



**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE VETERINARIA**

**"DISEÑO DE INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL –RSE- PARA LA MATERIA TRABAJADORES DEL
SECTOR CLÍNICAS VETERINARIAS EN EL URUGUAY"**

POR

ALVES BORELLO, Jorge Andrés

TESIS DE GRADO presentada
como uno de los requisitos para
obtener el título de Doctor en
Ciencias Veterinarias.

Orientación: Medicina
Veterinaria

MODALIDAD: Revisión
Monográfica

**MONTEVIDEO
URUGUAY
2019**

PÁGINA DE APROBACIÓN

Tesis aprobada por:

Presidente:

Dr. Alejandro Benech Gulla

**Segundo miembro:
(Tutor)**

Dr. Hugo Ochs Olazábal

Tercer miembro:

Dra. Daniela Izquierdo Caquíás

Cuarto miembro:

Dra. Cecilia Abreu Palermo

Fecha de aprobación: 19/09/2019

Autor:

Br. Jorge Andrés Alves Borello

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a mi abuela que ya no se encuentra con nosotros. Fue un pilar fundamental en mi vida, en mi desarrollo como estudiante y como persona sobre todas las cosas.

A mi esposa Silvana por el apoyo incondicional a que culmine mis estudios de grado y pueda seguir indagando en este mundo tan interesante de la medicina veterinaria.

A mis padres por siempre estar y apoyarme cuando más los precisé.

A mi suegra y Micho que han generado un estímulo constante en mi persona.

A mis amigos por entender que a veces uno tiene responsabilidades y no puede seguirles el “ritmo”.

A Hugo Ochs y Cecilia Abreu (tutor y co-tutora) por su pasión por el tema que supieron contagiármelo y siempre estar dispuestos a escucharme y guiarme en estos largos meses de realización de la tesis.

TABLA DE CONTENIDO

PÁGINA DE APROBACIÓN	2
AGRADECIMIENTOS	3
LISTA DE FIGURAS	8
1. RESUMEN.....	9
2. ABSTRACT	10
3. INTRODUCCIÓN.....	11
4. OBJETIVOS	13
4.1 General.....	13
4.2 Específicos.....	13
5. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	14
5.1 ANTECEDENTES DE LA RSE	14
5.1.1 Las cuatro clases de responsabilidades de la empresa.....	15
5.2 CONCEPTO RSE	17
5.3 DEFINICIONES.....	20
5.3.1 Howard Bowen	20
5.3.2 DERES.....	20
5.3.3 OIT.....	21
5.3.4 ISO.....	21
5.3.5 Unión europea	22
5.3.6 CAVALA.....	22
5.3.7 Foro de expertos	23
5.3.8 ETHOS.....	23
5.3.9 CEMEFI	23
5.3.10 Baltazar Caravedo	24
5.4 ISO 26.000.....	24
5.5 MATERIAS FUNDAMENTALES ISO26000	25
5.5.1 Gobernanza de la organización	25
5.5.2 Derechos humanos.....	25
5.5.3 Prácticas laborales.....	26
5.5.4 Medio ambiente	26
5.5.5 Prácticas justas de operación	27
5.5.6 Asuntos de consumidores.....	27

5.5.7 Participación activa y desarrollo de la comunidad	28
5.6 ÁREAS DE LA RSE (DERES)	30
5.6.1 Valores y Principios Éticos.....	30
5.6.2 Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo.....	30
5.6.3 Apoyo a la Comunidad.....	30
5.6.4 Protección del Medio Ambiente.....	30
5.6.5 Marketing Responsable.....	30
5.7 DIMENSIONES DE LA RSE.....	31
5.7.1 Dimensión interna	31
5.7.2 Dimensión externa	32
5.8 PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDERS)	33
5.9 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	35
5.10 LA APLICACIÓN DE LA RSE ESTÁ CONDICIONADA POR EL CONTEXTO	37
5.11 NO EXISTE UNA RSE UNIVERSAL	38
5.12 EN SINTESIS ¿QUÉ ES RSE?.....	38
5.13 ACCIONES EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD: ¿RSE, FILANTROPÍA O MARKETING SOCIAL?	39
5.14 FILANTROPÍA Y RSE.....	41
5.15 MARKETING SOCIAL Y RSE	44
Capítulo II.....	46
6.1 SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	46
6.2 RESPONSABILIDADES PRIMARIAS DE LA EMPRESA HACIA EL TRABAJADOR	52
6.3 RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS CON LOS TRABAJADORES	53
6.4 RESPONSABILIDADES TERCARIAS CON LOS TRABAJADORES	54
6.5 INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES	56
6.5.1 Breve historia del área de Recursos Humanos	56
6.5.2 Concepto de organización	58
6.5.3 Las organizaciones como sistemas abiertos	59
6.6 MISIÓN ORGANIZACIONAL	61
6.7 VISIÓN ORGANIZACIONAL.....	61
6.8 VALORES DE UNA EMPRESA.....	62
6.9 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	64
6.9.1 Niveles organizacionales	64
6.9.2 Nivel institucional.....	64

6.9.3 Nivel intermedio.....	64
6.9.4 Nivel operacional.....	65
6.10 LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE	66
6.10.1 Ambiente en general o macroambiente.....	66
6.10.2 Ambiente de trabajo o microambiente	66
6.10.3 Dinámica ambiental	67
6.10.4 Complejidad ambiental.....	68
6.10.5 Concepto de eficacia organizacional	68
6.11 TRABAJO EN EQUIPO	69
6.11.1 Redes de trabajo.....	70
6.11.2 Potencialidades del trabajo en equipo.....	70
6.12 COMPROMISO ORGANIZACIONAL	73
6.12.1 Dimensiones del Compromiso Organizacional.....	73
6.13 MOTIVACIÓN	74
6.13.1 Concepto de motivación	74
6.13.2 Tipos de motivación.....	75
6.13.3 Motivación Extrínseca.....	76
6.13.4 Motivación Intrínseca.	77
6.13.5 Motivación Trascendente.....	78
6.14 LIDERAZGO	79
6.14.1 ¿Qué es el liderazgo?	79
6.14.2 Capacidades deseables en un líder.....	79
6.14.3 Tipos de poder y liderazgo	80
6.15 EXCLUSIÓN SOCIAL: CONCEPTO, ÁMBITOS Y FACTORES	82
6.15.1 Los colectivos en riesgo de exclusión sociolaboral	84
6.15.2 Gestión de la diversidad y RSE	86
6.15.3 ¿Por qué las empresas deberían apostar por la gestión de la diversidad?.....	87
6.16 LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS	88
6.16.1 Concepto de Capacitación.....	88
6.17 CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.....	91
6.18 EL “BURNOUT” O “SÍNDROME DE DESGASTE” ENTRE LOS MÉDICOS VETERINARIOS.....	93
6.18.1 Depresión, Síndrome de Burnout y Estrés.....	94
6.19 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR CLÍNICAS VETERINARIAS EN MONTEVIDEO.....	95

6.19.1 El sector de la Clínica Veterinaria	95
6.19.2 Modalidades de trabajo.....	97
6.20 ELABORACIÓN DE INDICADORES	98
7.CONCLUSIONES.....	103
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
9. ANEXOS	109

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura I: Pirámide de la RSE	16
Figura II: Materias fundamentales ISO 26000	29
Figura III: Ecosistema de una CV	34
Figura IV: Ventajas competitivas	36
Figura V: Limitaciones de la RSE	38
Figura VI: Cadena de eventos en una acción de RSE	40
Figura VII: Diferencia entre filantropía y RSE	42
Figura VIII: Comparación entre filantropía y RSE	43
Figura IX: Acción de Marketing Social	45
Figura X: Los tres niveles organizacionales y su funcionamiento	65
Figura XI: Fuerzas que afectan el ambiente de trabajo o microambiente	67
Figura XII: Percepción de la exclusión social según distintas variables	83
Figura XIII: Adiestramiento, capacitación y desarrollo	90
Figura XIV: Formato comercial de la CV	97

1. RESUMEN

El primer capítulo de esta revisión monográfica comienza con una línea histórica explicando de dónde proviene la Responsabilidad Social Empresarial (de aquí en más RSE) y su evolución a lo largo de los años hasta el presente. Se presenta el concepto de RSE y se proporcionan definiciones generadas por organismos nacionales e internacionales que trabajan en la materia.

Se analiza la Norma ISO 26000, norma madre de nuestro trabajo, explicando cada una de sus materias fundamentales haciendo énfasis en prácticas laborales.

Se estudian las dimensiones de la RSE, se conceptualiza “Stakeholder”, se expondrán las ventajas competitivas que trae consigo la aplicación de la RSE en la gestión de una empresa. Se explica que su aplicación depende del contexto, que no es universal. Se establecen las diferencias con relación a la filantropía y marketing social.

El segundo capítulo comienza con salud y seguridad laboral, se analizan las responsabilidades que debería tener una empresa socialmente responsable con sus trabajadores en tres clasificaciones: primarias, secundarias y terciarias, siendo las primarias las que se entiendan como indispensables y las terciarias como ideales.

Se realiza un marco teórico con el objetivo de profundizar en la temática donde se define y conceptualiza qué es una organización y su interacción con las personas; se definen misión, visión, valores y objetivos organizacionales. Se explica la interacción de una organización con el ambiente (micro y macroambiente). Se definen también en este capítulo, trabajo en equipo, compromiso organizacional, motivación y liderazgo. Se analiza la exclusión social, la capacitación de las empresas y las condiciones de trabajo y seguridad social.

Se profundiza en el término “burnout” o “síndrome de desgaste” cada vez más presente en la medicina veterinaria.

Se ofrece una caracterización de las clínicas veterinarias (de aquí en más CV) en nuestro país, explicando las generalidades de las mismas y cuáles son sus modalidades de trabajo.

Por último, cerrando el capítulo se explica el trabajo que se realizó en la búsqueda, selección, discusión, transformación y adecuación de los indicadores de prácticas laborales para ser aplicados en nuestras CV.

El capítulo finaliza con los indicadores obtenidos, y una ficha técnica que abordará las características principales de la empresa a evaluar.

2. ABSTRACT

The first chapter of this monographic review begins with a historical timeline explaining where Corporate Social Responsibility (henceforth more CSR) comes from and its evolution over the years to the present day. CRS concept is presented and definitions generated by national and international organizations working on the subject are provided.

The ISO 26000 standard, the principal standard of our work, is analyzed, explaining each one of its fundamental subjects with emphasis on labor practices.

RSE dimensions are studied; "Stakeholder" is conceptualized; competitive advantages that come with RSE enforcement in company management will be exposed. It explains that its application depends on the context, which is not universal. Differences are established in relation to philanthropy and social marketing.

The second chapter begins with occupational health and safety. The responsibilities that a socially responsible company should have with its workers in three classifications are analyzed: primary, secondary and tertiary, with the primary being understood as indispensable and tertiary as utopian

A theoretical framework is carried out with the aim of delving into the subject where it defines and conceptualizes what an organization is and its interaction with people; mission, vision and organizational objectives are defined. It explains an organization's interaction with the environment (micro and macro environment). Teamwork, organizational commitment, motivation and leadership are also defined in this chapter. It analyses social exclusion, business training and the conditions of companies and working conditions and social security.

It delves into the term "burnout" or "wearout syndrome" increasingly present in veterinary medicine.

It offers a characterization of veterinary clinics (from now on CV) in our country, with an explanation of the generalities of them and what their working modalities are

Finally, at the end of the chapter, we explain the work that was done in the search, selection, discussion, transformation and adequacy of the indicators of labor practices to be applied in our CV.

The chapter concludes with the indicators obtained, and a fact sheet covering the main characteristics of the company to be evaluated.

3. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es actualmente uno de los temas de reflexión y debate más importantes en el mundo empresarial y en el ámbito universitario. Pero no sólo allí. También está presente en la agenda de las organizaciones sociales, de varios organismos supranacionales y multilaterales (ONU, OIT, Unión Europea, OCDE, BID, etc.), de las agencias de la cooperación internacional y, en algunos países, del propio Estado. Esto se explica por el hecho de que la RSE aporta una nueva perspectiva para abordar los nuevos problemas y situaciones a los que se enfrentan las empresas en las dos primeras décadas del siglo XXI, entre los que destacan: la construcción de prosperidad y equidad, la sustentabilidad socio-ambiental, las relaciones dentro de la cadena de valor, los nuevos desafíos que presenta la gestión de las personas, su participación activa en la solución de los problemas sociales (en particular, la lucha contra la pobreza) y, muy especialmente, el rol que puede desempeñar la empresa en la construcción de un desarrollo integral que, al decir del papa Pablo VI en su encíclica *Populorum Progressio*, promueva “a todos los hombres y a todo el hombre” (Licandro, 2016).

Al operar, las empresas generan impactos negativos sobre sus stakeholders. Las leyes y contratos establecen obligaciones que tienden a reducir algunos de esos impactos o a resarcirlos. Las leyes que protegen a los consumidores, las normas ambientales, las regulaciones sobre la competencia y la legislación laboral ponen límites al accionar de las empresas, pero no pueden abarcar todos los eventuales impactos negativos de su actividad. Siempre quedan espacios que las leyes no regulan. Durante décadas esos impactos no fueron considerados un problema del que la empresa tuviera que hacerse cargo. El foco estaba puesto en producir y ganar dinero, sin considerar los efectos secundarios, que las actividades para alcanzar tales fines tienen sobre terceros (incluyendo a los empleados). Siempre y cuando las decisiones se encuadraran en el marco de la ley y de determinados límites morales y sociales, esos efectos secundarios pasaban a ser un problema de otros. Inclusive, desde la academia se acuñó un concepto tranquilizador y legitimador de esta situación: el de externalidad. A efectos de maximizar sus ganancias, las empresas externalizan costos a sus stakeholders y hacia el medioambiente. Ello no está mal, porque el postulado moral sobre el que fue construido sostiene que el fin último de la empresa es maximizar las utilidades, teniendo como único límite las restricciones que imponen las leyes y algunos criterios morales y sociales. Lo externalizado no está prohibido. Por lo tanto, es moralmente válido (Licandro, 2016).

En ese contexto, la contaminación ambiental, el desempleo derivado de la deslocalización de fábricas, la destrucción de pequeños comercios, la baja rentabilidad de los pequeños proveedores, las distorsiones que algunas exigencias laborales generan sobre la vida familiar de los empleados y muchos otros impactos negativos, no eran considerados un asunto del que las empresas tuvieran que ocuparse (Licandro, 2016).

El término RSE se ha instalado en la agenda pública y ha tomado notoriedad. Sin embargo, todavía existe una gran confusión sobre el significado profundo de este concepto. En otros artículos he mostrado cómo todavía se confunde la RSE con filantropía o marketing, aún entre quienes la promueven activamente. Lo

cierto es que su notoriedad parece ser inversamente proporcional a su comprensión, siendo esta situación el principal factor que limita y frena su avance (Licandro, 2016).

Este problema no puede atribuirse a la falta de definiciones precisas sobre la RSE ya que, ni siquiera la existencia de una definición consensuada a nivel internacional como la establecida en la Guía ISO 26.000, ha permitido resolver el problema. Quizá la dificultad radica en que las definiciones suelen ser abstractas y, por lo tanto, difíciles de “aterrizar” a nuestra práctica cotidiana (Licandro, 2016).

¿Qué importancia tiene la Responsabilidad Social Corporativa?

La importancia de la Responsabilidad Social Corporativa no la definen los expertos, sino la propia sociedad. Los ciudadanos, los consumidores, cada vez somos más exigentes. Ya no nos importa sólo lo que el mercado nos ofrece, sino también el modo en el que lo hace. Penalizamos a quienes prescinden de esta dimensión y consideramos como opción preferible aquella que introduce criterios de sostenibilidad en sus productos y servicios (Aguilar, 2014).

¿Qué impacto tiene en la sociedad?

Las políticas de Responsabilidad Social Corporativa tienen impacto en la medida en que están inteligentemente diseñadas, con una estrategia bien definida. Las acciones aisladas son expresión de buenas intenciones, pero corren el riesgo de caer como una gota en el desierto. Hay que aplicar los mismos criterios que en el negocio: uso eficiente de los recursos, orientación a resultados... Con la diferencia de que, en este caso, se busca algo que va más allá del retorno económico (Aguilar, 2014).

¿Cómo se puede potenciar su desarrollo?

Desde la convicción y la profesionalidad. En primer lugar, es preciso integrar la política de Responsabilidad Social en la estrategia de negocio. Todo empezó con la creación de departamentos de Responsabilidad Social que gestionaban un presupuesto para impulsar acciones ajenas a la actividad ordinaria de la organización. Ahora se prefiere buscar la convergencia entre las operaciones económicamente rentables y las socialmente responsables. Es toda la empresa la que responde ante la sociedad, no sólo un departamento (Aguilar, 2014).

4. OBJETIVOS

4.1 General

- Construir indicadores de RSE, específicamente en PRÁCTICAS LABORALES. Esta tesis de grado integra una línea de trabajo que tiene por objetivo la construcción de indicadores de responsabilidad social empresarial para todas las materias descriptas en la norma ISO 26.000.

4.2 Específicos

- Formular indicadores de RSE para *Prácticas laborales* que apliquen específicamente a las características del sector Clínicas Veterinarias en el Uruguay. -los insumos provienen de otros sectores de la economía-
- Clasificarlos con criterio de responsabilidad social en los diferentes subgrupos que incluye la materia laboral.
- Detallar indicadores de salud y seguridad laboral.
- Presentar indicadores de capacitación y desarrollo integral del trabajador.
- Indagar los avances en diversidad y equidad.

5. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

5.1 ANTECEDENTES DE LA RSE

Para entender mejor los antecedentes y la evolución histórica que ha tenido la responsabilidad social empresarial, (Correa J. , 2007) distingue tres fases que posibilitan una mejor comprensión del concepto, que son:

Una fase inicial: Ocurrió durante el siglo XIX y la primera mitad del siglo XX; en este periodo no existe la Responsabilidad Social Empresarial como tal, ya que las distintas instituciones y organizaciones eran las que proporcionaban soluciones a los problemas sociales que pudieran plantearse.

Una fase primera: Se cristaliza en la primera mitad del siglo XX; en ella surge espontáneamente la participación voluntaria por parte de las organizaciones en la comunidad, y por ello éstas comienzan a aceptar la existencia de la responsabilidad de participar en el bienestar de la sociedad, a partir de la realización de actividades filantrópicas puntuales.

Una fase segunda: Se ubica en la segunda mitad del siglo XX, ya que la comunidad en general comienza a tomar conciencia sobre la capacidad del sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, al reconocer los daños y riesgos que con su actividad ocasionaba en el entorno. Esto generó una presión para que el Estado interviniese imponiendo normas con el fin de gestar protección a los intereses públicos y a los recursos naturales.

En la tercera fase: En la década de 1960, muchas organizaciones, instituciones y el Gobierno intentan encontrar un método para hacer frente al cambio social y se caracteriza por una mezcla de obligaciones que emanan de las normas del Gobierno y de la sensibilidad de las empresas (Correa J. , 2007).

La RSE surge en Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60, a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos mundiales, como el apartheid. Despierta el interés en los ciudadanos que comienzan a creer que, a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, están colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables (García, 2016).

Pero es precisamente en los años 60 y 70 la sociedad manifestó su inconformismo respecto al actuar de las unidades productivas, lo que promovió que diversos sectores sociales afectados por la operatividad empresarial asumieran un rol activo frente a la situación. Las naciones del mundo comienzan a preocuparse por las manifestaciones ambientales y de la repercusión que ha tenido el desarrollo generalizado a nivel internacional (Cardona, 2010).

La sociedad comienza a darse cuenta del impacto de las empresas u organizaciones en su entorno y piden una mayor revisión de este efecto. Así, nace la responsabilidad social empresarial como una tendencia que no debe ser interpretada como una moda pasajera o un capricho (García, 2016).

Desde la “Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente”, celebrada en Estocolmo en 1972, a partir de la cual la crisis ambiental ocupa un lugar preponderante a nivel internacional, destaca la necesidad de incorporar un

conjunto de medidas preventivas y correctivas sobre los impactos ambientales de las prácticas productivas y de consumo, lo que conlleva a establecer nuevos criterios y normas para la actividad industrial así como incorporar en sus estructuras y funciones, dependencias oficiales encargadas de la dimensión ambiental y social en sus procesos de planeación de desarrollo (Cardona, 2010).

Durante la década siguiente se continúa profundizando en estas ideas y se integra el discurso socialmente responsable a la dirección estratégica a través de la introducción de la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984) que, desde un punto de vista todavía instrumental, habla de tener en cuenta a los diferentes grupos afectados por la empresa que pueden contribuir a sus logros como clientes, sociedad o empleados (García, 2016).

A partir de los noventa ya no se considera a la responsabilidad social empresarial como un fenómeno aislado dentro de la empresa, sino que atraviesa transversalmente a las diferentes áreas de la organización. En 1996, Peter Drucker complementa este punto de vista afirmando que *"cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social"* (García, 2016).

En este sentido, la empresa, el Gobierno y la sociedad se han ido interrelacionando, de tal forma que han ido cambiando sus papeles originales hacia actuaciones en las que las decisiones de los distintos participantes no son independientes, sino que suelen estar influenciadas, o incluso impuestas, por otros grupos sociales (Correa J. , 2007).

5.1.1 Las cuatro clases de responsabilidades de la empresa

- Económicas
- Legales
- Éticas
- Filantrópicas

Fue Carroll quién desarrolló la "Teoría de la pirámide" (1991) en la que plantea estas cuatro clases de responsabilidades sociales de las empresas vistas como una pirámide, hay responsabilidades que se encuentran en el fondo de la pirámide y que son, por tanto, la base sobre la que se apoya otro tipo de responsabilidades (García, 2016).

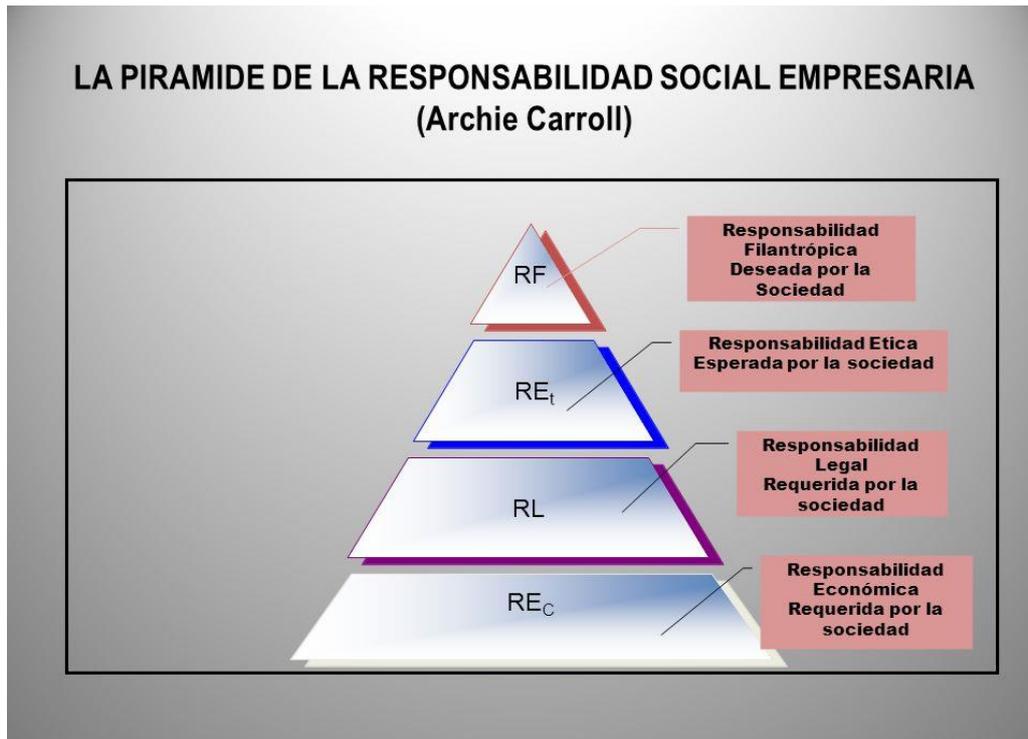


Figura I: Pirámide de la RSE, Extraído de <https://mansunides.org/es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/historia-rsc>

En 1999, en el Foro Mundial de Davos, Suiza, se anuncia el “Pacto Mundial de Naciones Unidas” y a partir del 2000 se pone en marcha anunciando a las empresas para que adopten nuevos principios universales en el ámbito de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente. Es así como surge un nuevo enfoque en el desarrollo de la empresa, La Responsabilidad Social Empresarial entendida como la incorporación consciente, clara y sostenida en la gestión estratégica de una organización, de los impactos sociales de su actividad en el entorno (Cardona, 2010).

El origen de la RSC o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) cuando nos referimos exclusivamente a empresas, hay que buscarlo en la Cumbre del Consejo Europeo de marzo del 2000, celebrada en Lisboa. Este evento supone el punto de partida de la necesidad de incluir en la estrategia empresarial prácticas correctas en materia de aprendizaje permanente, organización del trabajo, igualdad de oportunidades, inclusión social y desarrollo sostenible. En esta importante cumbre se establecieron una serie de recomendaciones bajo la denominación genérica de “Sentido de la Responsabilidad Empresarial de las Empresas Europeas”, con el objetivo estratégico de convertir a la Unión Europea en «una economía capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejor ocupación y con mayor cohesión social» (ISO, 2011).

Otras influencias que han determinado la evolución de la RSE son: la globalización, la liberalización del comercio y sus reformas regulatorias, el desarrollo ambiental sostenible, los códigos de buen gobierno, la acelerada degradación del medio ambiente y la exclusión de sectores de la sociedad como resultado del desarrollo, entre otras (Correa J. , 2007)

La Responsabilidad Social es un concepto que ha ido ganando cada vez más importancia en el mundo de las organizaciones en los últimos años; la libertad

de acción e iniciativa que debe caracterizar a las organizaciones en el mundo democrático y de libre mercado, no se debe contentar con sólo defender los intereses corporativos propios dentro del marco legal vigente, abandonando a su suerte las consecuencias secundarias, los impactos que generan las acciones en el entorno social y ambiental. La ética de la responsabilidad por los efectos que la presencia en el mundo genera, exigen preocupación por el mundo presente y futuro, ser actores y partícipes del desarrollo y la solución de los más agudos problemas de la sociedad, la Responsabilidad Social Empresarial es una exigencia ética y una estrategia racional de desarrollo para la inteligencia organizacional (Cardona, 2010).

5.2 CONCEPTO RSE

Sobre Responsabilidad Social han surgido conceptos, pero aún no se precisa su definición; sin embargo, las organizaciones gestionan sus prácticas sociales de acuerdo con el concepto con que más se identifica su gobierno corporativo. Es así como alrededor del tema se generan expresiones como Responsabilidad Social Corporativa (Europa – modelo anglosajón), Responsabilidad Social Empresarial (Iberoamérica Latinoamérica) y Responsabilidad Social de los Negocios o de la Firma (Estados Unidos – también le llaman CSR) (Lodoño, 2011).

El origen etimológico de responsabilidad, “está compuesto por dos palabras: Respuesta y habilidad, podemos inferir que la Responsabilidad Social es la habilidad para responder a la sociedad” desde las empresas en este caso (Cardona, 2010).

Si bien aún no existe una definición universalmente reconocida para establecer qué se entiende por Responsabilidad Social Empresaria, ésta se puede describir como un interés propio e inteligente que produce beneficios para la sociedad y también en los resultados finales para la propia empresa.

Una definición que ha ido ganando terreno, establece que:

"La Responsabilidad Social Empresaria es una visión de negocios que integra en la gestión empresarial y en forma armónica el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente" (DERES, 2011)

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) puede definirse como la integración voluntaria por parte de cualquier tipo de organización de temas sociales y ambientales tanto en sus operaciones comerciales, como en los procesos productivos y en las relaciones con los grupos de interés: clientes, proveedores, trabajadores, sindicatos, etc (ISO, 2011).

El concepto de RSE, tal cual hoy lo conocemos, es el resultado de un largo proceso de evolución teórica y conceptual que comenzó a mediados de la década de 1950. La tímida idea original, que la asociaba exclusivamente con el comportamiento filantrópico de las empresas, evolucionó hacia un complejo andamiaje conceptual que la concibe como una filosofía de negocios mediante la cual: 1) la finalidad de la actividad empresarial es la creación de valor para

todos los stakeholders y no sólo la maximización de las ganancias de los accionistas; 2) la empresa elige minimizar los impactos negativos (externalidades) de su actividad sobre sus stakeholders, la sociedad y el medioambiente; 3) se incorporan las consideraciones éticas en la toma de decisiones; 4) la empresa se involucra en la solución de los problemas sociales y ambientales, incluyendo su contribución a un desarrollo humano sustentable; 5) la empresa procura responder a las expectativas de sus stakeholders, respetar sus derechos y establecer relaciones de reciprocidad con ellos; 6) la empresa rinde cuentas ante sus stakeholders y 7) todo eso no se concibe como acciones periféricas al negocio, sino que está incorporado a la operación de la empresa (Licandro, 2016).

El concepto responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE), tiene diversas acepciones, dependiendo de quién lo utilice. La conceptualización más holística y progresista hace referencia a que una empresa es socialmente responsable, cuando en su proceso de toma de decisiones valora el impacto de sus acciones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente e incorpora efectivamente sus intereses en sus procesos y resultados. Asimismo, ejerce un especial respeto por las regulaciones y leyes internas del país donde opera y que la sociedad ha definido como válidas y legítimas, pero también respeta los acuerdos y tratados internacionales sobre fiscalidad, prevención de la corrupción, respeto a los derechos humanos y derechos laborales, protección del medio ambiente y busca garantizar que cumplan estas regulaciones y principios, los subcontratistas, socios comerciales, proveedores y cualquier otro con quien realice negocios (Baltera & Díaz, 2005).

La RSE no se trata fundamentalmente sobre el desarrollo de nuevas actividades sociales, sino sobre el desarrollo de una nueva estrategia de la empresa que se complementa con su modelo de negocios y que refleja sus valores. Para que la RSE sea básica para la empresa, debe ser tratada como un caso de negocios (DERES, 2011).

Cuando hablamos de políticas de responsabilidad social en las empresas, nos referimos a aquellas acciones destinadas a implementar procesos de mejora en la gestión empresarial con el objetivo de minimizar los impactos que su actividad genera sobre el medio y la sociedad, tanto presente como futura (ISO, 2011).

Pero, al igual que ocurre con las personas, por encima de las leyes, normas y contratos, hay siempre un espacio autónomo, en el que las empresas libremente establecen límites a su accionar. Ese es el espacio de la RSE. El hecho de que cumplir con las leyes y contratos sea una obligación (pasible de algún tipo de sanción en caso de incumplimiento), coloca a todos los comportamientos regulados fuera de la esfera de la responsabilidad, ya que ésta consiste básicamente en hacerse cargo de las consecuencias no reguladas de nuestros comportamientos. En ese sentido, la RSE emerge como una filosofía de negocios que propone a las empresas asumir responsabilidades por los impactos negativos no regulados que sus acciones y decisiones tienen sobre sus stakeholders. O, como me gusta describir en forma metafórica: asumir esta filosofía de negocios es un “cambio en el chip”, a través del cual los directivos de las empresas interpretan la forma de relacionarse con sus stakeholders y el medioambiente (Licandro, 2016).

La RSC contempla el impacto de la acción de la empresa en una triple dimensión, también conocida como triple bottom line o triple cuenta de resultados: económica, social y ambiental, teniendo como objetivos principales la consecución del desarrollo sostenible y la consiguiente generación de valor para todos los grupos de interés en el largo plazo (ISO, 2011).

En consecuencia, las empresas que tengan la pretensión de ser socialmente responsables, en primer lugar, han de demostrar que cumplen con la normativa vigente en todas las materias que le son aplicables y, seguidamente, incorporar su gestión estratégica, prácticas y criterios voluntarios de mejora en tres ámbitos distintos: económico, social y ambiental (ISO, 2011).

La RSE es cada vez más importante para la competitividad de las empresas. Las empresas socialmente responsables son más atractivas para los clientes, para los empleados y para los inversores. Además, al combinar ganancias con principios, la RSE crea situaciones siempre ventajosas para la empresa y para la sociedad.

La responsabilidad social empresarial tiene que ver con una suerte de incorporación o de preocupación por incorporar a las decisiones de la empresa, las necesidades y demandas de todos los actores que, de alguna forma, participan en el proceso productivo, o lo que también se llama, la cadena productiva y de negocios de la empresa, tales como: accionistas, trabajadores, proveedores, contratistas, consumidores, comunidad y gobierno. En otras palabras, la responsabilidad social, es una nueva forma de conducir los negocios de la empresa, cuya particularidad es la búsqueda permanente de una relación virtuosa entre la empresa y la sociedad (Baltera & Díaz, 2005).

El éxito de la RSE se basa en el diálogo con un amplio abanico de interlocutores (llamados "stakeholders"), con el objeto de colaborar significativamente con la creación de valores. De esta forma, las empresas pueden cumplir con las expectativas y anticipar los riesgos y, con ello, reducir costos y ser más exitosas.

La RSE también es la respuesta comercial al desafío del desarrollo sostenible, abarcando responsabilidades sociales, ambientales y económicas, aunque el éxito en cualquiera de estas áreas no se puede lograr a costa de otra de ellas.

Las acciones que las empresas realizan y se enmarcan en la Responsabilidad Social Empresarial, comprenden lo relativo a "los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente" (DERES, 2011).

5.3 DEFINICIONES

5.3.1 Howard Bowen

En 1953, Howard Bowen publica el libro “Social Responsibilities of the Businessmen” donde fija las bases de esta Responsabilidad Social. Bowen habla sobre la relación entre la empresa y la sociedad, y define la responsabilidad social como:

“Las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas, para tomar decisiones o para seguir líneas de acción, que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad” (Bowen, 1953).

5.3.2 DERES

DERES es la reunión de las principales empresas y empresarios de Uruguay que buscan desarrollar la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), desde el punto de vista conceptual y práctico. DERES fue fundada en 1999 a instancias de la Universidad Católica del Uruguay y de un grupo de dirigentes empresariales.

En 2001 se conformó como programa de la Fundación Veritas. Posteriormente, en el año 2007, se constituyó como Asociación Civil sin fines de lucro. En la actualidad cuenta con un centenar de empresas y organizaciones socias.

La Visión de DERES consiste en desarrollar, en el marco de alta gestión gerencial, el concepto de Responsabilidad Social de las empresas y organizaciones empresariales que operan en Uruguay.

La Misión de DERES es crear una red orgánica de empresas, sectores académicos y actores sociales vinculados a la problemática de la responsabilidad social, que genere: Un concepto claro y preciso en el Uruguay del nuevo rol de las organizaciones empresariales, basado en la experiencia y principios de las ciencias sociales y, en especial, empresariales. Una conciencia profunda de estos nuevos roles en el ámbito de las empresas y de los distintos actores involucrados. Herramientas que faciliten a las empresas la implementación e incorporación de la Responsabilidad Social Empresaria en su gestión (DERES, 2015).

Esta institución es muy reconocida en el ámbito uruguayo, y ha formulado el siguiente concepto de RSE *“La RSE es la responsabilidad de las empresas por sus impactos positivos y negativos en la sociedad.”* Como elemento ampliatorio de la definición mencionada, es importante remarcar que la responsabilidad o el *“hacerse cargo”* por parte de la empresa de sus impactos no implica una actitud reactiva ni simplemente reparadora.

Una empresa responsable es *“aquella que, cumpliendo con la normativa vigente, integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por la ética, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda su cadena de valor”.*

Esto implica el compromiso de la empresa en desarrollar acciones que deben ir contemplando iniciativas en cinco áreas. Gradualmente, las acciones desarrolladas en estas áreas, deben irse integrando en un futuro “Plan de RSE” (DERES, 2019).

5.3.3 OIT

La OIT fue creada en 1919, como parte del Tratado de Versalles que terminó con la Primera Guerra Mundial, y reflejó la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar una paz universal y permanente (OIT, 2019).

La estructura tripartita de la OIT, en la cual trabajadores y empleadores tienen el mismo derecho a voto que los gobiernos durante las deliberaciones de los órganos principales de la OIT, garantiza que las opiniones de los interlocutores sociales queden fielmente reflejadas en las normas, políticas y programas de la OIT.

Los objetivos principales de la OIT son promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo.

Para la OIT RSE es:

“La manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley” (OIT, 2006).

5.3.4 ISO

La Organización Internacional de Normalización es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de estandarización

Los estándares internacionales hacen que las cosas funcionen. Proporcionan especificaciones de clase mundial para productos, servicios y sistemas, para garantizar la calidad, la seguridad y la eficiencia. Son instrumentales para facilitar el comercio internacional.

ISO ha publicado 22498 normas internacionales y documentos relacionados, que abarcan casi todas las industrias, desde la tecnología hasta la seguridad alimentaria, la agricultura y la atención médica. Las Normas Internacionales ISO impactan a todos, en todas partes (ISO, s.f.).

ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más. ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación (ISO, 2010)

La (ISO 26.000, 2010) define a la RSE como *“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y*

transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.

Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.

Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”

5.3.5 Unión europea

En el año 2000, la Cumbre de Lisboa establece como objetivo convertir a Europa en una economía competitiva capaz de lograr un crecimiento económico sostenible con una mayor cohesión social.

Con el fin de cumplir este objetivo, se acuerda iniciar un proceso de diálogo entre todas las partes interesadas y se publica en julio de 2001 el llamado “Libro Verde”, que plasma las líneas de la política gubernamental europea en RSE.

Ha resultado ser el marco europeo para promover la calidad y la coherencia de las prácticas de responsabilidad social, y el verdadero inicio del debate sobre cómo la Unión Europea podría fomentar la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional. Propone fomentar prácticas correctas de las empresas; velar por la coherencia entre las políticas nacionales y los estándares internacionales; fomentar el partenariado entre empresa e interlocutores sociales; promover instrumentos de evaluación; animar a las empresas a adoptar un enfoque proactivo en relación al desarrollo sostenible; crear foros multistakeholders e incorporar prácticas de responsabilidad social en la gestión de gobierno (Observatorio de Responsabilidad social corporativa, 2001).

El Libro Verde se refiere al concepto de responsabilidad social de las empresas como *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*

También es definida, en un sentido más amplio, como *“un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”* (Canyelles, 2010).

5.3.6 CAVALA

CAVALA es un gabinete de asesoría empresarial especializado en ofrecer soluciones que permiten la mejora y la innovación de los procesos y las personas. Desde su constitución en 2006, la empresa se ha especializado en el diseño, capacitación, implantación y auditoría de sistemas de gestión en temas de Responsabilidad Social, Calidad, Medio Ambiente, Prevención de Riesgos Laborales, Innovación y Seguridad de la Información.

CAVALA, define la Responsabilidad Social como

“un estilo de gestión voluntario, inteligente, competitivo, innovador y sostenible que aúna la perspectiva económica, social y ambiental en la toma de decisiones” (CAVALA, 2014).

5.3.7 Foro de expertos

El Foro de Expertos sobre RSE fue constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales con la participación de representantes de varios Ministerios y de expertos provenientes de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y de la Universidad.

El Foro de Expertos en RSE (Ministerio de Trabajos y Asuntos Sociales español) propone la siguiente definición: *“La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones”* (Foro de expertos, 2005).

5.3.8 ETHOS

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social es una organización brasileña no gubernamental que tiene como misión movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable. El objetivo del Instituto Ethos es difundir la práctica de la responsabilidad social de las empresas, ayudando a las organizaciones a entender e incorporar el comportamiento empresarial socialmente responsable, implementar políticas y prácticas que cumplen con altos estándares éticos contribuyendo a la consecución del éxito económico, prosperar contribuyendo al desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible, entre otros.

Para ETHOS:

“Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” (ETHOS, 2011).

5.3.9 CEMEFI

El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), es una asociación civil fundada en diciembre de 1988. Es una institución privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión. Cuenta con permiso del Gobierno de México para recibir donativos deducibles de impuestos. Su sede se encuentra en la Ciudad de México y su ámbito de acción abarca todo el país.

“La Responsabilidad Social Empresarial es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus

contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad” (CEMEFI, 2012).

5.3.10 Baltazar Caravedo

Cofundador y presidente del Consejo Directivo de Sistema B Perú. Doctor en Sociología. Director del Centro de Liderazgo de la Universidad del Pacífico y Profesor de la Escuela de Posgrado de la misma universidad. Autor de varios libros sobre liderazgo, responsabilidad social, descentralización e historia económica peruana define a la RSE como

“Entendemos por Responsabilidad Social Empresarial (RSE) una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra” (Caravedo, 1998).

5.4 ISO 26.000

Esta Norma Internacional proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización.

Esta Norma Internacional pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones del sector privado, público y sin fines de lucro, con independencia de que sean grandes o pequeñas y estén operando en países desarrollados o en países en desarrollo. Aunque no todas las partes de esta Norma Internacional se utilizarán de igual manera por todos los tipos de organizaciones, todas las materias fundamentales son pertinentes para todas las organizaciones. Todas las materias fundamentales comprenden varios asuntos y es responsabilidad individual de cada organización identificar qué asuntos resultan pertinentes e importantes para ser abordados por la organización, a través de sus propias consideraciones y del diálogo con las partes interesadas.

Las organizaciones gubernamentales, como cualquier otra organización, podrían tener interés en utilizar esta Norma Internacional. Sin embargo, esta norma no pretende reemplazar, modificar o cambiar de ninguna forma las obligaciones del Estado. Se anima a las organizaciones a ser cada vez más socialmente responsables a través de la utilización de esta Norma Internacional.

Esta Norma Internacional proporciona orientación a los usuarios; no es adecuada ni pretende servir para propósitos de certificación. Cualquier oferta de certificación de la Norma ISO 26000, o petición para obtener una certificación conforme a la Norma ISO 26000, se consideraría una tergiversación del propósito e intención de esta Norma Internacional. (ISO 26.000, 2010)

5.5 MATERIAS FUNDAMENTALES ISO26000

La (ISO 26.000, 2010) consta de 7 materias fundamentales, las cuales son:

5.5.1 Gobernanza de la organización

La gobernanza de la organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos.

La gobernanza de la organización puede incluir, tanto mecanismos de gobernanza formal basados en estructuras y procesos definidos, como mecanismos informales que surjan en conexión con la cultura y los valores de la organización, a menudo bajo la influencia de las personas que lideran la organización. La gobernanza de la organización es una función fundamental de las organizaciones de todo tipo, dado que constituye el marco para la toma de decisiones dentro de la organización.

Los sistemas de gobernanza varían, dependiendo del tamaño y el tipo de organización y del contexto ambiental, económico, político, cultural y social en el que opera. Estos sistemas están dirigidos por una persona o grupo de personas (propietarios, miembros, integrantes u otros) que tienen la autoridad y responsabilidad de perseguir los objetivos de la organización.

...Es el factor más importante para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades y para integrar la responsabilidad social en toda la organización y sus relaciones.

En el contexto de la responsabilidad social, la gobernanza de la organización tiene la característica particular de ser, tanto una materia fundamental en la que deberían actuar las organizaciones, como un medio para aumentar la capacidad de las organizaciones de comportarse de manera socialmente responsable respecto a las otras materias fundamentales.

5.5.2 Derechos humanos

Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho de serlo. Hay dos amplias categorías de derechos humanos. La primera categoría concierne a derechos civiles y políticos e incluye derechos tales como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión. La segunda categoría concierne a derechos económicos, sociales y culturales e incluye derechos como el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho al máximo nivel alcanzable de salud, el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social.

El reconocimiento y el respeto de los derechos humanos son ampliamente considerados como esenciales, tanto para el principio de legalidad, como para

los conceptos de equidad y justicia social y son el fundamento básico de la mayoría de las instituciones esenciales de la sociedad, tales como el sistema judicial.

Los Estados tienen el deber y responsabilidad de respetar, proteger, cumplir y hacer realidad los derechos humanos. Una organización tiene la responsabilidad de respetar los derechos humanos, incluso dentro de su esfera de influencia.

5.5.3 Prácticas laborales

Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. Las prácticas laborales se extienden más allá de la relación de una organización con sus empleados directos o de las responsabilidades que una organización tenga en un lugar de trabajo de su propiedad o que esté bajo su control directo.

Las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios y de resolución de reclamaciones; transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud, seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular, la jornada laboral y la remuneración. Las prácticas laborales incluyen también el reconocimiento de las organizaciones de trabajadores y la representación y participación, tanto de organizaciones de trabajadores como de empleadores, en negociaciones colectivas, diálogos sociales y consultas tripartitas, para abordar los problemas sociales relacionados con el empleo.

La creación de puestos de trabajo, así como los salarios y otras compensaciones que se pagan por el trabajo realizado, se encuentran entre las contribuciones sociales y económicas más importantes de una organización. El trabajo enriquecedor y productivo es un elemento esencial en el desarrollo humano; los niveles de vida mejoran gracias al pleno empleo y el empleo seguro. Su ausencia constituye una causa primordial de problemas sociales. Las prácticas laborales tienen un mayor impacto sobre el respeto al principio de legalidad y en el sentido de la justicia presente en la sociedad: las prácticas laborales socialmente responsables son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz.

5.5.4 Medio ambiente

Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente, con independencia de dónde se ubiquen. Estos impactos podrían estar asociados al uso que la organización realiza de los recursos, la localización de las actividades de la organización, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la organización sobre los hábitats naturales. Para reducir sus impactos ambientales, las organizaciones deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social, de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.

La sociedad se enfrenta a muchos desafíos ambientales, incluyendo el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación, el cambio climático, la

destrucción de hábitats, la extinción de especies, el colapso de ecosistemas completos y la degradación de los asentamientos humanos urbanos y rurales. A medida que la población mundial crece y el consumo aumenta, estos cambios son amenazas crecientes para la seguridad humana y la salud y el bienestar de la sociedad. Es necesario identificar opciones para reducir y eliminar los volúmenes y patrones insostenibles de producción y consumo y para asegurar que el consumo de recursos por persona llegue a ser sostenible. Los temas ambientales en el ámbito local, regional y global están interconectados.

Se requiere un enfoque integral, sistemático y colectivo, para abordarlos. La responsabilidad ambiental es una condición previa para la supervivencia y la prosperidad de los seres humanos. Por ello, es un aspecto importante de la responsabilidad social. Los temas ambientales están estrechamente relacionados con otras materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social. La educación ambiental y la creación de capacidad son fundamentales para promover el desarrollo de sociedades y estilos de vida sostenibles.

5.5.5 Prácticas justas de operación

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones. Incluyen las relaciones entre organizaciones y agencias gubernamentales, así como, entre organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, y las asociaciones de las cuales son miembros.

Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable, relaciones con otras organizaciones y en el respeto a los derechos de la propiedad.

En el área de la responsabilidad social, las prácticas justas de operación se refieren a la manera en que una organización utiliza su relación con otras organizaciones para promover resultados positivos. Los resultados positivos se pueden alcanzar proporcionando liderazgo y promoviendo la adopción de la responsabilidad social de una manera más amplia, dentro de la esfera de influencia de la organización.

5.5.6 Asuntos de consumidores

Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidades hacia ellos.

Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los más vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario. El término consumidor hace referencia a aquellos individuos o grupos que hacen uso del resultado de las decisiones y actividades de las organizaciones, sin que implique, necesariamente, que tengan que pagar dinero por los productos y servicios. Las responsabilidades también incluyen minimizar los riesgos por el uso de productos y servicios, mediante el diseño, fabricación, distribución, entrega de

información, servicios de apoyo y procedimientos de retirada de productos y recuperación de productos del mercado. Muchas organizaciones obtienen o manejan información personal y tienen la responsabilidad de mantener la seguridad de dicha información y la privacidad de los consumidores.

Los asuntos de consumidores relativos a la responsabilidad social están relacionados, entre otros temas, con las prácticas justas de marketing, la protección de la salud y la seguridad, el consumo sostenible, la resolución de controversias y la compensación, la protección de la privacidad y de los datos, el acceso a productos y servicios esenciales, el tratamiento de las necesidades de los consumidores vulnerables y desfavorecidos y la educación, entre otros temas.

5.5.7 Participación activa y desarrollo de la comunidad

Actualmente está ampliamente aceptado que las organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. Esta relación debería basarse en la participación activa de la comunidad para contribuir al desarrollo de la comunidad. La participación activa, -ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público-, ayuda a fortalecer la sociedad civil. Las organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos, y los fortalecen.

Tanto la participación activa, como el desarrollo de la comunidad, son partes integrales del desarrollo sostenible.

La participación activa de la comunidad va más allá de identificar a las partes interesadas e involucrarse con ellas, en relación con los impactos de las actividades de una organización; también abarca el apoyo y la creación de una relación con la comunidad. Pero, sobre todo, implica el reconocimiento del valor de la comunidad. La participación activa de una organización en la comunidad debería surgir del reconocimiento de que la organización es una parte interesada en la comunidad y que tiene intereses comunes con ella. La contribución de una organización al desarrollo de la comunidad, puede ayudar a promover niveles más elevados de bienestar dentro de la comunidad. De forma general, ese desarrollo, se entiende como la mejora de la calidad de vida de una población. El desarrollo de la comunidad no es un proceso lineal; más bien, es un proceso a largo plazo, en el que estarán presentes intereses diferentes y en conflicto. Las características históricas y culturales hacen única a cada comunidad e influyen en las posibilidades de su futuro. El desarrollo de la comunidad es, por tanto, el resultado de características sociales, políticas, económicas y culturales y depende de las características de las fuerzas sociales involucradas. Las partes interesadas en la comunidad podrían tener intereses diferentes, incluso intereses en conflicto. Se requiere una responsabilidad compartida para promover el bienestar de la comunidad como un objetivo común.

Una organización debería analizar las materias fundamentales de manera holística, es decir, debería considerar todas las materias fundamentales y los asuntos y su interdependencia, en lugar de concentrarse en un sólo asunto. Las organizaciones deberían ser conscientes de que los esfuerzos para abordar un

asunto podrían implicar ceder en relación con otros asuntos. Las mejoras concretas dirigidas a un asunto específico no deberían afectar de forma negativa a otros asuntos o provocar impactos adversos en el ciclo de vida de sus productos o servicios, en sus partes interesadas, o en la cadena de valor (ISO 26.000, 2010).



Figura II: Materias fundamentales Norma ISO 26000; extraída y modificada de <https://blog.i-ead.com/2017/05/18/las-7-materias-de-la-responsabilidad-social-contenidas-en-la-norma-iso-2600/>

5.6 ÁREAS DE LA RSE (DERES)

(DERES, 2011) ha definido las siguientes cinco áreas de RSE, las cuales son evaluadas como indicadores del grado de desarrollo de la RSE de una empresa.

Estas son:

- Valores y Principios Éticos.
- Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo.
- Apoyo a la Comunidad.
- Protección del Medio Ambiente.
- Marketing Responsable

5.6.1 Valores y Principios Éticos

Se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales.

Esto se conoce como "enfoque de los negocios basados en los valores" y se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa.

5.6.2 Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo.

Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.

Esta tesis se va a vasar en este tema puntualmente

5.6.3 Apoyo a la Comunidad.

Es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad.

5.6.4 Protección del Medio Ambiente.

Es el compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal. Esto, que hoy inclusive se encuentra normatizado, implica una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto medio ambiental que tienen sus acciones.

5.6.5 Marketing Responsable

Se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad (DERES, 2011).

5.7 DIMENSIONES DE LA RSE

La responsabilidad social empresarial tiene una dimensión interna y una dimensión externa. La dimensión interna tiene que ver con sus trabajadores y la dimensión externa, con los agentes del entorno que participan en el proceso productivo, con el medioambiente, con la comunidad y con la sociedad (Baltera & Díaz, 2005).

La dimensión interna de la RSE se refiere fundamentalmente a aspectos relacionados con la calidad laboral y de vida de los empleados y con aspectos medioambientales vinculados con la gestión de los recursos naturales en la producción. La dimensión externa se refiere a las relaciones de la empresa con sus distintos grupos de interés externos y con su entorno social y medioambiental (Manitto & Salvagno, 2013).

5.7.1 Dimensión interna

Corresponde al ámbito de las relaciones laborales y de las prácticas gerenciales. Tiene que ver con el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa con los trabajadores y más aún, con un esfuerzo adicional de inversión en la gente. En este aspecto, la responsabilidad social apunta a favorecer el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores, a posibilitar su acceso a la información y a las decisiones que los involucran directamente, y a mejorar las condiciones de trabajo, tanto físicas como contractuales (Baltera & Díaz, 2005).

La empresa socialmente responsable no se limita a cumplir solamente con los derechos laborales internacionales sancionados (convenios de la OIT) o integrados en las normativas laborales nacionales, sino que se esfuerza por ir más allá, como, por ejemplo, invertir en la profesionalización y perfeccionamiento de sus trabajadores y en condiciones de trabajo seguras e higiénicas. También la RSE se caracteriza por el respeto a la condición de persona de sus trabajadores y establece una relación ética y responsable con sus intereses e instituciones que los representan (Baltera & Díaz, 2005).

En concreto, la empresa socialmente responsable, favorece la organización de sus trabajadores, busca armonizar intereses y establece una relación y comunicación transparente con el sindicato, en torno de objetivos comunes. Asimismo, da oportunidad a sus trabajadores para que compartan los desafíos de la empresa, se involucren en la solución de problemas, en el logro de metas establecidas en conjunto y en el desarrollo personal y profesional (Baltera & Díaz, 2005).

Del mismo modo, no permite ni ejerce ningún tipo de discriminación, y su política de remuneraciones, beneficios y carrera, apunta a valorizar las competencias y

potencialidades de sus trabajadores para un mayor desarrollo profesional (Baltera & Díaz, 2005).

5.7.2 Dimensión externa

La dimensión externa de la RSE se ejercería básicamente en la cadena productiva de la empresa y, por lo tanto, los códigos éticos de las empresas se expresarían concretamente en el desarrollo de una relación de respeto hacia el medio ambiente, en el compromiso y las acciones de ayuda al desarrollo económico y social de la comunidad y en el desarrollo de prácticas comerciales responsables con sus clientes, inversionistas, proveedores, contratistas y distribuidores y, por último, con la sociedad y el Estado (Baltera & Díaz, 2005).

La empresa socialmente responsable, externamente, debe estar en condiciones de identificar los impactos ambientales de su actividad, minimizando los negativos y maximizando los positivos. El desarrollo de sus proyectos debe considerar las compensaciones necesarias, por el uso de los recursos naturales y por su impacto ambiental. El cuidado del medio ambiente debe estar presente en todas las áreas de la empresa y en cada producto, proceso o servicio (Baltera & Díaz, 2005).

Asimismo, la empresa debe retribuir a la comunidad, por los aportes de infraestructura y capital social, representado por sus trabajadores, inversionistas, proveedores y contratistas, que hacen posible el desarrollo de su proyecto empresa y de sus negocios, actuando como agente de desarrollo comunitario y de progreso social (Baltera & Díaz, 2005)

Del mismo modo, la empresa tiene una responsabilidad hacia sus proveedores, consumidores y clientes. Frente a los primeros, cumpliendo a cabalidad sus contratos y compromisos e informándolos acerca de sus valores y código de conducta. Motivándolos a desarrollar una actitud positiva, de respeto y efectivo cumplimiento de los derechos de sus trabajadores. Por otra parte, la responsabilidad hacia clientes y consumidores, se ejerce en su preocupación permanente por desarrollar productos y servicios confiables, que reduzcan al mínimo los riesgos para la salud de las personas, e informando acerca de los daños potenciales de dichos productos (Baltera & Díaz, 2005).

Las dos dimensiones de la RSE, es decir, la dimensión interna y la dimensión externa, no son excluyentes entre sí.

Es frecuente que el concepto de RSE sea asumido, principalmente, en su dimensión externa, es decir, en lo referido al medio ambiente y la comunidad. Reflejo de ello es que, en algunas empresas, las personas que manejan el tema de RSE, no cuentan con mucha información acerca de la aplicación del concepto en el ámbito interno, resultando así una separación en las iniciativas externas definidas y exhibidas como acciones de responsabilidad social y lo interno. Muchas empresas caen entonces, en la paradoja de representarse a sí mismas como empresas socialmente responsables, pero no cuentan con políticas relacionadas, por ejemplo, con la definición de un buen trato laboral, el resguardo de la participación de los trabajadores, la protección contra la discriminación,

etc., todos ellos aspectos consignados como principios de RSE (Baltera & Díaz, 2005).

5.8 PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDERS)

Los stakeholders son las partes interesadas en la actuación de la empresa, es decir son aquellos que pueden verse afectados o afectar las actividades de la empresa, ya sea porque se ven perjudicados por los residuos que esta emite al medioambiente, porque compran sus productos, les venden sus insumos, trabajan para ella, le cobran ciertos cargos establecidos por ley, porque invierten en la misma, o porque tienen ciertos intereses sociales que involucran a la empresa, entre otros (Manitto & Salvagno, 2013).

En las definiciones analizadas, en su mayoría se hace referencia a los stakeholders, nombrándolos cómo partes interesadas, actores, grupos de interés y públicos con los que se relaciona la empresa. Todas estas formas de aludir a los stakeholders significan lo mismo. Podemos definir como partes interesadas a los empleados, inversionistas, directivos, proveedores, acreedores, clientes, gobiernos, organizaciones sociales y la comunidad (Manitto & Salvagno, 2013).

Una empresa que pretenda ser socialmente responsable debe tener en cuenta los intereses de todas y cada una de las partes interesadas en su actividad, debe tener en cuenta cómo afectan sus acciones a estas partes interesadas, para tener una relación amigable y provechosa con las mismas. Pues si se preocupa por sus empleados y ofrece buenas condiciones laborales, paga sus impuestos, da apoyo a sus clientes cuando estos lo requieran, hace negocios transparentes y a largo plazo con sus proveedores, y además trata de contaminar lo menos posible, seguramente obtendrá mejores beneficios por su buen actuar. Esto generara relaciones duraderas y más beneficiosas con estos interesados (empleados que trabajan motivados, clientes satisfechos y dispuestos a seguir comprando, proveedores con los que se hace negocios favorables que disminuyen costos, buena imagen corporativa que atrae talentos y buenos clientes), en comparación con las demás empresas en las que la preocupación principal es la de obtener ganancias para sus accionistas relegando a un segundo plano los intereses de los demás stakeholders (Manitto & Salvagno, 2013).

Desde su aparición como disciplina científica a principios del siglo XX, el concepto de marketing ha evolucionado y cambiado considerablemente de perspectiva según el contexto social, económico y tecnológico. Por tal motivo, su objetivo se ha ido modificando: originalmente su función fue distribuir el producto al mayor número de personas; posteriormente se pretendía estimular la compra; y en la actualidad todo se orienta a identificar y satisfacer las necesidades y expectativas del mercado (Ríos & De Sousa, 2015).

Se puede definir el marketing como *“la función de la empresa responsable de conocer, conquistar y mantener clientes, gracias a una satisfacción constante de sus necesidades y a una creación de relaciones positivas e innovadoras”*. En un primer momento la relación entre empresa y consumidores consistía en recoger información sobre las expectativas y necesidades de los mismos. Posteriormente se tuvo en cuenta la importancia de una verdadera relación bilateral, así los

clientes no solamente exponen sus necesidades, sino que participan en la creación de los productos y servicios de la empresa mediante estrategias participativas (Ríos & De Sousa, 2015)

El actual contexto económico ha provocado cierta inseguridad social ocasionando cambios en la gestión de las empresas. La aportación más significativa fue la Teoría de los stakeholders (Freeman, 1984), que de una forma sucinta propone que se tenga en cuenta la opinión de los actores sociales con los que se relaciona la institución –stakeholders o grupos de interés– y que las decisiones tomadas sean ventajosas para todos. Dicha teoría está directamente relacionada con la responsabilidad social corporativa que promueve que las organizaciones sean responsables por sus acciones y que ponderen su impacto en el tejido social. Actualmente también las instituciones públicas, procuran ser responsables socialmente, es decir, que sus actividades sean a favor de la comunidad y de modo progresivo más transparentes y sostenibles según el nuevo contexto económico-social (Ríos & De Sousa, 2015).

Freeman (1984) citado por (Ríos & DeSousa, 2015), introdujo el término de stakeholders en el ámbito de la gestión empresarial. Desde un primer momento definió el concepto como *“cualquier grupo o individuo identificable que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización”*. De este modo las organizaciones *“no son entidades autónomas con una identidad básica definida independiente y separadamente”*, sino que es la red de relaciones que mantiene la organización la que la define (Wicks; Gilbert; Freeman, 1994) citado nuevamente por (Ríos & De Sousa, 2015)

El concepto de grupos de interés, partes interesadas o “stakeholders”, serían *“las personas u organizaciones que son impactadas por la actividad de la Clínica Veterinaria y/o que pueden impactar a la CV”* (Ochs & Col. a, 2015)

En el diagrama que se muestra a continuación podemos observar el ecosistema que le correspondería a una clínica veterinaria.



FIGURA III: Ecosistema de la CV. Extraído de: Ochs Olazábal, H.; Congreso VEPA 2018, Cali, Colombia

Si bien la RSE refiere en primera instancia a las responsabilidades derivadas de los impactos negativos, no se agota en ellas. Las empresas poseen también una gran capacidad para generar impactos positivos sobre sus stakeholders. Capacitar a los empleados en materia de salud y seguridad laboral más allá de lo exigido por las normas, reducir el uso de fuentes no renovables de energía, mejorar la infraestructura de la comunidad (localidad, barrio) donde tiene ubicadas sus instalaciones, ayudar a pequeños proveedores a mejorar sus procesos productivos y establecer mecanismos para compensar los errores cometidos con los clientes, son prácticas empresariales que generan beneficios a terceros. A diferencia de los negativos, este tipo de impactos suelen resultar de un comportamiento proactivo y buscado, que responde por lo general al logro de objetivos en materia de relación con los stakeholders a los que están dirigidos (Licandro, 2016).

5.9 VENTAJAS COMPETITIVAS

El actuar de esta forma suele generar costos adicionales. Entonces, ¿Por qué hacerlo? ¿Se gana algo a cambio? La investigación sobre estos temas ha permitido demostrar que estos comportamientos, lejos de afectar la rentabilidad de las empresas, la fortalecen y la hacen más sustentable en el tiempo. La explicación es muy sencilla. La RSE hacia los trabajadores aumenta su *compromiso* con la empresa e impacta sobre la productividad. La RSE hacia los proveedores genera *confianza*, lo que facilita las negociaciones y asegura mejores insumos. La RSE hacia los clientes contribuye a su *fidelización*. La RSE hacia los financiadores construye *credibilidad y confianza*, lo que resulta clave en momentos de dificultad. La RSE hacia la comunidad fortalece la convivencia con los vecinos, lo que desarrolla en ella una actitud de mayor *comprensión* ante accidentes, reduce el riesgo de conflicto con ellos y permite obtener lo que se denomina el "*permiso de operación*". La RSE hacia los competidores construye *confianza*, lo que facilita el trabajo conjunto en beneficio del sector de actividad. El *compromiso* de los trabajadores, la *confianza* de los proveedores y competidores, la *fidelidad* de los clientes, la *comprensión y el permiso de operación* de los vecinos son activos intangibles (a los que también se llama *bienes relacionales*) que contribuyen a la sustentabilidad del negocio (Licandro, 2016).

Hoy en día existe consenso acerca de que estos activos intangibles son más importantes que los activos tangibles tradicionales (infraestructura, tecnología, capital financiero, etc.). Ello se debe a que su existencia es condición necesaria (y, en muchos casos, suficiente) para generar comportamientos de reciprocidad por parte de los stakeholders, lo que suele traducirse en beneficios para la empresa y sustentabilidad en el largo plazo: menor absentismo y mayor productividad de los empleados, entrega asegurada de insumos de mejor calidad por los proveedores, vecinos dispuestos a comprender y cooperar, clientes que recomiendan a la empresa, acceso a financiamiento en momentos difíciles y colaboración con los competidores para resolver problemas del sector constituyen retornos para la empresa, esperables a partir de la asunción proactiva de las responsabilidades mencionadas más arriba. De modo que el comportamiento socialmente responsable genera reciprocidades entre las

partes. El supuesto (verificado empíricamente), que está detrás de la propuesta de la RSE, establece que la reciprocidad crea círculos virtuosos que incrementan el beneficio de todas las partes. Dado que, en el mundo complejo que nos toca vivir, el éxito de cada empresa depende del éxito de su ecosistema (proveedores, trabajadores, clientes, vecinos, medioambiente, sistema educativo, etc.), el desarrollo de activos intangibles y la creación de reciprocidades son condición necesaria para el éxito y la sustentabilidad de las empresas (Licandro, 2016).

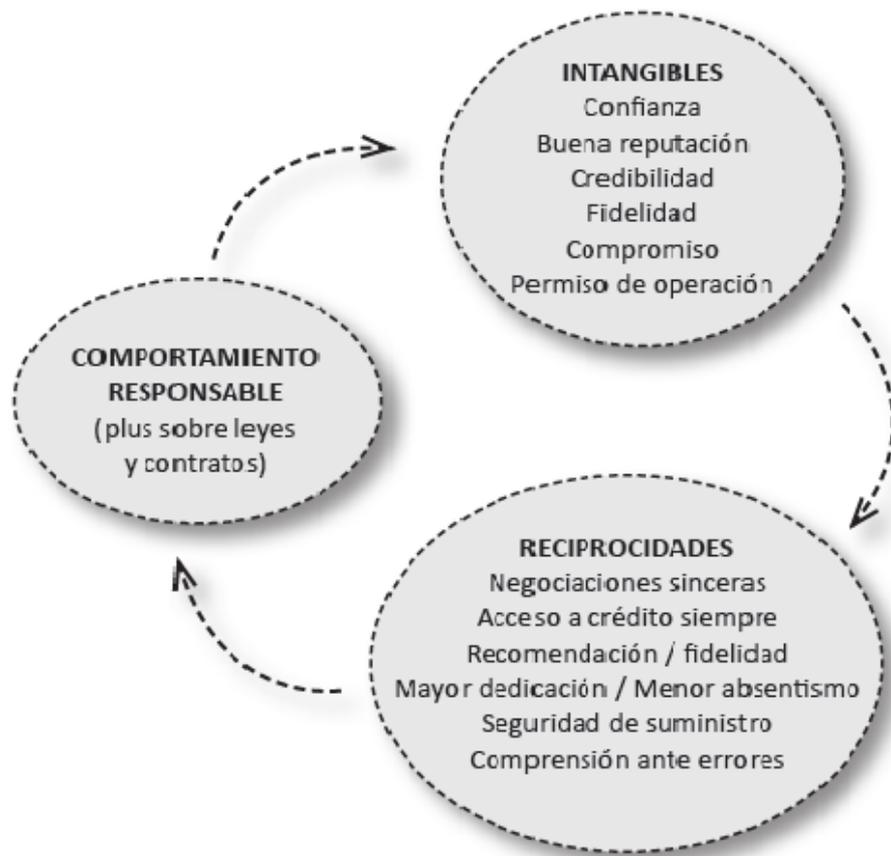


Figura IV: Ventajas competitivas (Licandro, 2016).

5.10 LA APLICACIÓN DE LA RSE ESTÁ CONDICIONADA POR EL CONTEXTO

Ahora bien, ¿puede la empresa actuar siempre en forma responsable? A mi juicio, la adopción de la RSE está limitada por tres tipos de factores. En primer lugar, el macro-entorno de la empresa (político-legal, cultural, social, económico, demográfico y tecnológico). Así, por ejemplo, las posibilidades de actuar en forma socialmente responsable disminuyen en contextos políticos dominados por la corrupción, en culturas cuyos valores son contrarios a los de la RSE (por ejemplo, las culturas en las que se discrimina a la mujer), en economías en las que faltan recursos básicos (por ejemplo, economías en las que el trabajo infantil forma parte de las estrategias de supervivencia) y en sectores de actividad en los que es muy difícil acceder a tecnologías que disminuyen el impacto ambiental negativo (Licandro, 2016).

Los stakeholder constituyen el segundo factor. La responsabilidad es un juego de dos. Por lo tanto, si los stakeholders no están dispuestos a construir relaciones ganar-ganar, basadas en un comportamiento ético, es prácticamente imposible en las relaciones con ellos ir más allá de lo establecido por las leyes y los contratos. En tercer lugar, la propia empresa plantea restricciones a la voluntad de sus directivos. No siempre existen los recursos económicos para mejorar el salario de los trabajadores o para atender varios de los temas sugeridos en la guía ISO 26.000 referidos a la relación de la empresa con sus trabajadores. No siempre existen las competencias necesarias para adoptar formas de cooperación con las organizaciones de la comunidad, con el fin de generar mejoras en las comunidades vecinas. De igual forma, no siempre es posible generar en los mandos medios y trabajadores los cambios culturales que son necesarios para actuar en forma más responsable con clientes y proveedores (Licandro, 2016).

Por lo tanto, es muy importante señalar claramente que la RSE no depende exclusivamente de la voluntad de los directivos. Los comportamientos responsables de las empresas resultan de la interacción sistémica entre la voluntad de sus directivos, las restricciones del macroentorno, el interés y compromiso de los stakeholders y las limitaciones internas de la propia empresa. Sostener lo contrario es una actitud voluntarista, que refuerza una visión fundamentalista sobre la RSE (Licandro, 2016).



Figura V: Limitaciones de la RSE (Licandro, 2016).

5.11 NO EXISTE UNA RSE UNIVERSAL

De lo anterior se infiere algo obvio: si la RSE es una elección autónoma y limitada por restricciones, claramente no puede existir una RSE universal. Y menos aún, tiene sentido establecer estándares en materia de RSE que debieran ser seguidos a rajatabla. En primer lugar, porque, de existir, esos estándares se convertirían en obligación (moral o social, aunque no legal) y, por lo tanto, la responsabilidad dejaría de ser tal. Pero, además, porque se establecería como obligatorio algo que no siempre es posible de ser cumplido. La guía ISO 26.000 recoge la idea de que la RSE es una elección voluntaria y particular (en el sentido de no universal). Esta idea está claramente presente en la definición de RSE que en ella se propone. Pero, además lo está en su diseño, que muestra claramente que esta guía fue concebida como un conjunto de orientaciones metodológicas y de contenido, más que como un sistema de estándares. Su enfoque es esencialmente pedagógico y su cometido es el servir de apoyo a la adaptación del concepto a cada realidad particular. Por estas razones la RSE no es certificable (Licandro, 2016).

5.12 EN SINTESIS ¿QUÉ ES RSE?

En función de lo analizado más arriba, podemos resumir algunas ideas que están en la base del concepto de RSE:

1) se trata de una *filosofía de negocios*, una nueva forma de mirar la empresa, sus fines y la forma como se relaciona con sus ecosistemas. A mí me gusta concebirla como *una filosofía de negocios, una forma de hacer empresa y de ser empresario*;

2) la aplicación de esta filosofía consiste en desarrollar comportamientos (responsabilidades) tendientes a minimizar los impactos negativos de la actividad de la empresa que perjudican a los stakeholders y al medioambiente y que no están prohibidos por las leyes ni por los contratos. De igual forma, supone introducir nuevos comportamientos que generan impactos positivos;

3) como consecuencia de esos comportamientos, la empresa espera construir intangibles (confianza, credibilidad, respeto, comprensión, etc.), que serán el motor de la generación de relaciones de reciprocidad con los stakeholders. Estas relaciones permiten crear un valor superior para ambas partes y apuntalan la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo;

4) la elección (voluntaria) de esos comportamientos es autónoma de cada empresa y se encuentra acotada por restricciones del entorno, de los stakeholders involucrados y de las limitaciones de la propia empresa;

5) no existe una RSE universal y estandarizable. Por el contrario, la RSE es una algo *particular*, que cada empresa elige voluntariamente tomando en cuenta esas restricciones. Cada empresa elige en qué quiere ser responsable y con qué profundidad lo será (Licandro, 2016).

5.13 ACCIONES EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD: ¿RSE, FILANTROPÍA O MARKETING SOCIAL?

Pese a que existe abundante literatura sobre el tema y a que desde hace un par de años se cuenta con esa formidable herramienta conceptual que es la norma ISO 26.000, todavía es posible observar que los directivos de muchas empresas continúan teniendo una visión acotada, e inclusive equivocada, sobre este concepto.

Quizá uno de los indicadores más evidentes de esta situación es la confusión entre RSE, filantropía y marketing social. A mi juicio, resulta preocupante que acciones claramente filantrópicas o de marketing social sean reportadas y difundidas como prácticas de RSE hacia la comunidad. ¿Por qué esta preocupación? Por un par de razones importantes. En primer lugar, porque esta confusión conduce a poner foco, dedicar tiempo e invertir recursos en el lugar equivocado; lo que termina limitando la capacidad de las empresas para avanzar en el desarrollo de prácticas responsables en su relación con los demás stakeholders. En segundo lugar, pensando en la penetración de la RSE en las empresas y en generar la receptividad de stakeholders clave (como los empleados, el Estado y los sindicatos), esta confusión alimenta la suspicacia de quienes aún desconfían de la RSE. Y, por lo tanto, es una amenaza a su avance y consolidación como nueva filosofía de negocios.

A nuestro juicio, una acción puede considerarse de RSE si, y solo si, cumple con lo siguiente: 1) está dirigida a un stakeholder; 2) implica una reciprocidad entre ambas partes, un dar y recibir entre ellas; 3) es un plus sobre las leyes y los contratos; 4) se da en el marco de la actividad de la empresa y por lo tanto no es algo agregado al negocio; 5) no tiene impactos negativos sobre otros stakeholders y 6) es moralmente correcta. Estos requisitos (que se ilustran en la

gráfica) se pueden utilizar como criterios para analizar cada situación específica y decidir si una determinada acción es de RSE o si corresponde a otro cometido (Licandro, 2016).

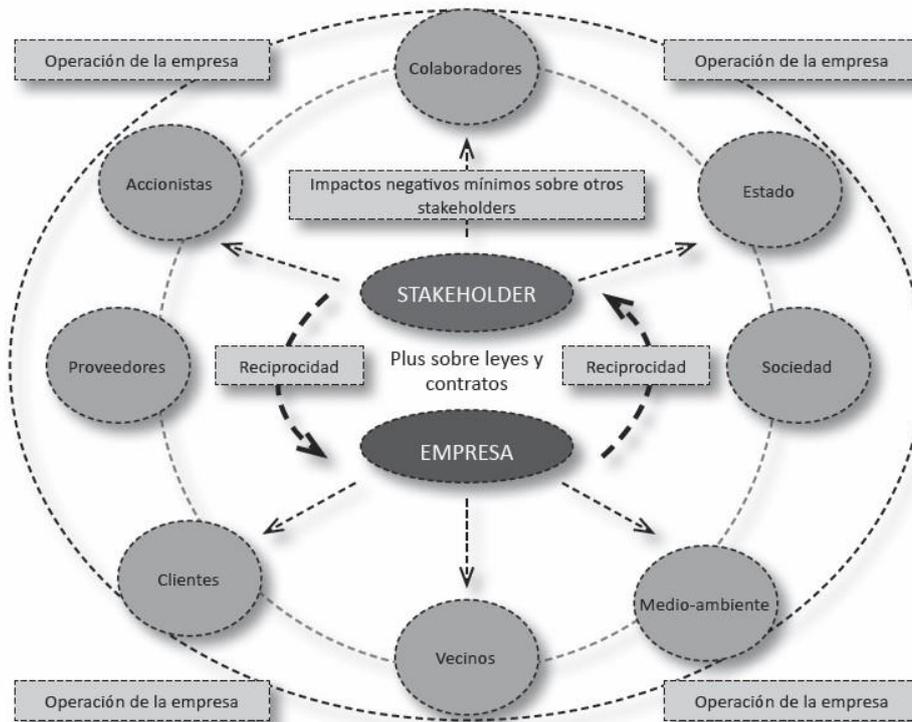


Figura VI: Cadena de eventos en una acción de RSE (Licandro, 2016).

En general, es fácil lograr un acuerdo acerca de quiénes son los principales stakeholders de cualquier empresa: sus empleados, sus proveedores, sus clientes, el Estado, el medioambiente, etc. Pero hay un stakeholder con el cual es más difícil establecer con precisión su identidad: la sociedad. Dicho de otra manera: ¿es toda la sociedad el stakeholder de una determinada empresa o tan solo lo es una parte de ella? Así, por ejemplo, ¿cuál es el impacto de la actividad de un banco sobre una pequeña escuela rural? ¿Existe relación entre el negocio bancario y el problema de la seguridad en el tránsito? Resulta bastante claro que ambas preguntas tienen una respuesta negativa. Inversamente, el uso responsable de las finanzas personales entre los ciudadanos es un problema social claramente vinculado a la actividad bancaria (Licandro, 2016).

5.14 FILANTROPÍA Y RSE

La filantropía es una práctica de larga data en el mundo corporativo, particularmente en las sociedades anglosajonas. Básicamente, se trata de una forma de colaboración que se caracteriza por: 1) ser altruista; 2) responder a motivaciones personales de los directivos más que de sus empresas; 3) estar dirigida a cualquier colectivo o institución, con independencia de que sea un stakeholder y 4) no generar retorno de ningún tipo para las empresas. Así, por ejemplo, la donación de dinero hecha a pedido de la directora de una escuela ubicada fuera de la zona donde está radicada una empresa metalúrgica, a la que no asisten hijos de empleados y que no tiene ninguna relación con ella, es claramente una acción filantrópica. En cambio, si esa escuela está ubicada en la localidad donde la empresa está instalada y asisten a ella los hijos de sus empleados, la colaboración con ella repercute sobre las familias de los empleados y su comunidad. Lo que, a su vez, se puede traducir en mayor pertenencia y compromiso de los empleados. Por lo tanto, es una acción de RSE (Licandro, 2016).

El Instituto ETHOS de Brasil, que promueve la responsabilidad social empresarial y apoya técnicamente a las empresas, a fin de que éstas manejen sus negocios de una forma socialmente responsable, distingue entre responsabilidad social empresarial (RSE) y filantropía, precisando que *“la filantropía es básicamente la acción social externa de la empresa, es decir, una acción de ayuda de carácter netamente solidario o humanitario”* (Baltera & Díaz, 2005).

El beneficiario principal de la acción de carácter filantrópico es la comunidad en sus diversas formas o manifestaciones, es decir, la comunidad organizada y reconocida. En concreto, la ayuda filantrópica se orienta básicamente hacia entidades tales como: consejos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, asociaciones comunitarias, fundaciones, universidades, entre otros (Baltera & Díaz, 2005).

La filantropía se caracteriza por ser fundamentalmente un acto o acción social asociada a personas (naturales o jurídicas), motivada por principios de carácter altruista. Los recursos que se utilizan en este tipo de acciones provienen de las utilidades de la empresa, el impacto de estas acciones no está asociado al campo de actividades de la empresa, es decir, no contribuye o no afecta de forma alguna al desempeño de la firma y no se espera o pretende algún tipo de beneficio o retorno como resultado de esta acción (Baltera & Díaz, 2005).

Por el contrario, la RSE busca beneficios para la firma, al mismo tiempo, que está interesada en el mejoramiento de las comunidades de su entorno y de la sociedad, sus recursos pueden provenir de las ganancias, o del presupuesto general de la empresa, de sus equipos y recursos humanos. Su impacto es identificable tanto a nivel de la firma como de la comunidad, las acciones de RSE implican un beneficio para la empresa tanto en su imagen pública como en el incremento de la productividad y las ganancias. Por último, la RSE comprende la participación de todos los actores de la empresa, incluso, de los accionistas (Baltera & Díaz, 2005).

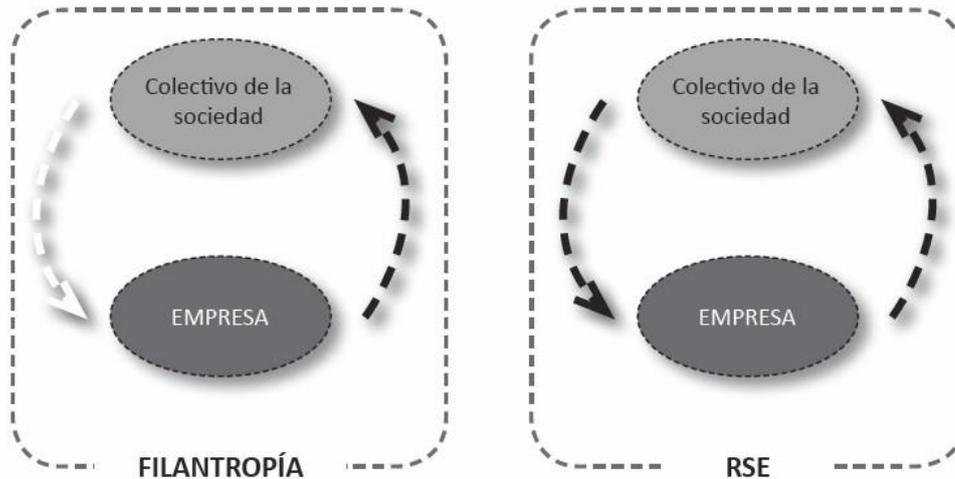


Figura VII: Diferencia entre Filantropía y RSE (Licandro, 2016).

Las dos gráficas anteriores representan la diferencia fundamental entre filantropía y RSE hacia la sociedad. En el primer caso no hay reciprocidad, mientras que en el segundo sí puede haberla (Licandro, 2016).

La RSE se puede entender entonces, *“como un conjunto de prácticas que asumen las empresas con la finalidad de armonizar y lograr un equilibrio entre las dimensiones de rentabilidad económica, derechos humanos, bienestar social y protección ambiental. De esta manera se pretende que las empresas contribuyan, conjuntamente con el Estado y la sociedad civil, a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y sustentable”* (Baltera & Díaz, 2005).

Dichas prácticas se sostienen en un conjunto de principios éticos o valores superiores, que la organización hace suyos y que constituyen la base orientadora de su accionar. No hay responsabilidad social sin ética en los negocios. En el contexto de la RSE es impensable una empresa que en su accionar contradiga dichos principios éticos elementales, es decir, que, por ejemplo, por un lado, pague o remunere mal a sus trabajadores, engañe a sus clientes, corrompa a los funcionarios de gobierno y, por el otro lado, desarrolle programas de ayuda a la comunidad. La responsabilidad social exige coherencia, entre el discurso y la acción (Baltera & Díaz, 2005).

La responsabilidad social empresarial (RSE), una nueva forma de hacer empresa, que se vincula en su desarrollo reciente al proceso de globalización de la economía mundial, surge del convencimiento de que la necesidad de innovación empresarial para la competitividad y la sustentabilidad del negocio, debe ir más allá de lo puramente tecnológico para instalarse definitivamente en el ámbito de la gestión y de la relación de la empresa con su entorno social y medio ambiental y, particularmente, en el espacio de lo laboral (Baltera & Díaz, 2005).

Las empresas no se comportan de modo responsable por el mero hecho de decir que aceptan los valores enunciados y obtener con ello una ventaja competitiva sobre las otras empresas, es importante que combinen su entusiasmo verbal por el tema con prácticas empresariales coherentes, situación que no siempre ocurre. En efecto, la empresa que dice asumir sus principios, no puede proclamar

que el objeto de su interés y preocupación fundamental son sus trabajadores, cuando al mismo tiempo no los reconoce como sujetos de derechos, no incorpora sus intereses en el proyecto de la empresa, mantiene bajos estándares laborales y un mal clima interno. Lo mismo se aplica para los temas ambientales, de protección a la comunidad u otros (Baltera & Díaz, 2005).

De este modo, las empresas que son verdaderamente responsables respetan el derecho de la gente a conocer las consecuencias éticas, sociales y ecológicas de sus actividades, productos y servicios. Por lo tanto, la transparencia y el acceso a la información y la rendición de cuentas son elementos indispensables de la RSE (Baltera & Díaz, 2005).

Las iniciativas como la caridad o la filantropía pueden complementar, pero nunca reemplazar a la responsabilidad social. Las prácticas de la empresa socialmente responsable reflejan el compromiso a hacer negocios de forma que preserve o aumente, en lugar de dañar, los beneficios a las comunidades cercanas, los trabajadores, el medio ambiente y la conducta económica justa. Sin embargo, no basta con él sólo compromiso, este proceso debe ir acompañado de mecanismos claros de implementación o puesta en práctica de los principios y valores de la RSE, que incluyan seguimiento y verificación independiente (Baltera & Díaz, 2005).

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	FILANTROPÍA
Es una política de empresa	Es una política de personas: el propietario, los accionistas.
Es una acción permanente. Es un modo de actuar y de hacer empresa.	Es una acción de carácter puntual.
Es un compromiso formal de carácter voluntario, sujeto a evaluación y control social.	Es una acción voluntaria no sujeta a evaluación ni control social.
Tiene una dimensión externa e interna.	Tiene una dimensión sólo externa.
Se basa en principios éticos. El reconocimiento de las personas y sus derechos.	Se basa en principios altruistas, como la solidaridad.
Se orienta a personas (sus trabajadores, proveedores, clientes), a la comunidad y a la sociedad en general.	Se orienta a instituciones o a la sociedad civil organizada: fundaciones, universidades, organizaciones de ayuda solidaria.
Tiene y se busca un impacto económico en la empresa: mayor productividad, mayores ventas, mayores ganancias.	No tiene ni se pretende un impacto económico en la empresa.
Apunta a generar una relación virtuosa entre las empresas y entre la empresa, la comunidad, el gobierno, la sociedad y el medio ambiente.	No busca generar una relación virtuosa en la cadena productiva, ni con la sociedad y sus agentes.
Los recursos financieros destinados al financiamiento de las acciones de responsabilidad social, provienen del presupuesto de la empresa.	Los recursos financieros que se destinan a las acciones filantrópicas, provienen de las utilidades.

Figura VIII: Comparación entre Filantropía y RSE (Baltera & Díaz, 2005).

5.15 MARKETING SOCIAL Y RSE

El marketing es la función que gestiona el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes y consumidores. Hasta hace un par de décadas predominaba una visión reducida sobre el valor que intercambian ambos actores. Bajo esa perspectiva, el valor que aporta la empresa a sus consumidores derivaba exclusivamente de los atributos y beneficios que ofrece el producto mismo. En consecuencia, el marketing se concentraba en identificar los beneficios esperados por los consumidores (clasificados en funcionales, emocionales y simbólicos), trasladarlos al diseño del producto y comunicarlos eficientemente (Licandro, 2016).

Pero en los últimos años comenzó a procesarse en las sociedades democráticas occidentales desarrolladas (principalmente en Europa) un interesante cambio cultural, mediante el cual las dimensiones de ciudadanía y consumo están convergiendo, en lo que me gusta denominar el nuevo ciudadano-consumidor. Éste busca una mayor coherencia entre su forma de vida como miembro de la sociedad y como consumidor. De ahí el desarrollo de nuevas tendencias, como el consumo responsable, la compra de productos de comercio justo y el castigo a las compañías que destruyen el medio-ambiente o violan los derechos humanos (como, por ejemplo, las que emplean trabajo infantil) (Licandro, 2016).

Este nuevo ciudadano-consumidor incorpora la dimensión valórica a sus pautas de consumo. Los clásicos beneficios funcionales, emocionales y simbólicos, se ven ahora complementados o limitados por la búsqueda de experiencias solidarias y de un comportamiento responsable. El consumidor en las democracias occidentales puede llegar a identificarse con una marca por los valores humanos y sociales con los que ella se asocia, tanto o más que por los beneficios que le ofrece el producto en sí mismo. En este contexto, se formuló la teoría y metodología del Marketing Social Corporativo (MSC), destinada a gestionar la dimensión valórica de la relación marca-consumidor (Licandro, 2016).

“El MSC es el conjunto de acciones mediante las cuales la empresa asigna recursos propios en favor de una causa social u ONG, con el objetivo de obtener algún tipo de impacto sobre los activos intangibles que habitualmente gestiona la función de marketing: la marca, la reputación corporativa y la cartera de clientes”. La empresa que auspicia la Teletón está probablemente buscando asociar su reputación corporativa a la imagen pública de una de las fundaciones más prestigiosas del país. De igual forma, la empresa que fabrica pañales y dona una parte de las ventas en beneficio de la Fundación Álvarez Caldeyro-Barcia, es muy probable que esté procurando asociar el valor solidaridad a su marca y generar afecto en su mercado objetivo: las mamás con bebés. La red de pagos o el supermercado que ponen gratuitamente sus cajas a disposición de una campaña de recaudación de fondos, destinada a las víctimas de una inundación, seguramente buscan fortalecer la relación con sus clientes. En todos estos casos, la empresa aporta recursos (dinero, productos, instalaciones, etc.) a una causa social, con la finalidad de obtener algún tipo de impacto positivo sobre su reputación corporativa, su marca o la relación con sus clientes (Licandro, 2016).

La gráfica en la página siguiente ilustra cómo opera el MSC. Mediante esta herramienta, la empresa entrega un recurso a un colectivo de la sociedad que no es su stakeholder (y, por lo tanto, no puede devolverle nada a cambio), esperando generar un impacto positivo en términos de reputación corporativa sobre sus clientes. Lo cual probablemente se traduzca en mayor fidelidad, recompra, incremento de la tasa de uso del producto, etc. Lo importante acá, desde el punto de vista conceptual, radica en el hecho de que el colectivo de la sociedad es “utilizado” (en el buen sentido de la palabra) para generar un efecto carambola sobre los clientes y su relación con la empresa. Por lo tanto, no estamos ante una práctica de RSE hacia ese colectivo (Licandro, 2016).



Figura IX: Acción de Marketing social (Licandro, 2016).

Capítulo II

6.1 SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

La RSE, una nueva forma de hacer empresa, que se vincula en su desarrollo reciente al proceso de globalización de la economía mundial, surge del convencimiento de que la necesidad de innovación empresarial para la competitividad y la sustentabilidad del negocio, debe ir más allá de lo puramente tecnológico para instalarse definitivamente en el ámbito de la gestión y de la relación de la empresa con su entorno social y medio ambiental y, particularmente, en el espacio de lo laboral (Baltera & Díaz, 2005).

Las empresas no se comportan de modo responsable por el mero hecho de decir que aceptan los valores enunciados y obtener con ello una ventaja competitiva sobre las otras empresas, es importante que combinen su entusiasmo verbal por el tema con prácticas empresariales coherentes, situación que no siempre ocurre. En efecto, la empresa que dice asumir sus principios, no puede proclamar que el objeto de su interés y preocupación fundamental son sus trabajadores, cuando al mismo tiempo no los reconoce como sujetos de derechos, no incorpora sus intereses en el proyecto de la empresa, mantiene bajos estándares laborales y un mal clima interno. Lo mismo se aplica para los temas ambientales, de protección a la comunidad u otros (Baltera & Díaz, 2005).

De este modo, las empresas que son verdaderamente responsables respetan el derecho de la gente a conocer las consecuencias éticas, sociales y ecológicas de sus actividades, productos y servicios. Por lo tanto, la transparencia y el acceso a la información y la rendición de cuentas son elementos indispensables de la RSE (Baltera & Díaz, 2005).

Este es el tema en el cual se va a enfocar esta tesis, según Manitto & Salvagno *“Las empresas deben promover la vida saludable de sus empleados incentivándolos a comer saludablemente, a realizar deportes y ejercicios proporcionándoles tiempo y espacio durante la jornada laboral.”*

“Las empresas socialmente responsables se han de preocupar por sus empleados para que los mismos no sufran ningún tipo de accidentes mediante instalaciones seguras, cascos, equipos de trabajo de última generación, etc. Esto también incluye la preocupación por los trabajadores que hayan sufrido accidentes, ayudando en su recuperación prestando una remuneración mientras los mismos se recuperan, dando pensiones a las familias afectadas por el infortunio del fallecimiento de un empleado, dando nuevos puestos de trabajo a sus familiares, etc”.

“Por otra parte, el aumento en la tendencia a subcontratar tareas a contratistas y proveedores hace que las empresas dependan en mayor medida del comportamiento de sus contratistas en el ámbito de la salud y la seguridad, sobre todo cuando trabajan en las instalaciones de la empresa.”

“Es por lo expuesto anteriormente que las empresas y las organizaciones están incluyendo dentro de su régimen de contratación con terceros, pautas referidas

a la gestión de la salud y la seguridad de sus empleados, no solo para no verse involucrada por cualquier inconveniente que pueda ocurrir mientras los contratistas trabajan en la empresa sino también para lograr promover la RSE más allá de la empresa” (Manitto & Salvagno, 2013).

Las iniciativas como la caridad o la filantropía pueden complementar, pero nunca reemplazar a la responsabilidad social. Las prácticas de la empresa socialmente responsable reflejan el compromiso a hacer negocios de forma que preserve o aumente, en lugar de dañar, los beneficios a las comunidades cercanas, los trabajadores, el medio ambiente y la conducta económica justa. Sin embargo, no basta con él sólo compromiso, este proceso debe ir acompañado de mecanismos claros de implementación o puesta en práctica de los principios y valores de la RSE, que incluyan seguimiento y verificación independiente (Baltera & Díaz, 2005).

El *Pacto Mundial sobre Responsabilidad Social Empresarial (Global Compact)*, se puso en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en Julio de 2000. Su misión es contribuir a promover una inserción sustentable en los mercados globales con respeto a valores esenciales. Dicho de otro modo, fomentar una relación armónica y beneficiosa entre negocios y sociedad, teniendo una particular atención en la población económicamente desposeída (Baltera & Díaz, 2005).

Promueve la adscripción voluntaria de las empresas a nueve principios en el área de los derechos humanos, derechos del trabajo y medio ambiente. Estos principios se derivan de documentos consensuados internacionalmente: la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de Principios Fundamentales y Derechos del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo y la Declaración de Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Baltera & Díaz, 2005).

Los principios del Pacto Mundial en donde la ONU detalla un conjunto de valores fundamentales en materia de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción que están sumamente relacionados con los distintos aspectos de la RSE expuestos anteriormente. El Pacto Mundial pide a las empresas que hagan suyos estos principios, los apoyen y lo lleven a la práctica. Los principios del Pacto Mundial ofrecen una guía para el accionar de aquellas empresas que pretenden actuar en base a una estrategia de RSE (Manitto & Salvagno, 2013).

Derechos Humanos

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional.
2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos.

Normas Laborales

3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
4. Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.

5. Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil.
6. Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

Medio Ambiente

7. Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales.
8. Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción

10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno (Manitto & Salvagno, 2013).

Para poner los principios en práctica hay dos objetivos principales: que el Pacto y sus principios formen parte de la estrategia corporativa y de sus operaciones; y que se posibilite la cooperación entre participantes, para encontrar soluciones prácticas mediante el diálogo, el aprendizaje y proyectos conjuntos.

Participan en el Pacto, los Gobiernos que definen los principios que guían la iniciativa; las compañías cuyas acciones se pretende influenciar; los trabajadores que son los que producen; la sociedad civil que se beneficia si hay empresas socialmente responsables; y Naciones Unidas que provee el foro global. La Oficina del Pacto Mundial en Nueva York juega un rol importante, pero también cuatro agencias de la ONU: la Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos; la Organización Internacional del Trabajo; el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (Baltera & Díaz, 2005).

En el campo de los derechos del trabajo, el Pacto recoge cuatro principios contenidos en la Declaración de Principios Fundamentales y Derechos del Trabajo adoptada por la Organización Internacional del Trabajo en su 86ª Conferencia Internacional (1998): libertad de asociación y reconocimiento efectivo del derecho a negociar colectivamente; eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio; efectiva abolición del trabajo infantil; eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación. Estos principios forman también parte de convenios específicos de la OIT, lo cual obliga a los países que les han ratificado, a respetarlos, promoverlos y cumplirlos fielmente. Al respecto, el Pacto propone distintas acciones importantes de desarrollar para dar soporte a los principios: en el lugar de trabajo, en la mesa de negociación y en la comunidad laboral (Baltera & Díaz, 2005).

Este instrumento no sustituye la acción de los Gobiernos, tampoco es un foro para la formulación de normas y prácticas de gestión, se trata de una iniciativa a la que los participantes ingresan voluntariamente y que provee un marco general para fomentar la responsabilidad cívica de empresas comprometidas (Baltera & Díaz, 2005).

La actividad empresarial va asociada implícitamente a los beneficios sociales que comporta, ya sea de manera expresa y voluntaria o indirecta. Toda empresa "sana" que genera puestos de trabajo es fuente de riqueza social y económica. Sus beneficios podrán ser reinvertidos en la empresa en innovación tecnológica para asegurar su crecimiento y se convertirán en manos de sus receptores, junto a los salarios percibidos, en fuente de consumo, además de aportar ingresos a la Administración para contribuir al desarrollo económico territorial, socializándose así la riqueza generada. No olvidemos que una empresa existe, en principio para producir mercancías o servicios que la sociedad desea y necesita, y ello en un clima de estabilidad y confianza. El cumplimiento de este objetivo es su primera y principal responsabilidad. Si fracasa en esta misión, no puede esperarse que asuma otras (Bestratén & Pujol, 2004).

El Centro Mexicano para la Filantropía establece cuatro ámbitos con los que certifica a las empresas socialmente responsables y son los preceptos que toda empresa que se asuma dentro de dicho modelo tendrá que cumplir- por lo menos en México-, los cuatro deberes son: contribuir a la calidad de vida dentro de la empresa, cuidado y preservación del medio ambiente, desempeñarse con un código de ética y vincularse con la comunidad a partir de la misión del negocio, pero también de los bienes y servicios producidos. Los conceptos que el Centro Mexicano para la Filantropía emite son los que se hipotéticamente asumen gran parte de las empresas socialmente responsables en México (Hernández, 2011).

Cada una de estas obligaciones a las que hace referencia la Responsabilidad Social Empresarial, giran en torno a la calidad de vida en la empresa, la ética empresarial, la vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, medio ambiente y el factor económico (Hernández, 2011).

La calidad de vida en la empresa se refiere al balance trabajo-familia, a las condiciones laborales, a la capacitación y al desarrollo del empleado, la seguridad laboral y a la igualdad de oportunidades. La ética empresarial significa determinar el nivel de los valores de honestidad y transparencia empresarial. La vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, significa involucrarse con las comunidades en las que opera, maximizándose el valor agregado – considerando los intereses de todos los participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, competidores, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad- además de tener un compromiso con la comunidad y su desarrollo y presencia pública. El factor medio ambiente se refiere al cuidado y la preservación del entorno, los recursos y el medio; la optimización de recursos, la sustentabilidad y la eco efectividad de la empresa. El factor económico significa cuánto de los recursos obtenidos se reparten en la sociedad (Hernández, 2011).

Limitaciones y retos en la concepción empresarial A pesar de los avances producidos en la última década en los sistemas de gestión empresarial, (valgan ahí los modelos de Calidad total, TQM y de Excelencia empresarial EFQM, tan conocidos y que aportan elementos clave introducidos con empeño y por auto exigencia ante las presiones del mercado), siguen apreciándose destacables limitaciones en la concepción empresarial y en la asunción de los principios de la "Nueva Cultura de Empresa", apuntados anteriormente (Bestratén & Pujol, 2004).

La organización del trabajo aún está anclada en viejos modelos, con demasiados trabajadores desmotivados y una falta de implicación de éstos con los objetivos empresariales, debida entre otros motivos a la inquietud por las posibles situaciones de temporalidad del trabajo y desempleo. Habría que añadir la limitada cultura preventiva existente en el mundo empresarial, a pesar de los importantes avances realizados en los últimos años motivados por el nuevo marco legislativo (Bestratén & Pujol, 2004).

La integración de sistemas de gestión como la calidad, la seguridad y salud laboral y el medio ambiente, que está marcando pautas hoy en las empresas por motivos de una mayor racionalización, simplificación y sinergia de actuaciones, representa un paso más en la inserción de los sistemas de gestión en un mayor ámbito de RS que les da cobertura (Bestratén & Pujol, 2004).

Por otra parte, la fractura histórica habida entre valores éticos y desarrollo empresarial no está del todo resuelta. Hubo cierta aceptación social de que eran cosas diferentes y no necesariamente integradas, incluso ganar dinero rápido, sin importar como, ha sido clave de éxito y reconocimiento (Bestratén & Pujol, 2004).

Como se ha expuesto, la prevención de riesgos laborales es uno de los capítulos fundamentales de la RS, pero no un capítulo más, aparte de su consideración de respeto a los derechos fundamentales de los trabajadores, es además esencial para el logro de la calidad de productos y procesos, allanando el camino de la excelencia empresarial que permite afianzar la competitividad de la empresa y con ello el principio de partida de lo que denominamos empresa socialmente responsable (Bestratén & Pujol, 2004).

Ahora bien, las personas no debieran ser entendidas como un recurso o medio para el logro del éxito empresarial. Tal consideración instrumentista las situaría en un rango inferior de prioridades en la gestión empresarial y determinando con ello una menor eficiencia en el trabajo. Las personas en el seno de la empresa, su desarrollo profesional y sus condiciones saludables de trabajo debieran ser consideradas como una de las finalidades esenciales de la empresa y por tanto debería formar parte de sus objetivos estratégicos. Tengamos en cuenta que el único sistema de gestión que sitúa a las personas como verdadero objetivo empresarial es el planteado por el marco reglamentario de la prevención de riesgos laborales. Por ello la optimización de su aplicación abre una perspectiva de indudable valor para los intereses empresariales. La prevención es un coste para la empresa, sobre todo en las primeras etapas, pero su eficiente implantación ha de generar beneficios, que, aunque en su mayoría intangibles, contribuyen al beneficio empresarial en un sentido amplio y a la mejora de la competitividad (Bestratén & Pujol, 2004).

La salud y la seguridad en el trabajo implican promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y prevenir daños en la salud provocados por las condiciones laborales. También se refiere a la protección de los trabajadores frente a riesgos para la salud y a la adaptación del ambiente de trabajo a las necesidades fisiológicas y psicológicas de los trabajadores.

La carga financiera y social por enfermedades, lesiones y muertes relacionadas con el empleo es elevada para la sociedad. La contaminación accidental y crónica y otros riesgos en el lugar de trabajo que son perjudiciales para los trabajadores también pueden generar impactos en la comunidad y en el medio ambiente. Los temas de salud y seguridad se relacionan con equipos, procesos, prácticas y sustancias (químicas, físicas y biológicas) peligrosos (ISO 26.000, 2010).

Según el estudio de J. Collins y J. Porras en un proyecto de investigación desarrollado en la Universidad norteamericana de Stanford, Los autores han llegado entre otras conclusiones a que las compañías más exitosas y longevas no tenían a la rentabilidad económica como una finalidad esencial, en cambio sí a los trabajadores, como principal grupo de interés junto a los clientes y los servicios a la sociedad de los productos que ofrecen. Aunque parezca paradójico los accionistas ocupan un lugar secundario, lo que no quiere decir que no deban ser cuidados con transparente y precisa información (Bestratén & Pujol, 2004).

Aunque en la siguiente clasificación las responsabilidades primarias son por naturaleza prioritarias frente a las secundarias y éstas a su vez lo son respecto a las terciarias, ante la complejidad de cada empresa y su entorno, es preciso actuar con flexibilidad buscando como se ha dicho reiteradamente un cierto equilibrio con los grupos de interés. No obstante, y recurriendo a la sabiduría popular, antes de preocuparse por las cosas de fuera habría que empezar por poner orden en casa y esto representa buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos, aunque los límites de lo que es dentro y fuera no sean precisos (Bestratén & Pujol, 2004).

El criterio seguido para diferenciar a tales responsabilidades ha sido el considerar a las primarias como inherentes a la actividad específica de la empresa. No responder adecuadamente a lo que representa el corazón de la empresa para cuidar su buen funcionamiento en todos los sentidos, que es su razón de ser, podría tener graves consecuencias incluso para su pervivencia. Las secundarias consisten en mejorar los efectos resultantes de esa misma actividad específica en los grupos sociales interdependientes con la empresa, más allá de unos mínimos siempre exigibles; y las terciarias se extienden a actuaciones de la empresa encaminadas a mejorar determinados aspectos de su entorno social más allá de su actividad específica. A veces el límite entre tales responsabilidades no resulta fácil de establecer, tal vez la mejor manera de salir de dudas ante una situación es analizarla y debatirla con las partes implicadas, así, por ejemplo, son los trabajadores quienes deben decidir las mejoras sociales que más les interesan, hacerlo por ellos y sin tener en cuenta su opinión es posiblemente la credencial para el fracaso (Bestratén & Pujol, 2004).

6.2 RESPONSABILIDADES PRIMARIAS DE LA EMPRESA HACIA EL TRABAJADOR

Para (Bestratén & Pujol, 2004) el conjunto de responsabilidades primarias que han de ser armonizadas, constituye la esencia de lo que definimos anteriormente como empresa socialmente responsable.

Considerando el fin que persigue la empresa con su actividad específica y los medios que emplea para conseguirlo, serían las siguientes:

- *Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.* Se excluyen por tanto productos perjudiciales para el desarrollo humano y la salud pública, como drogas, tráfico indiscriminado de armamento y otros productos nocivos e inmorales. Han de suministrarse en condiciones aceptables de calidad, servicio, plazo, y precio. Aunque los productos sean socialmente aceptables si están hechos en condiciones ilegales o cometiendo abusos de cualquier tipo se estaría asumiendo una grave irresponsabilidad. También deberíamos excluir a los intermediarios que solo incrementan el precio de las cosas sin aportar valor y servicio.
- *Crear riqueza de la manera más eficaz posible.* En empresas sin afán de lucro o de interés social, se trata de lograr la mayor eficacia y eficiencia posible en la actividad empresarial. El crear riqueza tiene aquí un sentido muy amplio. Es la generación de ser posible de un aceptable beneficio económico, pero sobre todo la mejora de su posición competitiva que los pueda generar en el futuro. El beneficio económico no es el único indicador; el crecimiento en valores clave, como el capital intelectual, la posición en el mercado, la innovación, la diversificación, etc., son importantes.

La rentabilidad es una condición necesaria para la existencia y un medio para alcanzar fines más importantes, pero no debería ser un fin en sí mismo. Los beneficios son como el oxígeno y el agua para el organismo; no son objeto de la vida, pero sin ellos ésta no es posible.

- *Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la Seguridad y Salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.* La actividad empresarial quedaría deslegitimada por los medios empleados si el logro u otros objetivos se hiciera sin respetar los derechos humanos, manipulando o abusando de las personas. Más allá de valores éticos, unas buenas condiciones de trabajo son esenciales para lograr la calidad de productos y procesos y la necesaria competitividad. La orientación básica al bien común exige organizar el trabajo de modo que las personas puedan mejorar y desarrollarse humana y profesionalmente a través de su trabajo en la empresa, y desde luego no impedirlo. Es esencial evitar tratar al trabajador como instrumento productivo o receptor pasivo de instrucciones. Hay que pagar salarios y respetar horarios laborales que permitan vivir con dignidad, hay que evitar injustas discriminaciones, respetar la intimidad y la buena fama y proporcionar la formación adecuada para el correcto desempeño de las tareas. Los aspectos psicosociales del trabajo no deben en ningún caso ser obviados con la excusa incierta de que la reglamentación no los concreta y regula con suficiente detalle. Han de ser debidamente evaluados, y mantener trabajos

monótonos, rutinarios o faltos de una mínima autonomía sería también una irresponsabilidad primaria.

- *Procurar la autocontinuidad de la empresa y, si es posible, lograr un crecimiento razonable.* Seguir generando riqueza con productos y servicios útiles, pero manteniendo y creando puestos de trabajo, sin perder su ventaja competitiva es fundamental. Ello obliga a la empresa a una dinámica de continua evolución, generando nuevas actividades cuando las existentes decaigan por factores diversos, teniendo en cuenta los cada vez más cortos ciclos de vida de los productos. Las reestructuraciones drásticas de plantillas como resultado de una limitada planificación a medio y largo plazo y la desatención por intentar hacer viable la inserción laboral de excedentes de mano de obra es una muestra de incompetencia y de irresponsabilidad social. También lo sería vender una empresa, cuando de ello haya de derivarse con certeza la desaparición de sus instalaciones y sus puestos de trabajo en manos de una multinacional ajena al lugar.

- *Respetar el medio ambiente.* Evitar en lo posible cualquier tipo de contaminación. Minimizar la generación de residuos. Racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos. La falta de tal respeto contraviene también al principio institucional de servicio al bien común en relación con las generaciones actuales y futuras.

- *Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.* La legislación, que normalmente es una concreción de exigencias éticas promulgadas por la legítima autoridad, proporciona un marco para que se puedan desarrollar unas relaciones económicas civilizadas y humanas. Respetar los principios de actuación y costumbres del lugar es también esencial para la necesaria integración. En ningún caso se podrán deslegitimar abiertamente y tampoco vulnerar las reglamentaciones del país de origen aprovechando la carencia de un marco reglamentario adecuado en el país en el que se asiente una nueva actividad laboral.

- *Procurar la distribución equitativa de la riqueza generada.* Un modo de concretar esta distribución es pensar en cómo ser equitativo en la asignación de valor económico añadido a quienes contribuyen a crearlo en su actividad. Una parte del mismo es el asignado a remunerar el trabajo, otras a amortizaciones de los activos empleados, impuestos, y en último término a accionistas (como dividendos o como reservas), etc. La equidad en la distribución de tal valor añadido exige cumplir con los contratos laborales y con las obligaciones finales, retribuyendo con justicia a quienes aportan trabajo y capital. Las demoras en los pagos de salarios y deudas y aprovecharse de ellas por los intereses que puedan generar en beneficio propio sería una grave irresponsabilidad social.

6.3 RESPONSABILIDADES SECUNDARIAS CON LOS TRABAJADORES

Tales responsabilidades cabrían ser consideradas siempre que sean de posible aplicación. En todo caso se requieren esfuerzos de la empresa al respecto. La siguiente relación no es completa.

- *Ofrecer calidad de vida en el trabajo en equilibrio con la vida extralaboral.* (condiciones materiales de trabajo que cuiden aspectos de confort en la realización de las tareas, más allá de lo reglamentado, atención especial a la maternidad, servicio de guardería, limitación de horas extraordinarias, compensaciones horarias en trabajos fuera del horario laboral, facilidad en cambios de turnos, ...)
- *Favorecer la iniciativa, autonomía y creatividad en el trabajo* (promover el trabajo en equipo o lo que conlleva las nuevas formas de organización del trabajo basadas en modelos participativos, atender en lo posible las sugerencias de mejoras de los trabajadores...)
- Proporcionar un empleo lo más estable posible (en todo caso procurar la reubicación laboral dentro o fuera de empresa ante problemas coyunturales, evitar el abuso de la contratación temporal...)
- Facilitar la reinserción laboral a una persona accidentada. Sería una irresponsabilidad primaria despedir a una persona mientras está de baja por accidente laboral o enfermedad
- Favorecer una formación permanente que asegure su cualificación, crecimiento intelectual y sobre todo su "empleabilidad " en un futuro, ante los posibles avatares por los que pueda pasar la empresa o circunstancias personales
- Facilitar asistencia sanitaria cuando se precise, más allá de la legalmente exigible
- Atender posibles necesidades acuciantes ante posibles problemas puntuales humanos o familiares (anticipo salarial ante necesidad difícil de prever, flexibilidad horaria para atender a familiar directo con enfermedad grave...)
- Beneficiarse de los productos de la empresa a precio más económico que el de venta
- Aportar información transparente sobre la situación de la empresa y sus perspectivas de futuro.
- Celebrar colectivamente éxitos alcanzados o reconocimientos recibidos

6.4 RESPONSABILIDADES TERCIARIAS CON LOS TRABAJADORES

Como se ha expuesto, en este grupo de responsabilidades se encontraría un amplio abanico de atenciones o acciones sociales que los trabajadores estarían en condiciones de disfrutar, entendiéndose que se encuentran al margen de su propia actividad laboral o que su incidencia en la misma fuera muy indirecta. Su selección está condicionada a los intereses de los trabajadores, a las posibilidades de asignar recursos y a las circunstancias propias de cada empresa en su medio. Habría que centrarse en algunas de ellas, respetando o mejorando en lo posible aquellas acciones sociales que de alguna forma serían asimilables a derechos adquiridos. Las responsabilidades terciarias deberían estar en principio subordinadas al cumplimiento de las primarias y secundarias. No quiere

decirse que no deban acometerse algunas responsabilidades terciarias, por ejemplo, porque históricamente se han asumido, sin haber resuelto completamente las responsabilidades secundarias o incluso primarias, simplemente debe quedar claro en el plan de actuación el orden de importancia de cada una de ellas y los plazos en que pueden irse asumiendo. No debe verse en las responsabilidades terciarias el carácter de "institución benéfica" de la empresa, que no es su finalidad, ni la usurpación de funciones que pudieran corresponder al Estado, sino el compromiso por quienes constituyen su activo más valioso.

- Facilitar el trabajo a tiempo parcial para aquellas personas que por necesidad o dificultades lo precisen siempre que ello no represente una dificultad al proceso productivo
- Flexibilidad de horario laboral y en el disfrute de vacaciones anuales. No trabajar a partir de los viernes por la tarde (siempre que ello sea posible)
- Facilitar asesoramiento jurídico
- Préstamos monetarios limitados a interés inferior al del mercado
- Anticipos salariales sin interés
- Ayudas e incentivos a la formación
- Ayudas a planes personales de pensiones
- Favorecer descuentos especiales en servicios y comercios de la comunidad
- Ayudas por hijo en edad escolar
- Ayudas por comida fuera del hogar (si comer en la empresa fuera necesario por carencias de servicio en el medio y exigencia del horario laboral, tener un comedor de empresa o un servicio de comidas a un precio inferior al del mercado sería una responsabilidad primaria y recibir una subvención o ayuda monetaria adicional sería una responsabilidad secundaria)
- Facilitar el desplazamiento al trabajo o ayudas al respecto. Sería una responsabilidad secundaria o incluso primaria en función de la ubicación del centro de trabajo o de producirse un traslado del mismo.
- Ayudas para vivienda, en especial cuando se requiera un cambio de municipio de residencia
- Promover e incluso facilitar medios para el cuidado de la salud personal, independientemente del trabajo
- Facilitar información y medios para disfrute de actividades culturales en el medio
- Promover y facilitar su participación en programas de ayuda a la comunidad o al tercer mundo
- Organizar actividades recreativas y de ocio en la empresa. Disponer de instalaciones idóneas

- Organizar celebraciones colectivas por motivos diversos ajenos a la propia actividad laboral a fin de contribuir a mejorar el clima de la empresa (Bestratén & Pujol, 2004).

6.5 INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

La expresión *recursos humanos* se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas que trabajan en las organizaciones. En realidad, esa antigua denominación, que viene de la era industrial, peca de reduccionista al tratar a las personas sólo como recursos organizacionales. Considerar a los individuos de esa manera no es más que cosificarlos, estandarizarlos y uniformar su papel en las organizaciones. Hoy en día, las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización (Chiavenato, 2011).

En el mundo industrializado de hoy, la producción de bienes y servicios ya no se realiza por personas que trabajan de manera aislada e individual. Cuanto más industrializada es una sociedad, tanto más depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Por otro lado, su efecto en la vida — y la calidad de ésta— de las personas es enorme y perdurable. La razón es sencilla: las personas nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten en ellas. Las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), contratan a las personas, que, a su vez, dependen cada vez más de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, requieren más personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su continuidad y crecimiento.

El contexto sobre el que opera el área de Recursos Humanos (RH) consta de las organizaciones y las personas que las integran. Las organizaciones están formadas por personas, y dependen de ellas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones son un medio para alcanzar diversos objetivos personales con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y problemas. Muchos de estos objetivos no se lograrían jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen precisamente para aprovechar la sinergia del trabajo coordinado y conjunto de varias personas.

6.5.1 Breve historia del área de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales, como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables. Era

como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, al menos, para reducir sus diferencias. Ese interlocutor era un órgano que recibía el nombre de Relaciones Industriales, cuya labor consistía en articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió por completo. Alrededor de la década de 1950 se le llamó Administración de Personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino, sobre todo, de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción. Se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos.

Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que RH abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los individuos no son recursos que la organización consume y utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

a) *Las personas son diferentes entre sí*, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Deben resaltarse las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse ni homogeneizarse. Es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no únicamente como recursos de la organización.

b) Las personas son los elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

c) Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar. En esta interacción persona-organización reside el carácter de reciprocidad, así como el de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella.

Sin organizaciones ni personas, indudablemente no habría área de RH; en realidad es difícil separar las organizaciones de las personas y viceversa. No hay fronteras definidas entre lo que es y no es una organización, así como no se pueden determinar con exactitud los límites de la influencia de cada persona en una organización (Chiavenato, 2011).

6.5.2 Concepto de organización

La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse,
2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. a fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, sobre todo, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, pues la contribución de cada integrante a la organización varía en gran medida en función no sólo de las diferencias individuales entre los integrantes, sino también del sistema de recompensas con que la organización incrementa las contribuciones (Chiavenato, 2011).

La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en que viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones reciben una profunda influencia de las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones reciben la influencia de la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.

En la medida en que las organizaciones rinden frutos tienden a crecer, mediante el aumento del número de individuos y de recursos. Para administrar ese volumen de personas se produce, a su vez, un aumento de niveles jerárquicos. A medida que dichos niveles aumentan, las personas (con sus objetivos personales) y la alta dirección de la organización (con sus objetivos organizacionales) se alejan poco a poco. Este distanciamiento casi siempre provoca un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que hayan hecho surgir la creatividad y el ingenio humano. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer, y quizá en el futuro distante presenten diferencias aún mayores. No existen dos iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para las más distintas actividades, mediante diferentes tecnologías, para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de múltiples formas en los más variados mercados, a fin de que sean útiles para los clientes más diversos. Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Por todo esto, las organizaciones presentan, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad (Chiavenato, 2011).

6.5.3 Las organizaciones como sistemas abiertos

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (*inputs*) de recursos necesarios para que funcione el sistema. Las diversas partes del sistema (subsistemas) operan esos recursos y los transforman en salidas o resultados (*outputs*) para devolverlos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan competencias.

Todo sistema existe y opera en un ambiente. El ambiente es todo lo que envuelve a un sistema; éste proporciona los recursos que necesita el sistema para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos. Muchas veces dicho ambiente también es origen de amenazas y contingencias para el sistema.

Según la manera de relacionarse con su ambiente, los sistemas son cerrados o abiertos. El sistema cerrado tiene pocas entradas y pocas salidas que lo relacionen con el ambiente externo. Estas entradas y salidas son bien conocidas y guardan entre sí una relación de causa y efecto: para una entrada determinada (causa) hay siempre una salida (efecto) determinada. Por esta razón, el sistema cerrado también se llama sistema mecánico o determinista. El mejor ejemplo de

sistema cerrado son las máquinas, los motores y casi toda la tecnología. Entre el sistema y su ambiente existe una separación nítida, es decir, las fronteras del sistema son cerradas. En realidad, no existe un sistema totalmente cerrado (que sería hermético) ni totalmente abierto (que sería evanescente). Todo sistema tiene cierto grado de relación o de dependencia con el ambiente. El sistema cerrado obedece a las leyes de la física en su relación con el ambiente.

El sistema abierto tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. Estas entradas y salidas no se conocen bien, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por eso el sistema abierto también se llama sistema orgánico. Los mejores ejemplos de sistemas abiertos son las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y, sobre todo, el ser humano. En estas organizaciones no existe una separación muy nítida entre el sistema y su ambiente; es decir, las fronteras del sistema son abiertas y permeables. El sistema es abierto a medida que efectúa transacciones o intercambios (entradas y salidas) con el ambiente que lo envuelve. En otros términos, un sistema abierto presenta una gran interdependencia con su ambiente. Y esa interdependencia no obedece a las leyes deterministas de la física.

Una organización es un modelo genérico de sistema abierto, en continua interacción con su ambiente y alcanza una condición estable, o equilibrio dinámico, en tanto conserve su capacidad de transformación de energía o trabajo. La supervivencia del sistema no sería posible sin ese continuo flujo de entrada, transformación y flujo de salida. Así, un sistema social o biológico es en esencia un proceso continuo de reciclaje de material, energía o información. El sistema debe recibir la entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones, y exportar recursos transformados al ambiente en cantidad suficiente para continuar el ciclo (Chiavenato, 2011).

6.6 MISIÓN ORGANIZACIONAL

Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.

La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización. La misión se determina por los aspectos siguientes:

- Cuál es la razón de ser de la organización.
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
- Cuáles son los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos futuros.

Todas las organizaciones hacen algo. Muchas hacen lo mismo, si bien eso puede ser diverso en cada caso. Lo importante es personalizar la organización y sus productos/servicios para que no sean sólo artículos (*commodities*) comunes en el mercado. Cada organización debe describir que sus competencias esenciales son mucho más que sus productos/servicios. Esto sólo es posible con el concepto de misión (Chiavenato, 2011).

6.7 VISIÓN ORGANIZACIONAL

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos.

La visión organizacional debe ser inspiradora. Eso depende de:

1. *Manifestar a todos los grupos de interés (o stakeholders) la dirección del negocio.* Es necesario comunicar el sentido y rumbo del negocio. Es el aspecto visionario del negocio, es decir, la situación que la organización quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados. Este sentido de dirección es necesario para que la organización emplee sus recursos de manera más productiva. La visión debe ser lo suficientemente ambiciosa y genérica para contemplar a todos los grupos de interés, sin descartar a ninguno.

2. *Delinear la situación futura.* La visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un periodo determinado. Esta condición futura es el punto al que la organización desea llegar. Para alcanzarlo, necesita la cooperación de todos sus grupos de interés.

3. *Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias.* Todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de manera que cuando se concrete, todos estén satisfechos con los resultados. En un contexto de cambio, siempre se llama a las personas a salir de su estado displicente y a trabajar en condiciones de alta exigencia, al mismo tiempo que se les estimula a desarrollar sus habilidades y competencias. Es la visión del negocio la que produce el entusiasmo y provoca las fuerzas para enfrentar desafíos a cambio de una recompensa: la concreción futura de sus anhelos.

4. *Proporcionar un enfoque.* Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando la visión está presente en lo cotidiano de la organización, su efecto es sorprendente, pues hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía y fundamenta la delegación de autoridad (*empowerment*) y el trabajo en equipo.

5. *Inspirar a las personas para trabajar en una situación común y hacia un conjunto integrado de objetivos.* Inspiración significa dar una propuesta de valor y la motivación para que las personas encuentren una vía voluntaria que les permita enfocar sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. Ésta debe mover a las personas respecto de la necesidad de un sentido de realización, pertenencia, compromiso y habilidad para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales y personales (Chiavenato, 2011).

6.8 VALORES DE UNA EMPRESA

La misión y la visión están estrechamente ligadas a la declaración de valores. Debido a que la gestión por valores se basa en una visión integradora, realiza una clara diferenciación entre misión y visión, y aporta sinergia de los valores (Toniut & Col., 2017)

Los valores de una empresa son *“el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma”*. Los valores son la “personalidad” de la empresa, ya que resumen en seis o siete conceptos el modo de proceder de la misma. (Raffino, 2019)

(Toniut & Col., 2017) definen valor como *“una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personalmente o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.”*

Welch, J. (2005) citado por (Toniut & Col., 2017) aborda la intangibilidad de los valores como bienes sociales que sirven a la organización para orientar sus acciones y que debe desarrollar y defender para alcanzar la misión.

Ballve y Debeljub (2006) citados por (Toniut & Col., 2017) explican que los valores están compuestos por dos elementos: la racionalidad y la virtualidad. La racionalidad determina por qué se deben adoptar ciertos valores y la virtualidad busca traducirlos en virtudes.

Para (Raffino, 2019) los valores no deberían reflejar el deseo o la expectativa de los dirigentes o fundadores de la empresa, ni los cometidos puntuales de la misma (todo eso pertenece a su misión y visión), sino los principios éticos reales, actuales, en base a los que se asienta la cultura de la empresa.

Un conjunto de valores bien definidos será clave para transmitir al equipo las expectativas éticas y profesionales que la empresa espera de ellos como individuos, y operarán como una forma de educación empresarial dentro de la misma. A fin de cuentas, una organización tiene el espíritu de quienes trabajen en ella.

Sin unos valores bien definidos y sobre todo bien afianzados en su personal, una empresa tendrá una imagen pública errática o irregular, lo cual se traduce en que sus clientes e inversores no sabrán a ciencia cierta qué tipo de conductas esperar de ella. Todo esto va en detrimento de la credibilidad de la empresa, y en tiempos de redes sociales y fidelización clientelar, pocas cosas son más importantes que convencer al público objetivo de que puede confiar en la organización.

No existen valores buenos y malos per se. Simplemente se trata de posturas de cara al ejercicio empresarial que, no obstante, tendrán consecuencias a lo interno y externo de la organización.

Algunos ejemplos de valores empresariales son:

- Calidad: Es fácil y usual prometer calidad, pero comprometerse con ella significa insistir en los procesos hasta que el producto o servicio obtenido sea el mejor posible, es decir, no conformarse con menos.
- Solidaridad: Tender una mano al necesitado, anteponer el bienestar colectivo al lucro, saber poner coto a la competitividad empresarial dentro y fuera de la organización.
- Responsabilidad: Esto significa una mezcla de gratitud, lealtad y sinceridad, que en términos empresariales es sinónimo de compromiso social y comunitario no sólo con la clientela, sino con la sociedad.
- Confianza: Darla es recibirla. La confianza tiene que ver con la fe en la palabra empeñada y en los buenos deseos del otro, incluso cuando ello eventualmente signifique decepcionarse o enfrentar mayores auto exigencias.
- Trabajo en equipo: En tiempos de individualismo extremo, la gestión común y el trabajo en equipo se convierten en un valor altamente demandado, que sirve para ejercer la tolerancia, el respeto y la consideración.
- Sinceridad: La sinceridad empresarial tiene que ver con comunicaciones transparentes, rendiciones de cuentas y actitudes honradas frente al público en general y a la clientela asegurada.
- Originalidad: La persecución del propio camino, incluso cuando eso suponga riesgo y mayores exigencias.
- Competitividad: El esfuerzo por ser el primero, tomando la meta como el destino al que llegar lo más rápidamente posible.

- Sencillez: Apostar por lo simple, por lo fácil, por los procesos más manejables y sencillos que se puedan tener sin sacrificar el cumplimiento de los objetivos empresariales (Raffino, 2019).

6.9 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Para (Chiavenato, 2011) la organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u objetivo para el que se proyecta el sistema; segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos; tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema funcione.

Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar.

Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin una noción sobre su misión y visión, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización determine, sino por lo que otros decidan.

6.9.1 Niveles organizacionales

En realidad, no toda la organización se comporta como un sistema abierto, sino sólo una parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología presenta desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen tres niveles organizacionales.

6.9.2 Nivel institucional

Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarlos. El nivel institucional es el nivel periférico y es en esencia extrovertido, pues constituye la conexión con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente ni capacidad para prever con precisión razonable los eventos ambientales futuros.

6.9.3 Nivel intermedio

Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos

internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media, es decir, las áreas o personas que transforman en programas de acción las estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales. Se enfrenta a dos componentes por completo distintos: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que se encuentra frente a un ambiente externo variable y complejo (nivel institucional), y otro orientado a la lógica y la certeza, encargado de la programación y realización de tareas muy bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y jalones de la incertidumbre del ambiente provenientes del nivel institucional, los absorbe y los digiere para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos, que este último habrá de seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

6.9.4 Nivel operacional

Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentran máquinas y equipos, instalaciones físicas, líneas de montaje, oficinas y mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización. Comprende el trabajo básico relacionado con la elaboración de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones. Está orientado a las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología para realizarla. Funciona, dentro de la organización, como un sistema cerrado y determinista.



Figura X: Los tres niveles organizacionales y su funcionamiento. Extraído de (Chiavenato, 2011).

6.10 LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE

Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos, operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo lo que rodea a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización. Como el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, resulta difícil avanzar en tal contexto. Para que el concepto de ambiente sea operable, definimos dos estratos ambientales: el ambiente en general (macroambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente).

6.10.1 Ambiente en general o macroambiente

El ambiente está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto de las situaciones que se producen. El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, y crean condiciones más o menos favorables. Por tanto, su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones.

6.10.2 Ambiente de trabajo o microambiente

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano e inmediato a la organización. Por tanto, es el ambiente específico de cada organización; cada una tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. Así, en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores, por otro. Sin embargo, la organización no es dueña absoluta de todo lo que la rodea. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (sindicatos, instituciones fiscalizadoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional.

En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. Éste define las relaciones de poder y de dependencia respecto de los factores ambientales que acabamos de describir. Por tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. Es un arma de doble filo. La organización que tiene éxito es aquella capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de las oportunidades que surgen en el ambiente.

La primera característica del ambiente es la complejidad; la segunda es el cambio constante. De ambas se deriva la tercera característica, la incertidumbre que tiene la organización respecto de lo que ocurre en el ambiente (Chiavenato, 2011).



Figura XI: Fuerzas que afectan el ambiente de trabajo o microambiente. Extraído de (Chiavenato, 2011).

6.10.3 Dinámica ambiental

El ambiente de trabajo también se aborda respecto de su dinamismo, es decir, desde el prisma de estabilidad *versus* inestabilidad. Cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios, o cambios leves y previsibles, se le denomina *ambiente estable o estático*. Cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le denomina *ambiente mutable/variable o inestable*. Si la *mutabilidad/variabilidad* es mucha, se acerca a la turbulencia. En realidad, son los dos extremos de un *continuum*:

- 1 *Ambiente de trabajo estable y estático*: es un ambiente conservador y previsible que le permite a la organización reacciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas). La organización puede utilizar el modelo burocrático de organización —modelo mecánico— para establecer reglas y reglamentos de rutina para las actividades de sus departamentos, pues sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras casi nunca modifican sus acciones ni sus reacciones. La principal característica de las organizaciones de éxito de este tipo son la rutina y el conservadurismo.
- 2 *Ambiente de trabajo mutable/variable e inestable*: es un ambiente dinámico, mutable/variable, imprevisible y turbulento que impone a la organización reacciones diferentes, nuevas y creativas. La organización necesita el modelo orgánico —adhocrático— de organización para reaccionar de manera adecuada a las coacciones ambientales y a contingencias imprevisibles que debe enfrentar. En este tipo de ambiente, las principales características de las organizaciones de éxito son cambio e innovación permanentes (Chiavenato, 2011).

6.10.4 Complejidad ambiental

El ambiente también se analiza en cuanto a su complejidad, desde el *continuum* homogeneidad *versus* heterogeneidad. Cuando la organización produce un solo producto o servicio, su ambiente de trabajo es simple y homogéneo, pues se orienta a un exclusivo tipo de cliente y de proveedor, así como a un solo tipo de competidores y entidades reguladoras. Pero cuando la organización produce diversos productos o servicios, su ambiente de trabajo se vuelve complejo y heterogéneo, con una diversidad de proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras. Si la organización modifica sus productos o servicios (con la transformación, ampliación o cancelación), su ambiente de trabajo también varía, y el cambio trae como consecuencia distintos clientes, proveedores, competidores o entidades reguladoras. En el *continuum* de homogeneidad a heterogeneidad, los dos extremos son:

1. *Ambiente de trabajo homogéneo*: permite a la organización una estructura organizacional simple, con pocos departamentos para enfrentarse a eventos ambientales homogéneos (o uniformes), y, al mismo tiempo, centralizada. Es el caso de las organizaciones con clientes, proveedores y competidores muy semejantes entre sí, que pueden tratarse con cierto criterio uniforme por parte de la organización. En este ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la simplicidad: son las organizaciones con un solo producto o servicio en el que concentran su atención.

2. *Ambiente de trabajo heterogéneo*: impone a la organización la necesidad de unidades o áreas diferenciadas que correspondan a los respectivos segmentos, también diferenciados, del ambiente de trabajo. El ambiente de trabajo heterogéneo implanta variedad a la organización, y ésta se divide en un conjunto de departamentos, cada uno de los cuales se responsabiliza de un aspecto de esa variedad ambiental. Es el caso de organizaciones con varios mercados de clientes y proveedores, competidores heterogéneos y diferentes entre sí. Dentro de este tipo de ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la complejidad: múltiples productos y servicios para enfrentarse a distintos proveedores, clientes y competidores.

6.10.5 Concepto de eficacia organizacional

La bibliografía sobre eficacia organizacional es abundante y por lo general comprende indicadores contables en términos de utilidad, ventas, facturación, gastos o criterios parecidos. Puede abarcar también otros indicadores financieros, como costo por unidad, porcentaje de utilidad sobre ventas, crecimiento del valor en almacén, utilización de la fábrica y del equipo, relación entre capital y facturación, capital y utilidades, etc. Son, en general, unidades de medición muy simples que no reflejan todo; además, se refieren al pasado y no se ocupan del presente ni del futuro de la organización. Y lo peor es que se enfocan en los activos tangibles y no consideran los activos intangibles de la organización.

Así, no es correcto medir la eficacia administrativa sólo con índices económicos. Se necesitan otros criterios para evaluar de manera adecuada la eficacia administrativa.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional. Ésta se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

1. Logro de los objetivos organizacionales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al sistema externo.

Para que una organización logre eficacia, debe poner atención al mismo tiempo en estas tres condiciones esenciales. Pero el logro de la eficacia se topa con la complejidad de los requisitos que posee la organización como sistema abierto. La eficacia y el éxito organizacional constituyen un problema complejo en virtud de sus múltiples relaciones con los socios. La eficacia significa la satisfacción de los grupos de interés (*stakeholders*) de la organización (Chiavenato, 2011).

6.11 TRABAJO EN EQUIPO

El gran cambio que han experimentado las organizaciones a lo largo de estos últimos años ha fomentado una manera de trabajar más colaborativa y cooperativa. Si hasta ahora se podía organizar el trabajo de manera individual, hoy en día hace falta que dos o más trabajadores interactúen entre ellos para conseguir unos determinados resultados. La complejidad de las organizaciones implica trabajar a través de objetivos comunes, en función de unos roles adquiridos o unas funciones predeterminadas. La gran complejidad del mundo laboral y la innovación generan diferentes situaciones que requieren diversidad de habilidades, altos niveles de conocimiento, respuestas rápidas y adaptabilidad. Y es a través de los equipos donde se pueden desarrollar todas estas características (Torreles & Col., 2011).

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo. Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundando, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto. Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos.

El término equipo deriva del vocablo escandinavo skip, que alude a la acción de "equipar un barco". De alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se "embarcan" en una tarea común (Instituto Internacional de planeamiento de la educación, 2000).

Antes de proseguir resulta preciso efectuar dos advertencias. Una: no necesariamente todo equipo de trabajo supone trabajo en equipo; dos: no todos

los miembros del equipo tienen las mismas características ni actúan de la misma manera.

En relación con la primera de las situaciones aludidas, puede afirmarse que no todos los equipos de trabajo operan efectivamente en equipo; generalmente, se considera como equipo a toda unidad de funcionamiento que lleva adelante una tarea concreta o a una estructura creada para cumplir funciones. Pero no todo agrupamiento implica que se trabaje en equipo. Aun cuando se actúe en el mismo espacio geográfico, se trabaje para el mismo programa o departamento o coincidiendo en el mismo tiempo, esto no alcanza para afirmar que se está trabajando en equipo. Porque ello implica a un grupo humano, a un conjunto de personas que están comprometidas con una finalidad común o proyecto que sólo puede lograrse con un trabajo complementario e interdependiente de sus miembros.

Con respecto a la segunda advertencia, es preciso considerar que los equipos están integrados por individualidades con sus propias características. Esto es, debe reconocerse que no todos los miembros tienen las mismas competencias, niveles de compromiso, intereses, proyección, etc. Por lo tanto, debe esperarse de los diferentes miembros aportes distintos. Un equipo de trabajo no adquiere un buen desempeño porque se halle integrado por buenos integrantes, sino más bien porque el conjunto de las individualidades logra desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera los aportes individuales. Así, en el equipo consolidado, el todo es más que la suma de las partes; su resultado es sustancialmente distinto a la simple sumatoria del aporte de cada miembro (Instituto Internacional de planeamiento de la educación, 2000).

6.11.1 Redes de trabajo

En este sentido, una red es un conjunto de informaciones y acciones al servicio de una organización que cuenta con ciertos saberes para encararlas. Las redes pueden concebirse como flujos de personas capacitadas, todas ellas de igual importancia en la articulación de la red. El trabajo colaborativo impulsado apunta a producir una potente red de relaciones e interacciones siempre y cuando se disponga de confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas. La red funciona como un sistema de neuronas activas, como un sistema vivo cuya energía no se detiene, y tiene la posibilidad de generar una alternativa organizacional a las estructuras jerárquicas.

6.11.2 Potencialidades del trabajo en equipo

El equipo de trabajo es parte de las nuevas concepciones organizacionales. El conjunto de las personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal.

Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que produce una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas,

permitiendo superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción.

Como consecuencia del trabajo en equipo, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensuadas y casi siempre más eficientes y menos costosas. Los equipos de trabajo de alto desempeño son capaces de asumir los conflictos y resolverlos de forma constructiva convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento.

Robert Blake, Jane Mouton y Robert Allen, en su libro "*Cómo trabajar en equipo*", estudian, dentro de ese método de trabajo, las dimensiones que contribuyen a desarrollar un equipo de excelencia. Los autores afirman que el trabajo en equipo tiene más posibilidad de generar participación y es la clave para resolver los problemas de calidad, creatividad, satisfacción y compromiso.

Sin embargo, existen algunas condiciones previas para construir la participación. La primera está relacionada con las modalidades en que se ejercen tanto la autoridad como el liderazgo, ya que, algunas veces, unas despliegan la participación, mientras que otras la ahogan o la inhiben.

La segunda se relaciona con las normas más informales que regulan las interacciones entre los individuos; es decir, las culturas de trabajo instaladas también contribuyen a ampliar la participación o a limitarla.

Los autores citados examinan las actividades y pautas cotidianas que constituyen un determinado estilo de trabajo en equipo. Para ello identifican qué cuestiones favorecen la participación según se presenten en cada ámbito organizacional: las consignas de trabajo los espacios de reunión, la capacidad de asumir y de resolver los conflictos, la claridad de objetivos, el concepto de innovación que manejan, las prácticas de delegación que le rigen, las aspiraciones de calidad, la realización de evaluaciones del desempeño, el espíritu de equipo, el grado de compromiso. Diversos autores afirman que se promueve un mejor desempeño en equipo y el logro de los resultados que se proponen en aquellas organizaciones en las que:

- Hay claridad en la misión institucional.
- Se organiza el trabajo con una lógica de proyectos.
- Hay conciencia de lo medular que resulta para una organización cuidar al máximo las reuniones de trabajo. Estas se centran en las cuestiones medulares de los proyectos, sin descuidar o menospreciar las necesidades de los procesos individuales y organizacionales.
- Hay capacidad institucional para encarar los conflictos como oportunidades. Los intereses en conflicto se explicitan y son enfocados hacia el logro de consensos y acuerdos de trabajo.
- Los problemas son encarados como oportunidades para aprender y dar respuesta a nuevas demandas.
- Se valoran la experimentación y la creatividad.

- La organización trabaja por aumentar su capacidad de comunicación y el liderazgo.
- Se promueven altos grados de autonomía y responsabilidad.
- Se establecen altos estándares de calidad de los servicios, procesos y resultados.
- Se establecen procesos de monitoreo y seguimiento de los proyectos en marcha.
- Los criterios de evaluación del desempeño individual e institucional son de conocimiento de todos los miembros.
- Los miembros de los equipos tienen la posibilidad de participar en los proyectos desde la explicitación de los objetivos en los que están involucrados; su participación no se restringe a ser simples ejecutores.
- Hay conciencia de que la formación y la capacitación permanente, y especialmente el conocimiento compartido, el apoyo de carácter reflexivo y en “tiempo real”, es un potente incentivo para motivar la mayor profesionalidad y responsabilidad;
- Se destinan partidas presupuestarias para generar una política de recursos humanos y de formación que contribuya a convocar a los mejores profesionales, dar continuidad al desarrollo profesional y a mantener a los talentosos.

A modo de cierre conviene apuntar dos cuestiones: por un lado, los equipos no son un fin en sí mismo, son apenas una herramienta para abordar o resolver algún problema o cumplir un determinado objetivo. Por otro, reconocer las potencialidades del trabajo en equipo que favorece una mayor integración y especialización e impulsar alternativas de acción estimulando, entre otras cuestiones:

- La ampliación del compromiso y la responsabilidad,
- El aumento de los logros,
- El acuerdo sobre los parámetros de calidad.
- La resolución de más problemas.
- La toma de decisiones más eficaces.
- Una mayor flexibilidad.
- Una ampliación del poder creativo y la autonomía.
- El aumento del sentido de los sujetos en su desempeño (Instituto Internacional de planeamiento de la educación, 2000).

6.12 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El grado de compromiso del empleado con la empresa donde trabaja se ha convertido en uno de los fenómenos más estudiados en los últimos años. Una de las razones de tal interés es que los gerentes y directivos han comenzado a darse cuenta de que para lograr ventajas competitivas en una economía global es indispensable contar con recursos humanos identificados con los objetivos de la empresa. Además de ser una de las alternativas más eficaces para la consecución de las metas organizacionales, la importancia del compromiso organizacional radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización. El concepto se refiere al grado con que las personas se identifican, están consustanciadas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas. Se ha observado que el compromiso que un empleado tiene con su organización se vincula estrechamente con su comportamiento en el lugar de trabajo. No obstante, la naturaleza y dirección de tales relaciones son complejas y dependen del contexto y de las variables en estudio (Omar & Urteaga, 2008).

Porter y Lawler (1965) definen el Compromiso organizacional como *“el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores”*. Gutiérrez, et al. (2012) citan a Buchanan (1974) quien dice que *“ve al individuo comprometido, como un miembro de la institución, lo cual genera un sentimiento de apego hacia los objetivos y valores organizacionales”*. Mientras que Meyer & Allen (1991), definieron el Compromiso como *“un conjunto de impresiones y/o creencias relativas del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización. Es algo que refleja un deseo, una necesidad y/o una obligación de mantenerse dentro de una organización”*. El Compromiso organizacional o lealtad de los colaboradores es definido por Davis y Newstrom (2000) como *“el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”*. Sostienen que el compromiso *“es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos”*. De acuerdo con Arciniega (2002) *“es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular”* (Peña & col. 2016).

6.12.1 Dimensiones del Compromiso Organizacional

Existen tres tipos de dimensiones para el Compromiso organizacional que maneja Meyer y Allen (1997), lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero en tres facetas. Las tres dimensiones del compromiso organizacional son: *Compromiso Afectivo (Deseo)*. - Según Meyer y Allen (1991), *“es aquel que describe una orientación afectiva que siente el empleado hacia la organización por lo que es aquella directamente la participación e involucramiento emocional que muestra éste para con su organización”*. Mowday, et al. (Citado por Meyer y Allen, 1991) consideraron que el *compromiso afectivo* se compone de cuatro categorías: 1) - *Características Personales*: edad, género y educación. 2).- *Características Estructurales*: relaciones del empleado y su supervisor o jefe inmediato; tener un puesto definido, así como la sensación de la importancia dentro de la organización. 3).-

Características relativas al Trabajo: tales como la participación en la toma de decisiones, para el cumplimiento de necesidades, la utilización de capacidades y la expresión de valores, compatibles con la organización. 4).- *Experiencias Profesionales:* tienen que ver el acoplamiento de la experiencia profesional y el compromiso afectivo. Compromiso Normativo (Deber). - Para Morrow, citado en Bayona, et al. (1995) *“el compromiso nominativo es aquel que se refiere a ese sentimiento de obligatoriedad que tiene el sujeto, para con la empresa, ya que el permanecer dentro de esta, es aquello que considera correcto; como una forma de lealtad con la organización, sin importar cuánto pueda sentirse satisfecho o en su defecto insatisfecho con su trabajo”*. La creencia de la lealtad a la organización se encuentra posiblemente por la recepción de todos los beneficios que se derivan de la labor, en el sentido del deber de proporcionar reciprocidad.

Por otro lado, Meyer y Allen (1991) especifican al compromiso normativo como *“aquel grado en que un individuo siente, una obligación de carácter moral a pertenecer y permanecer en la organización”*. En el compromiso o mejor dicho de deber, se encuentra la creencia de la lealtad o un sentido moral, quizás por percibir que las prestaciones como la capacitación, beneficios económicos tales como bonos o prestaciones superiores a la ley, hace que el empleado debe permanecer hasta que la deuda sea cubierta. Es decir, que aquella persona que recibe beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante. *Compromiso de Continuidad (necesidad).* – *“Es el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización”*. En otras palabras Meyer y Allen (1991) exponen que es muy viable encontrar una tendencia consistente de los empleados respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea de los costos financieros, físicos y psicológicos en los cuáles infiriera retirarse, como a su vez de la incertidumbre psicológica que genera el encontrar otro empleo, en otras palabras, se podría decir, que existe un beneficio asociado con continuar participando en la organización y un costo asociado a irse. Reflejándose una mirada introspectiva calculadora pues se refiere a la progresión de inversiones, tales como las pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc., acumuladas y resultantes de pertenecer por un determinado tiempo a la organización (Peña & col. 2016).

6.13 MOTIVACIÓN

6.13.1 Concepto de motivación

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es *“el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”*

Ajello (2003) citado por (Naranjo, 2009) señala que la motivación debe ser entendida *“como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte”*. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma.

Trechera (2005) citado por (Naranjo, 2009) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta. Según Bisquerra (2000): *“La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas”* (Naranjo, 2009).

Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) indican que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento). Estos autores, luego de recopilar las opiniones de muchos otros, formulan la siguiente definición de motivación: *“podríamos entenderla como proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar”* (Naranjo, 2009).

6.13.2 Tipos de motivación

Una primera distinción, siguiendo a Reeve (1994), que tenemos que hacer cuando estudiamos el tema de la motivación, es el lugar o sitio de origen de esa fuerza que impulsa al individuo. Así, ésta puede ser interna (intrínseca) o externa (extrínseca) a la persona. La motivación intrínseca es “aquella que trae, pone, ejecuta, activa el individuo por sí mismo cuando lo desea, para aquello que le apetece. Es, por tanto, una motivación que lleva consigo, no depende del exterior y la pone en marcha cuando lo considera oportuno. La motivación extrínseca, por su lugar de proveniencia, externo, es aquella provocada desde fuera del individuo, por otras personas o por el ambiente, es decir, depende del exterior, de que se cumplan una serie de condiciones ambientales o haya alguien dispuesto y capacitado para generar esa motivación.

Esta última postura, estrechamente vinculada a la corriente conductista u operante de la conducta, se ha venido utilizando tradicionalmente para motivar a los estudiantes: si haces, estudias, lees, escribes, te portas... entonces saldrás antes, expondré tu trabajo en clase, te subiré un punto, etc. Pero no siempre se conseguía motivar a los alumnos. Esta contradicción (“si a alguien se le da algo a cambio por hacer una cosa, se le quitan las ganas de hacerla”), ha sido estudiada y explicada ampliamente por Deci y sus colegas (1975-1991), que han formulado la denominada teoría de la autodeterminación.

Esta teoría nos viene a decir que cuando se ofrece antes de llevar a cabo una actividad, una recompensa al estudiante o trabajador, su motivación para hacerla disminuirá como consecuencia de haber trasladado la atención, el esfuerzo, el

valor de lo que está haciendo, a la recompensa que recibirá; ha pasado a percibir la tarea como un medio para alcanzar el premio y no como el fin en sí mismo de la actividad. Por eso, cuando se hace este tipo de planteamiento en clase, el ejecutor piensa sólo en acabar antes y de prisa, para conseguir lo prometido, sin importarle lo que ha hecho o cómo lo ha hecho.

Este efecto negativo depende de cuándo y cómo se recompensa al alumno: si la recompensa se anticipa, informa o promete antes de la ejecución, para algo que al alumno le gusta, atrae o haría sin el menor esfuerzo, informándole que recibirá la recompensa como signo de cumplimiento o control del resultado, entonces disminuirá su motivación, mientras que, cuando ésta se ofrece para algo que “no gusta”, surte el efecto motivador deseado. Lo mismo aplica para el trabajador y sus metas o compromisos con la empresa (Soriano, 2001).

6.13.3 Motivación Extrínseca.

El estudio de la motivación extrínseca se basa en los tres conceptos principales de recompensa, castigo e incentivo. Una “recompensa” es un objeto ambiental atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que aumenta la probabilidad de que esa conducta se vuelva a dar. Un “castigo” es un objeto ambiental no atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Un “incentivo” es un objeto ambiental que atrae o repele al individuo a que realice o no realice una secuencia de conducta. La principal diferencia entre recompensas y castigos por una parte e incentivos por otra es:

- 1) El momento en que se dan.
- 2) La función que tiene el objeto ambiental.

Las recompensas y los castigos se dan después de la conducta y aumentan o reducen la probabilidad de que se vuelva a repetir mientras que los incentivos se dan antes que la conducta y energizan su comienzo.

Las características hedónicas del 99 % de todas las recompensas, castigos e incentivos se aprenden con la experiencia. Dos principales procesos de aprendizaje que subyacen las recompensas, los castigos y los incentivos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante. El condicionamiento clásico es el procedimiento mediante el cual un estímulo se asocia repetidas veces con un segundo estímulo capaz de “elicitar” una respuesta refleja. Según esta asociación repetida, el primer estímulo neutro (NS) adquiere la capacidad de “elicitar” la respuesta no condicionada (RI) o de reflejo aun cuando el segundo estímulo incondicionado ya no está presente. Mediante el condicionamiento clásico los seres humanos aprenden que lo que los estímulos ambientales predicen ocurrirá dentro de poco, además del valor de incentivo de varios estímulos ambientales (Soriano, 2001)

El condicionamiento operante es el procedimiento mediante el cual uno aprende las consecuencias que tiene la conducta. Hay cuatro tipos de reforzadores: reforzadores positivos, reforzadores negativos, el castigo y el no-refuerzo (o

extinción). Un reforzador positivo es todo estímulo que cuando está presente aumenta la probabilidad de que se produzca una conducta. Un reforzador negativo es todo estímulo que al ser retirado aumenta la probabilidad de que se produzca una conducta. Los refuerzos tanto positivos como negativos aumentan la probabilidad de que se produzca la conducta. La extinción es cuando un estímulo que previamente reforzaba una conducta deja de actuar. Tanto el castigo como la extinción reducen la conducta.

Las aplicaciones del condicionamiento operante se aplican tanto a las conductas deseables como a las conductas no deseables. Hay tres técnicas que aumentan la conducta de manera efectiva: las economías de fichas, el modelamiento y el modelaje. El castigo es una manera de reducir la conducta no deseada pero sólo si se cumplen las siguientes cuatro condiciones: el castigo ha de ser inmediato, intenso, regular y se debe reforzar positivamente una respuesta alternativa. Aun cuando es efectivo, el castigo produce una serie de efectos no intencionados además de una serie de efectos secundarios desagradables. Debido a los problemas asociados al uso del castigo se recomiendan varias alternativas, principalmente el refuerzo diferencial, la limitación y la distracción.

6.13.4 Motivación Intrínseca.

La motivación intrínseca se basa en una pequeña serie de necesidades psicológicas (por ejemplo, autodeterminación, efectividad, curiosidad) que son responsables de la iniciación, persistencia y reenganche de la conducta frente a la ausencia de fuentes extrínsecas de motivación. Las conductas intrínsecamente motivadas, lejos de ser triviales y carentes de importancia (por ejemplo, el juego) animan al individuo a buscar novedades y enfrentarse a retos y, al hacerlo, satisfacer necesidades psicológicas importantes. La motivación intrínseca empuja al individuo a querer superar los retos del entorno y los logros de adquisición de dominio hacen que la persona sea más capaz de adaptarse a los retos y las curiosidades del entorno.

Existen dos maneras de disfrutar de una actividad -extrínseca e intrínsecamente. Las personas extrínsecamente motivadas actúan para conseguir motivadores extrínsecos tales como dinero, elogios, o reconocimiento social. Las personas intrínsecamente motivadas realizan actividades por el puro placer de hacerlas. Las personas intrínsecamente motivadas realizan actividades por el puro placer de hacerlas. La investigación sobre las orientaciones motivacionales se inició con una pregunta interesante: si una persona está realizando una actividad intrínsecamente interesante y empieza a recibir recompensas extrínsecas por hacerlo, ¿qué le pasará al interés intrínseco que tiene por esa actividad? Generalmente, las personas a las que se les ofrecen fuentes de motivación extrínseca por participar en una actividad que ya es intrínsecamente interesante tienen menos motivación intrínseca por esa actividad, especialmente cuando la recompensa extrínseca es esperada, o tangible. La investigación sobre qué es lo que hace que una actividad sea intrínsecamente interesante se divide en dos áreas. Primero, las características propias de la actividad como son el nivel óptimo de reto y las propiedades colativas de los estímulos como la complejidad, la novedad y la imprevisibilidad, aumentan la motivación intrínseca. Segundo, las

autopercepciones de competencia y autodeterminación facilitan la motivación intrínseca. Cuando las personas se encuentran con actividades ricas en propiedades colativas y desafíos, y cuando la participación permite percepciones de competencia y autodeterminación, entonces suelen mostrar conductas intrínsecamente motivadas como la exploración la investigación, la manipulación, la persistencia, el reenganche y la confrontación de retos.

Es el reto del profesional encontrar un equilibrio en la fórmula extrínseca-intrínseca con tal de maximizar la productividad sin reducir el disfrute. Ejemplos destacables de cómo los profesores, supervisores y entrenadores pueden maximizar la motivación intrínseca es:

- 1) Estructurar una tarea de modo que sea compleja y suponga un desafío.
- 2) Dar feedback sobre el rendimiento para promover evaluaciones de competencia y autodeterminación.
- 3) Dar recompensas extrínsecas cuando son necesarias, pero de modo que sostengan las percepciones de competencia y autodeterminación (Soriano, 2001).

6.13.5 Motivación Trascendente

Existe un tercer tipo de motivación según la teoría antropológica que es la motivación trascendente.

Esta tercera fuente de motivación trasciende la persona en cuestión. Lo que motiva y moviliza la energía de la gente, lo que motiva la fuente trascendental no suele ser primordialmente la tarea (intrínseca), ni lo que ganará u obtendrá ella (extrínseca), sino algo que trasciende a ella, que generalmente es ayudar a otros y contribuir en una causa que les parece más importante que lo que ellos pueden ganar. Cuando vemos todo el esfuerzo (energía) que hacen aquellos que trabajan en ONGS, en tareas comunitarias y voluntariados, algunos médicos, enfermeros o maestros que dejan prácticamente su vida en la tarea sin grandes pagas, y encima con pésimas condiciones de trabajo, vemos que no es que lo única que mueve a la gente es una sencilla, bonita y cómoda tarea o buena paga (Torre, 2016).

Representa la satisfacción que la acción produce en personas distintas al agente que la ejecuta, así como la influencia que esta acción puede tener en el aprendizaje de esas personas. El modelo antropológico o humanista ve a la organización no sólo orientada a la eficacia y la atractividad sino a la unidad o identificación de sus miembros con la empresa y sus objetivos, le da sentido a toda la acción humana que coordina (Arredondo, 2005).

La motivación trascendente es aquella que motiva a formar parte de algo, a implicarse con la misión de la empresa. Esta motivación laboral es poco egoísta ya que busca los intereses del equipo, los intereses individuales pasan a un segundo plano y lo que importa es lo que más conviene a la organización y contribuir al máximo y de acuerdo a las posibilidades de cada uno.

La base de la motivación trascendente está en las creencias, valores y principios del individuo. Valores como la amistad, la solidaridad o el servicio son los que generan esta actitud de beneficio a los demás. Estos valores dan sentido a la tarea que el grupo y los equipos de trabajo vayan a desempeñar.

Está orientada a satisfacer necesidades no demandadas de los otros, pasando por encima de las necesidades propias, para la mejora del resto del grupo y favorecer que así se desarrolle todo su potencial (Sánchez, 2013).

6.14 LIDERAZGO

6.14.1 ¿Qué es el liderazgo?

Como dice Mauro citado por (Martínez, 2013) (Serrano, Rincón, A. en “Mauro: El camino del líder”, (2003) pág., 33): *“El hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común”*.

El autor Brown citado por (Martínez, 2013) en: Sánchez, Vázquez, J.F en “Liderazgo: Teorías y aplicaciones” (2010) lo define como: *“aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno”*.

Cuando una persona es capaz de influir con sus ideas u opiniones en un número importante de personas, podemos decir que estamos frente a un líder. El líder se define como aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos. La materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan. Así, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder. El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados (Gobierno de Chile, División de Organizaciones Sociales, 2001).

Se hace necesario que los directores de las organizaciones o todo aquel con personas a su cargo sea al mismo tiempo líder. Que ejerzan al tiempo poder institucional y poder personal. Asimismo, el liderazgo no es la función exclusiva del gerente, debe combinarla con otras como planificar, controlar, tomar decisiones (Martínez, 2013).

6.14.2 Capacidades deseables en un líder

El líder, como responsable que tiene la capacidad de coordinar, organizar y, sobre todo, motivar un equipo de gente para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas, ha de reunir tres capacidades para poder crear, consolidar e incrementar su posición. Estas tres capacidades son:

Una capacidad técnica: que supone un conocimiento alto del trabajo, con o sin especialización, y que se manifiesta por una capacidad analítica, una facilidad

de manejo de instrumentos y técnicas, y una habilidad a la hora de compaginar de forma coherente materias primas, maquinarias, etc.; ideas y circunstancias que se traducen en la obtención de resultados tangibles.

Una *capacidad humana*, que hace referencia básicamente al trabajo con personas, y que le permite manejarse con desenvoltura ante las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, lo cual le permite influir en su conducta.

- Puede basar esta capacidad en la creación de una atmósfera de miedo e inseguridad que cree dependencia o sumisión de los otros.

- O, por el contrario, en la creación de un ambiente de aprobación, de respeto y de seguridad entre su gente.

La auténtica capacidad para trabajar con otras personas debe convertirse en una actividad natural y continua ya que no es algo que se necesite solamente en los momentos de tomar decisiones, sino en la actuación individual de cada día.

Y por último una capacidad intelectual, en el sentido de saber contemplar la empresa como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella. La capacidad intelectual se convierte en la corona que hace que las personas que desarrollen ampliamente las capacidades anteriores tengan más ventajas para alcanzar los puestos de liderazgo más elevados de la jerarquía.

Estas tres capacidades están muy relacionadas entre sí, de forma que resulta difícil determinar dónde acaba una y dónde empieza otra ya que están unidas de manera sistemática.

En los niveles directivos más altos, la capacidad intelectual es la más importante de todas, pues es la más capacitada para crear la visión de la empresa, la cultura, la organización y todos sus elementos intangibles.

En los niveles directivos más bajos, se necesitan, ante todo, capacidades técnicas y humanas por el mayor contacto entre jefes y subordinados (Martínez, 2013).

6.14.3 Tipos de poder y liderazgo

Vimos que el liderazgo es la capacidad de ejercer poder sobre otros para lograr determinados objetivos. La posibilidad de ejercer liderazgo está relacionada con la fuente de poder, es decir de cuál es la instancia de donde proviene la capacidad de influir del líder.

Hay cuatro fuentes o tipos de poder

- *Poder personal*: Conocido también como poder carismático, poder referente o poder de personalidad, son habilidades que posee el individuo. Es esa habilidad para conseguir seguidores en virtud de lo que él es como persona. Se le atribuye magnetismo personal, una gran fe en sus objetivos y una gran confianza que atrae y retiene a sus seguidores. Parte

importante de su liderazgo se afina en las emociones de las personas, hay un deseo de seguirlo.

- *Poder legítimo*, conocido también como poder de posición o poder oficial, es el que deriva de la ley, los estatutos o reglamentos. Hay acuerdo social en que existen tales cargos o puestos que deben ser llenados cumpliendo determinados requisitos. Ejemplos de este tipo de poder son el cargo de presidente de la República; el de Comandante de Unidad; el presidente de la Junta de Vecinos, etc.
- *Poder experto*, es el derivado de la autoridad que da el conocimiento, el aprendizaje especializado. Surge del conocimiento e información que se tiene en campos o ámbitos determinados.
- *Poder político*, proviene del apoyo de un grupo y deriva de la habilidad del líder para trabajar con personas y sistemas.

Hay alta interrelación entre los diferentes tipos de poder y el líder: están respaldados por grupos personas u organizaciones; tienen capacidad de persuadir y convencer; manejan información relevante respecto a los objetivos que persiguen; por su trayectoria previa, la sociedad o la organización a la que pertenecen les asigna poder legítimo.

A la inversa, cuando está ausente algún tipo de poder, el liderazgo se resiente: el experto que deja de serlo por manejar información o conocimientos ya superados; el dirigente político que deja de ser apoyado por su base política, el Presidente de Junta de Vecino que dejar de ser apoyado por sus asociados (Gobierno de Chile, División de Organizaciones Sociales, 2001).

6.15 EXCLUSIÓN SOCIAL: CONCEPTO, ÁMBITOS Y FACTORES

En los últimos años se han producido numerosos cambios en el sistema económico y social tendentes a la diversidad. Dentro de este nuevo contexto de creciente heterogeneidad social, son varios factores los que han propiciado este cambio estructural. El progresivo envejecimiento de la población, la inmigración, o la incorporación de la mujer al trabajo, entre otros factores, han desembocado en un mayor nivel de fragmentación social. Este nuevo contexto social junto con el impacto de la economía postindustrial, la flexibilidad en los procesos de producción y la acción u omisión de las políticas sociales del Estado, han resultado determinantes en la construcción de una realidad de mayor complejidad.

“...existen numerosos agentes del sistema económico y social actual que contribuyen a generar y fomentar diversas situaciones y formas de exclusión social. De esta manera, asistimos a un proceso de creciente vulnerabilidad de los sectores y colectivos que frecuentemente experimentan la exclusión social en sus distintos ámbitos (económico, formativo, laboral, sanitario, residencial, relacional y de ciudadanía y participación) y que, por tanto, han de enfrentar las consecuencias que ésta produce. Factores como la pobreza, el desempleo o la precariedad laboral, un bajo nivel formativo, la discapacidad, la dificultad de acceso a la vivienda, el rechazo, la estigmatización social o la no participación política o social, se configuran como los principales detonantes de esta situación.

Así encontramos que las mujeres, los jóvenes, los mayores, los discapacitados y los inmigrantes (especialmente si proceden de países pobres), con una situación administrativa regularizada -o no- son los sectores sociales más susceptibles a la vulnerabilidad y exclusión social.

De esta forma, la exclusión social se constituye como un fenómeno de progresiva complejidad, dado que dentro de cada uno de estos espacios básicos de la vida de las personas se pueden identificar un conjunto de factores y variables, que fácilmente pueden interrelacionarse y combinarse entre sí (CEOE-CEPYME, 2011).



Figura XII: Percepción de la discriminación según distintas variables. Extraído de Eurobarómetro 2009. Ficha de España.

“La exclusión social se define entonces como una situación concreta fruto de un proceso dinámico de acumulación, superposición y/o combinación de diversos factores de desventaja o vulnerabilidad social que pueden afectar a personas o grupos, generando una situación de imposibilidad o dificultad intensa de acceder a los mecanismos de desarrollo personal, de inserción sociocomunitaria y a los sistemas preestablecidos de protección social” (Subirats & Col., 2004).

Dentro del ámbito laboral, también es necesario partir de los detonantes de esta nueva realidad que confluye en numerosas situaciones de riesgo de exclusión sociolaboral para determinados colectivos: los nuevos procesos productivos, los cambios tecnológicos y la desregulación laboral han producido un impacto inmenso en las condiciones laborales y en la configuración del mercado de trabajo actual.

Por tanto, en la actualidad existen numerosos factores del sistema económico y social que contribuyen a fomentar las diversas situaciones de exclusión laboral y, por extensión, de exclusión social. De esta manera, nos encontramos ante un proceso de aumento de la vulnerabilidad de los sectores y colectivos que más frecuentemente han de enfrentarse a esta problemática, la cual desemboca en una creciente precariedad e influye en los principales espacios y esferas de la vida de las personas. La pobreza, el desempleo, la no calificación laboral o la descalificación, la imposibilidad para trabajar, la precariedad laboral, el bajo nivel formativo y el rechazo o la estigmatización social, se constituyen como los factores de más relevancia en estos procesos. Estos factores, a su vez, se ven acentuados cuando confluyen con los denominados ejes de desigualdad social: etnia, nacionalidad, edad, discapacidad, orientación sexual, género y religión. De igual forma, la combinación de varios de estos factores puede dar lugar a situaciones de exclusión de distinta índole que, a su vez, se constituyen en lo que podríamos denominar el círculo vicioso de la exclusión laboral, es decir, suponen nuevas trabas de acceso al mercado laboral bajo unos estándares mínimos de calidad.

Si bien los procesos de exclusión en el ámbito laboral se manifiestan y tienen origen en muy distintas y variadas situaciones, no se puede obviar el hecho de que entre el desempleo y el empleo de calidad existen numerosas categorías. En este sentido, es importante considerar que no sólo el desempleo conduce a una situación de exclusión socio-laboral, sino que un empleo en condiciones precarias también influye muy acusadamente en esta cuestión.

6.15.1 Los colectivos en riesgo de exclusión sociolaboral

En el apartado anterior se han listado los diversos factores que contribuyen a desencadenar una situación de exclusión laboral y que, por tanto, intervienen en la composición de este colectivo. Los niveles formativos muy bajos, el desempleo desprotegido, la falta de experiencia laboral a causa de la dedicación al trabajo doméstico, la precariedad económica del hogar y la enfermedad o discapacidad son los más significativos. Muchos de los cuales se encuentran asociados a la edad, al género o a la nacionalidad y etnia.

El Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social del Reino de España 2008-2010 contempla como colectivos afectados por las situaciones anteriormente descritas a los siguientes grupos:

Mujeres: Generalmente, las mujeres son más susceptibles de resultar excluidas. Siguen existiendo múltiples factores que penalizan a las mujeres en su acceso al mercado laboral, en sus posibilidades de promoción y en las condiciones en que trabajan.

Jóvenes y mayores: Los jóvenes encuentran grandes dificultades a la hora de acceder a su primer empleo y, más aún a un empleo estable y de calidad. Tanto el desempleo como la precariedad resultan dos factores que afectan seriamente a este colectivo.

En el otro extremo, encontramos las personas mayores de 55 años, quienes encuentran múltiples obstáculos para reinsertarse en el mercado laboral en caso de que hayan perdido su empleo, a pesar de la productividad y experiencia que avala a este colectivo (CEOE-CEPYME, 2011).

Discapacitados: Según informa la OIT, las personas en situación de discapacidad componen el 15% de la población mundial, constituyendo la minoría más grande del planeta. En la vida cotidiana de las personas en situación de discapacidad, la estigmatización, la discriminación y la falta de cuidados suelen implicar que éstas tengan más problemas de salud, un nivel de educación más bajo, unas tasas de participación en el empleo y en la fuerza de trabajo más reducidas y unos índices de pobreza más elevados que los del resto de la población.

A esta realidad no escapa el Uruguay. En nuestro país las personas en situación de discapacidad constituyen el 15,9% de la población y enfrentan los problemas antes mencionados. La desocupación en la población en situación de discapacidad es diez veces mayor que en el resto de la población; se estima que

un 80% de las personas en situación de discapacidad se encuentran desempleadas cuando el promedio nacional es de un 8%.

Atendiendo a esta situación, y siguiendo las experiencias desarrolladas en otros países de Latinoamérica, además de orientarse en las conclusiones de la OIT, es que se plantea un sistema de cuotas como estrategia para el fomento del empleo de personas en situación de discapacidad.

En la actualidad en nuestro país se encuentra vigente la Ley N° 18.651, en cuyo artículo 49 define un 4% de las vacantes del sector público para la población en situación de discapacidad. La iniciativa de extender la aplicación del sistema de cuotas al sector privado no solo dará cumplimiento a lo sugerido por la OIT (la aplicación del sistema de cuotas en los sectores público y privado) sino que se espera potencie el cabal cumplimiento de la Ley N° 18.651.

Actualmente se aprobó una ley (N° 19.691) que exige a empresas privadas de 25 o más empleados, deberán emplear a personas con discapacidad, en un porcentaje mínimo del 4% de la totalidad de sus trabajadores en todo nuevo ingreso que se genere a partir de la presente ley.

En el capítulo II, artículo 4 define el concepto de empleo con apoyo. *“Se entiende por Empleo con Apoyo aquella metodología de inserción laboral que da apoyo continuado a las personas con discapacidad para acceder, sostener y promoverse en un empleo remunerado”.*

Esto tiene como presupuesto que los individuos deben percibir un salario acorde al trabajo realizado en el mercado laboral. Las personas con discapacidad deben ser empleados regulares con los mismos salarios y condiciones que los demás empleados que trabajen ya sea en el sector público o en el privado. Cuando se habla de apoyo continuado se hace referencia a un apoyo laboral en su más amplio sentido mientras se está realizando un trabajo remunerado. En caso de personas con discapacidad mental el empleo con apoyo consistirá fundamentalmente en un conjunto de servicios y acciones centradas en la persona, fundamentalmente individualizadas, para que la persona con discapacidad y con especiales dificultades pueda acceder, mantenerse y promocionarse en una empresa ordinaria en el mercado de trabajo abierto, con el apoyo de profesionales y otros tipos de apoyos, realizando las modificaciones necesarias en la tarea y evaluación del rendimiento de la persona con discapacidad mental

Se fomentará el empleo con personas con declaración de incapacidad parcial en la que no se disponga la salvaguarda al derecho al trabajo, de acuerdo a lo establecido en los artículos 12 y 27 de la Ley N° 18.418, de 20 de noviembre de 2008, Convención de las Personas con Discapacidad (Nuñez & col., 2016).

Parados de larga duración y personas con baja cualificación: Están encontrando, de manera cada vez más acusada, impedimentos a la hora de acceder a un empleo y más aún a un empleo de calidad.

Inmigrantes y minorías étnicas: El país de origen o la diferenciación étnica resultan un factor cada vez más presente en nuestras sociedades. En el ámbito

laboral, además de soportar elevadas tasas de desempleo, estos colectivos tienen que hacer frente a numerosos casos de explotación laboral.

Por último, el plan considera que los *emigrantes retornados* y *las personas reclusas y ex reclusas* son también dos grupos que comparten la dificultad de readaptación al contexto y acceso al mercado laboral.

Además, dado el contexto actual, no se puede ignorar el elevado nivel de destrucción de empleo al que estamos asistiendo y que está haciendo aflorar nuevos colectivos además de los tradicionalmente considerados como excluidos. De esta forma, esta situación está teniendo un fuerte reflejo en aquellos nuevos desempleados que tienen un mayor peso o responsabilidad en el sustento familia (CEOE-CEPYME, 2011).

6.15.2 Gestión de la diversidad y RSE

El incremento de la diversidad supone el gran cambio social del siglo XXI. Hoy, ninguna empresa debería obviar evidencias como el aumento de la población inmigrante, la presencia de la mujer en el mercado de trabajo, el reconocimiento de los derechos de los colectivos de gays, lesbianas y transexuales y la incorporación a éste de personas con discapacidad. En definitiva, características que confluyen en los distintos estilos de vida, las cuales exigen un cambio de mentalidad empresarial. En este contexto, la dirección de personas en las organizaciones no puede seguir basándose en la visión de una sociedad patriarcal como norma de organización familiar. Por tanto, se debe asumir que las plantillas están compuestas por individuos con muy diferentes situaciones familiares, identidades, valores y habilidades personales.

El empleo de colectivos desfavorecidos nos posiciona ante una nueva forma de gestionar la empresa. Muchas de éstas, conscientes del valor de los intangibles, se preocupan de atender y gestionar «las diferencias». Este hecho ejerce un fuerte apoyo a las políticas implementadas desde las administraciones públicas en materia de integración en cualquiera de sus ámbitos, tal y como recoge el Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social del Reino de España 2008-2010. A este respecto, Porter y Kramer conciben la RSC desde la idea del «valor compartido»: *“Las decisiones de negocio y las políticas sociales deben seguir el principio del valor compartido. Si las empresas o la sociedad siguen políticas que benefician sus intereses a expensas del otro, se encuentran en un camino peligroso”*. Partiendo de esta premisa, resulta imprescindible afrontar la gestión de la diversidad en el ámbito empresarial (CEOE-CEPYME, 2011).

En este sentido, la igualdad de oportunidades y la gestión de la diversidad se configuran como dos enfoques muy próximos. En este contexto, ambos comparten el deseo de la mejora en las condiciones laborales, especialmente, de las minorías tradicionalmente excluidas.

El concepto de gestión de la diversidad de se puede abordar desde dos puntos de vista según (CEOE-CEPYME, 2011).

- La diversidad puede ser vista como un medio para un fin, es decir, entendida como clave del éxito de la empresa: se trata de explotar las diferencias en el mercado laboral y en la clientela para mejorar la competitividad.
- O como fin es sí misma: la diversidad como proceso de crear y mantener un ambiente favorable en el que las diferencias entre las personas, ideas y prácticas se reconocen, comprenden y valoran, de tal modo que los empleados pueden lograr su pleno desarrollo personal y profesional.

Considerando que la RSC tiene una relación directa con el funcionamiento interno de las organizaciones, la gestión de la diversidad se concreta en el grupo de stakeholders principales, los trabajadores de la empresa, quienes componen el principal activo de la organización, junto con el capital social y la reputación corporativa. Peter Drucker, quien ha sido reconocido como padre del management, difundió la idea de centrar los objetivos de las empresas en las personas. A partir de esta reflexión, la empresa fue redefinida como una institución social basada en relaciones de confianza a largo plazo con personas, institución cuya razón de existir era servir a los clientes y donde el beneficio sólo era un medio para este fin que es el que asegura la sostenibilidad de la empresa. Este modelo de empresa, por la empresa y para la empresa abre las puertas a un nuevo tipo de organización: *La empresa responsable y sostenible* (CEOE-CEPYME, 2011).

6.15.3 ¿Por qué las empresas deberían apostar por la gestión de la diversidad?

La respuesta es sencilla, porque es una OPORTUNIDAD

Además, existen otros tres motivos principales por los que las empresas deben asumir voluntariamente la gestión de la diversidad. En primer lugar, «porque es lo que hay», es decir, es imprescindible atender y reconocer las características sociodemográficas de la población que va a nutrir empleados a su organización. En segundo lugar, porque es un estándar europeo y cada vez surgen más Directivas, iniciativas y legislaciones orientadas a la «no discriminación» y, por último, porque apostar por la diversidad tiene un gran apoyo en la opinión pública europea (CEOE-CEPYME, 2011).

Si el mundo fuese una aldea global de 100 personas:

- 61 serían asiáticas, 12 europeas, 14 americanas, 13 africanas
- 50 serían hombres y 50 mujeres
- 26 serían blancas y 74 no blancas
- 33 serían cristianas y 67 no cristianas
- 89 serían heterosexuales y 11 homosexuales
- 90 tendrían capacidades completas y 10 alguna discapacidad

(CEOE-CEPYME, 2011).

6.16 LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS

La capacitación como todo proceso educativo cumple una función eminente; la formación y actualización de los recursos humanos, reditúa en el individuo como progreso personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de cuadros de personal calificado e indispensable para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en cualquier organización.

Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente (Delegación Federal del Trabajo en el estado de Guanajuato, 2016).

Cuando la visión de las empresas se centra en la capacitación como un gasto que es obligatorio para tener un cumplimiento legal, el resultado puede llegar a ser desfavorable e insustancial para la empresa. Sin embargo, si la visión de la capacitación se centra como una inversión que permitirá desarrollar al empleado y a la empresa misma, el resultado obtenido puede ser más sustancial y favorable, siempre y cuando se cubran realmente las necesidades de capacitación. Asimismo, se deben tomar en cuenta otros factores que permitirán a la capacitación cumplir con los objetivos deseados. Uno de estos objetivos debiera ser contribuir al fortalecimiento de la empresa por medio del desempeño y productividad de sus empleados (Ahumada, 2010).

6.16.1 Concepto de Capacitación

Algunos autores abordan el tema de la capacitación bajo diferentes terminologías. Es así, que se encuentran términos como Capacitación, Entrenamiento, Adiestramiento y en tiempos más recientes, se maneja el Desarrollo dentro de un contexto similar. Bajo estos términos, se encuentran posturas de algunos autores que utilizan estos conceptos sin hacer ninguna diferencia, sin embargo, existen otros autores que clasifican cada uno de estos términos diferenciándolos unos de otros.

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), Capacitar es *“formar, preparar, implica hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”*. Por otro lado, Entrenar, *“involucra la preparación a la práctica o adiestramiento a personas”*. Así mismo, si hablamos de Adiestramiento, la RAE, menciona que *“se refiere a hacer diestro, enseñar, instruir a alguien, guiar, encaminar”*. Por último, Desarrollo de acuerdo con la RAE, indica que es la *“acción o efecto a desarrollarse”*, si se busca el significado de la palabra Desarrollarse tiene las siguientes acepciones:

1. *“Acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral.*
2. *Explicar una teoría y llevarla hasta sus últimas consecuencias.*

3. *Exponer o discutir con orden y amplitud cuestiones, temas, lecciones*
4. *Dicho de una comunidad humana: Progresar, crecer, económica, social, cultural o políticamente.*” Entre otras...

Si se analizan los conceptos de la RAE, se puede ver que los términos de Capacitar, Entrenar y Adiestrar se podrían utilizar como sinónimos para la aplicación dentro de una empresa, no así, el término Desarrollar. Sin embargo, si se analizan de forma más detallada cada concepto, se determinan algunas diferencias al momento de su aplicación (Ahumada, 2010).

La UCECA (Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento) (citado por (Ahumada, 2010)) define:

“Capacitación. Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.”

“Adiestramiento. Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”

Alfonso Siliceo Aguilar, en su libro *“Capacitación y desarrollo de personal”*, menciona que *“La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona”* (Ahumada, 2010).

Por otro lado, el Adiestramiento, según el autor Mario Carcamo, menciona que se refiere *“simplemente a los esfuerzos conscientes que hace una entidad para mejorar y desarrollar a su personal”* ... (Ahumada, 2010).

La visión del autor Mario Carcamo, es que el adiestramiento se visualiza para todos los niveles del personal dentro de una organización. Sobre esta referencia, menciona más adelante *“el adiestramiento trata de influir en la persona de modo que actúe de forma eficiente en el trabajo...”* (Ahumada, 2010).

Por otro lado, la autora Alma M. Taxiomara incluye el concepto de Desarrollo, el cual, de acuerdo a la autora, implica acciones integrales con objetivos de mayor trascendencia, para que el personal a Desarrollar pueda tener un crecimiento más allá de una capacitación o un adiestramiento convencional. De acuerdo con este enfoque, se puede distinguir los tres conceptos con base a la información de la siguiente Figura XIII (Ahumada, 2010).

La diferencia entre estos conceptos, de acuerdo con Alma M. Taxiomara, se maneja de acuerdo a quién va dirigida la acción de capacitación, los objetivos a alcanzar, de acuerdo al puesto funcional y hasta cierto punto, el perfil del personal a capacitar (Ahumada, 2010).



Figura XIII: Adiestramiento, capacitación y desarrollo extraído de (Ahumada, 2010).

Profundizando un poco más en el concepto del Desarrollo, Alejandro Mendoza N., cita al autor Robert B. Burr: *“El objetivo básico del Desarrollo de gerentes es doble. El primer aspecto, inmediato, es elevar el nivel de efectividad, mejorando la relación de sus trabajos...”* y continúa *“El objetivo a largo plazo es preparar personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionadas a su capacidad.”*

Lo anterior se expresa en la siguiente fórmula:

“DE = MT + PPF” “Desarrollo de ejecutivos = Mejoramiento en el trabajo + Preparación para el futuro” (Ahumada, 2010).

6.17 CONDICIONES DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Las condiciones de trabajo incluyen salarios y otras formas de compensación, jornada laboral, períodos de descanso, vacaciones, prácticas disciplinarias y de despido, protección de la maternidad y aspectos del bienestar, tales como agua potable, servicios sanitarios, comedores colectivos y acceso a servicios médicos. Muchas de las condiciones de trabajo se establecen en leyes y regulaciones nacionales o en acuerdos jurídicamente vinculantes entre aquellos para quienes se desempeña el trabajo y aquellos que lo desempeñan. El empleador determina muchas de las condiciones de trabajo.

Las condiciones de trabajo afectan considerablemente la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como el desarrollo económico y social. Debería darse una consideración justa y adecuada a la calidad de las condiciones de trabajo.

La protección social se refiere a todas las garantías jurídicas y las políticas y prácticas de las organizaciones, orientadas a mitigar la reducción o pérdida de ingresos en caso de accidente de trabajo, enfermedad, maternidad, paternidad, vejez, desempleo, invalidez o dificultad financiera y a proporcionar asistencia médica y beneficios familiares. La protección social desempeña un rol fundamental en la preservación de la dignidad humana y en el establecimiento de un sentido de equidad y justicia social. Generalmente, la responsabilidad principal de la protección social recae sobre el Estado (ISO 26.000, 2010).

Basándonos en el hilo conductor y central de estas tesis (Norma ISO 26000) se describen a continuación como deberían de proceder empresas que incluyan la RSE en su planificación:

- Asegurar que las condiciones de trabajo cumplen las leyes y regulaciones nacionales y que son coherentes con las normas laborales internacionales aplicables.
- Respetar niveles más altos de disposiciones establecidas mediante otros instrumentos legalmente obligatorios, tales como los convenios colectivos.
- Respetar, al menos, las disposiciones mínimas definidas en las normas laborales internacionales, como las establecidas por la OIT, especialmente donde aún no se ha adoptado legislación nacional
- Proporcionar condiciones de trabajo decentes en relación a salarios, horas de trabajo, descanso semanal, vacaciones, salud y seguridad, protección de la maternidad y conciliación de la vida familiar y laboral.
- Cuando sea posible, permitir la observancia de tradiciones y costumbres nacionales o religiosas.
- Proporcionar condiciones de trabajo a todos los trabajadores que permitan, en la mayor medida posible, conciliar la vida familiar y laboral y que sean comparables a las que ofrecen otros empleadores similares en la localidad afectada.
- Proporcionar salarios y otras formas de remuneración, de conformidad con las leyes, regulaciones o acuerdos colectivos nacionales. Una organización debería pagar salarios que, al menos, fueran adecuados a las necesidades de los trabajadores y sus familias. Al hacerlo, debería

tomar en cuenta el nivel general de salarios existente en el país, el costo de vida, los beneficios de la seguridad social y los niveles de vida relativos de otros grupos sociales. También debería considerar factores económicos, incluyendo las exigencias de desarrollo económico, los niveles de productividad y la conveniencia de conseguir y mantener un alto nivel de empleo. Cuando determine los salarios y las condiciones laborales que reflejen dichas consideraciones, la organización debería negociar colectivamente con sus trabajadores o sus representantes, en particular los sindicatos, cuando así lo deseen, de acuerdo con los sistemas nacionales de negociación colectiva.

- Proporcionar un pago equitativo por un trabajo de valor equitativo.
- Pagar los salarios directamente a los trabajadores involucrados, con las únicas restricciones o deducciones que permitan las leyes, las regulaciones o los convenios colectivos.
- Cumplir con cualquier obligación concerniente a la protección social de los trabajadores en el país donde opera.
- Respetar el derecho de los trabajadores a cumplir el horario laboral normal o acordado, según las leyes, regulaciones o convenios colectivos. También debería proporcionar a los trabajadores descanso semanal y vacaciones anuales remuneradas.
- Respetar las responsabilidades familiares de los trabajadores proporcionándoles un horario laboral razonable, bajas por paternidad/maternidad y, en la medida de lo posible, guarderías y otras instalaciones que puedan ayudar a los trabajadores a conseguir una adecuada conciliación entre la vida familiar y laboral.
- Compensar a los trabajadores por las horas extraordinarias conforme a las leyes, regulaciones o convenios colectivos. Cuando solicite a los trabajadores que trabajen horas extraordinarias, una organización debería tener en cuenta los intereses, la seguridad y el bienestar de los trabajadores involucrados y cualquier riesgo intrínseco al trabajo. Una organización debería cumplir con las leyes y las regulaciones que prohíben las horas extraordinarias no remuneradas, y respetar siempre los derechos humanos básicos de los trabajadores, concernientes al trabajo forzoso (ISO 26.000, 2010).

6.18 EL “BURNOUT” O “SÍNDROME DE DESGASTE” ENTRE LOS MÉDICOS VETERINARIOS

Desde hace unos años, se ha evidenciado que los Médicos Veterinarios son los profesionales que más suicidios están sufriendo. Esto comienza de a poco y empieza como “Burnout o Agotamiento” el que es un estado emocional que se desarrolla en personas que han sido sanas psicológicamente y que debido a diversos factores desarrollan esta patología en su trabajo actual, que en resumen se puede definir como agotamiento emocional, despersonalización (no te importan tus clientes/pacientes) y baja satisfacción por el trabajo realizado (Astudillo, 2017).

De acuerdo con un estudio del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), la medicina veterinaria es una de las profesiones que poseen altos niveles de estrés, lo que resulta en un elevado número de suicidios. Este dato puede ser explicado por diversos factores, como, por ejemplo, las más variadas condiciones psicológicas que pueden pasar estos profesionales, entre ellas, el Síndrome de Burnout (Talk Pet, 2019).

Pero ¿por qué los médicos veterinarios están siendo cada vez más afectados? Son varios factores y esta es una realidad que llegó para quedarse, principalmente en el área de la clínica menor. De ellos se pueden mencionar desgaste emocional, estrés laboral, bajos sueldos, poco reconocimiento social, extensas jornadas de trabajo, mucha soledad en las jornadas de trabajo, conocimientos de eutanasia, ambientes laborales poco comprensivos, clientela exigiendo vocación para atención gratuita, entre otros y estos factores deben mantenerse de manera crónica en el tiempo para que el individuo no sea capaz de enfrentar dicha realidad.

Si bien estos factores son comunes en muchos lugares de trabajo, existen características que marcan al médico veterinario y es que siente una real vocación por su trabajo, reflejado en el amor por los animales y el sufrimiento que le sucede al médico veterinario cada vez que un dueño no quiere o no puede hacerse cargo de la salud de su mascota (Astudillo, 2017).

La enfermedad es una de las que más afecta a los veterinarios y se caracteriza por el estado constante de agotamiento físico y mental. *"Desgraciadamente, los síndromes laborales estarán asociados a otras enfermedades conductuales (principalmente la fatiga de la compasión) con gran frecuencia, por lo que la importancia de buscar ayuda médica y psicológica tan pronto cualquier señal de alteración grave del comportamiento sea identificada"*, explica Rodrigo Rabelo, médico veterinario especializado en Burnout.

Entre los síntomas de la enfermedad están: disminución de la capacidad de concentrarse; sensación de estar lejos; distracción y actitudes de ausencia; pérdida de memoria reciente; impaciencia en diversos niveles, principalmente que se extienda del trabajo hacia el ambiente familiar; la inestabilidad y la oscilación emocional constante y la baja autoestima.

La sospechosa generalmente viene por parte de familiares y colegas, siendo ideal que el individuo asuma el problema y busque en consecuencia asistencia profesional especializada, como psicólogos y médicos psiquiatras. "También es

importante no confundir a Burnout con Síndrome de la fatiga de la compasión u otros trastornos, como el estrés postraumático, el síndrome del pánico y la depresión"

6.18.1 Depresión, Síndrome de Burnout y Estrés

Los tres términos son continuamente relacionados y hasta confundidos, pues poseen síntomas parecidos o incluso uno desencadena el otro. Sin embargo, cada caso presenta particularidades diferentes y necesita tratamientos diversos.

En general, el estrés común presenta cansancio físico y emocional, similar al Síndrome de Burnout, pero en el síndrome, el agotamiento viene con desinterés por el trabajo y el alto cobro personal, ya que el veterinario cree que su desempeño no es satisfactorio.

Mientras que la depresión puede ser desencadenada por problemas en áreas diferentes de la vida del individuo, el Síndrome de Burnout ocurre exclusivamente por el desgaste físico y psicológico ocasionado por las malas condiciones de trabajo.

Son varias las causas que pueden desencadenarse en Burnout. *"La medicina veterinaria (principalmente el médico veterinario especializado en actuar en el área de atención médica) es generadora de factores estresantes continuos si no está debidamente balanceada con la vida personal del profesional"*, explica Rodrigo Rabelo citado por (Talk Pet, 2019).

El ambiente en que el profesional está inserto también hace la diferencia, pues pueden ocasionar estrés ocupacional ruidos e incomodidad luminosa. *"Estos factores son comunes y presentes en casi todos los ambientes de trabajo, en mayor o menor intensidad, pero son relativamente más fáciles de resolver que la segunda categoría de agentes estresantes que serían los psicosociales. De ellos forman parte los problemas de relaciones interpersonales, problemas con jerarquías y cargos, la autonomía y libertad en el trabajo, el plan de carrera y expectativa de futuro, además de factores intrínsecos al trabajo "*, puntualiza Rabelo.

Son diversas las formas de prevención, empezando por la reformulación de los objetivos de vida y del nivel de cobro individual. Otra tarea de atención es estar atento al exceso de horas extras, evitar la monotonía durante la rutina, tener una buena relación con los compañeros de trabajo y mejorar las condiciones sociales y físicas del ambiente de trabajo.

"Buscar pasatiempos, tener más tiempo con la familia y entender que el trabajo es un medio y no el fin pueden colaborar con el mejor entendimiento de la vida personal", concluye Rodrigo Rabelo (Talk Pet, 2019).

6.19 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR CLÍNICAS VETERINARIAS EN MONTEVIDEO

Un estudio llevado a cabo por el equipo de investigación de gestión de clínicas veterinarias en 2015, liderado por el Dr. Hugo Ochs sobre la realidad de las clínicas veterinarias en Montevideo recabó los siguientes datos:

1. El 100% de los comercios son arrendados (existirá alguna excepción, pero en su mayoría se constata lo anterior).
2. La cuota mutual promedio es de 7 U\$S y se viene manteniendo así de hace años.
3. La calidad edilicia de las mismas es buena con una valoración subjetiva sacada del estudio.
4. Los ingresos médicos rondan el 30% del total de los mismos.
5. Estructura: Chicas 50% hasta 60m² y Medianas 37% hasta 120m².
6. Las visitas médicas diarias rondan de 4 a 7 pacientes incluyendo todas las complejidades.
7. Los socios activos rondan entre 150-250 en un porcentaje importante de clínicas.
8. Son Unipersonales y SRL en su mayoría.

El contexto en el cual ubicamos a la empresa clínica veterinaria (CV) en Montevideo y área metropolitana son micro, pequeñas y medianas empresas," El hecho de que las CV sean micro o pequeñas empresas no las inhibe de integrar la RSE, incorporando acciones prácticas, sencillas y eficientes sin necesidad de erogaciones costosas. Sus características estructurales presentan fortalezas significativas para incorporarla, ya que generan retornos en lo interno que, mejoran sus procesos administrativos, médicos y diagnósticos, así como su productividad (Ochs & Col. a, 2015)

6.19.1 El sector de la Clínica Veterinaria

El sector de las clínicas veterinarias en Montevideo presenta "atomización"

La definición de atomizar es: pulverizar, desintegrar, dividir, fragmentar, vaporizar, rociar, proyectar, lanzar, radiactivar o, dividir en partes sumamente pequeñas.

Desde un punto de vista económico; *"Atomizar es la característica de un mercado compuesto de numerosos compradores y vendedores, en el cual ninguno ocupa un lugar preponderante. Fragmentation (En inglés: atomization Característica de un mercado en el que la oferta y la demanda las constituye un elevado número de compradores y vendedores sin que ninguno ejerza una posición que le permita influir en el equilibrio del mercado"*.

La atomización del sector "Clínicas Veterinarias" constituye una de sus mayores debilidades, ya que lleva normalmente a una relación estructura/servicios ofrecidos desfavorable. El modelo adoptado por el sector en el Uruguay está basado en tres unidades de negocios, al que se le puede agregar una cuarta unidad en los casos en que el profesional posea especialidad. Este modelo, que se repite en forma ilimitada, tiene como naturales consecuencias: inmadurez sistémica, diferenciación escasa y varias ausencias -escalas mínimas de

eficiencia por unidad de negocio, gerencias idóneas, tecnologías y apoyos financieros de significación-.

La atomización, en teoría, tiene como principales consecuencias, la baja eficiencia y los sobrecostos -es muy costoso tener graduados universitarios desempeñando tareas de vendedores sin calificación. Como el componente salarial es uno de los principales elementos constitutivos del costo del servicio veterinario, es habitual encontrar en el Uruguay, la presencia de estudiantes en las clínicas, sin el debido apoyo de médicos veterinarios en muy buena parte del horario de atención. La calidad asistencial de estos oferentes –en sus aspectos médicos-, es sacrificada en forma significativa, en función del abatimiento de este costo.

Pensamos que resulta significativo diferenciar conceptualmente un mercado atomizado de un mercado saturado. Estos últimos, son considerados de esa forma porque han superado la fase inicial o de inmadurez y se encuentran maduros o consolidados. Entendemos como mercados inmaduros a aquellos en que los profesionales, las clínicas u hospitales clínicos veterinarios no están integrados, funcionando de manera aislada, ofreciendo servicios de tipo generalista. Son aquellos donde es raro encontrar a los profesionales desempeñándose en equipos de especialistas, en contraposición con los sistemas maduros, donde se accede a cualquier tipo de producto/servicio en cualquier punto del mercado. (Ochs & Col, 2015)

En Montevideo y área metropolitana, promediamente el 70% del negocio de las Clínicas Veterinarias pasa por los aspectos no médicos (I), por tanto, es frecuente que, de manera casi imperceptible, la dinámica diaria de la clínica, conduzca a que el veterinario le dedique más atención y horas de la jornada laboral a los aspectos comerciales. Paralelamente, los proveedores, implementan en forma permanente nuevas, diferentes y exitosas políticas de promoción de sus opciones comerciales, tentando a los responsables de los emprendimientos, a la apertura de nuevas “bocas” de venta de sus productos. Este formato de negocio, que indudablemente le sirve al sector proveedor – porque los desarrolla y consolida empresarialmente- contribuye a favorecer de esta forma la atomización del sector. Para que esta propuesta sea “eficiente, accesible y económica” a esos objetivos comerciales, muchas clínicas contratan estudiantes, que se sabe de antemano estarán muchas horas de la jornada laboral sin la debida supervisión de un médico veterinario, constituyendo una suerte de “intrusismo parcial” promovido desde la propia patronal (Ochs & Col. a, 2015)

“La atomización genera problemas de escala, con poco dinero en movimiento y la resultante son estructuras básicas carentes de tecnología.

El modelo adoptado por el sector en el Uruguay está basado en tres unidades de negocios, al que se le puede agregar una cuarta unidad en los casos en que el profesional posea especialidad. Este modelo, que se repite en forma ilimitada, tiene como naturales consecuencias: inmadurez sistémica, diferenciación escasa y varias ausencias -escalas mínimas de eficiencia por unidad de negocio, gerencias idóneas, tecnologías y apoyos financieros de significación

Entonces podemos decir que “la CV es una microempresa comercializadora de productos, prestación de servicios no-médicos, consultorio profesional y pequeño quirófano (atención primaria)” (Ochs & Col. a, 2015)



Figura XIV: Formato comercial de la CV (Ochs & Col., 2015).

“La mayoría de las clínicas veterinarias se define como un pequeño grupo de personas trabajando juntas con un objetivo en común, lo cual las transforma en pequeñas organizaciones” (Moreau & Nap, 2010).

6.19.2 Modalidades de trabajo

Como mencionábamos anteriormente las CV en nuestro país están dirigidas por un único propietario o, en sociedad con otro veterinario. Al no existir la figura del ATV está función de colaboración la cumplen estudiante/s a diferentes niveles de la carrera. Este estudiante a su vez puede cumplir el rol de peluquero o pueden contar con otro empleado para esa tarea -fijo o a destajo-.

En la mayoría de las CV se tercerizan las cirugías complicadas, el laboratorio y el diagnóstico por imágenes, etc.

Casi todos los empleados cumplen el rol de jornaleros, es decir cobran por hora.

Se evidencia una gran falta en los derechos de los trabajadores, sobre todo en los aportes al BPS, se aporta y se registra al empleado con un sueldo mínimo y el resto se abona en base a las horas trabajadas. Esta práctica, muy arraigada en todo el sector, constituye un punto crítico para ser considerada una clínica socialmente responsable.

6.20 ELABORACIÓN DE INDICADORES

Para ejercer efectivamente el papel de una empresa socialmente responsable, es preciso incorporar a los procesos de gestión y considerarlos dentro de la planeación estratégica del negocio. Por lo tanto, se deben desarrollar buenas prácticas y difundirlas en memorias de responsabilidad social o de sustentabilidad, donde se demuestre que la empresa u organización cumple con un mínimo de indicadores del tema en cuestión, ya que debido a la constante presión que ejercen los consumidores sobre la forma en que las empresas elaboran sus productos o prestan servicios, éstas se ven obligadas a involucrarse en la mejora continua de los procesos y de las condiciones laborales como parte de sus estrategias de responsabilidad social (López & col, 2015).

El Instituto (ETHOS, 2011) expone que los indicadores de la RSE son una herramienta de aprendizaje y evaluación concerniente a la incorporación de la responsabilidad social en la planeación estratégica y el control de la empresa; pero dependiendo de la institución evaluadora, existe una variedad de indicadores para diagnosticar la responsabilidad social, inclusive, careciendo de uniformidad en algunos casos.

Las empresas desarrollan políticas, estrategias, procedimientos y buenas prácticas que buscan satisfacer necesidades sociales, laborales y medioambientales que tienen las partes interesadas. El uso de indicadores permite conocer el grado de cumplimiento que tiene la empresa con los objetivos de sostenibilidad dentro de su entorno.

...Es importante resaltar que a nivel internacional los únicos criterios unificados en materia de indicadores de Responsabilidad Social, son aquellos contemplados dentro de la ISO 26.000 (López & col, 2015).

El objetivo de esta tesis era generar indicadores del stakeholder elegido, en este caso nos centramos Prácticas laborales.

El trabajo se llevó a cabo en dos fases. Una primera de relevamiento de indicadores genéricos sobre el tema en estudio, se tomaron en cuenta los indicadores de IRSE 1era edición para microempresas y Pymes, IRSE 16th edición, IRSE formulario de autoevaluación, ADEC-ETHOS, INCAE Business School e IARSE- ETHOS. (Anexos)

Luego de esto se procedió a imprimir cada una de las planillas de los mismos y en varias reuniones con el tutor se seleccionó de cada una de estas cuales podían ser aplicables a la CV.

Cada uno de ellos fue discutido sobre su posible aplicación o no con su debida justificación. Se llegó a un número bruto de 49 indicadores los cuales se colocaron en una planilla de Excel con un respectivo número y por nombre del formulario de donde fue extraído.

Mientras realizábamos la selección se observó que todos los indicadores que tienen como colaborador a ETHOS se repetían en casi todos los ámbitos. La selección fue en base a una microempresa o pymes, la gran mayoría de estos indicadores (ETHOS) fueron desarrollados para multinacionales o grandes

empresas. Los uruguayos de IRSE cuentan con una edición para este tipo de empresa, algo que brindó una ventaja a este trabajo.

Con la planilla de Excel que contenía los indicadores en bruto se procedió a leer uno por uno nuevamente y asignarles grupos por colores. Se generaron 5 grupos, los cuales eran:

1. Políticas de la empresa
2. Relación con los empleados
3. Salud y seguridad de los empleados
4. Desarrollo integral
5. Gestión del capital humano

Una vez formulados los grupos se comenzó con la segunda fase, que fue ir seleccionando por grupo cuales se adecuaban mejor a la CV. La gran mayoría de ellos fueron rediseñados tomando el concepto base del mismo y generando un indicador nuevo aplicable a la realidad de nuestras clínicas. Se resolvió como respuestas posibles del encuestado objetivo sean SI o NO, ya que los indicadores de IRSE por ejemplo tienen 5 posibles respuestas que ellos clasifican como A, B, C, D y E que significa:

- A. No realizamos acciones. (Se refiere a todo lo que hacemos relacionado a la aplicación de cada indicador).
- B. Realizamos acciones aisladas, pero no están integradas a una política (Incluye las definiciones, criterios, normas, sobre lo que hay que hacer y de cómo llevarlas a cabo en la organización).
- C. Realizamos acciones y estamos en proceso de establecer una política sobre el tema.
- D. Tenemos una política y comenzamos a alinear las acciones, para que sean consistentes con la misma.
- E. Tenemos una política, la hemos difundido internamente y hemos alineado a ella la mayoría de nuestras acciones.
- F. Tenemos una política, que se encuentra integrada a la estrategia y cultura de la empresa (Curso de acción definido para asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Cultura – Formas compartidas de pensar, sentir y actuar en la empresa).

A partir de la categorización realizada se define un conjunto de 26 indicadores desglosados que se detallan a continuación. La característica de este nuevo grupo de indicadores tiene la particularidad de presentar una visualización más sencilla respecto a la mayoría de los estudiados, logrando una ágil realización y evitar la “inducción al error”.

También se generó una ficha técnica que se procuró incluyera los datos necesarios para ser aplicada en todas las materias fundamentales de la RSE, y así obtener un panorama del tipo de empresa a evaluar.

FICHA TÉCNICA DE LA CLÍNICA U HOSPITAL VETERINARIO		
Datos Generales		
Ciudad:	Nombre:	Sección/CCZ:
Razón Social:	Dirección:	
N° Socios:	Teléfono:	Mail:
Estructura	Procesos	
Consultorio/N°:		
Quirófano/N°:		
Laboratorio:		
Rx:		
Especialidad:		
Tienda/m2:		
Peluquería/m2:		
N° de veterinarios:		
N° de ayudantes:		
N° de peluqueros:		
N° de administrativos:		
N° de personal en gral.:		

EN SU CLINICA VETERINARIA (CV):			
		SI	NO
Se cumple con las normas y procedimientos legales previstos en el código laboral			
Se informa adecuadamente a los trabajadores sobre: valores, derechos, obligaciones, asuntos relevantes que los involucren			
Se brindan facilidades y beneficios adicionales a los establecidos por ley			
Se brindan facilidades y beneficios adicionales específicos para los casos de embarazo y maternidad			
		SI	NO
Se evita que las personas sean discriminadas por:	Edad		
	Género		
	Raza		
	Religión		
	Discapacidad		
	Ideología política		
		SI	NO
Se previene que las personas sean acosadas a nivel:	Moral		
	Sexual		
	Psicológico		
		SI	NO
Posee un protocolo para abordar críticas, quejas y reclamos de los empleados con un objetivo de mejora continua.			
Incentiva y reconoce sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos			
Cuenta con un programa de seguridad que vele por la salud de sus trabajadores			
Estimula y promueve que sus empleados concluyan sus estudios			
Desarrolla actividades con estudiantes destinadas al apoyo de su formación académica. -practicantados-			

	SI	NO
Los empleados están registrados en el sistema de seguridad social -BPS-.		
Controla que los proveedores de servicios subcontratados cumplan con la legislación laboral y respeten los derechos de sus trabajadores		
	SI	NO
Previene accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, más allá de las exigencias legales		
Ofrece capacitación en seguridad y salud laboral a los trabajadores		
Proporciona la máxima protección posible a sus colaboradores a través de: equipos de protección, señalización adecuada, capacitación en su uso		
	SI	NO
Existen programas de evaluación de desempeño de los empleados en ambas vías y a todo nivel (Ejemplo evaluación 360°)		
Se incentiva el trabajo en equipo, la participación, el involucramiento y el sentido de pertenencia de los trabajadores		
Se reconoce y/o premia el buen desempeño de los trabajadores		
Se estimula la vida saludable entre sus trabajadores		
Se facilita el adecuado balance entre la vida laboral y familiar de sus trabajadores		
Se promueve un adecuado clima laboral y de relación dentro de la empresa		
Se participa a los trabajadores de las utilidades de la empresa		
Se mide la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y beneficios		
Se procuran alianzas estratégicas con organizaciones especializadas para desarrollar programas de capacitación		
Se acompaña y evalúa periódicamente la rotación de empleados y cuenta con políticas para minimización y mejoría de ese indicador		

7.CONCLUSIONES

La RSE es una filosofía de gestión empresarial que puede ser aplicada en Pymes y microempresas (como las CV's en nuestro país), no solo en multinacionales con grandes recursos.

Una de las ventajas competitivas que traería consigo la aplicación de un plan de RSE en la CV hacia sus trabajadores, es el aumento del compromiso de estos con la empresa, impactando favorablemente en el clima laboral. La totalidad de los stakeholders consultados en otros sectores valoran este tipo de compromiso, así como el buen clima laboral resultante. Clientes y proveedores consideran que la RSE mejora el posicionamiento de la empresa frente a la competencia.

Fomentar el desarrollo y la especialización de los trabajadores resulta un incentivo a los empleados para la mejora continua según las fuentes consultadas.

Estimular en los trabajadores-estudiantes la realización de actividades prácticas en otras clínicas, apoyándolos con flexibilidad horaria o, recibir alumnos en el propio centro, tendrá como consecuencia natural, un fuerte sentido de pertenencia a la empresa por parte de los beneficiarios de estas medidas, como ocurre en los otros sectores analizados.

La promoción para el diseño de protocolos de salud y seguridad más allá de las exigencias legales -modelo de RSE-, reducirá drásticamente los accidentes y traerá consigo un lugar de trabajo seguro, con empleados capacitados y formados para hacer frente a cualquier tipo de situación que se pueda presentar.

Un centro veterinario responsable, no debe admitir la discriminación y las diferencias salariales según edad, género, raza, religión, discapacidad o ideología política.

Una clínica veterinaria, como organización socialmente responsable, debe prevenir el acoso moral, sexual y psicológico.

El hecho de generar indicadores sobre prácticas laborales permitirá a los grupos de interés –especialmente clientes y proveedores- diferenciar a las clínicas con un nuevo criterio.

Se clasificaron los diferentes sub grupos que incluyen la materia laboral en base a un plan de RSE. *-Políticas de la empresa, Relación con los empleados, Salud y Seguridad de los empleados, Desarrollo Integral, Gestión del Capital Humano-*

Con esta revisión monográfica se cumplió el objetivo general planteado que consistía en generar indicadores para prácticas laborales. Los cuales, mediante esta línea de investigación, a futuro, serán llevados a la práctica.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilar J. (2014). La importancia de la Responsabilidad Social Corporativa no la definen los expertos, sino la propia sociedad. Disponible en: <https://www.nebrija.com/medios/actualidadnebrija/2014/03/14/la-importancia-de-la-responsabilidad-social-corporativa-la-definen-los-expertos-sino-la-propia-sociedad/>. Fecha de consulta 13/07/2019.
2. Ahumada L. (2010). Propuesta de evaluación de la capacitación y su impacto en la calidad del servicio. Disponible en: <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/9613/96.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Fecha de consulta: 19/07/2019.
3. Arredondo F. (2005). La motivación trascendente en el servicio social comunitario. Centro de Valores Éticos DHCS, Campus Monterrey, Tecnológico de Monterrey. Disponible en: [http://www.mty.itesm.mx/rectoria/dda/rieee/pdf-05/05\(DHCS\).FlorinaArrendondo.pdf](http://www.mty.itesm.mx/rectoria/dda/rieee/pdf-05/05(DHCS).FlorinaArrendondo.pdf). Fecha de consulta: 19/07/2019.
4. Astudillo R. (2017). Burnout en los médicos veterinarios. Disponible en: <https://enlinea.santotomas.cl/blog-expertos/burnout-los-medicos-veterinarios/>. Fecha de consulta 07/07/2019.
5. Baltera P; Díaz E. (2005). Responsabilidad Social Empresarial alcances y potencialidades en materia laboral. Cuaderno de investigación N°5, Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo, Santiago, Chile. Disponible en: http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf. Fecha consulta 02/07/2019.
6. Bestratén M, Pujol L. (2004). Responsabilidad Social y condiciones de trabajo. Artículo de Fondo, N° 31, 25 a 40p. Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_INSHT/2004/31/artFondoTextCompl.pdf. Fecha de consulta :17/06/2019.
7. Bowen H. (1953). Social Responsibilities of the Businessmen. Iowa, University of Iowa Press. 266 p.
8. Canyelles J. (2001). RSE, según el Libro Verde UE. Disponible en: <https://rsedefinicions.blogspot.com/2007/02/libro-verde-ue.html>. Fecha de consulta:02/04/2019.
9. Caravedo B. (1998). Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria Disponible en: [http://www.iarse.org/uploads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE%20\(1\).pdf](http://www.iarse.org/uploads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE%20(1).pdf). Fecha de consulta: 22/06/2019.
10. Cardona D. (2010). La Responsabilidad Social Empresarial. Concepto, evolución y tendencias. Disponible en: <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/1sin/25.pdf>. Fecha de consulta:18/06/2019.

11. CAVALA. (2014). Definición de Responsabilidad Corporativa... ¿Qué sabemos?- Disponible en: <http://responsabilidad-social-corporativa.com/definicion-de-responsabilidad-corporativa/>. Fecha de consulta: 15/07/2019.
12. CEMEFI. (2012). Algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresaria. Disponible en: [http://www.iarse.org/uploads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE%20\(1\).pdf](http://www.iarse.org/uploads/59069_Algunas%20Definiciones%20de%20RSE%20(1).pdf). Fecha de consulta: 16/07/2019.
13. CEOE-CEPYME (2011). Responsabilidad Social Corporativa e integración de personas en riesgo de exclusión sociolaboral. Guía N°4. Cantabria, España. Disponible en: http://www.ciberoamericana.com/pdf/GUIA_4_RSC_INTEGRACION.pdf. Fecha consulta 02/07/2019.
14. Chiavenato I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 9a ed., México, Mcgraw-Hill/Interamericana, 442 p.
15. Correa J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y balance social. Semestre Económico, Medellín-Colombia, 10 (20):87-102. Disponible en: <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/682/623>. Fecha de consulta 23/07/2019.
16. Delegación Federal del Trabajo en el estado de Guanajuato. (2016). Implementación del proceso capacitador. Disponible en: http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf. Fecha de consulta 15/07/2019.
17. DERES. (2011). Manual de Primeros Pasos. Disponible en: <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-Primeros-Pasos.pdf>. Fecha de consulta: 15/04/2019.
18. DERES. (2015). Manual para elaborar códigos de ética empresarial. Disponible en: <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-de-Etica-DERES.pdf>. Fecha de consulta: 02/04/2019.
19. DERES. (2019). RSE y sus áreas. Disponible en: <http://deres.org.uy/rse-areas/>. Fecha de consulta: 08/04/2019.
20. ETHOS. (2011). Indicadores Ethos de Responsabilidad Social. Disponible en: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/Indicadores-Ethos-Vers%C3%A3o-2011.pdf>. Fecha de consulta: 14/07/2019.
21. Foro de expertos. (2005). Informe del foro de expertos en Responsabilidad Social de las empresas. Disponible en: http://www.mitramiss.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/contenidos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf. Fecha de consulta: 19/06/2019.

22. García Q. (2016). Historia de la RSC. Disponible en: <https://mansunides.org/es/rsc/responsabilidad-social-corporativa/historia-rsc>. Fecha de consulta: 22/05/2019.
23. Gobierno de Chile, División de Organizaciones Sociales. (2001). Liderazgo efectivo en organizaciones sociales. Programa de capacitación y metodología, división de organizaciones sociales. Disponible en: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>. Fecha de consulta: 09/07/2019.
24. Hernández M. (2011). El vínculo entre el trabajo y la Responsabilidad Social Empresarial. Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/10D.pdf>. Fecha de consulta: 11/07/2019.
25. Instituto Internacional de planeamiento de la educación. (2000). Trabajo en equipo. Módulo 9. Disponible en: <http://www.poznerpillar.org/biblioteca/modulo09.pdf>. Fecha de consulta: 02/05/2019.
26. ISO. (2010). ISO 26000 visión general del proyecto. Disponible en: http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf. Fecha de consulta: 13/04/2019.
27. ISO. (2011). Responsabilidad Social Corporativa (RSC) Los compromisos de las organizaciones con la sociedad. Disponible en: [https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-RSC.pdf?utm_campaign=\[IC\]+Responsabilidad+Social&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=19370838&_hsenc=p2ANqtz-8WiW2BK_RgM2GVMOMTiihj3tK7UV5LhmJajJ6nvxO0XNWjgSLx75K9rL5u6NP5chhmyl8TO-rYLYgbPSIGpWhN](https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-RSC.pdf?utm_campaign=[IC]+Responsabilidad+Social&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=19370838&_hsenc=p2ANqtz-8WiW2BK_RgM2GVMOMTiihj3tK7UV5LhmJajJ6nvxO0XNWjgSLx75K9rL5u6NP5chhmyl8TO-rYLYgbPSIGpWhN). Fecha de consulta 21/07/2019.
28. ISO. (s.f.). *All about ISO*. Disponible en: <https://www.iso.org/about-us.html>. Fecha de consulta: 22/07/2019.
29. ISO 26.000. (2010). NORMA ISO INTERNACIONAL 26000 Traducción oficial. Guía de responsabilidad social. Disponible en: <http://americalatinagenera.org/newsite/images/U4ISO26000.pdf>. Fecha de consulta: 11/4/2019.
30. Licandro O. (2016). Responsabilidad Social Empresaria Reflexiones, investigaciones y casos. Montevideo, Ed. Grupo Magro, 291p.
31. Lodoño I. (2011). Aproximación al concepto de Responsabilidad Social desde el pensamiento del Grupo de Investigación en Responsabilidad Social - GRS - EAM. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4955440.pdf>. Fecha de consulta: 23/7/2019.
32. López E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Facultad de Derecho, UAB, Barcelona, España. Disponible en: https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf. Fecha de consulta 21/07/2019.

33. López M, Perusquía J, Bernal B, Villalón R, Zarate R. (2015). Análisis de los indicadores de la Responsabilidad Social en empresas de baja California. Disponible en: http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiicongresoaeaca/cd/106h.pdf. Fecha de consulta: 19/07/2019.
34. Manitto S, Salvagno E. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: ¿Qué es?, ¿Cómo incide?, El caso uruguayo. Tesis Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Udelar. Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/bibliote/monografias/2013/M-CD4537.pdf>. Fecha de consulta 23/07/2019.
35. Moreau P, Nap R. (2010). Fundamentos de la practica veterinaria, En Una introduccion a la ciencia de la gestión. Buenos Aires, Ed. Inter-Medica. 160p.
36. Naranjo M. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Revista Educación 33(2):153-170 p.
37. Nuñez G, Amado F, Ezquerro W, Placeres D, Puig L. (2016). Inserción laboral de personas con discapacidad en el ámbito privado. Carpeta N° 397. Disponible en: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/D2016090256-018455055.pdf>. Fecha de consulta: 19/07/2019.
38. Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Disponible en: <https://observatoriosc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>. Fecha de consulta: 22/05/2019.
39. Ochs H, Abreu C, Strauch F, Soler S, Rodríguez P, Soto C, Gil A. (2015). Atomización: Limitante crítica del sector "Clínicas Veterinarias" en Montevideo y área metropolitana. REDVET, 16(5): 1-11p. Disponible en: <http://2011.redalyc.org/articulo.oa?id=63638742003>. Fecha de consulta: 23 de julio de 2019.
40. Ochs H., Abreu M., Rodriguez P. (2015). Material del curso de educación permanente "Recursos Humanos en Hospitales y Clínicas Veterinarias", dictado entre abril y julio de 2015, Facultad de Veterinaria, UdelaR.
41. OIT. (2006). La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE). Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf. Fecha de consulta: 22/06/2019.
42. OIT. (2019). Historia de la OIT. Disponible en: <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--es/index.htm>. Fecha consulta 14/06/2019.
43. Peña M, Díaz M, Chavéz A, Sánchez C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las

- pequeñas empresas. Disponible en: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>. Revista Internacional Administración & Finanzas, 9(5):95-105p
44. Raffino M. (2019). Valores de una empresa. Disponible en: <https://concepto.de/valores-de-una-empresa/>. Fecha de consulta: 22/07/2019.
45. Ríos A, De Sousa J. (2015). Stakeholders o cómo aplicar la teoría de los grupos de interés en las bibliotecas públicas. El profesional de la información, 24(1): 71-76p. Disponible en: https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/137381/1/DBD_R%C3%ADo%20sHilario_Stakeholders.pdf. Fecha de consulta 28/05/2019.
46. Sánchez L. (2013). Motivación trascendente. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/motivacion-trascendente.html>. Fecha de consulta: 12/06/2019.
47. Soriano, M.. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. Revista de relaciones laborales, 9: 163-184p.
48. Subirats J, Riba C, Giménez L, Obradors A, Giménez M, Queralt D, Bottos P, Rapoport A. (2004). Pobreza y exclusión social: Un análisis de la realidad española y europea. Colección Estudios Sociales, N° 16. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/301824451_Pobreza_y_exclusion_social_Un_analisis_de_la_realidad_espanola_y_europea. Fecha de consulta 02/07/2019.
49. Talk Pet. (2019). Entenda mais sobre síndrome de burnout e como afeta veterinários. Disponible en: <https://pet.talknmb.com.br/sindrome-de-burnout-veterinarios/>. Fecha de consulta 16/07/2019.
50. Toniut H, Arraigada M, del Valle Ricci S, Dondero M, Pacheco M, Quintana A. (2017). La definición de los valores en la organización: una propuesta metodológica. Revista Argentina de Investigación en Negocios. 3(1). Disponible en: <http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1571/10360-54371-1-PB.pdf?sequence=1>. Fecha de consulta: 22/07/2019.
51. Torre S. (2016). Los 3 tipos de motivación. Disponible en: <https://www.santiagotorre.com/los-3-tipos-motivacion/>. Fecha de consulta: 10/07/2019.
52. Torrelles C, Coiduras J, Isus S, Carrera F, París X, Cela J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 15(3): 329-344p. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>. Fecha de consulta : 12/06/2017.

9. ANEXOS

ACDE
ASOCIACION CRISTIANA
DE DIRIGENTES DE EMPRESA

16^a edición

IRSE
Indicadores de
Responsabilidad Social Empresaria

Con el respaldo de

 Universidad
Católica del
Uruguay



Promueve

DE RES EMPRESAS
POR EL
DESARROLLO
SOSTENIBLE

Auspician

 130 años forjando futuro

 Cámara de Comercio
Uruguay - Estados Unidos
Ente afiliados de apoyo

 AHK
Cámara de Comercio e Industria
Alemana en Uruguay
Deutsch-Uruguayische
Industrie- und Handelskammer
Lo hacemos posible.

 LIDECO
Liga de Defensa Comercial

 CREA

3. TRABAJADORES

EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS DESTINADAS A...

	A	B	C	D	E	F	N/A
1. Evitar que las personas sean discriminadas por su edad, género, raza, religión, discapacidad, ideología política, etc.	<input type="checkbox"/>						
2. Evitar el acoso moral, sexual, psicológico, ideológico y de cualquier otro tipo.	<input type="checkbox"/>						
3. Brindar garantías a los trabajadores que necesiten denunciar situaciones personales que consideran injustas.	<input type="checkbox"/>						
4. Formar a los trabajadores en los valores de la empresa.	<input type="checkbox"/>						
5. Informar a los trabajadores sobre asuntos relevantes y pertinentes que los afectan o que puedan afectarlos.	<input type="checkbox"/>						
6. Informar adecuadamente a los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones.	<input type="checkbox"/>						
7. Controlar que los proveedores de personal subcontratado cumplan con la legislación laboral y respeten los derechos de sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>						
8. Mantener un buen relacionamiento y un diálogo transparente con el sindicato que representa a sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>						
9. Prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	<input type="checkbox"/>						
10. Capacitar en seguridad y salud laboral a los trabajadores.	<input type="checkbox"/>						
11. Ofrecer la mayor estabilidad laboral posible a sus trabajadores.	<input type="checkbox"/>						
12. Promover y facilitar el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo profesional de sus trabajadores en todos los niveles de la empresa.	<input type="checkbox"/>						
13. Brindar oportunidades de desarrollo de una carrera funcional dentro de la empresa.	<input type="checkbox"/>						
14. Evaluar el desempeño de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>						
15. Reconocer y/o premiar el buen desempeño de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>						
16. Promover el trabajo en equipo, la participación, el involucramiento y el sentido de pertenencia de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>						
17. Evaluar la satisfacción de los trabajadores.	<input type="checkbox"/>						
18. Capacitar y/o reubicar a los trabajadores dentro de la empresa, cuando se introducen cambios tecnológicos u organizativos, a los efectos de minimizar los despidos u otros impactos negativos sobre ellos.	<input type="checkbox"/>						

3. TRABAJADORES

EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS DESTINADAS A...

- 19. Brindar apoyo a los trabajadores despedidos o con finalización de contrato, para que se puedan reinsertar en el mercado laboral.
- 20. Ayudar a los trabajadores con problemas de adicciones (alcohol, tabaquismo, drogas, etc.)
- 21. Promover la vida saludable entre sustrabajadores.
- 22. Facilitar el adecuado balance entre vida laboral y familiar de sus trabajadores.
- 23. Promover un adecuado clima laboral y de relación dentro de la empresa.
- 24. Brindar facilidades y beneficios adicionales a los establecidos en la ley para los casos de embarazo y maternidad.
- 25. Ofrecer al personal subcontratado algunos beneficios y/o capacitación similares a los que tienen los trabajadores de la empresa.
- 26. Brindar beneficios en materia de salud, educación o acceso a la vivienda.
- 27. Tratar de evitar que las reducciones de costos se realicen por la vía de despidos y suspensiones.

A B C D E F N/A

<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							
<input type="checkbox"/>							

ACDE

ASOCIACION CRISTIANA
DE DIRIGENTES DE EMPRESA

IRSE

Indicadores de
Responsabilidad Social Empresaria

1ª edición
para Micro y Pequeñas Empresas

Con el respaldo



Universidad
Católica del
Uruguay



Promueve

DE RES EMPRESAS
POR EL
DESARROLLO
SOSTENIBLE

Auspician



3. TRABAJADORES

Consideramos trabajadores al equipo de trabajo más allá de la relación contractual que tengan con la empresa.

INDIQUE SI EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS EN RELACIÓN A LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

1. Brinda garantías para los trabajadores que evite que las personas sean discriminadas por su edad, género, raza, religión, discapacidad, ideología política, etc.
2. Forma a los trabajadores en los valores de la empresa.
3. Informa sobre derechos y obligaciones.
4. Evalúa el desempeño y tiene sistematizada la devolución.
5. Brinda oportunidades de desarrollo.
6. Evalúa satisfacción de colaboradores.
7. Promueve la vida saludable.
8. Facilita adecuado balance entre vida familiar y laboral.
9. Promueve un adecuado clima laboral.

A B C D E F N/A

<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						

4. PROVEEDORES

INDIQUE SI EXISTEN ACCIONES Y/O POLÍTICAS EN RELACIÓN A LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

1. Actúa en forma ética y transparente en los procesos de contratación con proveedores.
2. Mantiene una comunicación permanente y de doble vía con sus proveedores.
3. Releva en forma sistemática las necesidades de los proveedores y sus niveles de satisfacción.
4. Escucha y atiende las reclamaciones y quejas de los proveedores.
5. Considera el desempeño social y/o medioambiental de sus proveedores al momento de definir sus compras.

A B C D E F N/A

<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						
<input type="checkbox"/>						

GUIA DE AUTOAPLICACIÓN

Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial ADEC-ETHOS

Versión 1.0.

Público Interno

Indicador 11. Valoración de la Diversidad¹⁶

Por reconocer la obligación ética de las empresas de combatir todas las formas de discriminación y de valorar las oportunidades que ofrece la riqueza de la diversidad de nuestra sociedad, la empresa:

<p>Cumple rigurosamente la legislación relacionada a la discriminación y se declara contra comportamientos discriminatorios que no promuevan igualdad de oportunidades en el ambiente interno y en la relación con sus clientes, proveedores y comunidad de entorno.</p>	<p>Además de eso, promueve la diversidad por medio de normas escritas que prohíben prácticas discriminatorias negativas, regulando los procesos de selección, admisión y promoción y movilidad interna, orientando sobre el encaminamiento de posibles denuncias.</p>	<p>Además de poseer normas escritas y canales para posibles denuncias contra prácticas discriminatorias negativas, realiza entrenamiento específico sobre el tema y utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas y establecer estrategias de reclutamiento y promoción.</p>	<p>Extiende esas acciones a toda la cadena productiva y participa en foros de valoración de segmentos en desventaja.</p>
<p>Etapa 1</p>	<p>Etapa 2</p>	<p>Etapa 3</p>	<p>Etapa 4</p>
<p><input type="checkbox"/> Nunca hemos tratado este asunto antes.</p>		<p><input type="checkbox"/> No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)</p>	

Informaciones Adicionales

	Sí	No
11.1. La política de valoración de la diversidad y no discriminación está en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		
Esa política contempla explícitamente:		
11.2. la cuestión étnico-racial;		
11.3. la cuestión de género;		
11.4. la cuestión de edad;		
11.5. la cuestión religiosa;		
11.6. la cuestión de la orientación sexual;		
11.7. la cuestión del origen geográfico;		
11.8. la cuestión de la clase social;		
11.9. la cuestión de las personas con discapacidad;		
11.10. la cuestión de la apariencia física.		
11.11. En los procesos y herramientas de gestión de personas, la empresa incluye requisitos para monitorear la diversidad de sus cuadros y posibles desigualdades respecto a los segmentos arriba citados, entre otras situaciones.		

Indicador 12. Compromiso con la no Discriminación y Promoción de la Equidad Racial

Considerando los hechos de discriminación y las desventajas que caracterizan la situación de la población de diferentes orígenes raciales o étnicos, la empresa:

<p>Sigue rigurosamente la legislación vigente que prohíbe la discriminación racial o étnica y las formas conexas de intolerancia en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés. Adopta procedimientos para que se cumplan también en forma rigurosa las legislaciones en sus contratos con empleados tercerizados.</p> <p>Etapa 1</p>	<p>Realiza censo interno periódico para evaluar sus procesos y Políticas, necesidades, situaciones o áreas críticas en relación a la equidad racial. Utiliza esas informaciones para subsidiar la planificación de acciones afirmativas y reforzar las campañas de concienciación, rever procesos y políticas etc.</p> <p>Etapa 2</p>	<p>Asume compromiso público de promover la equidad racial, expresada por medio de políticas formales de gestión de personas que prioricen la equidad y realización de acciones afirmativas como garantía de oportunidades iguales en los procesos de admisión, promoción y movilidad interna.</p> <p>Etapa 3</p>	<p>Además de mantener programas de desarrollo profesional, coaching y/o mentoring volcados a empleados de diferentes orígenes raciales o étnicos, estimula la promoción de la igualdad racial en toda su cadena productiva e invierte en programas De la comunidad de mismo objetivo, para concientizar a la sociedad sobre el tema.</p> <p>Etapa 4</p>
<p><input type="checkbox"/> Nunca hemos tratado este asunto antes. <input type="checkbox"/> No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)</p>			

Informaciones Adicionales

	Sí	No
12.1. La política de promoción de la equidad y no discriminación racial es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		
12.2. De esta política de promoción de la equidad, se derivan procedimientos específicos para mejorar la calificación y el desarrollo en la carrera de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.		
12.3. La empresa realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión de sus empleados sobre la importancia de la equidad y no discriminación racial.		
12.4. La política de comunicación comercial tiene como premisa no utilizar imágenes o situaciones que agreden la dignidad de empleados de diversos orígenes étnicos o nacionales.		

INDICADOR 13. Compromiso con la Promoción de la Equidad de Género

Con el objetivo de cooperar para combatir el prejuicio, ampliar las oportunidades de las mujeres en el mercado laboral y su capacitación para funciones especializadas, la empresa:

<p>Sigue rigurosamente la legislación del país¹⁷ que prohíbe la discriminación en el mundo laboral y asume internamente una postura contraria a cualquier tipo de prejuicio respecto a todos los grupos de interés.</p>	<p>Realiza censo interno periódico para evaluar sus procesos, políticas, necesidades, situaciones o áreas críticas en relación a la equidad de género. Utiliza esa información para subsidiar la planificación de acciones afirmativas y reforzar las campañas de concienciación etc.</p>	<p>Asume un compromiso público de promover la equidad de género, expresada por políticas formales de gestión de las personas que garanticen oportunidades iguales para mujeres y hombres en los procesos de admisión, promoción y movilidad interna. Realiza acciones afirmativas para garantizar oportunidades iguales de carrera y crecimiento de mujeres y hombres que trabajan en la empresa.</p>	<p>Además de mantener programas de desarrollo profesional, coaching y/o mentoring específicos para mujeres con el afán de estimular la formación de liderazgos femeninos en la empresa, se esfuerza para que la actitud de promover la equidad de género se replique en toda su cadena productiva e invierte en programas de valoración de la mujer.</p>
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
<input type="checkbox"/> Nunca hemos tratado este asunto antes. <input type="checkbox"/> No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)			

Informaciones Adicionales

	Sí	No
13.1. La política de promoción de la equidad de género es formal y consta en el código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa.		
13.2. De ésta política de valoración de la diversidad y de no discriminación son derivados procedimientos específicos para mejorar la calificación y promover a las mujeres.		
13.3. La política prohíbe expresamente la contratación, desvinculación o la promoción basadas en el estado civil o condición reproductiva.		
13.4. La política de promoción de la equidad de género es explícita en lo que se refiere a salarios y beneficios, seguridad social privada, acceso a entrenamientos y becas de estudios.		
13.5. Realiza campañas internas de concienciación (seminarios, foros o encuentros puntuales) para mejorar la comprensión sobre la importancia de la valoración de la mujer.		
13.6. El plan de salud de la empresa tiene adaptaciones específicas para la prevención y cuidados de salud de la mujer.		
13.7. La empresa tiene metas de contratación, entrenamiento y movilidad interna (horizontal y vertical) para la promoción de la equidad de género en todos los niveles jerárquicos de todas las áreas.		
13.8. La política de promoción de la equidad de género garantiza la participación femenina en los procesos decisivos y en la gestión en todos los niveles y áreas de la empresa.		

TRABAJO DECENTE¹⁸

Indicador 15. POLÍTICA DE REMUNERACIÓN, PRESTACIONES Y CARRERA

En su política de remuneración, prestaciones y carrera, la empresa:

Respeto y busca superar los pisos salariales firmados con los sindicatos o impuestos por el gobierno.	Trata a los empleados como un recurso, estimulándolos por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional, según política estructurada de carrera, y teniendo en cuenta las habilidades necesarias para su desempeño actual.	Valora competencias potenciales, estimulando a los empleados por medio de la remuneración y de la inversión en su desarrollo profesional y teniendo en cuenta su capacidad futura de crecimiento y desarrollo de nuevas habilidades.	Trata a los empleados como socios, además de valorar competencias potenciales por medio de la remuneración y del desarrollo profesional, establece mecanismos para que sus representantes participen en la formulación de políticas de remuneración y prestaciones, desarrollo profesional y movilidad interna.
Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
<input type="checkbox"/> Nunca hemos tratado este asunto antes.		<input type="checkbox"/> No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)	

Informaciones Adicionales

	Sí	No
15.1. El plan de cargos y salarios de la empresa es transparente y es abordado en su código de conducta y/o en la declaración de valores de la empresa		
15.2. La remuneración variable de la empresa representa menos del 20% (veinte por ciento) de la masa salarial.		
15.3. Cumple con las normas y procedimientos legales previstos en El Código Laboral		
La empresa:		
15.4. Posee políticas con metas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa (monitoreada por el índice resultante de la división de la mayor remuneración por la menor, incluyendo participación en los resultados y programa de bonificaciones.		
15.5. Efectuó en los últimos dos años, un aumento del menor salario de la empresa en relación al salario mínimo vigente.		
15.6. Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y beneficios.		
15.7. Tiene un componente de participación en los resultados		
15.8. Cuenta con un manual de cargos y salarios		
15.9. Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los colaboradores y sus familias.		
15.10. Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los colaboradores.		
15.11. Realiza evaluaciones de desempeño en las cuales los superiores son evaluados por sus subordinados.		

Informaciones Adicionales

La empresa:	Sí	No
16.1. Fue certificada por las normas SA8000 ²⁰ , BS 8800 ²¹ , OHSAS 18001 ²² o por norma equivalente.		
16.2. Ofrece un programa de prevención y tratamiento para dependencia de drogas y alcohol.		
16.3. Ofrece un programa específico para portadores de HIV/SIDA.		
16.4. Posee una política explícita de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad del área de recursos humanos.		
16.5. Esa política prevé la no discriminación a los portadores de HIV/SIDA.		
16.6. Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso moral ²³ que sean divulgados y debidamente amparados por estructura formal y neutral de denuncia y averiguación de hechos.		
16.7. Posee normas y procesos para combatir situaciones de acoso sexual que sean divulgados y debidamente amparados por estructura formal y neutral de denuncia y averiguación de hechos.		
16.8. Promueve ejercicios físicos en el horario laboral.		
16.9. Promueve programa de combate al estrés para los empleados, especialmente para los que desempeñan funciones más estresantes (como operadores de call center, cajeros etc.)		
16.10. Posee programa de orientación alimentaria y nutricional.		
16.11. Posee una política de equilibrio trabajo-familia que aborde cuestiones relativas a horario laboral y horas extras.		
16.12. Posee una política de compensación de horas extras para todos los empleados, incluso gerentes y ejecutivos.		
16.13. Capacita anualmente en salud y seguridad.		
16.14. Existen beneficios adicionales en el área de la salud para los colaboradores y/o sus familiares.		
16.15. En el presupuesto anual se prevé un monto destinado a la prevención de salud y seguridad.		

	2007	2008	2009
16.16. Promedio de horas extras por empleado/año			
16.17. Promedio de accidentes laborales por empleado/año			
16.18. Porcentaje de los accidentes que resultaron en retiro temporal de empleados y/o de prestadores de servicio			
16.19. Porcentaje de los accidentes que resultaron en mutilación u otros daños a la integridad física de empleados y/o de prestadores de servicio, con retiro permanente del cargo.			
16.20. Porcentaje de los accidentes que resultaron en muerte de empleados y/o de prestadores de servicio.			

Indicador 17. Compromiso con el Desarrollo Profesional y la Empleabilidad

Para desarrollar sus recursos humanos, la empresa:

Promueve actividades de entrenamiento puntuales, con el foco centrado en el desempeño de tareas específicas.	Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, con vistas al perfeccionamiento continuo de todo su personal.	Además de promover capacitación continua, ofrece becas de estudio o similares para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus empleados, independientemente de la aplicabilidad en su función actual.	En todos los niveles jerárquicos, promueve capacitación continua y ofrece becas de estudio o similares para la adquisición de conocimientos con impacto positivo en la empleabilidad de sus empleados, independientemente de la aplicabilidad en su función actual.
Etapa 1 <input type="checkbox"/>	Etapa 2 <input type="checkbox"/>	Etapa 3 <input type="checkbox"/>	Etapa 4 <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Nunca hemos tratado este asunto antes. <input type="checkbox"/> No consideramos su aplicación en nuestra empresa. (Justifique)			

Informaciones Adicionales

La empresa:	Sí	No
17.1. Analiza periódicamente el perfil socioeconómico de sus empleados para ajustar sus estrategias de remuneración y prestaciones y de educación y desarrollo profesional.		
17.2. Mantiene un programa de erradicación del analfabetismo (absoluto y/o funcional), educación primaria o enseñanza supletoria entre sus empleados, con metas y recursos definidos.		
17.3. Posee un programa de mapeo para identificación de competencias potenciales a ser desarrolladas.		
17.4. Contempla en sus políticas de desarrollo programas que promuevan la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización con los valores y principios individuales de sus empleados.		
17.5. Posee programas de orientación sobre el planeamiento de carreras con el afán de ayudar a los empleados a reflexionar sobre sus funciones e identificación de objetivos a largo plazo.		
17.6. Prevé espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral de los mismos		
17.7. Considerando su papel social respecto a los pasantes, les ofrece buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal en sus respectivas áreas de estudio y con el debido acompañamiento.		
17.8. Al cerrar el periodo referente al programa de práctica laboral, trata de emplearlo(s) en la propia empresa y en caso de imposibilidad, le(s) confiere oportunidades en empresas u organizaciones aliadas.		
17.9. Prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados.		

Informaciones Adicionales

La empresa:	Sí	No
18.1. Ha tenido reclamos laborales relacionados a despidos en los últimos tres años.		
18.2. Acompaña y evalúa periódicamente la rotación de empleados y tiene políticas para minimización y mejoría de ese indicador.		
18.3. Busca establecer un diálogo estructurado con instancias del gobierno local, especialistas, ONGs y sindicatos u otras asociaciones de empleados para conocer, entender, prever y reducir el impacto de un posible cierre de unidades de negocios o plantas, o de la eventual necesidad de corte de personal.		
18.4. Busca asociarse con organizaciones especializadas para desarrollar programas de capacitación y estímulo al emprendedurismo.		
18.5. Ante la necesidad de reducción de personal, prevé una comunicación dirigida a los empleados remanentes sobre las razones que orientaron las decisiones tomadas.		
18.6. La situación socioeconómica del empleado es considerada al momento de su despido.		

	2007	2008	2009
18.7. Número de empleados al final del periodo.			
18.8. Total del pasivo laboral al final del periodo.			
18.9. Total de demandas laborales abiertas final del periodo.			
18.10. Número del total de despidos en el periodo.			
18.11. Número del total de incorporaciones en el periodo.			
18.12. Porcentaje de desvinculados mayores de 45 años de edad en relación al número total de desvinculados.			