

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL**  
**Tesis Licenciatura en Trabajo Social**

**Gestión de recursos humanos y responsabilidad  
social empresarial:  
un nuevo desafío para el trabajador social**

**Gabriela Ferreira**

**Tutor: Alvaro Cristiani**

**2007**

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

***Agradecimientos:***

*A todos los seres que me acompañaron en este camino  
Que hicieron del recorrido algo grato,  
Que supieron dar la palabra de aliento en tiempos críticos,  
Que dedicaron vocación y esfuerzos por hacer de nosotros futuros colegas,  
Que nos dejaron intervenir en sus vidas para ser mejores profesionales,  
Que son, están, comparten, viven, sienten.*

*A todos ellos agradezco no solo realizar este trabajo,  
Sino también descubrir y desarrollar mi vocación,  
Poder ejercer la profesión;  
El Trabajo Social.*

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

**Prólogo:**

*“...los desafíos que nos exponen un nuevo paradigma social;  
nuevas estrategias y nuevos modelos empresariales,  
estabilidad y gestión del cambio,  
relaciones laborales en un nuevo contexto político,  
redefinición del liderazgo y del trabajo en equipo,  
ética y responsabilidad social de las empresas ...”<sup>1</sup>*

La frase citada, resume en pocas palabras el contexto que se observa y promueve hoy en día desde algunas empresas modernas que comienzan a detectar en el factor humano de la organización un aspecto clave y de suma relevancia que amerita de forma imperante gestiones e intervenciones de carácter social, considerando que los sujetos ya no se pueden observar como parte de un sistema productivo, sino que son parte de un sistema social, al cual todos pertenecemos.

Al momento de decidir el tema sobre el cual desarrollaría la monografía final de mi carrera, se plantearon una serie de cuestiones sobre las características que deseaba de este trabajo. Tenía claro que deseaba algo nuevo, innovador, de cierto valor para la carrera, la profesión, el ámbito laboral en el cual me desempeñe, pero que no perdiera de vista la órbita de acción del Trabajo Social, la relevancia del porque inicié este camino y el lugar de la persona en todo este proceso.

Cuando surgen los primeros planteos a nivel académico y observé la resistencia que existía sobre el concepto de la gestión de recursos humanos y toda la connotación negativa con la que cargaba la posibilidad del Trabajador Social inserto en las Organizaciones privadas, llamó más aún mi atención, generando un cuestionamiento y análisis constante desde ese espacio de intervención.

---

<sup>1</sup> Nota registrada en Seminario de KPMG, Desafíos Cotidianos en las PYMES, abril 2006. Autor S/I.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

Tras la confirmación de que sería el tema definitivo para realizar mi tesis, me propuse realizar un estudio y análisis sobre las posibilidades de ejercer la profesión en los espacios de Gestión de Recursos Humanos desde las Organizaciones y la coyuntura que habilitaba a realizar el planteo en estos días y no antes. Descubrí que es un campo laboral que se esta abriendo, que cada vez son más los Trabajadores Sociales que orientan sus prácticas a estos niveles, al observar que existen formas de intervención social sin burocratizar la profesión e incidiendo directamente en la vida cotidiana de los trabajadores, defendiendo sus derechos laborales y humanos.

**INDICE.**

<b>Prologo</b>	<b>3</b>
<b>I) INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>II) DESARROLLO</b>	<b>9</b>
<b>1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES DE URUGUAY.</b>	<b>9</b>
1.1. Necesidad de crear espacios de Gestión de Recursos Humanos en las Pymes.	9
1.2. Causas que determinan la emergencia de crear espacios de Gestión de Recursos Humanos.	10
♦ Globalización.	
♦ Cuestión Social transformada.	
♦ Nuevas exigencias en el ámbito laboral.	
♦ Cambios sociales y políticos.	
1.3. Necesidad de atención e intervención social en el ámbito laboral: Desafío para el Trabajador Social.	15
1.4. ¿Cómo? A través de la creación y gestión de espacios para la Gestión de Recursos Humanos.	17
1.5. Modernizar los sistemas: desafío para las Pymes.	20
<b>2. NUEVO ESPACIO PARA EL TRABAJADOR SOCIAL.</b>	<b>22</b>
2.1 Breve reseña de profesiones que actuaron y actúan en estas áreas en las Pymes.	22
2.2 ¿Por qué hoy se adecua el perfil del trabajador social a la Gestión de RRHH?	23
♦ Un desafío más para los Trabajadores Sociales	
♦ Importancia de la Intervención: Visión del sujeto como ser indivisible.	
♦ Ética profesional e intervención.	
2.3 Enfoque social: Responsabilidad Social.	25
<b>3. ESPACIOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.</b>	<b>27</b>
3.1 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial y relación con las PYMES.	27

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

3.2 Emergencia del concepto y tiempos en los que vivimos.	28
3.3 La RSE: El rol del Trabajador Social.	30
3.4 Repercusión a nivel social de la RSE.	31
3.5 Desafío a la profesión.	31
<b>III) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>32</b>
Conclusiones Parciales.	32
Recomendaciones	34
<b>IV) BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>35</b>

I) **INTRODUCCIÓN.**

En el presente documento se plantea y analiza una tesis sobre creación de espacios para la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones, la relación que existe con la Responsabilidad Social Empresarial y la pertinencia y desafío para el Trabajo Social de insertarse en estos espacios.

A los efectos de poder centrar la discusión y alcanzar un mayor grado de profundidad temático, he enfocado el estudio sobre las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) en Uruguay, las transformaciones que éstas atraviesan tras los cambios que ocurren en el mundo laboral, en el mercado nacional y las consecuencias a nivel social.

En la misma línea se analizan las necesidades que emergen ante estos cambios, ¿como responden los dirigentes de las pymes y que relación tiene el Trabajador Social ante estos cambios estructurales?. ¿Como se define la demanda específica y ante que desafío nos afrontamos como profesionales?.

¿Como operamos ante los efectos sociales y que responsabilidad como ciudadanos, profesionales, y miembros de una sociedad debemos asumir?.

En el análisis se ingresa a la relación indivisible que existe entre el Trabajo Social y la Responsabilidad Social y como se puede lograr gestionarlo desde la inserción o intervención en las Pymes.

Estas cuestiones son desarrolladas en tres capítulos;

1) *Gestión de Recursos Humanos en las Pymes de Uruguay*; 2) *Nuevo espacio para el Trabajador Social. (Visión interdisciplinaria)*; 3) *Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad Social.*

En el primer capítulo se plantea la necesidad que se observa actualmente sobre la creación de espacios para la Gestión de Recursos Humanos en las Pymes, las causas que determinan la emergencia de crear estos espacios, analizando aspectos tales como

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

la globalización, los cambios en la sociedad, en el ámbito laboral, así como también aspectos económicos y políticos.

Todos estos elementos se analizan y relacionan con lo que llamaríamos una primer introducción del Trabajo Social en estos aspectos, planteando una alternativa innovadora de intervención y un desafío a las Pymes de nuestro país.

En el segundo capítulo, se procede a realizar una breve reseña de profesiones que actuaron y actúan en estas áreas en las Pymes, se discute el por qué hoy se adecua el perfil del trabajador social a la Gestión de RRHH y porque no antes. En la misma línea de análisis se introduce el concepto de Responsabilidad Social Empresarial relacionado a la profesión, el cual será desarrollado en el capítulo tres.

En el tercer capítulo, nos adentramos a la relación que podría existir entre los espacios de Gestión de Recursos Humanos y la Responsabilidad Social, manejando algunos conceptos teóricos como marco conceptual y analizando su relación con las Pymes.

El concepto de RSE es analizado desde su emergencia contemporánea, la relación con nuestra profesión y las repercusiones que se espera que se produzcan a nivel social.

Finalmente, en el cierre de este trabajo, contradictoriamente se propone una apertura, se exponen las conclusiones preliminares y se plantea un desafío a la profesión y a las nuevas generaciones, el cual consiste en estudiar y desarrollar un nuevo espacio de intervención y ejercicio de la profesión. <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Como complemento se anexa Diseño Metodológico. ANEXO I.

## **1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES DE URUGUAY.**

### ***1.1 Necesidad de crear espacios para la Gestión de RRHH en las PYMES.***

Partiendo de la información de que las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Uruguay componen más del 90% de las Organizaciones, emplea al 70% de la población económicamente activa y contribuyen con un 37% al Producto Bruto Interno<sup>3</sup>, es de mi interés ubicar el foco de análisis sobre esta población y la demanda que se propone sobre crear e implantar espacios para la gestión de personas, denominados comúnmente como Áreas de Recursos Humanos (RRHH).

Actualmente, existen una serie de programas de apoyo y fortalecimiento económico promovidas por el Estado y sustentadas por prestamos internacionales hacia las Pymes, siendo aún una debilidad el apoyo en prácticas de gestión, innovación y fortalecimiento organizacional<sup>4</sup>.

Tomando a Chiavenato quien afirma que el surgimiento y evolución de lo que él denomina como Administración de Personal, y en este trabajo se define como Gestión de RRHH "... los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcionado. Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional, y son los únicos recursos vivos e inteligentes con que cuentan las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentan..."<sup>5</sup>, esto indica el surgimiento de una emergencia acerca de la creación de espacios para la Gestión de Recursos Humanos, lo cual se viene desarrollando a nivel mundial en las grandes organizaciones que se ven obligadas a reaccionar a un medio internacional dinámico, evolutivo y desafiante al cual no se puede

---

<sup>3</sup> Datos tomados de Entrevista realizada por Diario El País al Contador Carlos Luppi, (Ex Director de DINAPYME) "El Uruguay entero es una pequeña empresa" Agosto 2007. ANEXO II

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Chiavenato, I. *Administración de Personal*. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia. Año 2000.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

ignorar y es necesario dar respuesta a través de una gestión activa, planificada y de alcance general al universo de su órbita de acción.

A esta emergencia internacional, las Pymes en Uruguay no pueden escapar, debido a causas que procedo a analizar posteriormente de forma más detallada, pero es relevante destacar que la demanda ya se construyó y la acción se exige.

Es imposible en estos tiempos omitir desde las Organizaciones la gestión de las personas como eje central de su desarrollo, éxito y determinante de su producto final.

Es categoría central en el tema de la gestión de RRHH en las PYMES, la innovación, se podría plantear que la Administración de Personal es parte del pasado y que las organizaciones hoy en día requieren asesores de innovación e integración y no de administración, los tiempos modernos lo exigen.

Esta aseveración encuentra su fundamento en el argumento del Dr. Gerardo Cedrola, quien afirma que la Gestión de Recursos Humanos es más amplia que lo que abarcaba la Administración de Personal, y afirma que hoy en día es insuficiente administrar y resolver problemas que surgen de los contratos de trabajo, sino que actualmente se requiere instrumentar las actividades de planificación y control, así como también dirigir a las personas con las que cuentan las organizaciones.<sup>6</sup>

### ***1.2 Causas que determinan la emergencia de crear espacios para la Gestión de Recursos Humanos.***

*Globalización: Cambios en el ámbito laboral y efectos en las Pymes.*

Partiendo del concepto de globalización como el fenómeno de *extensión del alcance geográfico de las actividades y fuerzas económicas, sociales y políticas, que tienden a superar fronteras físicas y sociales, tendientes a instaurar cierta hegemonía en los*

---

<sup>6</sup> Cedrola, Gerardo. Manual de Gestión de RRHH. *Análisis de la Evolución de la función del Personal: aspectos teóricos y prácticos de la gestión.* ORT 2007.

TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social*

---

*sistemas sociales y culturales*<sup>7</sup>, es que se afirma que la creciente **globalización** mundial y la necesidad de las empresas de diferenciarse a través de sus miembros, ha destacado la relevancia de las personas como un recurso estratégico sobre el cual se comienza a tomar conciencia de la necesidad de dedicar la suficiente atención.

En la realidad, en nuestro país, la dedicación por parte de las Pymes enfocada a la gestión de las personas en sus organizaciones, aportan el factor diferencial en el mercado, convirtiéndolas en foco de atención de los trabajadores que buscan constantemente mejorar su calidad de vida laboral, tanto en factores básicos como ser el salario, horario, flexibilidad, así como también otros elementos determinantes que están siendo cada vez más evaluados por los trabajadores al momento de considerar nuevas propuestas laborales, como ser la cultura de la organización, el ambiente laboral y la consideración hacia los aspectos humanos de quienes la integran.

Acorde al aporte realizado por Gustavo Nisivoccia<sup>8</sup> en la entrevista realizada específicamente para el desarrollo de este trabajo, *"...las transformaciones más relevantes en los últimos tiempos han sido el descalabro de las grandes organizaciones y del concepto de empleo, con su impacto en el trabajador, su motivación y aspiraciones..."*<sup>9</sup>, por otro lado argumentaba *"Creo que tiene que ver con que se han fundido muchas empresas, o han reducido personal, o se han ido un buen día, etc., por lo tanto, el trabajador que antes se sentía parte de un emprendimiento que era perdurable en el tiempo, ahora tiene una mentalidad mucho más del momento. Eso genera que viva al día, que no tenga grandes proyectos de desarrollo en la empresa y en todo caso tiene una cierta estrategia de desarrollo personal que la visualiza saltando de un trabajo a otro. Así, no tiene tantas raíces, y está mucho más atento a volar..."*

---

<sup>7</sup> Definición realizada a partir de lectura y análisis de trabajos varios sobre Globalización como aspecto determinante de la necesidad de Gestionar RRHH en las organizaciones. *Postgrado en Recursos Humanos, ORT, 2007.*

<sup>8</sup> Gustavo Nisivoccia, Sub Director de la Unidad Administración de Personal de la Organización Nacional de Servicio Civil (ONSC) y Docente Postgrado en RRHH en la Universidad ORT. Entrevista realizada en diciembre de 2007, ANEXO III.

<sup>9</sup> Idem

TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social*

---

*Como las PYMES tampoco tienen una mirada hacia el personal, mucho más allá de la diaria, las cosas quedan por ahí, quien se siente "bueno" no tiene paciencia para esperar (quizás la empresa no exista luego) así que va a reclamar o cambiar lo antes posible"...*  
"Agregaría también que la sociedad además, ha consolidado la motivación económica casi como único recurso, así que no se desarrollan estrategias de otro tipo..."

Considerando la visión de *Nisvoccia* , podríamos afirmar que en la medida en que las Pymes enfoquen su gestión empresarial interrelacionada con las acciones dirigidas hacia las personas que la integran, tendrán mayor posibilidades de contar con personal altamente calificado en el mercado, en una línea de desarrollo que maximiza las posibilidades del éxito de las Pymes en Uruguay y el mercado internacional en el que se compite diariamente con países desarrollados y con sistemas de gestión altamente avanzados.

***Vivimos una Cuestión Social transformada.***

Tomando a Robert Castell y el factor de transformación que aplica al concepto de cuestión social, definiéndola como "*una aporía (incertidumbre) fundamental* en la cual la sociedad experimenta el enigma de su cohesión y trata de conjurar el riesgo de su fractura..."<sup>10</sup>, podríamos afirmar que ésta en los últimos 10 años ha sufrido transformaciones de gran magnitud, y enfocando el estudio en el ámbito laboral específico, diversos autores como Bouchikhi H.; Kimberley J.P; el Dr. Rosenbaum, entre otros hablan de la introducción de elementos nuevos en el mismo, como ser la flexibilidad, la dinámica del cambio como consigna diaria de las organizaciones, así como también incorporación de elementos claves diferenciales en las organizaciones.

---

<sup>10</sup> Castel, Robert. La metamorfosis de la cuestión social. Paidós. 1995.

### **Relevancia del aspecto humano:**

Desde el año 1960 en adelante, aparecen innumerables autores como Douglas McGregor con su "teoría X y teoría Y", Maslow con su libro Motivación y Personalidad, Herzberg con la teoría de "higiene", entre otros que se remontan hasta nuestros días, haciendo referencia a la importancia del factor humano en las organizaciones y la necesidad de crear políticas en éstas para la satisfacción de los trabajadores y la optimización de la producción de las organizaciones.

Hoy en día, esta sobre la mesa de la Dirección Estatal y de los Dirigentes de medianas y grandes organizaciones la emergencia de crear un espacio para la Gestión de Recursos Humanos en respuesta a las demandas de los sujetos y de la sociedad que se encuentra en movimiento, organizándose con el objetivo de mejorar su bienestar laboral y social, conociendo, reforzando y buscando incrementar sus derechos así como garantizar su cumplimiento.

Numerosos autores intentan analizar la cuestión social "transformada" desde la perspectiva laboral, y existen quienes sustentan que nos encontramos ante una "tercer revolución industrial"<sup>11</sup>, como quienes sostienen que estamos penetrando una "cuarta ola"<sup>12</sup>, ambas teorías se basan en un marco de análisis que incluye como categorías la evolución tecnológica, económica y social, no dejando escapar la integración de los sistemas sociales a las organizaciones como estrategia de desarrollo e integración de la vida personal y laboral.

### ***Nuevas exigencias en el ámbito laboral: Desafíos Nacionales.***

Es importante para la disciplina del Trabajo Social, así como también para todas las disciplinas que abarcan aspectos sociales y humanos, las organizaciones y la sociedad,

---

<sup>11</sup> Mattoso. *Tercer Revolución Industrial*. Editoria S/I, Año S/I.

<sup>12</sup> Herman B. Maynard Jr., Susan E. Mehrrens, *La Cuarta Ola*. Editorial Granica. Año 1996.

TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social*

---

reconocer que el desarrollo de las personas, significa, en el marco del estudio en cuestión, la evolución de las Pymes, de las organizaciones en general, de las culturas, de la sociedad.

La calidad de vida laboral, entendida como “*un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la motivación de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional*”<sup>13</sup>, es un elemento que actualmente esta siendo de importante valor en el ámbito laboral, donde las personas conviven diariamente y depositan muchas horas de su vida,

Es eje común de artículos sobre la Gestión de RRHH y Desarrollo Organizacional, así como también en entrevistas de prensa, destacar que vivimos una realidad en la cual los hombres evalúan cada vez más la forma de organizar su vida, la organización de las prioridades en el ámbito personal, social y laboral, donde la flexibilidad y el constante cambio son el atractivo común al momento de ingresar al mercado laboral o salirse de éste para emprender nuevos proyectos que permitan alinearse a la calidad de vida laboral que se desea. Obviamente que este concepto abarca una rama de la población económicamente activa que es la rama profesionalizada, un sector importante del conjunto de las personas que componen a las Pymes, que pueden influir considerablemente en su éxito empresarial a nivel nacional e internacional.

***Cambios sociales y políticos.***

Los cambios sociales y políticos que se han producido, el avance del triunfo de los gobiernos de izquierda con bases socialistas en América Latina y sobre todo en el Mercosur, están marcando un corte diferencial en todas las poblaciones, priorizando en la elaboración de políticas aspectos sociales, colocando énfasis en las personas en la órbita

---

<sup>13</sup> Sevilla Michel, Ricardo. *Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida en el trabajo*. Ed. S/I. Año S/I.

de los sistemas productivos, promoviendo la responsabilidad social como acción por parte del sector empresarial así como también motivando a la negociación colectiva, reforzando el vínculo entre el Estado, el sector empresarial y la sociedad civil.

### **1.3 Necesidad de atención e intervención social en el ámbito laboral: Desafío para el Trabajador Social.**

En este ítem, creo de vital relevancia mencionar la *Humanización* como aquel factor que se manifiesta de forma más pronunciada en las discusiones contemporáneas sobre el ámbito laboral, no solo en las organizaciones con fines económicos, sino en todo tipo de organización existente hoy en día que trabajan constantemente por la conquista y legitimación de derechos laborales, así como la exigencia hacia mínimos requisitos de bienestar que garanticen la seguridad del trabajador.

En cuanto a la humanización en las Pymes, creo que se está atravesando por una etapa de concientización de lo relevante que es considerar a los sujetos con quienes se realizan y alcanzan los objetivos empresariales al momento de tomar las decisiones y al momento de definir las estrategias pequeñas o grandes a corto, mediano o largo plazo.

En este proceso de concientización se han ido generando nuevos espacios laborales dentro de las organizaciones, de diversas características, tales como administraciones, sub comisiones , grupos de mejora, comités ejecutivos, etc., que definen como objetivo fundamental conocer a las personas, diagnosticar las fuerzas potenciales, las debilidades y amenazas posibles, así como también perseguir y garantizar un punto deseado donde se fusione el bienestar de los empleados y la conformidad de los dirigentes de las Organizaciones, quienes obtienen la disposición de las personas para alcanzar objetivos de desarrollo y mejora.

En estos espacios, llamados comúnmente Administraciones de Recursos Humanos, el Trabajador Social encuentra un nuevo punto de inserción laboral.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

Analizando los tres grandes niveles de intervención profesional - macro, medio y micro - creo conveniente concentrar el análisis en lo que respecta al nivel medio, entendiéndose este como la intervención en "... *las unidades territoriales, de desarrollo local, cooperativas, organizaciones sociales y vecinales, realizadas tanto desde ONGs. como de instituciones gubernamentales. Implica intervenciones a nivel educativo y promocional, de movilización de recursos, de capacitación, asesoría, consultoría y administración (de proyectos, unidades organizacionales)...*"<sup>14</sup> dónde se espera que la acción profesional contemple el territorio, la organización y la base grupal que interactúa en la misma, abarcando desde ésta óptica el análisis de las relaciones que se generan en el subsistema. La posible aplicación de herramientas teórico prácticas enfocadas a obtener un diagnóstico organizacional, base desde la cual se diseñará una planificación de intervención y una gestión acorde a las necesidades que surjan del mismo.

Un espacio donde la convergencia de todos los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a través de nuestra formación, encuentran un eje de intervención, se inserta en la cotidianidad de los sujetos, participa en su devenir y puede enfocar sus esfuerzos hacia la elaboración de estrategias de superación de una realidad que puede o no ser satisfactoria, pero seguramente posible de mejorar.

En este espacio el Trabajador Social, puede desempeñarse como el Gestor del Cambio que deseamos promover desde la profesión, en una cotidianidad diferente a la que tradicionalmente nos insertamos como profesionales, pero de igual relevancia al considerar que desde este lugar se puede trabajar en la realidad de los sujetos desde una dimensión de promoción y orientación, construyendo la demanda y elaborando estrategias de intervención innovadoras, apostando a la creatividad y reconstrucción permanente de la demanda y de la realidad social.

También se cumple con un rol negociador entre quienes tienen la base del poder en las Organizaciones, sobre todo en las Pymes donde las estructuras jerárquicas suelen ser de

---

<sup>14</sup> Plan de Estudio 1992 Trabajo Social.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

carácter piramidal, luchando por los derechos de los trabajadores y mediando por adquirir una mejora en la calidad de vida en el ámbito laboral.

Finalmente, es de carácter sumamente relevante destacar que la intervención desde los espacios de Gestión de Recursos Humanos, se realiza desde el área laboral, pero esta no opera de forma independiente ni particular en la vida de los sujetos, sino que es una porción más de su realidad y que cualquier gestión que se realice en el ámbito mencionado, tendrá sus efectos en lo que respecta a la órbita personal y social en la que este inserta la persona.

Por lo anteriormente expuesto, es que mi tesis defiende la necesidad de que los Trabajadores Sociales, se desempeñen en este nuevo espacio que emerge y que hoy en día reúne los elementos necesarios para la inserción, inserción que años atrás era impensable. La sociedad y sus componentes han dado un giro de acción y con ésta la profesión tiene como desafío el acompañamiento del mismo.

Vale aclarar que el giro de acción al cual se hace referencia corresponde al incremento que se produce en la atención hacia las personas dentro de las organizaciones, la promoción de aspectos sociales y de desarrollo vinculados a la actividad económica y el incentivo por parte del Estado hacia la participación de la sociedad civil.

**1.4 *¿Cómo? A través de la Creación y Gestión de espacios para la Gestión de Recursos Humanos.***

**Antecedentes en Uruguay**

*Las crisis económico y la repercusión en las Organizaciones.*

En los últimos años, Uruguay y el resto de América Latina se han sumergido en una crisis económica que se refleja y repercute a nivel social y político. Muchas empresas desaparecieron por no tener el soporte económico y financiero, necesario para resistir a una crisis de esta magnitud, aquellas que sobrevivieron se vieron obligadas a redefinir sus estrategias, sus objetivos, sus políticas y visiones.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

Pienso que luego de esta crisis es dónde surge el auge, dónde la necesidad se comienza a construir y la demanda exige Atención a las Personas en las organizaciones.

*Emergencia de la creación de espacios para la Gestión de Recursos Humanos.*

El texto que cito en este ítem fue escrito en el año 2001, cuando la crisis se comenzaba a pronunciar y algunas organizaciones comenzaban a asumir de forma más protagónica la importancia de las personas en las Organizaciones.

*“La relevancia que han adquirido los Recursos Humanos en los últimos tiempos ha delineado una nueva concepción en su gestión. El eslogan acerca de los recursos humanos son el diferencial competitivo por excelencia ha dejado de ser tal para pasar a ser una realidad contundente. La amplia competitividad, la retracción del mercado y su dinamismo, han conformado un nuevo perfil en la gestión de recursos humanos, privilegiando la satisfacción del personal para una optimización de los servicios o productos ofrecidos y su rentabilidad.”<sup>15</sup>*

En la actualidad las Organizaciones se han vuelto más competitivas, se vive el auge de las empresas de calidad. Surge una nueva concepción de empresa eficaz y eficiente en la cual los trabajadores juegan un rol sumamente relevante, por lo que la calidad de vida laboral es una pieza clave para tener éxito en la gestión de hoy.

La planificación, gestión, organización, comienzan a ser elementos imprescindibles para la sustentabilidad de las empresas en el país.

Cada organización conforma su grupo de trabajo y dada la particularidad de las personas por su naturaleza, los hace únicos y diferenciales. La pregunta que aquí surge es *¿Que gestiones realizan las Pymes enfocadas a sus empleados para asegurar que son su factor diferencial?* La respuesta inicia con el concepto de *clima organizacional*.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

Definimos a clima laboral como; "... *el ambiente interno existente entre los miembros de la organización el cual se encuentra estrechamente relacionado al grado de motivación de los empleados...*"<sup>16</sup>

Asegurar un buen clima laboral es un buen comienzo. ¿Cómo? Manteniendo a sus empleados motivados, no solo a través de los mecanismos de retribución clásicos, sino también otorgando espacios de participación, definiendo y respetando políticas de comunicación con el objetivo de reducir los vicios de la comunicación. Creando instancias de interacción, liberando líneas directas de diálogo entre las diferentes escalas de la estructura organizacional, definir objetivos en conjunto con los empleados, de forma tal que se dé la apropiación de los mismos e incentivar a la consecución de las metas establecidas. Creando un espacio en donde los empleados no solo sean vistos como proveedores de una de las partes del contrato laboral. Considerando la fase personal de los sujetos inherente a toda acción laboral, incentivar al trabajo en grupo como mecanismo de integración y refuerzo de identidad.

*Realidad Nacional*

El costo de vida de los sujetos se elevó al incrementarse los costos en la producción por factores de carácter nacional e internacional. Los salarios perdieron utilidad. La calidad de vida de las personas en consecuencia se vio desmejorada, obligando a más de 100 mil uruguayos a emigrar del país, lo cual también se convierte en un problema social. Emigran los jóvenes, en su mayoría con formación terciaria, muchas familias se vieron desestructuradas, la población se muestra desmotivada y pierden confianza en los sistemas políticos. Estos indicadores, entre muchos más han generando una gama de problemas sociales que son inherentes a los sujetos, no pueden quedar fuera del lugar de trabajo y luego retomarlos cuando se termina la jornada laboral.

---

<sup>15</sup> Psic. Beatriz Martínez. En Recursos Humanos: Análisis de Clima Laboral. En Seminario de RRHH – KPMG. Junio 2001.

<sup>16</sup> Chiavenato, I. *Administración de Personal*. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia. Año 2000. Pg. 85

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

En esta línea, creo que la crisis económica y social ha sido el disparador de la necesidad de crear espacios para la Gestión de RRHH en las Pymes y en el resto de las organizaciones. El disparador no solo es motivar a las personas con el fin de que permanezcan en la organización, sino también tener un espacio de intervención profesional en donde el objetivo sea conjugar los intereses de los empleados con los objetivos de la organización. Es recomendable que estos aspectos sean visualizados desde el momento de la contratación, analizando la personalidad de los sujetos y el contexto en el cual se insertarán,

En relación a la necesidad de un espacio de intervención, es que pienso que el Trabajador Social cuenta con las herramientas teórico – metodológicas necesarias para poder desempeñarse en un espacio de Gestión de Recursos Humanos.

En Uruguay ya existen varias organizaciones que emplean a profesionales en Trabajo Social que integran equipos multi e interdisciplinarios y que elaboran planes integrales de atención al personal, donde el objetivo principal es la calidad de vida laboral. Cabe destacar que los ejes de intervención de estos equipos no solo abarca el ámbito laboral, sino que también al ámbito personal y familiar.<sup>17</sup>

### **1.5) Modernizar los sistemas: desafío para las Pymes.**

El desarrollo internacional nos coloca ante la necesidad de evolucionar a nivel organizacional, a modernizar nuestros sistemas no solo a nivel tecnológico, sino también a nivel humano dentro de las Pymes, a gestionar políticas enfocadas a la calidad de vida en el ámbito laboral y transferir sus efectos al ámbito social, es en esta transformación donde identifiqué el desafío de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país.

---

<sup>17</sup> Información investigada en *Grupo de Estudio Trabajo y Organizaciones*. A modo de ejemplo algunas de estas organizaciones son; Curtiembre Branaa, Conaprole, Campomar, Fanapel, Grupo RAS, Colegio Jesús María.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

Las buenas prácticas de carácter social que se logren desarrollar en las Pymes de Uruguay, disminuirán riesgos de movilidad en las estructuras, crearán equipos de personas trabajando en objetivos propios, las prioridades podrían llegar a ser la superación continua y no la búsqueda de estabilidad que muchas veces buscan los trabajadores en las Pymes, sobre todo en aquellas con altos grados de rotación del personal y una estructura altamente móvil.

## **2 NUEVO ESPACIO PARA EL TRABAJADOR SOCIAL. (VISIÓN INTERDISCIPLINARIA).**

### ***2.1 Breve reseña de profesiones que actuaron y actúan en estas áreas en las Pymes.***

Históricamente, lo que hoy se plantea como espacio para la Gestión de RRHH, ha transcurrido por diversas concepciones, definiciones, contenidos y por ende profesionales que se desempeñan en las mismas.

Tomando periodos muy largos, podríamos identificar a la Administración de Personal, donde el alcance de las funciones era administrar todo lo concerniente a los deberes y obligaciones surgidas del contrato laboral, en estos espacios los profesionales que se desempeñaban eran de formación mayormente administrativa, tales como Contadores o Administradores de Empresas, así como también idóneos formados dentro de las propias empresas.

El rol del trabajador era sumamente pasivo, donde se limitaba a cumplir con las funciones solicitadas y a reclamar el pago acordado por las mismas.

Posteriormente aparece lo que hoy se define como "Gestión de Recursos Humanos", esta idea comienza a sonar a fines de los '90, las Pymes se ven obligadas a innovar, los sujetos ya no se limitan a cumplir con un contrato, sino que comienzan a exigir sus derechos. La realidad en la que están insertos comienza a tomar una dinámica más rápida y compleja, dónde la cuestión social afecta directamente el desempeño de las personas y por ende el desarrollo de la organización.

En este contexto el cual aún es vivido por muchas organizaciones, la profesión que ocupa el espacio laboral en la gestión de recursos humanos, comienza a ser de corte social, pero con una visión más focalizada. Son los profesionales del área psicológica quienes toman protagonismo en esta etapa.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

En la nueva era que se analiza y se propone aquí, denominada como “gestión de recursos, talento o capital humano” – yo prefiero “Espacios de Atención a las Personas”, se requiere una visión más global, donde no solo se focalice en las personas, sino que también se integre el ámbito personal, familiar, social y se intervenga desde las organizaciones hacia la comunidad, considerando al sujeto como un ser indivisible y activo socialmente.

Aquí se propone que quienes dirijan estos espacios no sean de una única profesión, sino que el ideal sería la constitución de un equipo multidisciplinario que opere de forma conjunta, consolidando los diferentes saberes y reconociendo las dimensiones de intervención de cada profesión.

## **2.2 ¿Por qué hoy se adecua el perfil del trabajador social a la Gestión de RRHH?**

**Visión totalizadora del Trabajador Social, de lo específico a lo general, de lo laboral a lo social y viceversa. Cambio en las demandas de los trabajadores.**

### ***Un desafío más para los Trabajadores Sociales:***

Ante los desafíos a los que nos exponen las sociedades modernas, los Trabajadores Sociales no solo no podemos ser omisos, sino que debemos ser actores activos y participar como Gestores y Promotores de los cambios que las Organizaciones deben implantar en pro del beneficio de las personas que en ellas se desarrollan como trabajadores o empleados.

Debemos enfatizar en la búsqueda de caminos que tengan como eje direccional el bienestar no solo laboral, sino también humano y social.

Quien sea responsable de una Administración de Recursos Humanos, Gestión de Recursos Humanos o Áreas de Atención a las Personas, ha de tener formación en el área social, y posteriormente a la crisis vivida a principios de este siglo no solo alcanza con la formación específica, sino que también es necesario desarrollar capacidades analíticas coyunturales, adquirir un enfoque global.

Se ha de tener capacidad para trabajar en equipo, de negociar y direccionar a los trabajadores y directivos cuando el eje de interés en común se desvirtúa. El responsable de ésta área no debe solo reproducir las ideas, objetivos y estrategias de la Dirección a los Empleados, sino que ha de tener la capacidad crítica para asegurar los derechos de los trabajadores, controlar que la visión de la Dirección no invada terreno social.

**Importancia de la Intervención: Visión del sujeto como ser indivisible.**

Es sabido que el hombre es un ser completo y que si bien se desempeña en diferentes niveles de su vida, cualquier interferencia que afecte un nivel de su vida, afecta al resto. Un problema económico, un problema familiar, un problema interno en la organización de relacionamiento puede afectar el comportamiento del sujeto. Esto se ha de percibir, conocer y buscar las diferentes posibilidades de intervención con el objetivo de buscar solución al problema e intentar regular la situación.

El espacio de Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones no solo debe ser para intervenir sobre lo que se percibe, sino que también ha de ser un espacio en donde se centralice todo tipo de problema que puede llegar a afectar el clima organizacional. Tiene que ser un espacio en donde los sujetos se sientan cómodos y encuentren respuestas a sus planteos.

Quien se desempeñe y asuma este rol de dirigir dichos espacios, debería desarrollar la capacidad para discernir del discurso de los sujetos su realidad, la problemática que lo perturba, identificar los ejes de intervención y reconocer la órbita de acción.

La relevancia de las intervenciones que se realicen, también asumen poder de acción cuando el profesional logra distinguir los espacios de intervención.

Si bien mi tesis defiende la idea de que la formación en Trabajo Social, habilita a gestionar estos espacios, **es muy importante destacar que no se cuenta con la totalidad de las herramientas necesarias y que el ideal en estos espacios de gestión son equipos multidisciplinarios que operen con lógica de trabajo en grupo e interdisciplinariamente.**

### **Ética profesional e intervención.**

Es inevitable mencionar este ítem en la exposición, donde se destaca que las intervenciones han de ir acompañados por una fuerte ética profesional y reforzada visión en lo que respecta a lo social. No perder de vista el objetivo de asegurar un mínimo de bienestar laboral y social con el fin de tener una sociedad más justa y no organizaciones más ordenadas.

Es un desafío para los Trabajadores Sociales que se inserten en Administraciones de Recursos Humanos, no burocratizarse y no perder de vista los objetivos de la profesión, las dimensiones de intervención y el sujeto de acción.

### **2.3 Enfoque social: Responsabilidad Social.**

Finalmente, en este capítulo ingreso a un área que mantiene un vínculo sumamente estrecho con la Gestión de Recursos Humanos y creo que encuentra el punto justo de interacción entre las personas, las organizaciones y las profesiones de formación social, en el marco de este trabajo; el Trabajo Social.

La idea central es que desde la gestión de los espacios de Atención a las Personas en las organizaciones y especialmente en las Pymes, se generen líneas de acción hacia la comunidad.

Las Pymes han de establecer sistemas de integración en la comunidad que las compone, llamado en el lenguaje laboral grupo de empleados, para luego poder transferir esas acciones hacia la comunidad en la que están insertas. Estas acciones podrían ser tales como la integración de las familias al ámbito laboral, planes de capacitación para los colaboradores así como también para las familias, planes de desarrollo profesional, promoción y acompañamiento en el diseño de planes sociales internos y externos.

En Brasil, desde hace algunos años se esta manejando el concepto de "voluntariado social" donde el cuerpo de mismo contiene la idea de que las organizaciones participen como un grupo social interactuando con la comunidad en diversos programas sociales. De



**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

esta conexión han surgido experiencias sumamente ricas, donde se descubren dinámicas nuevas de integración, asunción de roles diversos que solo se muestran en ámbitos diferentes a los que son los de la organización y a un interrelacionamiento con la comunidad donde la relación que se genera es de un ganar mutuo, donde la organización aprende de la comunidad formas de interactuar y de consecución de objetivos y esta de los miembros de la organización en aspectos mayormente técnicos.

La sociedad en su conjunto y abarcando a los miembros de ambos grupos, gana en integración social y en el desarrollo de proyectos comunitarios.

Obviamente que en estas experiencias participan profesionales del área social que dirigen la sinergia del proyecto global.

Con el espíritu con que se desarrollaron este tipo de experiencias, es que en éste ítem menciono la responsabilidad social y argumento nuevamente que el Trabajador Social no solo tiene la formación necesaria para diseñar, promover e implantar proyectos de esta índole, sino que también tiene el compromiso social necesario, razón por la cual ha optado por la formación social.

Cabe destacar una vez más, que el argumento aquí desarrollado, no excluye a otras profesiones de similares características, y mucho menos se juzga el compromiso social que excede por todo nivel a la formación específica.

### **3. ESPACIOS DE GESTIÓN DE RRHH Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.**

#### **3.1 Concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Relación con las PYMES.**

Es importante destacar que la promoción de la RSE es un tema de interés internacional y que la gestión de las Pymes no ha escapado a este concepto.

Para introducir en el tema, cito la definición realizada por Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE); *“Se entiende la RSE como un concepto que se afirma en que todos los agentes productivos, inclusive el Estado, han de asumir que la economía está al servicio del hombre y no a la inversa y en que los dirigentes de empresa han de lograr con su conducta y manera de actuar la difícil conjugación de la búsqueda de la eficiencia económica y justicia social, implementando los principios de solidaridad, subsidiariedad y participación, buscando además el bienestar de la comunidad en su conjunto”.*

De forma más sintética, defino a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como el conjunto de acciones y prácticas de gestión provenientes del área empresarial con carácter social, enfocadas hacia la comunidad con el objetivo de promover mejoras en dicho ámbito y contribuir al desarrollo sostenible del país,

De esta forma me introduzco al análisis de la relación que existe entre la RSE con las Pequeñas y Medianas Empresas.

Como mencioné en el primer capítulo, las Pymes componen más del 90% de las organizaciones en el país, motivo por el cual creo que el tópico es de suma relevancia al momento de analizar las gestiones de carácter social en las organizaciones, por el número que representan y el peso en la sociedad, el porcentaje de la población que abarcan y la trascendencia de las acciones que pueden realizar y la cultura ha promover.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial es muy moderno en nuestro país, pocas organizaciones lo aplican en la actualidad y muchas de ellas motivadas por ideas religiosas o de voluntariado social, pero no con la base que implica Responsabilidad como compromiso y con el peso de deber social que implica.

Cabe destacar, que el concepto no solo comprende el vuelco de activos económicos por parte de las organizaciones a la comunidad, sino que también comprende ejes de acción como ser; Valores y Principios Éticos promovidos por la organización como ser la integración de la diversidad, la no discriminación, la igualdad de género; Calidad de Vida Laboral lo cual refiere a las prácticas que se realizan enfocadas a mantener en un buen clima en la organización así como también la integración y participación de las personas; el Apoyo a la Comunidad lo cual refiere a los aportes económicos, así como también las prácticas y gestiones operativas de la organización y sus miembros en la comunicad; la Protección del Medio Ambiente y finalmente el Marketing Responsable lo cual refiere a las prácticas responsables de las organizaciones enfocadas a los consumidores finales de sus resultados, ya sean estos productos o servicios.

Históricamente la elaboración de políticas sociales y programas de desarrollo comunitario han sido órbita de acción de los Estados y la idea de Responsabilidad Social no excluye a la misma, sino que se complementa en la tripode de Estado – Sociedad – Sujeto.

Las organizaciones son actores claves en la sociedad, de la misma forma que toman recursos materiales y parte de la vida de las personas, tienen el compromiso de realizar acciones en pro de la comunidad como integrantes del sistema social y económico.

### **3.2 Emergencia del concepto y tiempos en los que vivimos.**

Es importante destacar la relación entre el surgimiento del concepto y la promoción que se realiza desde el Estado a la misma y el tiempo en que vivimos, lo cual no es casual.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

La RSE comienza a sonar a mayor nivel en el momento en que el país atraviesa la peor crisis económica y política de los últimos 20 años. Es en el año 2001 donde comienza a estudiarse el tema por diversas instituciones, surgen actores claves como es el DERES que promueve de forma misionera el concepto a nivel nacional, se comienza a gestar una norma incentivada por el Instituto de Normalización donde se convoca a todos los sectores de la sociedad vinculados al tema, tales como Universidades, Representantes del sector empresarial, representantes del Estado, representantes del Tercer Sector, etc., abriendo el debate a toda la población del país a través de una página web.

Este surgimiento, obliga a problematizar y analizar el porqué del tiempo en el surge; el Estado se enfrenta a una sociedad en revolución, donde la demanda se acrecentó y el nivel de respuesta se disminuye, entonces la estrategia se enfoca a abrir el paso a quienes hasta el momento constantemente tomaban recursos de la sociedad, haciendo devoluciones limitadas a los acuerdos individuales.

En este escenario el Estado comienza a otorgar beneficios a quienes realizan acciones de responsabilidad social, y por otra parte la sociedad comienza a tomar conciencia del concepto y sus implicancias, demostrando preferencias de consumo ante las organizaciones que realizan estas prácticas.

En el país en la actualidad, cada vez son más las organizaciones y especialmente las Pymes que se suman a la causa de la Responsabilidad Social, algunas con un fuerte espíritu de responsabilidad y compromiso social hacia la comunidad, otras introduciendo al tema por moda y otros de forma estratégica por cuestiones de marketing, las causas varían en estos extremos, no variando el destino final de las acciones que es la sociedad. Ahora bien, creo que independientemente de la causa que empuja a las organizaciones a realizar las prácticas de responsabilidad social, se ha dado un primer paso y el desafío se ha formulado.

Nuevamente se encuentra en el campo social, una demanda a reconstruir, un nuevo eje de intervención que ahora se ubica en la dimensión de educación y promoción.

### 3.3 La RSE: El rol del Trabajador Social.

En este ítem, planteo nuevamente la idea del trabajador social como promotor de la Responsabilidad Social "hacia adentro" y "hacia fuera" y es en este punto donde toma relación directa con lo descrito y analizado en el capítulo I y II.

Es desde los espacios de Gestión de RRHH que se propone crear en las Pymes, una buena ubicación para realizar dicha promoción.

Se trata de implantar la responsabilidad social de las organizaciones "hacia adentro" en lo que concierne a la promoción, control y seguimiento de Derechos Humanos y Laborales con el espíritu de conformar un subsistema integrado como una comunidad y luego de realizar dicha interiorización el grupo estará preparado para realizar la transferencia hacia la sociedad, "hacia fuera".

Mi tesis es que alcanzando la integración de este subsistema dentro de la organización, las prácticas de responsabilidad social serán realmente efectivas y no solo constará del vuelco de recursos materiales a la sociedad, sin un hilo que conduzca a acciones de valor agregado de carácter comunitario a la sociedad.

Citando a Laura Paulo en su propuesta de intervención desde el Nivel Intermedio, nos propone: *"...Las prácticas cuniculares de los últimos años han revestido un carácter innovador ya sea por desarrollarse en espacios no tradicionales o si bien lo son, implican una propuesta de acción diferente a lo registrado en el imaginario colectivo..."*<sup>18</sup>

En función de esta cita, escrita en el año 2002, pienso que superado el proceso de crisis y ante las transformaciones ocurridas a nivel social, es aplicable la propuesta que aquí se propone como una práctica innovadora, como un nuevo espacio de ejercer la profesión a nivel intermedio, a través del diseño de nuevos planes de acción, contribuyendo a la creación y modernización de lo registrado en el imaginario colectivo acerca del ejercicio

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

de la profesión y sobre la órbita de acción la cual aún esta muy arraigada a un sector de la población y a una dimensión asistencialista con la cual se lucha cotidianamente desde la profesión.

Finalmente, y asumiendo rol negociador del Trabajador Social ante la tendencia de agrupaciones tripartitas que se fomentan desde el Estado en el ámbito laboral, enfocada al logro de objetivos a través de la negociación colectiva, es importante activar nuestra formación en diagnóstico, planificación, gestión y metodologías de intervención, y asumir un rol de mediador entre el Estado, los Trabajadores y los Empresarios, manteniendo como objetivo principal de la negociación el bienestar de los trabajadores, así como también el aseguramiento de los derechos laborales y humanos.

### **3.4 Repercusión a nivel social de la RSE.**

La repercusión que se espera de la implantación de acciones de Responsabilidad Social, es la concientización de la sociedad con este tipo de acciones, disociando la idea al aporte económico que si bien es importante para el desarrollo de programas sociales, no es el único aporte necesario y vital para adquirir un compromiso enfocado a obtener una sociedad más justa y equitativa.

### **3.5 Desafío a la profesión.**

El Trabajador Social se encuentra ante un nuevo desafío profesional de carácter social y multidimensional, no solo por su formación, sino como actor clave de la sociedad, que tiene como misión promover las buenas prácticas de gestión empresarial, enfocadas a bienestar de las personas desde la promoción de crear espacios de Gestión de RRHH y atención a las personas y desde este lugar promover la Responsabilidad Social.

**... Solo resta comenzar a trabajar.**

---

<sup>18</sup> Paulo, Laura. *Una Forma de Orientar la Práctica Curricular de Nivel Medio*. Documentos de

### **III) CONCLUSIONES PARCIALES Y RECOMENDACIONES.**

En principio en lo que respecta al último punto de este trabajo monográfico, surgen una serie de cuestiones, de planteamientos que presentan mayor puntos de apertura que de cierre y en la misma lógica se plantea una especie de contradicción entre la necesidad de finalizar con algo y la necesidad de comenzar un recorrido y la existencia de muchos caminos, por esta razón el punto final de mi trabajo se dividirá en dos puntos: Conclusiones Parciales y Recomendaciones.

#### **Conclusiones Parciales**

Se concluye a través de este trabajo, que actualmente nos encontramos ante una cuestión social dinámica, transformada y en constante transformación, dónde los sujetos se desarrollan y viven su cotidianeidad, una realidad que amerita prácticas profesionales también dinámicas que acompañen los procesos de cambio y encuentren respuestas de intervención para las demandas que se construyen y reconstruyen constantemente.

Si bien pudimos comprobar que algunas de las grandes causas analizadas contribuyen a la necesidad que se expone acerca de la creación de espacios de Gestión de Recursos Humanos, amerita destacar que éstas no son únicas ni abarcan la totalidad del tema, sino que componen una larga lista conformada por todos los aspectos que interceden en la vida cotidiana de las personas.

Lo que se desarrolló y analizó en esta monografía, se considera un lugar dónde el Trabajador Social, encuentra una posición desde dónde realizar intervenciones profesionales con su bagaje teórico metodológico y puede ejercer una articulación entre los intereses de las personas, los dirigentes de las empresas y el medio en que se desarrollan.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

Por otro lado, se alcanzó analizar algunos aspectos de la pertinencia actual de la profesión inserta en las organizaciones y plantear algunas cuestiones de porque no se dio antes, logrando concluir de forma preliminar, que si bien el trabajador social puede intervenir desde esta perspectiva, su práctica tampoco es totalizadora y requiere de la conformación de equipos multidisciplinarios que operen de forma interdisciplinaria, abarcando a los sujetos desde una óptica totalizadora y no a través de la suma de intervenciones fragmentadas.

En la misma línea de análisis y realizando la cuestión del desafío que significa para la profesión en la lucha por no perder el sentido y esencia de la misma es que aparece el concepto de Responsabilidad Social Empresarial como una rama posible dentro de los espacios de Gestión de Recursos Humanos, desde dónde podemos fomentar prácticas responsables de espíritu de mejora social hacia dentro de la organización para luego potenciar las prácticas hacia la comunidad.

Se concluye en este aspecto que las prácticas de RSE no solo abarcan el vuelco de activos económicos hacia la sociedad a través de prácticas comunitarias, sino que éstas solo son una mínima rama de las posibles acciones que se podrían emprender desde las organizaciones hacia la comunidad.

Finalmente y adentrando en el concepto específico de RSE, se descubre que el Trabajador Social cuenta con un potencial en su formación para la promoción y dirección de este tipo de acciones y que si bien es un concepto que en Uruguay aún no ha tomado demasiada relevancia, si es un importante desafío para la profesión su investigación, análisis, desarrollo y promoción.

**Recomendaciones:**

Las recomendaciones que surgen de este trabajo, es fomentar en primer lugar el ejercicio de prácticas profesionales de carácter innovador y no agotar la visión en los ámbitos en los que históricamente se desempeñó la profesión.

El ámbito laboral es un lugar dónde muchas de las personas viven la mayoría del tiempo de sus vidas, un ámbito dónde muchas veces se producen violaciones sobre los derechos de las personas y es ámbito de acción del trabajo social intervenir en estos aspectos.

Es también recomendación para futuras generaciones ahondar en la temática de la Responsabilidad Social Empresarial como un nuevo concepto que surge y toma relevancia a nivel social, económico y político y dónde también encontramos un desafío de desarrollo desde la profesión y desde la sociedad en la que vivimos.

#### IV ) BIBLIOGRAFÍA

Bouchikhi H; Kimberley J.P (2000) "**Management Siglo XXI**" Prentice Hall, Capítulo 15.

Castel, R. **La metamorfosis de la cuestión social (1995)**, Buenos Aires, Paidós, 1997.

Cedrola, Gerardo. Manual de Gestión de RRHH. *Análisis de la Evolución de la función del Personal: aspectos teóricos y prácticos de la gestión*. ORT 2007.

Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos. (Quinta Edición)** Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia. Año 2000.

García, Espindola. A. "**Dimensiones y Principios del trabajo social: Reflexiones desde la intervención Profesional**". En, Temas de Trabajo Social. Equipos de Trabajo Social del Ciclo Básico, FCS. MIMEO.

Herman B. Maynard Jr., Susan E. Mehrtens, **La Cuarta Ola**. Editorial Granica. Año 1996.

James G. March, Herbert A. Simon, **Teoría das Organizações**, Río de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Servicio de Pulicación, Año 1996.

Paulo, Laura. **Una Forma de Orientar la Práctica Curricular de Nivel Medio**. Documentos de Trabajo, FCS, Departamento de Trabajo Social. Año 2002.

Plan de Estudio 1992. Licenciatura en Trabajo Social.

Sabino, C. "**¿Cómo hacer una tesis?** " Editorial Planeta. Año 1986.

Sevila Michel, Ricardo. **Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida en el trabajo**. Ed. S/I, Año S/I.

Universidad de la República  
Facultad de Ciencias Sociales  
Licenciatura en Trabajo Social.

TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social*

---

# **ANEXOS:**

***Gestión de Recursos Humanos y  
Responsabilidad Social Empresarial:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social.***

***Gabriela Ferreira***

***4.228.141-0***

***Diciembre 2007***

**Universidad de la República**  
Facultad de Ciencias Sociales  
Licenciatura en Trabajo Social.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

**ANEXOS:**

ANEXO I: Diseño Metodológico.

ANEXO II: Entrevista realizada por Diario El País al Contador Carlos Luppi, (Ex Director de DINAPYME) *“El Uruguay entero es una pequeña empresa”* Agosto 2007.

ANEXO III: Entrevista realizada al Sr. Gustavo Nisivoccia, Sub Director de la Unidad Administración de Personal de la Organización Nacional de Servicio Civil (ONSC) y Docente Postgrado en RRHH en la Universidad ORT.

ANEXO I: Diseño Metodológico.

---

**DISEÑO METODOLÓGICO:**

Tema a desarrollar: ***Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial: un nuevo desafío para el Trabajador Social.***

**Objetivos:**

El objetivo general del desarrollo del tema mencionado consiste en demostrar y analizar que hoy en día nos encontramos ante un nuevo escenario social, en el cual el Trabajador Social se enfrenta a una realidad diferente en la cual los sujetos se desarrollan y viven cotidianamente. Un escenario donde encontramos un desafío como profesionales desde una dimensión diferente, que requiere una práctica innovadora y diversos ejes de intervención.

Es también objetivo de este trabajo cuestionar la viabilidad del ejercicio de los Trabajadores Sociales desde el espacio organizacional, gestionando y dirigiendo Áreas de Recursos Humanos, la pertinencia de la formación y el desempeño profesional.

Finalmente, se desea como objetivo alcanzar el análisis de la relación existente entre la Gestión de Recursos Humanos y el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, también como un nuevo desafío a la profesión.

**Justificación:**

Se considera el tema de relevancia e innovación para la profesión como un nuevo espacio de inserción laboral, así como también como un nuevo ámbito de intervención profesional, donde se podría incidir en la relación empleado / empleador, a través del diagnóstico,

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

planificación y gestión enfocado a la mejora en la calidad de vida laboral y aseguramiento de los derechos laborales.

El análisis se realiza desde la gestión específica en las Pequeñas y Medianas Empresas de nuestro país, al considerar que estas conforman más del 90% de la masa empresarial en Uruguay.

En cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial, es un nuevo concepto que está comenzando a incidir en la agenda pública y privada y mantiene una estrecha relación con el ámbito empresarial y social, lo cual también se percibe como un campo de intervención profesional, desde el cual se puede incidir en los resultados orientados a la sociedad.

**El acercamiento a la información:**

En cuanto al acercamiento a la información, se realizó un estudio de tipo exploratorio sin encontrar desde la disciplina antecedentes de corte similar a la temática aquí planteada y discutida.

Se accedió a Seminarios y Capacitación específica sobre ambos temas; RRHH y RSE.

Se aplicó como técnica complementaria la entrevista semi estructurada.

**Desarrollo del trabajo:**

El desarrollo de la monografía se realizó desde una posición teórica – empírica, a través del relevamiento de información disponible sobre la temática seleccionada, el cual se complementó con formación adicional específica y experiencia cotidiana en estos aspectos.

Se fundamentan y complementan algunos ítems a través de la aplicación de la entrevista.

ANEXO II: Entrevista realizada por Diario El País al Contador Carlos Luppi, (Ex Director de DINAPYME) "El Uruguay entero es una pequeña empresa" Agosto 2007.

.....

Entrevista realizada al Contador Carlos Luppi.

Fuente: Diario El País

Agosto 2007.

***El Uruguay entero es una pequeña empresa.***

Sobre todo con la realidad regional. Pero conviene advertir que la pequeña y mediana empresa es un planteo global, una forma operativa insustituible aún en los grandes países. Para el BID una micro, pequeña y mediana empresa debe cumplir con dos requisitos básicos: emplear hasta 99 personas como máximo y tener ventas anuales que no superen, sin impuestos el equivalente a los 5 millones de dólares. La lista es exigua, tan exigua como para que según las cifras disponibles, las PYMES representan casi el 100% de las firmas legalmente establecidas en el Uruguay: un 99,6% excluyendo claro el sector agropecuario.

Las PYMES dan empleo al 70% de la población económicamente activa y contribuyen con un 37% al Producto Bruto Interno.

*No hay censo ni relevamiento de PYMES.*

No hay por razones burocráticas, porque a pesar de los problemas económicos el financiamiento posible.

Un espejo:

Una encuesta fijaría el umbral mínimo para conocerse.

Es saber cuántas son y cómo están. El relevamiento deber cubrir zona por zona, región por región, departamento por departamento.

Saber cuantas PYMES nacen y cuántas mueren, conocer el estado de salud en que están, que necesitan para mejorar y crecer, que es lo no deben hacer.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

No se trata de un juego dialéctico o un ejercicio retórico, o un diagnóstico más. Es el diagnóstico un instrumento imprescindible para moverse en el campo de las PYMES.

El sector agropecuario quedó afuera:

Por problema de armado del modelo. Se lo dejó fuera cuando se lo orquestó, pero debería abarcar la totalidad del país productivo.

*¿Cómo comenzar una PYMEs?*

Este país es un arsenal de trabas burocráticas, para poner una pequeña empresa hay que ir por lo menos a cuatro instituciones: El BPS, la DGI, El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Banco de Seguros del Estado.

Nada de una ventanilla única, son cuatro viajes que se por cuatro a gente que ya le resulta oneroso pagar el boleto de ómnibus.

*¿Nuestro país tiene todavía un severo problema de competitividad?*

La calidad del diseño uruguayo es un fenómeno difícil de explicar. La Agencia de Cooperación Española, asegura que el diseño artesanal uruguayo no tiene competidores en América Latina.

Nuestros competidores tienen detrás suyo el diseño de culturas milenarias y de gran satisfacción, pienso en Perú, México, también en Bolivia, Ecuador, Guatemala. ¿Cómo hacer para rivalizar con ellos, con el diseño de la artesanía nacional?

La respuesta viene otra vez por el costado cultural, es gran potencial uruguayo. Somos un híbrido cultural muy mixturado, muy trabajado, también muy depurado. Pienso en la labor formidable que ha catapultado HechoAcá y el nivel de rescate de sabores de la mesa criolla.

*Problema de la competitividad:*

Básicamente tiene que ver con los vaivenes de la política cambiaria en nuestro país.

Y por la dificultad de acceso a otros mercados que es casi un factor ideológico.

Iglesias estuvo recientemente y volvió a remarcar la necesidad de una asociación entre el Estado y la actividad privada que se sabe es la gran generadora de riqueza.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

En todos los países, lo que incluye a USA y Europa, la actividad privada.

Tiene un soporte del Estado que no puede traducirse ni en corrupción ni en corrupción ni en amiguismo, ni en clientelismo, es obvio.

Un ejemplo, los artesanos tienen que estar presentes en las grandes ferias internacionales y no lo pueden hacer sin el apoyo del Estado, quien además tiene que encarar con rigor la selección.

*Grandes Cualidades de las PYMES.*

No están atadas a los vaivenes especulativos. Nacen para quedarse, no pueden arriesgarse a ir al clearing. Son las que generan más mano de obra.

Y constituyen la base del entramado social, productivo y hasta familiar.

Hay un gran conjunto de instituciones públicas y privadas, gremiales y universitarias de crédito y capacitación, que brindan servicios a las PYMES.

**Dinapyme**

Es una Dirección Nacional del Ministerio de Industria Energía y Minería que tiene como misión desarrollar las acciones tendientes a fomentar, apoyar y promover el desarrollo de las artesanías, pequeñas y medianas empresas en el marco de las políticas definidas por el Poder Ejecutivo, promoviendo mejoras en sus aspectos gestionables, tecnológicos, económico-financieros y de Recursos Humanos que incrementen su competitividad a nivel interno e internacional. Es el Estado puesto al servicio de los pequeños empresarios.

*Apoyo financiero:*

Desde hace 10 años hay una red en ese sentido que incluye al Banco de la República, La Corporación Nacional para el Desarrollo, Instituciones Financieras de la Banca Clásica y Cooperativa y Organizaciones no Gubernamentales entre los que se encuentran FUNDASOL, IPRU Y FUAMM.

Los créditos les permiten crecer y las vuelven viables pero la experiencia demuestra que un 80% de ellas necesitan fortalecer su gestión empresarial, un proyecto de inversión y no un crédito que no puedan pagar. Un crédito mal otorgado puede terminar con la PYME, la casa y los bienes del empresario y aún con su familia y su persona.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

ANEXO III: Entrevista realizada al Sr. Gustavo Nisivoccia, Sub Director de la Unidad Administración de Personal de la Organización Nacional de Servicio Civil (ONSC) y Docente Postgrado en RRHH en la Universidad ORT.

---

**REGISTRO DE ENTREVISTA**

07 de diciembre de 2007

Entrevista realizada al Sr. Gustavo Nisivoccia, Sub Director de la Unidad Administración de Personal de la Organización Nacional de Servicio Civil (ONSC) y Docente Postgrado en RRHH en la Universidad ORT.

**Contexto:**

El Sr. Gustavo Nisivoccia dictó un Seminario que conforma parte del Diploma de Recursos Humanos en la Universidad ORT, llamado "Recursos Humanos enfocado a los Clientes", en la primer parte de su Seminario, el docente comenzó a realizar algún recorrido por los ejes desarrollados en los avances preliminares que tiene mi Tesis de Grado.

Al entender la relación existente entre los temas y su visión desde la Administración Pública, luego de haber trabajado por más de 15 años en el ámbito privado, creí que su aporte sobre preguntas específicas relacionadas con los temas desarrollados, podría ser sumamente interesante.

**Objetivo:**

Definé como objetivo de la entrevista conocer la visión desde la Administración Pública sobre los cambios en el Ámbito Laboral y su relación con la Gestión de Recursos Humanos.

**Preguntas:**

**1. ¿Cuales cree Ud. que han sido las grandes etapas de la evolución de lo que actualmente llamamos como Gestión de Recursos Humanos?**

Fundamentalmente creo que se han pasado por cuatro grandes etapas y actualmente nos encontramos ante algo nuevo; las etapas fueron la Taylorista, la "Psico Experimentadora" de los 50/60, la burocratizada de los 70/80, la descuartizada de los 90! y ahora es algo nuevo que ubicado en contexto podríamos llamarlo el gran desafío!!!

**2. ¿Cuáles cree Ud. que han sido las transformaciones más relevantes en los últimos 10 años en el ámbito laboral? (en grandes líneas)**

Creo que las transformaciones más relevantes en los últimos tiempos han sido el descalabro de las grandes organizaciones y del concepto de empleo, con su impacto en el trabajador, su motivación y aspiraciones.

**3. ¿Como estas transformaciones han afectado a las PYMES en Uruguay?, (asumiendo que componen más del 90% de las empresas del país).**

Me da la sensación que las personas están curadas de espanto y asumen una postura más individualista o desconfiada frente a la organización.

Creo que tiene que ver con que se han fundido muchas empresas, o han reducido personal, o se han ido un buen día, etc., por lo tanto, el trabajador que antes se sentía parte de un emprendimiento que era perdurable en el tiempo, ahora tiene una mentalidad mucho más del momento. Eso genera que viva al día, que no tenga grandes proyectos de desarrollo en la empresa y en todo caso tiene una cierta estrategia de desarrollo personal que la visualiza saltando de un trabajo a otro.

Así, no tiene tantas raíces, y está mucho más atento a volar.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

Como las PYMES tampoco tienen una mirada hacia el personal, mucho más allá de la diaria, las cosas quedan por ahí, quien se siente "bueno" no tiene paciencia para esperar (quizás la empresa no exista luego) así que va a reclamar o cambiar lo antes posible.

Agregaría también que la sociedad además, ha consolidado la motivación económica casi como único recurso, así que no se desarrollan estrategias de otro tipo.

Otro aspecto es el techo de cristal, si la PYME es familiar, porque ahí el empleado no va a pasar de cierto lugar por no ser de la familia.

**4. ¿Que requisitos o competencias básicos cree Ud. que todos los Gerentes de RRHH deberían tener? ¿Por qué?**

Deberíamos ser grandes articuladores entre el mundo de lo humano y del negocio específico.

Reniego del gerente que no entiende de negocios, y del ejecutivo que no comprende a la gente!!!

**5. ¿Cuáles deberían ser los objetivos generales de todas las Áreas de RRHH?**

Hacer bien lo administrativo y buscar oportunidades de estar cerca de los grupos humanos: manejo de conflictos grupales, motivación y desarrollo de equipos, coaching de mandos medios, comunicaciones internas.

**6. En el desempeño de la persona responsable de la gestión de RH, ¿Qué rol cree que debería asumir?**

Me parece que lo razonable, es simultáneamente poner orden administrativo en forma fuerte, y acercarse al negocio y sus actores, de forma de poder dar una mano sin que se la pidan, para esto se requiere tener interés, iniciativa, y mucho tacto.

**TESIS DE GRADO: *Gestión de Recursos Humanos y la RSE:  
un nuevo desafío para el Trabajador Social***

---

Ojo, si se embandera con los derechos laborales de los trabajadores antes que esto otro, corre el riesgo de ser el chivo expiatorio de la empresa, por eso, me da la sensación que es mejor poner orden administrativo primero (ahí los trabajadores se sienten defendidos también, porque implica la justicia de cobrar en tiempo y forma, de tener contrataciones claras, aportes bien liquidados, etc.) y avanzar en la confianza estratégica con la dirección. Después se puede ir dando pasos en lo demás, si hay confianza construida va a ser más fácil.

y no te olvides que en el imaginario de las personas, si rrhh hace las cosas bien en lo administrativo, todo lo demás viene de yapa, pues no lo están esperando.

**7. Cree que la gestión de Recursos Humanos y la Responsabilidad Social Empresarial tienen vinculación? ¿Por qué?**

Fundamentalmente, porque si la RSE va en serio (y no es solamente una estrategia de marketing), requiere de actitudes y sensibilidades al interior de la empresa en relación al afuera, y eso debe ser comunicado, cultivado desde la propia gestión del personal. Por ejemplo, ¿se puede ser realmente ecológico y no tener personal que haga deportes o cuide su salud??? etc.