

La Responsabilidad Social Empresarial Interna: Gestión Estratégica Responsable De Los Recursos Humanos

Transparency of public expenditure of Sonora's Progreso Fideicomiso Promotor Urbano. 2016 fiscal year

Elena Martín Izquierdo ¹

Recibido: 20 de septiembre de 2019.

Aceptado: 15 de noviembre de 2019.

DOI: <https://doi.org/10.36791/tcg.v13i0.80>

JEL: M14. Cultura corporativa. J53. Relaciones laborales.

Resumen

En la actualidad las personas son consideradas la fuente más importante de ventaja competitiva de las empresas, de ahí que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Interna supone un enfoque que se está impregnando en las empresas, orientada tanto a sus actuales como futuros y potenciales trabajadores. Esta es considerada una inversión fundamental para su futuro, ya que una adecuada implantación y gestión de un programa de RSE, mejora el clima laboral y organizativo, aumenta el compromiso e implicación de los trabajadores, fomenta la creatividad y en general propicia un ambiente laboral agradable, donde la creatividad, la innovación, la participación y la tormenta de ideas, se convierten en características inherentes. Todo esto, hace a una empresa única e inimitable, ya que las características,

habilidades y conocimientos propios creados por la interacción entre los trabajadores son únicos, convirtiéndose de este modo en ventaja competitiva.

Palabras clave: responsabilidad, social, empresarial, recursos, humanos.

Abstract

Nowadays people are considered the most important source of companies' competitive advantage, hence that Intern Corporate Social Responsibility supposes an approach which is pervading in companies, focusing on it current as well as future potential employees. It has been considered a core investment for the future, as a suitable implantation and

¹ Elena Martín Izquierdo. Graduada en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Máster Universitaria en Gestión de Personal y Práctica Laboral. Universidad de Burgos, España. Correo: emi0008@alu.ubu.es

management of CSR program increases labor and organizational climate, increases employees' commitment and implication, promotes creativity and generally works for a pleasant labor climate where creativity, innovation, participation and brainstorming are changed into inherent features. All this make a company to be unique and inimitable, as features, skills and own knowledge created by employees' interaction are unique, in this way being a competitive advantage.

Keywords: responsibility, social, management, resources, human.

Introducción

Las empresas aportan valor a las sociedades a través de la creación de puestos de trabajo, la generación de estabilidad social mediante la acumulación de riqueza y el necesario apoyo en los comportamientos éticos y en los valores que deben presidir unas correctas transacciones económicas fundamentadas en la confianza. Por lo tanto, para que una organización mejore su imagen tanto exteriormente como interiormente, es necesario que su espíritu empresarial esté sostenido en un conjunto de principios alejados de la degradación de las buenas costumbres sociales.

Una segunda consideración hace referencia al material máspreciado que tienen las empresas y éste no es otro que el capital humano o, más propiamente, las personas. Sin ellas, no existirían las empresas dado que estas están formadas por personas y producen y realizan actividades teniendo como horizonte la satisfacción de sus consumidores y clientes, en suma también personas. Desde la segunda mitad del siglo anterior, la consideración de los empleados más allá del mero recurso económico y material, ha dado como resultado

que hoy en día, con el añadido de la batalla por el talento, se haya vuelto imprescindible tener en cuenta no sólo el bienestar general de la sociedad, en definitiva algo externo, sino también estimar la importancia y trascendencia del ámbito interno de las organizaciones, en suma, del bienestar y el clima empresariales. De ahí, la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial Interna, por tanto este trabajo pretende analizar esta nueva orientación empresarial que engloba las cuestiones empresariales propiamente dichas, las conexiones con el entorno social y su dimensión interna.

Este trabajo es una recopilación, elaborada del modo más didáctico posible, de los aspectos que conciernen, en general, a la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) aunque concretados en sus aspectos internos, es decir, que afectan a la denominada Responsabilidad Social Empresarial Interna (en adelante RSE Interna).

Revisión de literatura

Podemos encontrar diferentes definiciones del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, entre las que se pueden destacar la propuesta en el Libro Verde "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" que fue publicado por la Comisión Europea en 2001, como consecuencia del mandato realizado en el Consejo Europeo de Lisboa celebrado en marzo del 2000, donde se indica que, se trata esencialmente de "un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio" y se define como "la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"¹.

¹ En el mismo Libro Verde, se indica que el porvenir de la Unión Europea está en alcanzar un nivel suficiente de bienestar social y de progreso para todos sus ciudadanos.

El concepto de Responsabilidad Social se relaciona con la parte voluntaria de la actividad de las empresas que tiene que ver con la mejora de la sociedad de la que forman parte y con la preocupación por el medio ambiente en el que se encuentran.

Un mayor número de empresas, cada vez más, reconocen abiertamente su responsabilidad social y la consideran parte de su identidad como nos indican Server y Villalonga (2005). Esta responsabilidad la deben comunicar frente a sus propios trabajadores y, en general, ante todos los stakeholders de la empresa que pueden influir en su éxito.

La preocupación acerca de estos temas de índole social y medioambiental, es la que genera una demanda de información que a su vez desemboca en la necesidad de disponer de un documento en el que se recoja dicha información demandada por la sociedad y que debe ser ofrecida por las empresa.

Objetivos

El objetivo general de este trabajo es conocer, las actividades de Responsabilidad Social Empresarial Interna (RSE Interna), analizando específicamente las cuestiones relativas al nivel interno de las empresa, todo ello partiendo de un mercado globalizado e internacionalizado que afecta tanto a su actividad, como a las políticas adoptadas para afrontar la misma.

De este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- a) Delimitar la RSE Interna y su orientación en el marco de la Estrategia y la Política aplicadas a los recursos humanos de la empresa.
- b) Determinar los ámbitos de actuación de la RSE Interna que afectan al conjunto de la organización.

- c) Conectar la estrategia de recursos humanos, con el planteamiento sobre la RSE Interna, como con cada uno de los procesos esenciales que la conforman.
- d) Especificar los elementos que componen la RSE Interna.
- e) Conectar, la RSE Interna, con las nuevas tendencias sociales relacionadas con la gestión en la organización mediante su involucración y participación en los procesos de Recursos Humanos.
- f) Establecer un plan de actuación en materia de RSE Interna para la empresa.
- g) Reflexionar sobre la RSE Interna, y concienciarse de la importancia de esta tendencia como elemento de atracción sobre la empresa, tanto para la posibilidad de nuevas incorporaciones, así como, de maniobra para el fomento de la permanencia.

Debido a que la responsabilidad social, tanto en su ámbito externo como interno, ha ganado y está ganando importancia a nivel internacional, ya que a pesar de que se trate de un recurso intangible, se convierte en un activo trascendente en una organización. Lo que pretendo exponer a continuación, es como su aplicación resulta beneficiosa en todas las empresas y particularmente en aquellas integradas en la producción y el comercio globalizado.

Metodología

La metodología empleada, fue una investigación documental:

- En primer lugar, se acude a la interpretación realizada por algunos analistas, de los cambios y movimientos sociales.

- En segundo lugar, se han examinado libros, guías, monografías y artículos científicos más relevantes en la materia.
- En tercer lugar, se ha completado el estudio con datos procedentes de las empresas más representativas.

En último lugar, se han analizado los contenidos, para poder generar así inferencias contextuales.

Resultados obtenidos

En la actualidad, las personas son consideradas la fuente más importante de ventaja competitiva de las empresas y, por lo tanto, se gestión ha dejado de ser percibida como un coste para ser considerada una inversión fundamental para su futuro. Un estudio realizado por SAM y el Boston Consulting Group en 2003 concluyó que existe una correlación positiva entre la gestión del capital humano y el rendimiento financiero. Estas compañías tienen éxito a la hora de atraer y retener a los mejores empleados, y saben anticipar sus expectativas cambiantes en relación a temas como los contenidos de los puestos de trabajo, la flexibilidad en la forma de trabajar, el disfrute de beneficios sociales adicionales, la formación y el desarrollo profesional (Sustainability, 2005).

Tomando como referencia la parte del Libro Verde dedicada a la RSE Interna, supone considerar que las prácticas responsables en lo social interior afectaban a cuatro áreas de actividad: la Gestión de los Recursos Humanos, la Salud y la Seguridad en el lugar de trabajo, la Adaptación al cambio¹, la Gestión del Impacto Ambiental y de los Recursos Naturales².

Los objetivos de una gestión responsable de los recursos humanos son (Navarro, 2012):

- a) Conseguir el alineamiento de los integrantes de la organización con la visión, la misión y los valores organizativos.
- b) Lograr el máximo compromiso e involucración de los mismos en la consecución de los objetivos de la empresa.

Los temas fundamentales que las empresas han de considerar y promover en su gestión de los recursos humanos para ser una empresa responsable y sostenible son los siguientes (Carneiro, 2008):

- 1) Las Responsabilidades de la Organización: las cuales afectan a la incorporación de la sensibilidad sobre las cuestiones sociales y del cuidado de su aplicación interna a los aspectos sustanciales y estratégicos de una empresa, llegando incluso a favorecer una cultura de empresa orientada a lo social.
- 2) La Responsabilidad sobre las Personas: es decir, yendo más allá de las tradicionales intervenciones sobre el clima laboral y personal, la RSE Interna plantea otras visiones así como una nueva orientación sobre lo relativo al desarrollo profesional y humano de los integrantes de las empresas.
- 3) La Responsabilidad sobre las Relaciones: lo que está vinculado a esta disposición de servicio al cliente interno que la RSE Interna.

¹ Centrándonos en el ámbito estratégico, específicamente en la denominada orientación general, dado que es un reto complejo, ya que procede del exterior, y además, exige una reacción por parte de toda la empresa. Y es ahí donde el departamento de Recursos Humanos puede tomar la bandera de su orientación y estar absolutamente involucrada en su resolución. Por supuesto, la RSE Interna también puede colaborar como forma de actuación de manera directa.

² Se tratará desde la orientación de la RSE Interna.

- 4) La Responsabilidad sobre el Ambiente¹: hace referencia a ámbitos como la ecología interna o la aplicación de medidas de mejora social medioambiental que incluso pueden tener un traslado al conjunto de la sociedad.

Un aspecto práctico, para poder implementar y obtener los beneficios de una gestión responsable de los Recursos Humanos, es través de la implementación, de un Plan de Acción, orientado hacia esos objetivos, que consiste en una línea organizada de acciones de RSE Interna, que permitan la implantación de dichas acciones de RSE, tanto en una gran empresa como una pyme. El modelo propuesto constará de 5 pasos y 13 acciones (Guía de Responsabilidad Empresarial Interna y Recursos Humano, 2008).

El Plan Estratégico para una implantación paulatina, coordinada y adecuada de la RSE Interna en las empresas deberá seguir estos pasos (Carneiro, 2008):

1. **Planteamiento Estratégico.** Se trata de la conexión tanto con el Plan Estratégico de la Organización, como con sus grandes líneas de actuación². Es una función que suele llevar a cabo la dirección, que se funda en la sensibilidad hacia las cuestiones desarrolladas en el capítulo anterior, y en el convencimiento y la involucración.

2. **Situación de partida.** Se realizan los planteamientos generales sobre la RSE que tenga la compañía de una manera realista. De esta manera, es necesario seguir los siguientes puntos:

- a) Planteamientos estratégicos sobre la Responsabilidad Social: se refiere, a lo que realice la empresa en dicha materia (No hay que olvidar que la RSE Interna es una parte más de la RSE).
- b) Auditoria de lo realizado en temas sociales: está relacionado con la RSE en general, pero que afecta en mayor grado a su aspecto interno. Saber qué se está haciendo en estas cuestiones así como si existen programas de actuación social e incluso si hay personas dentro de la empresa que son partícipes de actividades de tipo social ayuda a orientar las actuaciones en materia de RSE Interna. Pero, sobre todo, evita duplicidades innecesarias³.
- c) Determinación de la estructura previa necesaria: es necesario ubicarla en el organigrama o al menos designar la persona o personas responsables de la RSE Interna⁴.
- d) Conexión con otras áreas de la empresa: es razonable insertarla en función de Recursos Humanos, dado el carácter de los temas tratado dentro de la RSE Interna. Puede suponer para la función un nuevo punto de vista y por tanto adherirse a lo que ya se esté haciendo en materia de gestión de personas o bien puede nombrarse a alguien del departamento para que desarrolle todo lo relacionado con la RSE Interna.

¹ Se recogido en el Libro Verde de la Comisión Europea aunque con una clara orientación externa, pero permitiendo de este modo que la evolución de la RSE Interna comience a introducirse en este ámbito.

² Estén estas o no debidamente recogidas en una base documental.

³ La auditoría es previa al establecimiento de los recursos necesarios debido a que hay empresas que no pueden soportar tener una estructura específica para estas cuestiones y por ello las ponen en departamentos ya existentes.

⁴ En la mayoría de los casos suele alojarse en el departamento de Recursos Humanos, pero puede depender también de algún área propiamente de RSE e incluso de Comunicación Interna o en relación directa con Presidencia o con el Consejo de Administración. Existen ya empresas que han empezado a crear departamentos específicos para tratar las cuestiones que afectan a la RSE Interna., en el caso de ser mínima la estructura de gestión de las personas supone la asimilación de la orientación.

3. Modelo de RSE Interna propio. En este momento, hay que plantear las grandes líneas de acción en materia de la organización, las personas, las relaciones y el ambiente. En definitiva, es especificar, a grandes rasgos, lo que resulta posible llevarse a cabo.

Además de esto, resulta importante abordar lo siguiente:

- a) Generar la imagen deseada a través de la puesta en marcha de actuaciones tanto en lo que corresponde a la RSE en general como a la Interna. Y ello se debe a que no todas las empresas tienen el mismo tipo de enfoque sobre su presencia en la sociedad¹.
- b) Debido a esta situación, resulta de interés revisar la definición de los valores y los mensajes a transmitir por parte de la empresa en su relación tanto con el entorno externo como hacia su ecosistema interno.

4. Operativa. Hace referencia a la puesta en marcha de lo previamente diseñado. Cinco son las cuestiones a tratar:

- 1) Diseño de un plan de comunicación interno y externo. Habiendo decidido ya si existe interés en dar a conocer los logros en materia de RSE o de RSE Interna, estos deben conectarse con lo que en cuestiones de notoriedad y comunicación que realice la empresa².
- 2) Diseño de un plan de comunicación de la función: Significa que, sobre todo

internamente, es necesario dar a conocer la orientación que desde, por ejemplo, Recursos Humanos se ha tomado; pero también qué tipos de acciones se van a poner en marcha en esa dirección³.

- 3) Lanzamiento e implantación de la orientación que supone la RSE Interna: sobre todo para la gestión de las personas.
- 4) Movilización del Capital Humano de la organización: a través de diversos medios como pueden ser las reuniones informativas, el uso de herramientas de comunicación interna, los periódicos de empresa, los portales de empleo o una mera notificación.
- 5) Análisis de los resultados de la puesta en marcha de la orientación: es un paso imprescindible que se da en cualquier diseño de un plan de actuación en el interior de una empresa.

5. Planificación y Acciones. Supone ir más allá de la mera implantación. Agrupa:

- El diagnóstico de la situación, es decir el control constante del progreso de la iniciativa.
- La elaboración de proceso.
- El diseño del plan de comunicación de lo que se vaya consiguiendo
- El conjunto de las acciones operativas.

¹ Algunas empresas no quieren dar publicidad a aquello que realizan en materia de RSE, incluso con respecto a la interna; otras, por el contrario, dan publicidad a cualquier actuación que pueda tener un traslado hacia la sociedad. En todo ello influirán cuestiones como la obligación que deriva de las certificaciones, la presentación obligada de información social, tal es el caso de las empresas cotizadas en bolsa y las Cajas de Ahorros, o el control que sobre ellas ejerzan los stakeholders.

² Es el caso, de las memorias de RSE o en las de Sostenibilidad, o, cuando ocurran algunas acciones muy puntuales y de repercusión en el entorno inmediato, su aparición en medios de comunicación. Además, Dado el carácter sensible que todas estas cuestiones tienen en las relaciones entre las empresas y el entorno, es muy recomendable su control y tratamiento profesional.

³ De no ser así, el grado de aceptación y participación por parte de los empleados será mucho menor o, incluso, inexistente.

“En definitiva, corresponde a la implementación de lo propuesto en los cuatro pasos anteriores y suelen ir en paralelo a lo expuesto a partir del segundo punto, dado que, en numerosas ocasiones y dada la situación en la que las empresas se encuentran, no se puede sólo diseñar sin implantar. Un modo realista de acercarnos a estos planteamientos nos sugiere que tiene que ser realizado todo en paralelo, esto es, diseño, comunicación, gestión, implantación y control, pero sin olvidar los pasos propuestos que se han de dar, aunque estos, en muchas ocasiones, se solapan” (Carneiro, 2008:129).

Conclusiones

Del Trabajo realizado cabe extraer las siguientes conclusiones:

1. La RSE se ha convertido en algo más que una mera moda; supone un enfoque que se está impregnando en las empresas, fruto de una demanda tanto externa como interna y que resulta inevitable para las empresas.
2. En la actualidad las personas son consideradas la fuente más importante de ventaja competitiva de las empresas y, por lo tanto, su gestión ha dejado de ser percibida como un coste para ser considerada una inversión fundamental para su futuro.
3. La RSE Interna es una novedosa orientación, un punto de vista distinto, en línea con la RSE en general, que consiste, básicamente, en asumir la realidad social en general, la demanda comunitaria sobre las empresas, la sensibilidad social organizativa y la propiamente laboral, e insertarla en el corazón de la gestión empresarial de las personas.
4. La RSE Interna es sensible a las situaciones personales y concretas de los empleados que

afectan a la mejora en el clima y en el ambiente empresarial y organizativo.

5. Los objetivos fundamentales de la gestión responsable de los recursos humanos son conseguir el alineamiento de los integrantes de la organización con la visión, la misión y los valores organizativos, y lograr el máximo compromiso e involucración de los mismos en la consecución de los objetivos de la empresa.
6. Aunque el departamento de recursos humanos tiene una responsabilidad incuestionable en la gestión de los temas mencionados, sería una equivocación considerar que la gestión responsable de los recursos humanos atañe exclusivamente o fundamentalmente a dicho departamento. Por el contrario, la responsabilidad de dicha gestión ha de ser asumida por todos los directivos y mandos de la organización.
7. Las empresas han de estar siempre atentas a la coherencia entre sus sistemas de gestión y cualquiera de sus iniciativas.
8. La RSE Interna, tiene la obligación de seguir normativas concretas; así lo demuestran iniciativas como la poco conocida y extendida, al menos en España, norma “Investors in People”, Inversores en personas, que trata de organizar la formación y el desarrollo del personal en clave de procesos y procedimientos certificables.
9. La RSE Interna puede cumplir un papel orientador, de carácter trasversal a todos los procesos de recursos humanos y con una orientación en cuatro vertientes: la correspondiente al aspecto organizativo, compuesta por la gestión del cambio organizativo, la mecánica de las relaciones laborales y todo lo referente a la Salud y

Seguridad en el trabajo; la dimensión de las personas, que agrupa lo referente al talento, a las políticas de igualdad y de no discriminación y a la gestión de los colectivos especiales, en particular a lo que corresponde a los inmigrantes; una tercera faceta que corresponde a la creación de relaciones, en concreto a la eliminación de los riesgos psicosociales en el trabajo, el fomento de la participación y a la implantación de la acción social a través, fundamentalmente, de los programas de voluntariado corporativo; y en cuarto y último lugar, aquello que afecta a la creación y mantenimiento del ambiente, que corresponde tanto a la ecología organizativa interna, como a la conciliación laboral con la personal y familiar, con una especial mención a lo que afecta a la mejora en la gestión del tiempo y de los horarios, y, en último lugar, al incentivo interno con traslado hacia el exterior de la gestión medioambiental.

10. Para mejorar las actitudes y aptitudes creativas de sus personas, las empresas deben tomarse muy en serio el establecer las condiciones necesarias para que la creatividad florezca y ofrecer formación en técnicas de creatividad.
11. Las metodologías de formación tradicionales tienen un escaso o nulo impacto en la mejora de las habilidades emocionales, así como en el cambio de valores. Sin embargo, se ha demostrado que el uso de técnicas introspectivas y mediativas tienen un alto impacto en ambos temas.
12. La inteligencia emocional marca la diferencia en el rendimiento profesional de las personas en una medida mucho mayor que el coeficiente intelectual.
13. En la nueva economía de la empresa responsable y sostenible los empleados han de contribuir, además de con su tiempo y esfuerzo, con todo su potencial. Las empresas han de conseguir el continuo desarrollo de los conocimientos y experiencias, actitudes y aptitudes de cada uno de sus integrantes. Asimismo, han de conseguir que el conocimiento de la organización en su conjunto supere la mera suma de los individuales. Ya que, al no ser imitable, el conocimiento organizativo que reside en una pluralidad de personas y equipos es una fuente sostenible de ventaja competitiva.
14. Por último señalar, que a las empresas les afecta todo lo humano, ya que estas son un entramado de relaciones, tanto internas como externas. Por tanto, esta incentivada de orientación social les exige, a ellas, a sus dirigentes y en concreto al departamento de gestión de personas correspondiente, realizar la debida respuesta coordinada y organizada. Y la RSE Interna resulta ser ese tipo de respuesta.

Teniendo presentes todas las conclusiones anteriormente descritas, podemos llegar a una reflexión final y es que si las empresas quieren retener y atraer a los mejores talentos, tendrán que ajustarse y adaptarse a las tendencias del momento, por lo tanto tienen que realizar transformaciones en ellas.

Referencias:

- Álvaro, T. (2014). *Retención del talento*. Madrid. España: Editorial Empresarial S.L.
- Alvarado, A. y Walleska, M. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 37-59.

- Amabile, T. (1998). How to Kill creativity. *Harvard Business Review*, 76,44-67.
- Anca, C. y Vázquez, A. (2005). *La gestión de la diversidad en la organización global*. Madrid, España: Editorial Person.
- Carneiro, M. (2008). *Guía de Responsabilidad Social Empresarial Interna y Recursos Humanos*. Recuperado de http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2012/02/guia_rse_interna_y_recursos_humanos.pdf
- Carneiro, M. (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna. La “nueva frontera” de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Comisión Europea. (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. *Comisión de las Comunidades Europeas*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>
- Correl, J. (2007). *Dirección de personas: escuchar, influenciar y desarrollar a sus colaboradores*. Madrid, España: Editorial Netbiblo, colección Business Pocket.
- Durán, G. (2007). *Empresas y Medio Ambiente: Políticas de Gestión Ambiental*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Fernández, M. (2007). *Motivar con la acción social*. A Coruña, España: Editorial Netbiblo, colección Business Pocket.
- Frances, P., Borrego, A. y Velayos, C. (2003). *Códigos éticos en los negocios: creación y aplicación en empresas e instituciones*. Madrid, España: Editorial Pirámide.
- García, J.L. (2 de septiembre de 2013). *Cómo atraer, motivar y retener el talento en las organizaciones*. Gestionando personas. Recuperado de <http://www.gestionandopersonas.com/como-atraer-motivar-y-retener-el-talento-en-las-organizaciones/>
- Godfrey, P., Merrill, C. y Hansen, J. (2 de Diciembre de 2008). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*. 30: 425–445. doi: 10.1002/smj.750.
- Herrero, C. y Javier, F. (2007). *Igualdad y empresa*. Madrid, España: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Hillier, C. y Agilar, J. (2006). *En busca del compromiso*. Madrid, España: Editorial Almuzara.
- Jericó, P. (2007). *Gestión del talento*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
- Lindsay, G. (2009). *Ética profesional y psicología*. Papeles del Psicólogo, 30(3), 184-194. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1747.pdf>
- López, J. (2005). *La ecología social de la organización*. Madrid, España: Editorial La Muralla.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Londres, UK. Oxford University Press.
- Saldarriaga, J.G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 20, 110-117.
- Surroca, J., Tribó, J. y Waddock, S. (28 de septiembre de 2009). Corporate Responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal*. 31: 463–490. doi: 10.1002/smj.820.

Villalonga, I. y Server, R.J. (2005). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada. *CIRIEC*, 53, 137-161.

Wang, S. (2004). Staged financing in venture capital: moral hazard and risks. *Journal of Corporate Finance*, 10(1), 131-155. doi: 10.1016/S0929-1199(02)00045-7

Witt, P. (8 de Julio de 2014). Responsabilidad social del departamento de recursos humanos. *LosRecursosHumanos.com*. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5456-responsabilidad-social-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

Zabala, I. (2008). *La dimensión Interior*. Madrid, España: Editorial Pirámide.