



Gestión estratégica de talento humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador

Strategic management of human talent and its link with the social and ethical responsibility of public companies in Ecuador

Jacqueline del Rocío Bacilio Bejegen *

Jairo Manuel Cedeño Pinoargote

Steven Paúl Solórzano Abad

Stephany Sophia Vaca Vásconez



<https://orcid.org/0000-0002-7071-1129>



<https://orcid.org/0000-0003-2124-6133>



<https://orcid.org/0000-0002-4490-7881>



<https://orcid.org/0000-0003-0060-2450>

Universidad Estatal Península de Santa Elena, Ecuador

* jbacilio@upse.edu.ec

RESUMEN

La investigación desarrollada demuestra la relación existente entre la gestión estratégica del talento humano y la responsabilidad social y ética de las empresas del sector público, manifiesta la necesidad de una gestión basada en estrategias para la integración del personal a una cultura de responsabilidad social y ética. La necesidad de abordar la relación entre estas categorías nace a partir del conocimiento de la existencia de políticas y procedimientos para las entidades del sector público y el deseo de contrastar esta información con lo que se presenta en la realidad. El objetivo se enfoca en describir el vínculo de estas variables, por ello dentro de la idea a defender se establece que una correcta gestión del talento humano desencadenará en el empoderamiento del trabajador sobre la ética y la responsabilidad social, especialmente para las empresas del sector público que se encaminan a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía. La metodología aplicada para el trabajo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de tipo documental, donde para la obtención y análisis de la información se aplican etapas exploratorias, descriptivas y expositivas.

Palabras Clave: Gestión estratégica, talento humano, responsabilidad social, ética.

ABSTRACT

The relationship between the strategic management of human talent and the social and ethical responsibility of public sector companies is manifested through the need for management based on strategies for the integration of personnel into a culture of social and ethical responsibility. The need to address the relationship between these categories arises from the knowledge of the existence of policies and procedures for public sector entities and the desire to contrast this information with what is presented in reality. The objective is focused on describing the link between these variables, therefore within the idea to defend it is established that a correct management of human talent will trigger the empowerment of the worker on ethics and social responsibility, especially for public sector companies that are aimed at satisfying the needs of citizens. The methodology applied for the work is developed under a qualitative approach of documentary type, where exploratory, descriptive and expository stages are applied to obtain and analyze the information.

Keywords: Strategic management, human talent, social responsibility, ethics.

Recibido: 04/06/2021;

Aceptado: 27/10/2021

Publicado: 28/12/2021

1. Introducción

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo describir cómo se vincula la gestión estratégica del talento humano con la responsabilidad social y ética de las empresas o entidades del sector público, para ello, dentro del apartado de metodología se justifica la aplicación de un enfoque cualitativo y un tipo experimental, que servirán para desarrollar las fases exploratorias, descriptivas y expositiva.

Dentro de la desagregación de las categorías de investigación se determina como relevantes a la gestión estratégica, el talento humano, la responsabilidad social y la ética, de ellas se indaga dentro de las unidades de investigación (libros, artículos, trabajos académicos y entrevista) los enfoques y teorías que manejan al respecto autores y especialistas

La idea a defender planteada responde a la aseración de que la relación entre la gestión estratégica del talento humano y la responsabilidad social y ética son directamente proporcionales e influyentes, es decir, una correcta aplicación estratégica del TTHH desencadenará en la generación de una cultura de responsabilidad social y el empoderamiento sobre un código de ética institucional.

Finalmente, se propone plantear recomendaciones en función de la investigación académica que refuerce la comprensión de estas categorías del conocimiento y en función de los resultados obtenidos.

2. Marco teórico

Empresas públicas

Las empresas públicas constituyen un sector muy importante de la actividad económica y su análisis viene mereciendo un creciente interés, motivado tanto por la trascendencia objetiva de su actividad, como por ser también el centro de la discusión política acerca de las funciones que debe cumplir el estado y de su papel como empresario^[8].

“Las EP sobreviven solamente porque garantizan unos bienvenidos ingresos no tributarios a los gobiernos, o medidas de emergencia, al final van a ser muy similares a las empresas privadas. Por ejemplo, su gestión no tendrá la motivación intrínseca para internalizar una misión pública más meritoria”^[15].

En diversos países desarrollados y en desarrollo, la empresa pública todavía representa una parte relevante de la economía, la importancia para la economía de un funcionamiento eficiente de estos casos no puede ser menos valorada y por lo tanto el papel de la empresa pública sigue siendo importante^[30].

Gestión estratégica

La gestión estratégica puede ser vista como el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio^[5].

El proceso de elaboración de la estrategia es una causa que envuelve los más profundos deseos de los grupos sociales, en relación con a la perspectiva que estos posean de la realidad^[4].

Algunos elementos que caracterizan este enfoque son:

El diseño estratégico incluye el diseño de los estados futuros deseados de un sistema, además del diseño de las intervenciones, en el contexto y dentro de las organizaciones, necesarios para lograr esos estados futuros.

Las intervenciones voluntarias implementan la estrategia en un nivel de integración global entre contexto y organización

El concepto evolucionado de gestión estratégica plantea una transformación en la postura estratégica.

Talento humano

El talento para un desempeño superior se verifica en muchas ocasiones en conjunción con la motivación; es decir, cuando además del compromiso con lo que hace, la persona tiene su propia motivación, en esos casos la suma es de conocimientos, competencias y motivación^[2].

El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento, el talento suele entenderse como expresión de la inteligencia emocional, que consiste en reconocer y manejar los sentimientos propios para crear la motivación y gestionar las relaciones sociales^[3].

Por lo tanto, el talento humano se entenderá como la capacidad de alguien que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, al asumir sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de personas talentosas^[3].

A fin de recalcar la relevancia de la ética y responsabilidad social de forma individual y su práctica en el ámbito empresarial, se analizará cada uno de los conceptos para justificar su integración en el presente estudio.

Gestión de talento humano

La administración del talento en las organizaciones durante el siglo XXI deberá estar plenamente identificada con las exigencias que el comportamiento

humano requiere para manifestarse en conductas indicativas que influyen en cualquier actividad y que mediante la evaluación del desempeño de las personas brinde un elemento de oportunidad para el mejor posicionamiento dentro de la organización^[1].

El desempeño de las personas dentro de las organizaciones está fuertemente relacionado por la evaluación de indicadores (conductas, entendidas como talentos y competencias) que se manifiestan en la persona y por las situaciones (realidades) que se presentan en el comportamiento de las personas de manera cotidiana y en la medida en que, mediante el proceso del autoconocimiento de la persona, estas conductas potencian o afectan su desempeño^[1].

Por lo tanto, entendemos que las **COMPETENCIAS**, son los "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace más eficaces en una determinada situación" y el **TALENTO** es el esfuerzo o actividad humana que imprime en diversas modalidades, factores que matizan los: conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades y potencialidades. Ambos conceptos representan a fin en consecuencia las conductas que influyen en el desempeño de las personas^[1].

Gestión de talento humano en empresas públicas

La gestión de talento humano ofrece un valor agregado a las instituciones públicas, en un marco actualmente exigente de los clientes internos y externos, es necesario generar un cambio a través del ejemplo, la confianza, comprometiéndose a abandonar esquemas rígidos y complejos en las entidades públicas, en el Ecuador el ente rector en la Gestión de Talento Humano es el Ministerio de Relaciones Laborales^[6].

Los procesos de transformación organizacional producto de la globalización, la creciente complejidad e incertidumbre en el entorno mundial y el triunfo del neoliberalismo como corriente ideológica se han convertido en una urgencia para las organizaciones públicas, que deben responder a las necesidades de los ciudadanos, a la generación de bienestar colectivo y al desarrollo del país^[6].

En esta nueva visión de la gestión de lo público se trasciende de la simple idea, un tanto reduccionista, de aplicar la ley y se cambia por la obligación del logro de resultados, bajo un paradigma post burocrático que implica, entre otras cosas, "incremento de la flexibilidad, desarrollo de la competencia, mayor responsabilidad ante los ciudadanos, mejor gerencia de recursos humanos, uso de la tecnología informática y fortalecimiento de las funciones de dirección"^[7].

Responsabilidad social empresarial

Si bien es cierto a lo largo de los años la humanidad ha conseguido grandes logros y avances en todo aspecto, sin embargo, no se ha logrado erradicar injusticias como la desigualdad, la discriminación, la violencia, el desequilibrio entre la humanidad y el medioambiente que solo han generado más problemas y crisis a nivel mundial, estos se convierten en grandes retos a los que la ciudadanía debe hacer frente.

Para Díaz De la Cruz^[13] la responsabilidad social empresarial "surge como respuesta al creciente impacto de las acciones empresariales sobre la sociedad en un contexto de mayor globalización y del elevado poder ejercido, sobre todo, por las grandes corporaciones".

"Según Correa et al.^[10] en su publicación sobre Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial para la CEPAL, el tema de la responsabilidad empresarial es todavía una consideración secundaria en los negocios de las empresas latinoamericanas, como lo es en el resto del mundo. Sin embargo, el lenguaje de la RSC es cada vez más común entre los empresarios de la región. (p. 9), por este motivo se considera indispensable continuar impulsando a innovar, creando políticas de responsabilidad social en el sector empresarial apuntando hacia una sostenibilidad a nivel mundial que aporte significativamente con las personas, comunidades y el medio ambiente."

Por otro lado, Rueda^[25] en su estudio sobre la ética como fundamento de "la responsabilidad social, destaca que la responsabilidad social se puede apreciar desde un plano más práctico, a formar parte, no sólo de la praxis empresarial, sino también de los discursos y las propuestas políticas. La RSC, además, como consecuencia de sonados escándalos financieros y de prácticas corruptas, comenzó a ser percibida como un importante vector de transmisión de la llamada ética empresarial. El capitalismo y sus más importantes agentes, las empresas, precisaban no sólo de un «lavado de cara», sino de legitimar su sentido y su praxis".

Además, añade que, "RSC ha trascendido el ámbito empresarial. Ya no sólo se teorizan y proponen modelos de Responsabilidad Social Corporativa, sino que también son oídas voces que reclaman la idoneidad de definir modelos de responsabilidad social de la administración pública, del tercer sector, o de la Universidad".

Ética empresarial

A la luz de una serie creciente de casos de corrupción y fraude en la actualidad, se debe a la falta de un comportamiento ético en el entorno social y empresarial, lo cual ha generado más crisis económica dentro de la región, por lo cual resulta muy relevante la necesidad de tomar en cuenta alternativas que ayuden a

afrontar situaciones de conflicto ético sin poner en riesgo la supervivencia económica de la empresa.

Como lo refleja Martínez Herrera^[22] en su libro titulado *Responsabilidad Social y Ética Empresarial*, “la preocupación por la Ética Empresarial radica en la demanda social y se origina ante las acciones de las empresas que consideradas inmorales. Por eso sus reflexiones se han orientado más a evitar que se repitan esos hechos escandalosos que a promover directamente una comprensión de su práctica en la organización empresarial (p.14),” cuando se mencionan hechos escandalosos se refiere a la corrupción, el fraude o la manipulación.

En la misma línea cabe mencionar el artículo Díaz De la Cruz^[13], donde explica que “la ética aplicada al ámbito empresarial se basa en una determinada visión acerca del ser humano y del bien”, es decir, de cada visión del ser humano, derivará una ética.

“Los mismos autores consideran en el marco conceptual que la estrategia de la empresa cumple la función de establecer, de forma dinámica, cuáles son las características fundamentales que definen a esta organización en concreto (por ejemplo, su misión, visión y objetivos principales). Sin embargo, defienden que debe haber una estructura de fundamentos sólidos que inspire, en todo momento, la acción individual y colectiva en el ámbito empresarial. De esta manera, aunque la configuración estratégica de la empresa pueda sufrir modificaciones, el comportamiento de los individuos seguirá encontrando fundamento en unos principios sólidos que no se alteran según las circunstancias.” (p. 105).

Varios estudios que se han llevado a cabo con la finalidad de analizar el grado de importancia de la ética y responsabilidad social en la formación superior empresarial, han incentivado a implementar en las universidades asignaturas como ética, responsabilidad social, medioambiente o similares para fomentar su práctica (disponer de un código ético laboral que rija su comportamiento y el de sus empleados) a los futuros empresarios profesionales y un caso real se puede mencionar a la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, que en su actual malla curricular oferta la asignatura Responsabilidad Social y Ética.

3. Materiales y métodos

Según menciona Tamayo^[27] en su libro el proceso de la investigación científica, la investigación descriptiva:

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.”.

Entonces se puede sintetizar como principal característica de la investigación descriptiva a la capacidad que brinda de poder explicar y detallar el comportamiento de las variables, ya sea por independiente o en conjunto correlacionándose entre ellas.

Finalmente, la fase explicativa de la investigación complementa a las anteriores, de hecho, le da una finalidad al proceso, para realizar de forma eficiente esta fase es necesario haber culminado las fases anteriores, estas son secuenciales entre sí. El siguiente criterio de Hernández^[18] corrobora lo dicho. “Para iniciar esta etapa, el objeto de estudio ya ha sido explorado, descrito y se conocen sus relaciones internas y con su entorno. Es la etapa más compleja y en la que se pueden cambiar los paradigmas existentes. El discernimiento para explicar las correlaciones encontradas es de vital importancia porque existen jerarquías. Algunas relaciones son más importantes que otras, o tienen un orden de causalidad que también es necesario dilucidar para entender las leyes que rigen el fenómeno.”

El trabajo es de método correlacional ya que el fin mayor del presente trabajo es explicar la influencia de la gestión estratégica del talento humano sobre la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador, entonces se realizará la explicación de cómo una buena o mala gestión del talento humano influye en el desarrollo o consecución de las metas encaminadas a la responsabilidad social o el comportamiento ético.

El análisis de contenido es un método implícito y explícito en la investigación de carácter cualitativa, ya que al levantar información secundaria esta debe de ser analizada y contrastada de forma que se le encuentre un enfoque adecuado a la temática de investigación.

Actualmente se puede considerar el análisis de contenido como una forma particular de análisis de documentos. Con esta técnica no es el estilo del texto lo que se pretende analizar, sino las ideas expresadas en él, siendo el significado de las palabras, temas o frases lo que intenta cuantificarse^[20].

Finalmente, se menciona que las técnicas de levantamiento de información a utilizarse son la observación y la entrevista, por su contribución que tienen para obtener los datos desde la fuente primaria y el instrumento correspondiente a la entrevista es el banco de preguntas establecido bajo el criterio de pertinencia y conveniencia de la información necesitada.

4. Análisis de Resultados

Dentro de los resultados obtenidos tanto de la investigación primaria como secundaria se presenta lo

siguiente, inicialmente se presentan los enfoques recopilados de autores y expertos en cada variable:

Gestión estratégica

Según David^[11]: proceso sistémico desarrollado para formular estrategias que generen ventaja competitiva.

Según Francés^[16]: proceso sistemático que establece lineamientos estratégicos para una organización.

Los autores Peteraf et al.^[24]: puntualizan que la administración estratégica debe asumirse como un proceso y no como un acontecimiento aislado de la vida organizacional.

Es importante destacar la coincidencia de los autores en considerar a la gestión estratégica como un proceso, cada uno de ellos agregando un componente o de acuerdo entre sí.

Talento Humano

Según Chiavenato^[9]: la gestión del talento humano comprende un sistema en el que se incorpora, coloca, recompensa, retiene, desarrolla y se supervisa personas. Todo dentro de un sistema autorregulado y de continua mejora.

Según Alles^[2]: describe una gestión del talento humano basada en competencias, y se basa en tres subsistemas: selección, evaluación del desempeño y desarrollo.

Según Dessler^[12]: se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

El contraste de los conceptos obtenidos deja como principal característica la agregación de variables como ética y trato justo, y sistemas autorregulados.

Responsabilidad Social

Friedman^[17] manifiesta que “Existe una y sólo una responsabilidad social de la empresa, que es usar sus recursos y energías en las actividades diseñadas para incrementar sus beneficios, siempre y cuando permanezca dentro de las reglas del juego, es decir, esforzarse por una libre y abierta competencia, sin engaños ni fraudes”.

Molina et al^[23] Menciona a Archie Carroll Posición Social. El accionar de las empresas se ha enmarcado dentro de cuatro categorías progresivas de RSE referentes al desempeño económico, legal y ético.

Molina et al^[23] Menciona a Aram; Arlow y Gannon; y Mescon y Tilson: plantea a la RSE como una estrategia que ayuda a alcanzar el éxito o la maximización de beneficios, al promover una respuesta positiva por parte de la sociedad a cambio de tales prácticas.

Existen varios puntos de vista para esta dimensión, siendo igual de validos todos ellos y teniendo su mérito cada uno dependiendo del aspecto desde donde sea medido.

Ética

La ética se la puede medir desde dos perspectivas generalmente estudiadas, la ética normativa y la no normativa, la normativa es aquella que se dedica y limita a la observación del comportamiento humano en tanto que la normativa no solo observa el comportamiento, sino que propone el correcto accionar.

Hablando de ética empresarial se entiende al actuar de las empresas y los empresarios, se estudia desde lo colectivo hasta lo global. El campo de estudio en este aspecto se amplía tanto como las actividades que pueda desarrollar la empresa, ya sea el en pago de tributos, la relación con sus trabajadores, y muchos otros.

Del marco teórico analizado se identificaron factores en cada variable que permite visualizar de mejor forma la misión de las instituciones públicas relacionadas a las variables de investigación considerando la institución, la sociedad, condicionada por la interacción entre el contexto y los actores.

Tabla 1. Análisis de variables

Definición	Variable	Indicador
Gestión estratégica: proceso sistémico desarrollado para formular estrategias que generen ventaja competitiva. Fred R. David ^[11]	Direccionamiento	Cumplimiento de planificación
	Principio de servicio a la comunidad	Satisfacción de la comunidad
	Competitividad	Nivel de desempeño
Gestión de Talento Humano Sistema autorregulado y de continua mejora. Idalberto Chiavenato ^[9] :	Fuerza laboral	Desempeño de servidores públicos
	Desarrollo y capacitación	Mejoramiento permanente
	Clima y comportamiento organizacional	Actitudes – competencias
Responsabilidad Social: Usar sus recursos y energías en las actividades diseñadas para incrementar sus beneficios, siempre y cuando permanezca dentro de las reglas del juego, es decir, esforzarse por una libre y abierta competencia, sin engaños ni fraudes. Milton Friedman	Beneficios institucionales	Satisfacción de contexto
	Imagen institucional	Cultura organizacional
	Pertenencia empresarial	Compromiso de la comunidad interna y externa

Factores que influyen en el funcionamiento de las instituciones públicas



Figura 1. Factores que influyen en el funcionamiento de las instituciones públicas

Tabla 2. Relación variable - indicador

Definición	Variable	Indicador
Gestión estratégica: proceso sistémico desarrollado para formular estrategias que generen ventaja competitiva. Fred R. David ^[11] :	Direccionamiento	Cumplimiento de planificación
	Principio de servicio a la comunidad	Satisfacción de la comunidad
	Competitividad	Nivel de desempeño
Gestión de Talento Humano Sistema autorregulado y de continua mejora. Idalberto Chiavenato ^[9] :	Fuerza laboral	Desempeño de servidores públicos
	Desarrollo y capacitación	Mejoramiento permanente
	Clima y comportamiento organizacional	Actitudes – competencias
Responsabilidad Social: Usar sus recursos y energías en las actividades diseñadas para incrementar sus beneficios, siempre y cuando permanezca dentro de las reglas del juego, es decir, esforzarse por una libre y abierta competencia, sin engaños ni fraudes. Milton Friedman	Beneficios institucionales	Satisfacción de contexto
	Imagen institucional	Cultura organizacional
	Pertenencia empresarial	Compromiso de la comunidad interna y externa

De la investigación primaria (entrevista) realizada a personal del área de TTHH de una entidad pública del cantón Salinas se obtuvo la siguiente información:

Las respuestas a los cuestionamientos planteados a la entrevistada se pueden sintetizar en que las entidades públicas se vinculan directamente con la responsabilidad social, ya sea por normativa o por misión, ya que el fin de las entidades públicas es responder a las necesidades de la sociedad.

A pesar de que las instituciones públicas se desarrollan bajo reglamentos y política pública, gozan de autonomía para establecer procedimientos y estrategias que permitan la consecución de sus metas.

Las empresas públicas se encuentran con limitaciones económicas para fortalecer y aplicar estrategias que permitan fortalecer la responsabilidad social y transparentar la ética profesional y empresarial logrando el cambio administrativo que necesita nuestro país.

Del contraste entre la información levantada, tanto secundaria como primaria, se obtienen los siguientes términos de coincidencia:

Como resultado del análisis de las fuentes primarias y secundarias se integraron los hallazgos relacionando las definiciones con las variables e indicadores que aportan a que las instituciones públicas obtengan un desempeño con mejoramiento permanente.

5. Conclusiones

La gestión estratégica de talento humano es una función de las instituciones públicas que se planifica estratégica y operativamente desde la misión y visión de la entidad y se vincula a través de estrategias y metas con la responsabilidad social contribuyendo a su desarrollo sostenible, ético y bienestar de adentro hacia afuera.

Se determina que una eficiente administración estratégica, desarrollada en función de establecer estrategias para el desenvolvimiento del talento humano, facilita la comprensión del trabajador sobre la importancia de un código de ética institucional y una cultura de responsabilidad social.

La aplicación de la responsabilidad social en el sector público mejora los niveles de satisfacción de las comunidad interna y externa, fortalece la cultura y crea compromiso en los servidores públicos que en esta época nos hace bastante falta.

Las unidades de análisis representaron los segmentos del contenido del documento primario que se caracterizaron e individualizaron para posteriormente relacionarlos y establecer inferencias a partir de ellos, y configurar resultados.

6. Referencias

1. Alarcón, D. La Administración Del Talento Y Las Competencias Como Herramientas De Evaluación En El Desempeño. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, (2009). 61.
2. Alles, M. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica. (2005).
3. Alvarado, M., & Barba, M. Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje. Bloomington: Palibrio. (2016).
4. Arellano, D. Gestión estratégica para el sector público. México: Fondo de cultura económica. (2004).
5. Betancourt, J. Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma. Porlamar: Eumed. (2002).
6. Cadena, J. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. (4 de 10 de 2016). Obtenido de La administración del talento humano en las empresas del sector público.: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/viewFile/268/319>
7. Calderón, G. Scielo. (22 de 11 de 2004). Obtenido de Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922004000200004
8. CEPAL. Repositorio CEPAL. (01 de 05 de 1983). Obtenido de Comisión económica para América Latina: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/28187/S8300484_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
9. Chiavenato, I. Conceptos de administración. (2015).
10. Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Santiago de Chile. (2004).
11. David, F. Conceptos de administración estratégica. México D.C.: Pearson. (2003). Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
12. Dessler, G. Administración de recursos humanos. México DC. (2011).
13. Díaz De la Cruz, C., & Fernández Fernández, J. L. Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. *EMPRESA Y HUMANISMO*, (2016). 118.
14. Escalona, N. Comunicación de instituciones públicas. Editorial UOC. (2015). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/upse/57825>
15. Florio, M. Empresas públicas contemporáneas en una perspectiva global: teoría y evidencia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 94. (10 de 2014). Obtenido de Empresas públicas contemporáneas en una perspectiva global: teoría y evidencia: <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533692003.pdf>
16. Francés, A. Estrategia para la empresa en América Latina. Caracas: Ediciones IESA. (2004).
17. Friedman Milton, The Social Responsibility Of Business is to Increase its Profits, *NewYork Magazine*, NewYork, (1970).
18. Hernández, S. Fases de la investigación. En S. Hernández. (2006). Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/15328/parte3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
19. Herrera, P., & Eliécer, J. Gestión estratégica organizacional. Eco ediciones. (2012). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/upse/69242>
20. López, F. el análisis de contenido como método de investigación. *revista de educación de la universidad de Huelva*, 13. (2002). Obtenido de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf>
21. Martínez, H. responsabilidad social y ética. Eco ediciones. (2010).
22. Martínez Herrera, H. Responsabilidad social y ética empresarial. Bogotá: ECOE. (2011).
23. Molina, M, Ramos, P, Urbina, C; Universidad de Chile Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Santiago, Chile. 2004.
24. Peteraf, T., & Gamble, S. administración estratégica, teoría y casos. Londres: e-book. (2005).
25. Rueda López, R. La ética como fundamento de la responsabilidad social: el fomento de la perspectiva de género como praxis socialmente responsable en la universidad. España. (2016).
26. Senlle, A gestión estratégica del RRHH para la calidad y excelencia. Editorial AENOR. (2011). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/upse/53557>
27. Tamayo, M. El proceso de la investigación científica. (2002). Obtenido de <http://evirtual.uaslp.mx/ENF/220/Biblioteca/Tamayo%20Tamayo->

- El%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica2002.pdf
28. Tancara, C. Scielo. (1993). Obtenido de La investigación documental:
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008
29. Taylor, & Bogdan. Investigación cualitativa. (2015). Obtenido de <https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>
30. Vives, X. Universidad de Navarra. (2007). Obtenido de El buen gobierno de las empresas públicas:
<https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-07-12.pdf>