dinero

Título de la noticia	Año	Tema	Fuente
Cervezas y banca, con las marcas más valiosas	2017	Imagen - Reputación	El Espectador
Bancolombia y Grupo Nutresa son las empresas con mejor reputación en Colombia	2018	Imagen - Reputación	Revista Dinero
Bancolombia, Alpina y Éxito son las marcas locales más influyentes	2018	Imagen - Reputación	La República
Bancolombia, el banco más sostenible del mundo según el Índice Dow Jones	2018	Imagen - Reputación	La República
Estas son las marcas más influyentes del 2018	2018	Imagen - Reputación	El Tiempo
Bancolombia vuelve a liderar el ranking de reputación	2019	Imagen - Reputación	Revista Dinero
Las marcas de bancos mejor posicionadas de Colombia	2019	Imagen - Reputación	Revista Dinero
Nutresa y Bancolombia lideran ranking de gobierno corporativo de Merco	2019	Imagen - Reputación	La República
Nutresa, Bancolombia y Alpina son las empresas de Colombia con mejor Gobierno Corporativo	2019	Imagen - Reputación	La República

Anexo 2. Noticias de Davivienda años 2016 a 2020 relacionadas con RSE, GH – RSE Interna, RSE y Desarrollo Sostenible

Título de la noticia	Año	Tema	Fuente
Los mejores CEO transformando empresas	2018	GH - RSE Interna	Revista Dinero
Usted trabaja en una empresa sostenible	2019	GH - RSE Interna	Revista Dinero
Formarán a 800 personas para darles empleo en Cali	2019	GH - RSE Interna	El Tiempo
Sí se puede ser mamá y triunfar en las empresas	2020	GH - RSE Interna	Revista Dinero
Bancolombia y Davivienda siguen en el índice de sostenibilidad de Dow Jones	2016	Imagen - Reputación	La República
Tres marcas que se están luciendo con sus estrategias para el Mundial	2018	Imagen - Reputación	Revista Dinero
El Índice de Confianza de Davivienda se mantuvo estable durante octubre	2018	Imagen - Reputación	La República
6 empresas colombianas, entre las más grandes del mundo	2019	Imagen - Reputación	Revista Dinero
El dinero moral: ¿su empresa lava su imagen?	2019	Imagen - Reputación	Revista Dinero
Las estrategias de las empresas colombianas para hacer parte del Índice Dow Jones	2019	Imagen - Reputación	La República
Banco Davivienda volvió a entrar al Índice de Sostenibilidad Dow Jones	2019	Imagen - Reputación	La República
Davivienda, primer banco en ofrecer canales para personas con discapacidad auditiva y visual	2016	RSE y sostenibilidad	La República
Fundación Bolívar Davivienda y Misi se unen para celebrar la Navidad	2017	RSE y sostenibilidad	Revista Dinero
Este jueves en Al Tablero con Dinero todo sobre responsabilidad social	2017	RSE y sostenibilidad	Revista Dinero
Davivienda emitió bonos verdes por \$433.000 millones	2017	RSE y sostenibilidad	La República
Davivienda amplía sus estrategias e inversión en infraestructura de energía limpia	2018	RSE y sostenibilidad	La República
'Emprendimiento social no solo debe ser exitoso; también sostenible'	2018	RSE y sostenibilidad	El Tiempo
Los bonos verdes: un instrumento financiero	2019	RSE y sostenibilidad	Revista Dinero
Apuestas de los empresarios para promover la movilidad sostenible	2019	RSE y sostenibilidad	Revista Dinero
El Grupo Bolívar premió siete proyectos que sobresalieron por innovación social	2019	RSE y sostenibilidad	La República
Las Pyme son las empresas que más le apuestan a causas medioambientales	2019	RSE y sostenibilidad	La República

Referencias bibliográficas

- Acevedo, J., Zárate, R., & Garzón, W. (2013). Estatus jurídico de la RSE en Colombia. *Dikaion*, 22(2), 303-332.
- Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*, July-August, 88-98.
- AECA. (2003). Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 61.
- Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, 17(3), 407-431.
- Aktouf, O. (2007). Auditoría, buena gobernanza y responsabilidad corporativa en el marco del capitalismo neoliberal globalizado: Un análisis crítico - radical. En F. Cruz (Ed.), *Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas*. Artes gráficas del Valle Editores – Impresores Ltda.
- Aktouf, O. (2009). *La administración entre tradición y renovación*. Artes gráficas del valle Universidad del Valle Universidad Libre.
- Aktouf, O., & Chrétien, M. (1986). *Antropología de la Comunicación y Cultura Empresarial: El Caso Cascades*.
- Aktouf, O., & Holford, D. (2008). Radical humanism and management: the implications of humanism for business administration and studies. *Organizações & Sociedade*, 45, 15.
- Alanis, L. (2013). La Responsabilidad Social Empresarial. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), 1338-1343.
- Alarcón, D. (2017, mayo 7). 'Cuando estaba en el banco me daba pena tomar vacaciones'. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/cultura/musica-y-libros/entrevista-de-el-tiempo-a-carlos-raul-yepes-85228>
- Altman, B., & Vidaver-Cohen, D. (2000). Corporate Citizenship in the New Millennium Foundation for an Architecture of Excellence. *Business and society review*, 105(1), 145-168.
- Alvarado, A., & Schlesinger, M. (2008). Dimensionalidad de la RSE percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: Una aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59.
- Andriof, J., & McIntosh, M. (2011). *Perspectives on Corporate Citizenship*. Greenleaf

Publishing Limited.

- Arandia, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. *AD-minister*, 26, 123-147.
- Arias, F. (2018). Diferencia entre teoría, aproximación teórica, constructo y modelo teórico. *Revista Electrónica Actividad Física y Ciencias*, 10(2), 1-12.
- Ariza, E. D. (2011). Sentidos internos frente a sentidos externos en la responsabilidad social empresarial: desafíos para las ciencias sociales. *Revista Tendencias & Retos*, 16, 93-110.
- Ariza, E. D. (2012). El camino hacia la revelación: evolución de los informes de responsabilidad social en Colombia (2006-2009). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión. Universidad Militar Nueva Granada*, 20(2), 97-120.
- Asobancaria. (2018). *Informe de sostenibilidad Asobancaria. Acercando la banca a los colombianos*.
- Avendaño, W. (2013). Responsabilidad social y responsabilidad social corporativa: Una nueva perspectiva para las empresas. *Revista Lasallista de Investigación*, 10(1), 152-163.
- Balaguer, M. R. (2013). Propuestas de la responsabilidad social corporativa en un contexto de crisis financiera internacional. *Prisma Social*, 10, 157-190.
- Barba, A. (2009). Miradas furtivas y voces expuestas en el humanismo en la gestión. En *Humanismos gestión y mundialización en América Latina* (pp. 176-182). HEC Montreal - Metropolitana, Universidad Autónoma Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.
- Barrena, J., López, M., & Romero, P. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25, 8-14.
- Bédard, R. (2003). Los Fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 1. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-minister*, 3, 68-88.
- Bédard, R. (2004). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 2. La trilogía administrativa. *AD-minister, Universidad EAFIT*, 4, 80-108. Medellín, Colombia.
- Boiral, O. (2003). Certificar la buena conducta de las empresas. Retos, problemas y perspectivas. *Revista Internacional del Trabajo*, 122(3), 351-375.
- Bonilla, E., Hurtado, J., & Jaramillo, C. (2009). *La investigación. Aproximaciones a la*

- construcción del conocimiento científico*. Alfaomega.
- Botero, D. (2004). *Discurso sobre el humanismo* (Ecoe Ediciones (Ed.)).
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Bowie, N. E. (2017). *Business ethics: A Kantian perspective*. (Second edi). Cambridge University Press.
- Calvo, P. (2014). Ética empresarial, responsabilidad social y bienes comunicativos. *Tópicos. Revista de Filosofía*, 47, 199-232.
- Campuzano, L. F. (2010). *La responsabilidad social empresarial: ¿verdadero compromiso o simple moda? Pontificia Universidad Católica del Perú*, 121-129.
- Capra, F. (1992). *Punto Crucial*. Editorial Troquel S.A.
- Carneiro Caneda, M. (2011). *Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos* (pp. 1-4).
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*.
- Carroll, A. B. (1994). Social issues in management research. *Business and society*, 33(1), 5-25.
- Carroll, A., & Schwartz, M. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Carvajal, J., & Dávila, C. (2014). Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia. *Cuadernos de administración Universidad del Valle.*, 29(49), 95-106.
- Carvajal, R. (2002). De lo inhumano y lo humanizable en las relaciones de subordinación. Filosofía, historia y sociología del Humanismo en la empresa de negocios. *Cuadernos de Administración*, 27, 24-89.
- Carvajal, R. (2005). La caja de herramientas ocultas de la dirección. ¿Tiene futuro el humanismo administrativo? En *Nuevo Pensamiento Administrativo* (Facultad d, pp. 145-155). Artes gráficas del Valle Editores – Impresores Ltda.
- Carvajal, R. (2008). Kuhn y Weber: una apuesta por la trágica dignidad de la formación administrativa. En *Racionalidad instrumental y gestión* (pp. 91-133). Artes gráficas del Valle Editores – Impresores Ltda.
- Castrillón, L. A. (2014). *Posthumanismo y sentido. Escenarios socio-culturales y perspectivas fenomenológicas* (Editorial Pontificia Universidad Bolivariana (Ed.)).
- Cetorelli, N. (2002). The role of financial services in economic growth. *The Federal Reserve*

- bank of Chicago, 173.*
- Chanlat, A. (1995). Carta a Richard Déry: el Occidente, enfermo de sus dirigentes. *Cuadernos de administración Universidad del Valle.*, 20, 14-41.
- Chanlat, A. (1996). El oficio del dirigente «¿Gran empresario» o « Buen dirigente?» *Cuadernos de Administración-Universidad del Valle*, 23, 111-117.
- Chanlat, A., & Bédard, R. (1990). *L'importance de l'éthique de la parole dans le métier de dirigeant.*
- Chanlat, A., & Ramírez, G. (2009). *Humanismos gestión y mundialización en América Latina: Experiencias relevantes y perspectivas.* HEC Montreal - Metropolitana, Universidad Autónoma Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.
- Chaparro, G. (2014). ¿Discriminación laboral? *El Espectador.*
<https://www.elespectador.com/noticias/nacional/discriminacion-laboral-articulo-460295>
- Chiavenato, I. (1997). *Introducción a la teoría general de la administración.* (Cuarta edi). Mc Graw Hill.
- Cifuentes, V. (2018, septiembre 14). Bancolombia, el banco más sostenible del mundo según el Índice Dow Jones. *Diario La República.*
<https://www.larepublica.co/empresas/el-banco-mas-sostenible-del-mundo-es-colombiano-2770902>
- Cigüenza, N. (2018, noviembre 22). Codensa, Sura y Bancolombia, entre las empresas que incentivan el uso de la 'bici'. *Diario La República.*
<https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/codensa-sura-y-bancolombia-entre-las-empresas-que-incentivan-el-uso-de-la-bici-2796462>
- Clauso, A. (1993). Análisis documental: el análisis formal. *Revista general de información y documentación*, 3(1), 11-19.
- Cochran, P., & Wood, R. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.*
- Correa, J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Semestre Económico - Universidad de Medellín*, 10(20), 87-102.
- Cortina, A. (2000). *Ética de la empresa* (5a edición). Trotta.

- Courda, C. (2013). El humanismo. *Revista Chilena de Literatura*, 84, 9-17.
- Crisóstomo, V. L., De Souza, F., & Nobre, P. H. (2014). An analysis of corporate social responsibility in Brazil: growth, firm size, sector and internal stakeholders involved in policy definition. *Pensamiento & Gestión*, 37, 125-149.
- Cruz, F. (2005). Del humanismo administrativo a la conciencia de las anomalías. En *Nuevo Pensamiento Administrativo* (pp. 101-111). Artes gráficas del Valle Editores – Impresores Ltda.
- Cruz, F., & Rojas, W. (2008). La noción de inhumanidad y culturas híbridas. En *Racionalidad instrumental y gestión* (pp. 13-66). Artes gráficas del Valle Editores – Impresores Ltda.
- Cruz Kronfly, F. (2007). Presentación. En *Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas* (p. 363). Artes gráficas del Valle Editores – Impresores Ltda.
- Cruz Kronfly, F., Aktouf, O., & Carvajal Baeza, R. (2003). *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali Universidad del Valle 2003.
- Cuevas, R. (2009). Ética Y Responsabilidad Social De La Empresa. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 8(23), 323-349.
- Curto, M. (2012). La responsabilidad social interna de las empresas. En *Cuadernos de la Cátedra «la Caixa» de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico* (Segunda ed). Mc Graw Hill.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. What does the business man owe to society? *Business Horizons*, 10(4), 45-51.
- Davivienda. (2017). *Informe de Sostenibilidad Davivienda 2017* (p. 97).
- Davivienda. (2018a). *Política ambiental y Social* (pp. 4-37).
- Davivienda. (2018b). *Política Derechos Humanos* (pp. 3-5).
- Davivienda. (2018c). *Política y reporte de Impuestos*.
- Davivienda. (2019a). *Estructura primer nivel - Organigrama Davivienda*.
- Davivienda. (2019b). *Informe de Sostenibilidad 2018*.
- Davivienda. (2019c). *Reseña histórica Davivienda*.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*.
- De Gaulejac, V. (2008). *Existir en un mundo paradójico*. Administración y Organizaciones.
- De Gaulejac, V., & Aubert, N. (1993). *El coste de la excelencia: del caos a la lógica o de la lógica al caos*.

- De la Rosa, A. (2009). Organización, administración y humanismos: los aportes de René Bédard. En *Humanismos gestión y mundialización en América Latina* (pp. 198-202). HEC Montreal - Metropolitana, Universidad Autónoma Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.
- De Waal, F. (2007). *Primates y filósofos. La evolución de la moral del simio al hombre*. Ediciones Paidós Ibérica.
- Díaz, N., & Lima, M. (2015). Responsabilidad social interna: entre la diferencia y el discurso en el escenario organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(2), 346-368.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). Theory the Stakeholder of the Concepts , Evidence, Corporation: and Implications. *Academy of Management*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. F. (1984). Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 26(2), 53-63.
- Duque, Y., Cardona, M., & Rendón, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de administración Universidad del Valle.*, 29(50), 196-207.
- Duque, Y., & Martínez, D. (2012). Responsabilidad social empresarial en la dimensión laboral: Caso Bancolombia y BBVA. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada*, XX(1), 171-187.
- Echeverría, O., Abrego, D., & Medina, J. M. (2018). La responsabilidad social empresarial en la imagen de marca afectiva y reputación. *Innovar*, 28(69), 133-148.
- El Espectador. (2016, noviembre 12). La ética, un estado de reflexión. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/noticias/economia/etica-un-estado-de-reflexion-articulo-665110>
- El Espectador. (2017, septiembre 27). ¿Por qué es importante hablar de movilidad sostenible? *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/es-el-momento-de-los-que-transforman/noticias/medio-ambiente/por-que-es-importante-hablar-de-movilidad-sostenible-articulo-715258>
- El Tiempo. (2019a, marzo 20). Personas con discapacidad, fuerza laboral desaprovechada en el país. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/las-personas-con-discapacidad-son-una-fuerza-laboral-desaprovechada-en-el-pais->

340042

- El Tiempo. (2019b, agosto 20). Las empresas en las que más quieren trabajar los colombianos. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/empresas-preferidas-por-los-colombianos-para-trabajar-402576>
- Escuela Nacional Sindical. (2015). *Sector Financiero y Bancario Colombiano. Características económicas, laborales de negociación colectiva*.
- Fabregas, C., Ariza, Y., & Carmona, C. (2018). Un acercamiento a la explicación teórica del desarrollo sostenible: Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Espacios*, 39(44), 20.
- Fairclough, N. (2003). El análisis crítico del discurso como método para la investigación en ciencias sociales. En R. Wodak & M. Meyer (Eds.), *Métodos de análisis crítico del discurso* (pp. 179-204). Gedisa Editorial.
- Fayol, H. (1961). *Administración Industrial y General Previsión - Organización - Mando - Coordinación - control* (E. Ateneo (Ed.); 5a edición).
- Forero, G. (2018, septiembre 16). Banco Davivienda volvió a entrar al Índice de Sostenibilidad Dow Jones. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/finanzas/banco-davivienda-volvio-a-entrar-al-indice-de-sostenibilidad-dow-jones-2908516>
- Forero, L. A. (2017). El papel del sector financiero colombiano en el marco de la responsabilidad social. *In Vestigium Ire*, 11(1), 161-185.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.
- Freeman, E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. En *Ethical theory and business*. Pitman.
- Freeman, E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Galeano, M. E. (2009). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro de la mirada*. La Carreta Editores, 2009.
- Garcés, J. (2000). *La nueva sostenibilidad social*. Editorial Ariel S.A.
- García, C., & Portales, L. (2013). El ataque a la dignidad humana en el trabajo, el caso del "mobbing en acción". *Humanistic Management Network Research Paper*, 2(4), 26.
- García Vargas, O. H. (2011). Una aproximación a la gerencia del siglo XXI. *Cuadernos de*

administración Universidad del Valle.

- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016a). *GRI 101: Fundamentos* (p. 29).
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016b). *GRI 401: Empleo* (p. 14).
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016c). *GRI 402: Relaciones trabajador - empresa* (p. 9).
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016d). *GRI 404: formación y enseñanza*.
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016e). *GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades* (p. 10).
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016f). *GRI 406: No discriminación*.
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016g). *GRI 407: Libertad de asociación y negociación colectiva*.
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016h). *GRI 408: Trabajo infantil*.
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016i). *GRI 409: trabajo forzoso u obligatorio* (p. 9).
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2016j). *GRI 412: Evaluación de derechos humanos*.
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2018a). *GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo* (p. 33).
- Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2018b). *Sustainability Disclosure Database. Data Legend* (p. 15).
- Gómez, M. (2010). La gestión y la información sobre la responsabilidad social empresarial de las pymes: la necesidad de diferenciación. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 56, 15-40.
- Gómez, M., & Calvo, A. (2004). Globalización, desarrollo sostenible, y empresa: Virando hacia la Responsabilidad Social. *Lúmina V Revista de Pensamiento, Teoría e Investigación.*, 209-236.
- Gómez, M., & Quintanilla, D. A. (2012). Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. *Cuadernos de Contabilidad*, 13(32), 121-158.
- González, A. (2015). Estrategias metodológicas para la investigación del usuario en los medios sociales: Análisis de contenido, teoría fundamentada y análisis del discurso. *Profesional de la Información*, 24(3), 321-328.

- González, C. (2017, octubre 19). Grupos EPM y Éxito, entre las empresas que apoyan la educación de sus empleados. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/grupos-epm-y-exito-apoyan-la-educacion-de-sus-empleados-2560510>
- González, E. (2019, julio 25). Compensar desde lo emocional, más allá del dinero. *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/opinion/articulo/compensar-desde-lo-emocional-mas-alla-del-dinero/274843>
- González, J. (2000). El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. En *Cuestiones pedagógicas: Revista de ciencias de la educación* (Número 15, pp. 227-246).
- González, L. (2007). Humanismo y gestión humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Rev. Eleuthera*, 1, 42-63.
- Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73.
- Gorbachov, M. (1994). Prólogo. En Tra (Ed.), *Interpretaciones del Humanismo* (Traducción, pp. 2-4). Plaza y Valdés Editores.
- Greening, D. W., & Gray, B. (1994). Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. *Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498.
- Grupo Aval. (2019). *Compañías - bancos del Grupo Aval*.
- Grupo Bancolombia. (s. f.). *Política de Temas Controversiales*. 1-2.
- Grupo Bancolombia. (1996). Calidad de vida. En *Geriatría* (Vol. 12, Número 4, pp. 35-43).
- Grupo Bancolombia. (2016). *Informe gestión empresarial responsabilidad corporativa* (p. 221).
- Grupo Bancolombia. (2017a). *Política de Cambio Climático* (pp. 1-2).
- Grupo Bancolombia. (2017b). *Política de compras sostenibles Bancolombia*.
- Grupo Bancolombia. (2017c). *Política de derechos humanos Bancolombia* (pp. 1-2).
- Grupo Bancolombia. (2017d). *Política de grupos de interés Bancolombia*.
- Grupo Bancolombia. (2017e). *Resultados consultas a grupos de interés 2017 Bancolombia*.
- Grupo Bancolombia. (2017f). *Sostenibilidad Bancolombia Política de Cambio Climático* (pp. 1-2).
- Grupo Bancolombia. (2018). *Informe Gestión Empresarial 2017*. 1-476.
- Grupo Bancolombia. (2019a). *¿Quiénes somos? Grupo Bancolombia*. <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion->

corporativa/quienes-somos

- Grupo Bancolombia. (2019b). *Diálogo con nuestros grupos de relación*.
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/sostenibilidad/reporte-de-sostenibilidad/modelo-de-sostenibilidad>
- Grupo Bancolombia. (2019c). *Gobierno corporativo*.
- Grupo Bancolombia. (2019d). *Informe de Sostenibilidad 2018*.
- Guerrero, D., & Sandoval, J. (2011). La Responsabilidad Social como Generadora de valor empresarial: Hacia La construcción de un modelo de balance social para las mipymes. *Revista U.D.C.A. Actualidad y Divulgación Científica*, 14(2), 177-186.
- Guevara, L. (2018, mayo 30). Bancolombia, Alpina y Éxito son las marcas locales más influyentes. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/bancolombia-alpina-y-exito-son-las-marcas-de-origen-colombiano-mas-influyentes-2733072>
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- HEC Montreal. (2016). *Eventos académicos Centro de Humanismos, Gestión y Mundialización*. <http://web.hec.ca/>
- Hernández, A., & Antoni, J. (2013). La Responsabilidad Social Corporativa el desarrollo local: una aproximación en tiempos de crisis. *Prisma Social*, 10(junio-noviembre), 119-156.
- Hernández, C., & Sanabria, P. (2015). Prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones públicas: El caso del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa de Colombia. *Estudios en Seguridad y Defensa*, 10(20), 67-88.
- Hernández, N., De la Garza, E., & Ortiz, A. (2014). Generación de capital social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizacional: un estudio correlacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(1), 67-78.
- Herrera, J., Larrán, M., & Martínez, D. (2012). Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión bibliográfica. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 39-65.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder Value , Stakeholder Management, and Social Issues: What ' s the Bottom Line? *Strategic management journal*, 22, 125-139.
- Horkeimer, M., & Adorno, T. (2003). *Dialéctica de la ilustración: Fragmentos filosóficos* (5ed ed.). Editorial Trotta.
- Humanistic Management Center. (2016). *Our Impact Model - Humanistic Management Center*.

- Humanistic Management Network. (2016). *Humanistic Management Network - Purpose*.
- Ibarra, A. (2014). Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista de Derecho*, 41, 51-82.
- Iese. (2009). La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman. *Newsletter*, 5, 4.
- Jaramillo, A., Ángel, A., Restrepo, A., Serrano, A., & Maya, J. (2002). Sector bancario y coyuntura económica el caso colombiano 1990 – 2000. *Cuadernos de investigación - Universidad EAFIT*, 1.
- Jaramillo, O. L. (2011). La dimensión interna de la responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas del programa expopyme de la Universidad del Norte. *Pensamiento & Gestión*, 31, 167-195.
- Jones, J. (1983). What are the issues? *Business Quarterly*, 22(3), 22-31.
- Kant, I. (1784). Respuesta a La Pregunta: ¿Que es la Ilustración? *Revista Colombiana de Psicología*, 14, 7-10.
- Kant, I. (2012). *Fundamentación para una metafísica de las costumbres*. Alianza Editorial. Traductor Roberto Aramayo.
- Kim, D. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. *MIT Sloan Management Review*, 35, 37-50.
- Laguna, R. (2016). De la máquina al mecanicismo. Breve historia de la construcción de un paradigma explicativo. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 16(32), 57-71.
- Largacha, C., Kimakowitz, E., Pirson, M., Spitzack, H., Dierksmeier, C., & Amann, W. (2014). *Tendencias gerenciales. 12 casos empresariales exitosos en el mundo*. Humanistic Management Network & Ecoe Ediciones.
- Largacha, C., Maldonado, L., Pérez, D., & Aristizábal, G. (2013). Non-linear Thinking and Humanistic Management: The Views Colombia Approach. *Journal of Knowledge Globalization*, 6(1), 79-101.
- Larrán, M., & Andrades, F. (2015). La oferta de asignaturas de responsabilidad social corporativa y ética empresarial en las titulaciones de finanzas y contabilidad: análisis comparativo con el ámbito de la gestión de organizaciones. *Revista de Contabilidad - Spanish Accounting Review*, 18(1), 1-10.
- Layard, R. (2005). *La felicidad. Lecciones de una nueva ciencia*. (Aguilar (Ed.)).
- Levitt, T. (1958). The dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 41-50.
- Liz, E. A., & Wodak, R. (2015). *Métodos de Análisis Crítico Del Discurso*. April.
- Lizarzaburu, E., & Del Brio, J. (2016). Responsabilidad social corporativa y reputación

- corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad George Town University.*, 10(1), 42-65.
- López, M. Á., & Segarra, M. (2011). empresas hacia la responsabilidad social corporativa y la ética empresarial Attitudes of business administration students towards corporate social responsibility and business ethics. *Revista Complutense de Educación*, 22(2), 235-248.
- Losa, J., Laurent, L., & Rosales, J. (2011). Ética, productividad humanista y desarrollo sustentable. *Gestión y Estrategia*, 39(Enero/Junio), 29-44.
- MacKerron, G. (2012). Happiness economics from 35.000 feet. *Journal of economic surveys*, 26(4), 705-735.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (1997). Antecedents and benefits of corporate citizenship : A comparison of United States and French businesses. *Journal of Business Research*, 51(2001), 37-51.
- Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuaderno de administración*, 19(32), 135-156.
- Marín, D. (2007). Administración y racionalidad. *Sotavento*, 14, 8-41.
- Maritain, J. (1942). Humanismo cristiano. *Fortune Magazine*.
- Marquina, P., & Reficco, E. (2015). Impacto de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos. *Estudios Gerenciales*, 31, 373-382.
- Martínez, C. E. (universidad N. de C. (2012). *Administración de organizaciones. Grandes transformaciones estratégicas y organizacionales*. (Universidad Nacional de Colombia (Ed.)).
- Martínez, V., & Gómez, M. (2015). La contabilidad y los conflictos ambientales en el sistema financiero: estudio de caso en el sector bancario argentino*. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(41), 281-306.
- Martucceilli, D., & De Singly, F. (2012). *Las sociologías del individuo*. LOM Ediciones.
- Marx, K. (1986). *Manuscritos: Economía y filosofía*. Alianza.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45, 109-120.
- Maussa Pérez, F. O. (2010). Modelo alternativo para la sostenibilidad empresarial. *Cuadernos de Administración-Universidad del Valle*, 44, 41-56.
- McGregor, D. (1996). *El lado humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Melamed, E., Blanco, A. B., Miranda, R., & Esperanza, C. (2017). Normalización de la

- responsabilidad social empresarial: un análisis desde su obligatoriedad y voluntariedad. *Revista Espacios*, 38(51), 19.
- Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77-88.
- Melé, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz*, 65(2º trimestre), 50-67.
- Melé, D. (2013). Antecedents and current situation of humanistic management. *African Journal of Business Ethics*, 7(2), 52-61.
- Méndez, J., & Peralta, D. (2014). Reflexiones respecto a la responsabilidad social empresarial y la creación de valor económico desde la perspectiva de los proveedores. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(38), 625-645.
- Mercado, D. (2017, mayo 1). Antioquia le dijo sí al llamado para fortalecer el teletrabajo. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/antioquia-le-dijo-si-al-llamado-para-fortalecer-el-teletrabajo-83456>
- Mertens, D. (2014). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods* (4.ª ed.). Sage Publications Inc.
- Michel, J. L. (2013). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y teoría de los stakeholders en el sector del petróleo de costa de marfil. *Revista de Investigación Social*, 10(Junio), 302-331.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Review*, 22(4), 853-886.
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa - MERCO. (2019). *¿Qué es MERCO?* <http://www.merco.info/co/que-es-merco>
- Monroy, S. (2005). *Enfoque y conceptos de una administración renovada. El aporte de Aktouf*. Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá.
- Montaño, L., & Rendón, M. (2009). El humanismo como construcción social. Reflexiones para el estudio de las organizaciones. En *Humanismos gestión y mundialización en América Latina* (pp. 69-85). HEC Montreal - Metropolitana, Universidad Autónoma Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.
- Mora, A. M., Serna, M., & Serna, N. (2011). Las entidades bancarias en Colombia, consecuencia de un movimiento constante del sector bancario. *Revista MBA EAFIT*, 216(2), 32-53.

- Morelba, B. (2007). Gobernanza empresarial: ética, responsabilidad social y rentabilidad en la «era pos-enrom». *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(38), 183-206.
- Muñoz, R. (2008). El futuro de los humanismos en la administración Una propuesta de formación. *AD-Minister*, 12(ene-jun), 11-30.
- Naciones Unidas. (2000). *Pacto mundial (Global Compact)*. www.pactomundial.org
- Naime, A. (2009). Los estudios organizacionales ¿una disciplina antihumanista? En *Humanismos, gestión y mundialización en América Latina: Experiencias relevantes y perspectivas* (pp. 110-114).
- Neira, L. (2019, marzo 21). Ya no es necesario usar traje y corbata para ir todos los días a trabajar. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/ocio/ya-no-es-necesario-usar-traje-y-corbata-para-ir-a-trabajar-2842273>
- OIT, ANDI, & Cámara Junior de Colombia, C. A. (2001). *Manual de Balance Social*.
- País, E. (2015). *Humanismo empresarial, ética y responsabilidad social en el pensamiento de Peter Drucker*. Universidad Internacional de Catalunya.
- Pardo, N. (2013). *Cómo hacer análisis crítico del discurso. Una perspectiva latinoamericana*. Universidad Nacional de Colombia.
- Pérez, J. A. (2012). La Responsabilidad Social Empresarial y sus Alternativas de Medición. En *The Anáhuac Journal: Business and Economics* (Vol. 12, Número 1, pp. 29-51).
- Pesqueux, Y., & Tyberghein, J.-P. (2010). L'école japonaise d'organisation. *Innovations*, 31(1), 11.
- Pirson, M., & Lawrence, P. (2010). Humanism in Business – Towards a Paradigm Shift? *Journal of Business Ethics*, 93(4), 553-565.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 57.
- Prahalad, C. (2006). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Grupo Editorial Norma.
- Presidencia de la República de Colombia. (1993). *Estatuto orgánico del sistema financiero, decreto 663 de 1993*.
- Preston, L. E., & Post, J. (2013). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*. Standford University Press.
- Puleda, S. (1996). *Interpretaciones del humanismo* (Traducción). Plaza y Valdés Editores.
- Quinche, F. L. (2014). Desresponsabilización mediante la «responsabilidad social»: una evaluación retórica a las «cartas de los presidentes» presentes en tres informes de responsabilidad social empresarial en Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(37),

153-185.

- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1992). *Manual de investigación en ciencias sociales*. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Raufflet, E. (2010). Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual. *Cuadernos de administración Universidad del Valle.*, 43, 23-32.
- Revista Dinero. (2017, septiembre 3). Las empresas con mejor percepción de responsabilidad social de 2016. *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/las-empresas-con-mejor-responsabilidad-social-de-2016/242791>
- Revista Dinero. (2018a, julio 3). Apuestas de los empresarios para promover la movilidad sostenible. *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/medidas-para-reducir-la-contaminacion-del-aire-en-bogota/267868>
- Revista Dinero. (2018b, octubre 19). Bancolombia y Grupo Nutresa son las empresas con mejor reputación en Colombia. *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/empresas-con-mejor-reputacion-en-colombia-segun-merco/263294>
- Revista Dinero. (2019, mayo 18). 6 empresas colombianas, entre las más grandes del mundo. *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/estas-son-las-6-firmas-colombianas-mas-grandes-segun-forbes/272195>
- Revista Dinero. (2020, marzo 19). Sí se puede ser mamá y triunfar en las empresas. *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-ser-mama-y-triunfar-en-las-empresas/282883>
- Riaño, M., & Palencia, F. (2015). Los costos de la enfermedad laboral: revisión de literatura. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 33(2), 218-227.
- Rivera, H. A., & Malaver, M. N. (2011). La organización: los stakeholders y la responsabilidad social. En *Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)* (Vol. 97, Número Editorial Universidad del Rosario).
- Rojas, W. (2007). La empresa privada y la racionalidad productiva instrumental: reconstrucción de sentimientos de inhumanidad – estudio de caso. En *Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas* (pp. 95-122). Artes gráficas del Valle Editores – Impresores Ltda.
- Román, E., & Pérez, E. (2018). Impacto de la responsabilidad social empresarial en el

- clima organizacional. *Revista Espacios*, 39(14), 27.
- Romero, L. T., Wanumen, L. F., & Católico, D. F. (2014). Revelación de lineamientos sobre responsabilidad social en los códigos de buen gobierno de las empresas cotizadas en Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(38), 599-624.
- Rousseau, J. J. (1921). *Contrato Social* (Primera ed). Espasa Calpe.
- Ruiz, P. (2001). El Renacimiento. Notas sobre la formación de un concepto. *Alfinge, Revista de Filología*, 13, 97-123.
- Saavedra, J. J. (2006). La administración y el origen de la concepción instrumental del hombre en la sociedad moderna. *Universidad y Empresa. Universidad del Rosario*, 5(11), 237-262.
- Saavedra, M. L. (2011). La Responsabilidad Social Empresarial y las finanzas. *Cuadernos de administración*, 27(46), 39-54.
- Sabogal, J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto responsabilidad social empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada*, XVI(1), 179-195.
- Salazar, E., & Gutiérrez, B. (2018). La divulgación de las prácticas de responsabilidad social empresarial y el desempeño financiero de las empresas colombianas. *Revista Espacios*, 39(50), 15.
- Sanabria Rangel, P. E. (2006a). Gobierno corporativo: Discurso o práctica empresarial. *Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales Universidad San Buenaventura*, 26(julio-diciembre).
- Sanabria Rangel, P. E. (2009). Sobre la ética en la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Ceres - Boletín Colectivo Estudiantil de Responsabilidad Social (CERES)*, 3, 6-12.
- Sanabria Rangel, P. E. (2016). *Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación*.
- Sanabria Rangel, P. E. (2018). Hacia la construcción de una bioética administrativa: La bio - administración. *Universidad & Empresa*, 21(37), 170-203.
- Sanabria Rangel, P. E. (2019a). Sobre el concepto de racionalidad en administración: ¿Racionalidad administrativa? En *Avances en los Estudios organizacionales en Colombia (Título preliminar)* (pp. 1-18). EAFIT.
- Sanabria Rangel, P. E. (2019b). Una nueva connotación del riesgo social: La administración como mecanismo tecnocientífico. *Entramado*, 15(1), 24-46.
- Sanabria Rangel, P. E. (2006b). *Nuevas perspectivas de gestión: Significados en la gestión*

universitaria. 17.

- Sanabria Rangel, P. E., & Gómez Villegas, M. (2018). Racionalidad económica: ¿hacia una racionalidad financiera? *Documento en proceso de publicación*.
- Sen, A. (2002). ¿Qué impacto puede tener la ética? *Reunión Internacional sobre Ética y Desarrollo del BID en colaboración con el gobierno de Noruega*.
- Spitzeck, H. (2011). An Integrated Model of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 51-62.
- Spitzeck, H., Pirson, M., Kimakowitz, E., & Dierksmeier, C. (2010). The Humanistic Management Network. *Zeitschrift für Psychologie / Journal of Psychology*, 218(4), 246-248.
- Stecher, A. (2009). El análisis crítico del discurso como herramienta de investigación psicosocial del mundo del trabajo. *Univ. Psychol.*, 93-108.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2018a). *Actualidad del Sistema Financiero Colombiano diciembre 2018* (p. 64).
<https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/10099775>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2018b). *Informe de operaciones segundo semestre 2018* (p. 39).
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2018c). *Informe sobre las principales variables de los establecimientos de crédito a diciembre 31 de 2018*.
- Sutton, C., & Jenkins, B. (2007). The role of the financial services sector in expanding economic opportunity. En *Corporate Social Responsibility Initiative: Vol. Report No.* (pp. 11-15).
- Tancara, C. (1993). Social E. *Temas sociales*, 17, 91-106.
- Trujillo, M. A., Trujillo, M., & Guzmán, A. (2006). Responsabilidad social empresarial y global reporting initiative. *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 5(11), 351-369.
- Valenzuela, L. F. (2017). Reflexiones sobre los conceptos Desarrollo Sustentable y Desarrollo Sostenible. Relaciones con la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). *Teuken Bidikay*, 8(10), 211-229.
- Valenzuela, Leslier, Jara, M., & Villegas, F. (2015). Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero. *Revista de Administração de Empresas*, 55(3), 329.
- Valenzuela, Luis. (2005). *Perspectivas de Responsabilidad Social Empresarial*. Graficas JES Ltda.

- Vargas, I., & Marrugo, L. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial como criterio orientador para la sostenibilidad y la ética de las actividades del sector bancario. *Revista Jurídicas*, 12(2), 42-57.
- Vives, A. (2014). Guías para la Responsabilidad Social en las PyMEs: Efectividad de herramientas de autoevaluación. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad George Town University*, 8(2), 29-54.
- Vogel, D. (1986). The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal. *California Management Review*, 28(2), 142-151.
- Waddock, S., & Graves, S. (1997). The corporate social performance - Financial performance link. *Strategic Management Journal*, 8(4), 303-319.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Wartick, S. L., & Rude, R. E. (1986). Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function? *California Management Review*, 29(1), 124-140.
- Weber, M. (1977). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, A. (2003). Responsabilidad social de las empresas en una sociedad de «afectados» (stakeholder society). *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, 22(julio-diciembre), 43-54.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- World Economic Forum. (2013). *The Role of Financial Services in Society: A Multistakeholder Compact* (Número August, pp. 1-16). www3.weforum.org/docs/WEF_FS_RoleFinancialServicesSociety_Report_2013.pdf
- Yepes, C. (2017, abril 29). "La economía de la empatía". *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/la-economia-de-la-empatia-articulo-691622>
- Zapata, Á. (1995). La escuela de Montreal sobrehumanismo y gestión. *Universidad del Valle. Colombia*.
- Zimbardo, P. (2007). *El efecto lucifer. El porqué de la maldad*. Paidós.