

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
“PROYECTO DE GRADO”

The logo of the Instituto Universitario Aeronáutico is a circular emblem with a blue border containing the text 'INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO' and the year '1947'. Inside the circle, there is a stylized aircraft and the motto 'MENS AGIT MOLEM'.

*“ANÁLISIS DEL PÚBLICO INTERNO PARA
IMPLEMENTAR LA GESTIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIA”*

ALUMNOS:

CALDERÓN, Matías Manuel
GONZÁLEZ, María Laura

TUTORA TFG:

FERNANDEZ FRASER, Ana María

MAYO 2014

CORDOBA – ARGENTINA

DEDICATORIA

“... Unir al trabajador con la conciencia, de la importancia que tiene el acto creativo que realiza día a día. Hacer del trabajo algo creador, algo nuevo.”

Ernesto Guevara.

“A mis Padres, por tan inmensa herencia: el estudio del conocimiento.”

“A mis Hermanas, por la simpleza del compartir en esta vida.”

“A Melisa, por su Amor y Paciencia.”

Matías.-

“... Hay que romper esa fatal barrera de la desconfianza y sustituirla por la confianza cordial.”¹

Don Bosco.

“A mis abuelos, quienes con su ejemplo y sacrificio en la vida, se transformaron en mis grandes consejeros.”

“A mis padres, quienes con su educación, guía y amor, hicieron de mí una mujer de bien.”

“A mi hermana, quien con su sonrisa y apoyo constante, se convirtió en mi compañera fiel.”

Laura.-

¹ JIMÉNEZ FAUSTO, La Carta de Roma, “El Amor supera el Reglamento” Editorial CCS, Madrid 2003.

AGRADECIMIENTOS

En este punto del camino es necesario apaciguar el ritmo y reflexionar sobre todas las personas que nos ayudaron a ser quienes somos en este momento, no sólo pensar en ellos sino también exteriorizarlo, demostrarlo... en fin agradecer.

Es por ello, que la primera persona que se nos viene a la mente es Ana María Graciela Fernandez Fraser, nuestra tutora. Quien nos aceptó como grupo de tesis a pesar de su consentimiento, sólo por su vocación y servicio como docente. Quien nos enseñó que en todo ámbito de la vida la ética se encuentra presente. Gracias a su carisma y dedicación profesional, se transformó en nuestra brújula para alcanzar el destino en este trayecto tan peculiar como es la realización del Trabajo final de Grado. Es ineludible destacar que no sólo nos mostró un camino en dónde podremos desempeñarnos como profesionales, sino que también nos enseñó que con disciplina y fuerza de voluntad, siempre se puede alcanzar una meta.

Otras personas que debemos reconocer, es al cuerpo docente del Instituto Universitario Aeronáutico, quienes con pericia, competencia y dedicación nos forjaron mediante ejercicios, actividades obligatorias y debates con contenidos racionales a lo largo de cada materia curricular con el objetivo de formarnos como profesionales.

No debemos dejar de lado, a la “Empresa de Transporte Interurbano E.T.I.” ya que se transformó en la base empírica en donde corroboramos nuestras ideas, por lo que nos permitió integrar nuestros conocimientos con la actividad empresarial.

Por último, es significativo agradecer a nuestras familias y amigos, quienes con su apoyo y consejos fueron nuestros pilares para seguir adelante, quienes apostaron sus expectativas en nosotros... Es a ellos, a quienes dedicamos este trabajo con especial gratitud.

Matías y Laura.-

Agradecimiento Personal

Debo agradecer a mi compañero, Matías...su convicción, paciencia e invaluable amistad hicieron de ésta experiencia un recuerdo imborrable en mi memoria.

Laura.-

*“ANÁLISIS DEL PÚBLICO INTERNO PARA
IMPLEMENTAR LA GESTIÓN DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIA”*



INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: ANÁLISIS DEL PÚBLICO INTERNO PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.....

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

CALDERÓN, MATÍAS MANUEL - DNI 29.964.267 - LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS.
GONZÁLEZ, MARÍA LAURA - DNI 31.769.296 - LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS.

Profesor Tutor del PG: PROFESORA FERNANDEZ FRASER, ANA MARÍA.-.....
.....

Miembros del Tribunal Evaluador:

PROFESORA LICENCIADA GARCIA, ISABEL.
PROFESOR MAGISTER BARNES, FEDERICO.

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

INDICE

Resumen del Proyecto de Grado	1
Objetivos y Alcance Del Trabajo	2
Introducción	3
Presentación de la Empresa.....	5
Marco Teórico	8
I) Orígenes De La Responsabilidad Social Empresaria.....	8
a) Responsabilidad Social Empresaria Y Filantropía: Diferencias.....	8
b) Continúo de Colaboración Intersectorial.....	10
c) Valor Compartido – Michel Porter y Mark Kramer.....	12
II) Responsabilidad Social Empresaria. Conceptualización.....	17
a) Tipos De Responsabilidad Social Empresarial.....	20
b) Stakeholders: Los Grupos de Interés en la RSE.....	22
c) Dimensiones De La Responsabilidad Social Empresaria.....	26
d) Público interno.....	33
e) Medición de RSE - Indicadores y GRI.....	39
III) Gestión de RSE	43
a) Cambio Organizacional y RSE.....	43
b) Comunicación.....	43
c) Participación de los Empleados.....	70
d) Capacitación y Desarrollo.....	73

e) Remuneración y Beneficios.....	76
f) Relaciones Sindicales.....	79
IV) Marco Metodológico.....	83
Relevamiento y/o Diagnóstico y sus Conclusiones.....	88
Propuesta de Mejora	111
Conclusiones del Proyecto de Grado	121
Bibliografía	123
Anexo	127

RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO

Con motivo de dar cumplimiento a la carrera de grado “Licenciatura en Recursos Humanos” del Instituto Universitario Aeronáutico, se desarrolla un proyecto de intervención, para desplegar en una empresa de transporte diferencial interurbano de la Provincia de Córdoba.

El proyecto se focaliza en la propuesta de planes de acción para la Gestión de Responsabilidad Social Empresaria (en adelante RSE), centralizando el análisis en el Público interno. Para ello se priorizan como ejes del proceso, la participación de los trabajadores, la capacitación y desarrollo, beneficios y remuneraciones, la comunicación y las relaciones sindicales.

Se implementan herramientas de análisis, como la Observación Directa, Entrevistas y Encuestas, relevando la información necesaria para el desarrollo de propuestas de mejora, que permitan iniciar actividades de mejora hacia su Público interno, relacionadas a la gestión de RSE.

El interés por el tema radica en que una gestión ética y transparente beneficia a la empresa al impactar tanto dentro de la misma como también hacia el resto de los interesados por la existencia de la organización.

Actualmente, se comprueba a diario que la falta de ética y particularmente la existencia de la corrupción, corroe a las instituciones y a la sociedad. Es por ello que con este trabajo se busca dar un aporte que colabore en la toma de consciencia y comprenda a una práctica empresarial, que conlleve a un cambio social en un futuro cercano.

OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INTERVENCION

GENERAL

“Generar planes de acción para la futura implementación de la gestión de Responsabilidad Social Empresarial en el Público interno, de la empresa E.T.I.”

ESPECÍFICOS

1. Concientizar a los directivos de la organización sobre la Responsabilidad Social Empresarial.
2. Crear planes de acción en forma conjunta con directivos y mandos medios.
3. Incentivar la participación de los trabajadores en las distintas temáticas de la RSE.
4. Desarrollar criterios de evaluación para el plan de acción.

ALCANCE PROYECTO DE INTERVENCION

La trascendencia del siguiente trabajo de grado, radica en el convencimiento de que la RSE como gestión estratégica genera el desarrollo sustentable dentro y fuera de la organización, porque esta basado prioritariamente en un compuesto de valores y principios éticos que constituirán el norte para su accionar.

Las futuras decisiones y acciones, serán parte de cada uno de los sujetos sociales, influyendo en el bienestar y en la calidad de vida de las generaciones futuras.

La intervención sobre el público interno, generará la simplificación de los procesos organizacionales, al alcanzar acciones propias de la RSE; y así se genera también un nexo social entre la organización y la sociedad.

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por objeto la aplicación de diferentes conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional “Licenciatura en Recursos Humanos”, dictada por el “Instituto Universitario Aeronáutico”. El mismo se concretará a través de un proyecto de Intervención, en una empresa de servicios de transporte interurbano de pasajeros, que permita aplicar con innovación y criterio profesional, soluciones eficientes a los problemas que se presentan frente a la realidad organizacional.

El área temática a examinar se enfatiza en la Responsabilidad Social Empresaria, (en adelante referida como RSE) tomando como eje central al Público Interno, lo cual será valorado por medio de Indicadores.

La Responsabilidad Social se ha convertido en un término de uso frecuente en el mundo de las organizaciones. En la realidad empresarial, la mayoría de las grandes empresas estudian en profundidad cual es su nivel de RSE auditándolo para diseñar un plan de acción coherente con dicha gestión.

En la actualidad, la organización protagonista, a través de sus directivos, presenta interés en el inicio hacia el camino de la RSE, requisito indispensable para ello, y propone tomar como núcleo medular el público interno; ya que es el mejor capital por resguardar y en el cual invertir.

El Público Interno es todo trabajador de la empresa que puede ser afectado por las decisiones de la misma ya que se encuentran bajo su dependencia. A su vez existe una relación inversa de retroalimentación porque la empresa necesita de ellos para la consecución de los objetivos organizacionales.

La Responsabilidad Social Empresaria pretende fomentar una gestión humana y un tratamiento responsable de las relaciones con éste público. Para ello, se promueve la integración laboral de los grupos marginados, el diálogo abierto con agrupaciones de trabajadores y/o sindicatos y la participación de los empleados en las decisiones de la empresa.

Se debe mencionar que los representantes de la misma, han solicitado que no sea revelada su identidad a causa de tratarse de información confidencial de la organización. Es por ello que la llamaremos “Empresa de Transporte Interurbano” (E.T.I.).

PRESENTACION DE LA EMPRESA

“Empresa de Transporte Interurbano” (E.T.I.)

Tiene sus comienzos en Octubre de 1994, cuando inicia su actividad en el servicio de transporte de pasajeros, bajo la modalidad puerta a puerta, con destino a la Ciudad de Villa Carlos Paz, siendo de este modo una Empresa pionera desde sus orígenes.

A fines de 1997, se incorpora el corredor que une la Ciudad de Córdoba con la Ciudad de Saldán por Villa Allende, y en Julio de 1998 se recurre con éxito a sumar el corredor que conecta la Capital cordobesa con la Ciudad de Jesús María.

Dentro de este proceso, y tras esforzadas gestiones, la empresa es autorizada legalmente bajo la modalidad de Transporte Regular Diferencial, siendo a través de su reglamentación, dada por la Provincia de Córdoba, la que le permite ofrecer un servicio sin precedente en el territorio cordobés, logrando así una importante ventaja comparativa dentro del rubro.

En el 2006, acorde al crecimiento y la proyección alcanzados, la organización adquiere un predio estratégicamente ubicado, y a través de una inversión sin precedentes, edifica una planta logística y administrativa modelo, única en toda la provincia de Córdoba.

Actualmente, cuenta con una flota de 150 unidades, con las cuales conecta más de 20 localidades de la Provincia de Córdoba, entre las cuales podemos mencionar las ciudades Va. Carlos Paz, Va. Allende, Río Ceballos, Jesús María, Totoral, San Francisco del Chañar y Va. María de Río Seco, lo que permite posicionarla en el rubro “Transporte de Pasajeros – Categoría Regular Diferencial”, siendo una de las empresas más importantes del país, con una nómina de personal de 600 empleados.

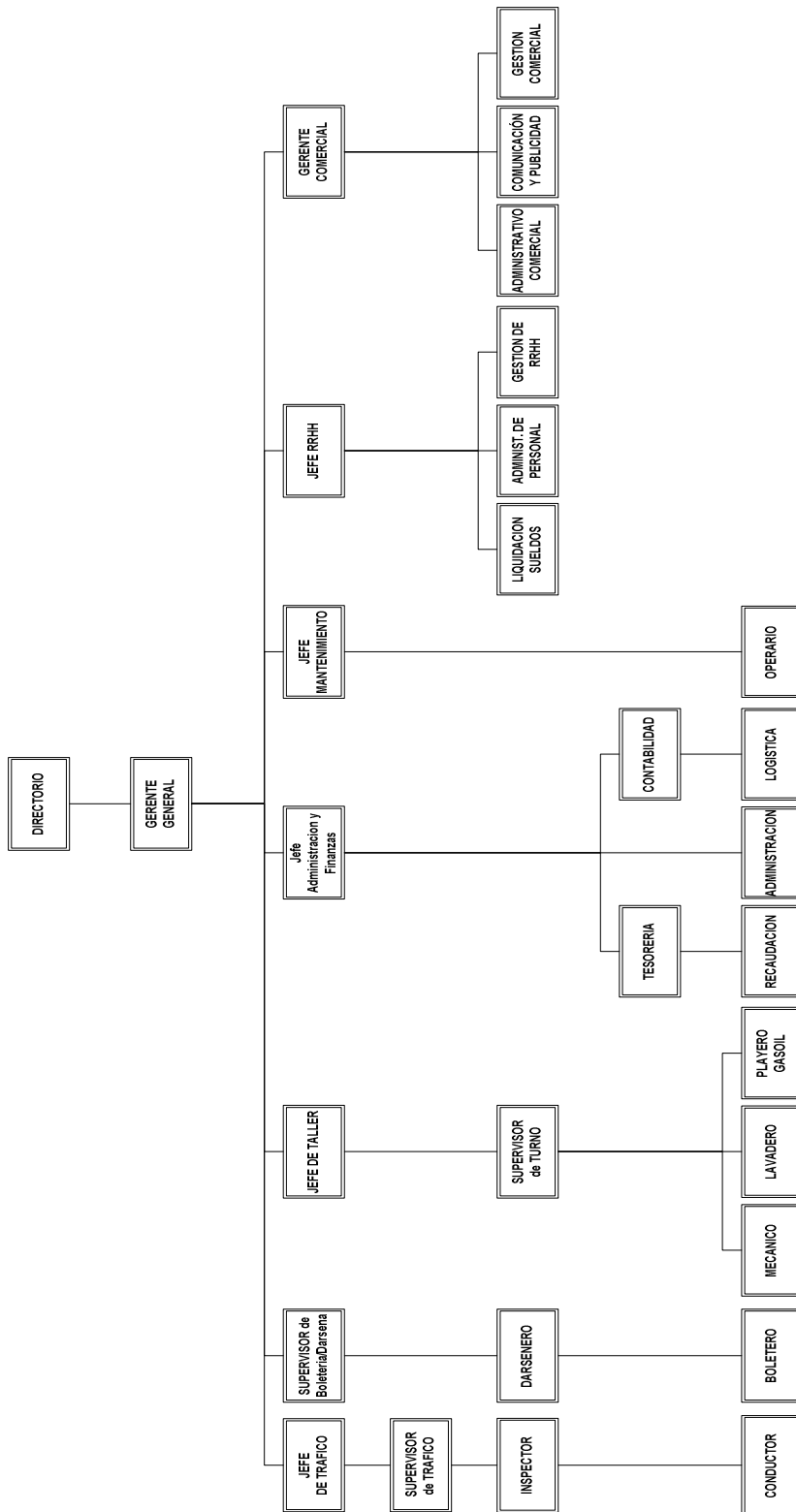
En cuanto a sus objetivos, la organización, procura la permanente búsqueda por satisfacer las necesidades de clientes actuales y potenciales, garantizando seguridad, confiabilidad y puntualidad en cada unos de sus servicios.

MISION DE LA ORGANIZACIÓN: Prestar un servicio de transporte interurbano diferencial, que permita acortar distancias entre las distintas localidades de la Provincia de Córdoba, para satisfacer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes existentes y potenciales.

VISION DE LA ORGANIZACIÓN: Ser la empresa líder de transporte interurbano en la Provincia de Córdoba en carácter de diferencial, brindando calidad, servicio y tecnología.

A continuación se encuentra su organigrama:

ORGANIGRAMA DE E. T. I.



MARCO TEORICO

A continuación se profundiza el concepto de RSE desde sus orígenes hasta la gestión del valor compartido como principio utópico a alcanzar.

A su vez se desarrollan los aspectos de Participación de los empleados, Comunicación, Remuneración y Beneficios, Capacitación y Desarrollo y Gestión Sindical, ya que son los pilares que fundamentan la base del diagnóstico organizacional.

A través de este trabajo, los autores aportan un conjunto de indicadores, de propia autoría, que son una herramienta de aprendizaje y autoevaluación interno de la gestión organizacional referente a la incorporación de prácticas de RSE.

I) ORIGENES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

a) Responsabilidad Social Empresaria Y Filantropía: Diferencias

La filantropía es una acción de ayuda de carácter solidario o humanitario, es decir, es una acción gratuita, social y externa de la empresa asociada a personas (naturales o jurídicas) motivada por principios altruistas.

La principal favorecida es la comunidad organizada y reconocida como tal, por lo que es dirigida hacia organizaciones como: concejos comunitarios, organizaciones no gubernamentales, asociaciones comunitarias, fundaciones, universidades, entre otros.

Los recursos que dan origen a esta actividad proceden de las utilidades de la empresa y no se aspira a algún tipo de beneficio económico como resultado de esta acción.

Este tipo de acciones no se encuentran enmarcadas en ninguna política a mediano o largo plazo, ni requieren un sistema de gestión para llevarlas a cabo.

En cambio, la RSE tiene como objetivo beneficios para la organización, ya que es una estrategia organizacional, y a la vez le incumbe la mejora de la

comunidad de su entorno y de la sociedad. Los recursos pueden surgir de las utilidades de la empresa como de un presupuesto destinado especialmente a ésta, además de los equipos y recursos humanos propios de la organización. Así, se puede determinar que es una nueva forma de dirigir los negocios que se caracteriza por la búsqueda permanente de una relación virtuosa entre la empresa y la sociedad para alcanzar un equilibrio entre las dimensiones de rentabilidad económica, bienestar social y protección ambiental, llamada la “triple línea de base”.

Como base previa a la RSE es necesario tener en cuenta el concepto de desarrollo sustentable, el cual surge con la preocupación ambiental pero que no se limitó a ésta. Muy por el contrario, se amplió de tal forma hasta tener presente la equidad intergeneracional, es decir la posibilidad de la continuidad del desarrollo en las generaciones futuras, al menos en las mismas condiciones que en las generaciones presentes. Así, surge la noción de sostenibilidad como concepto articulador de la “triple línea de base” antes expresada.

Dichas practicas son sostenidas por un compuesto de valores superiores y principios éticos, que la organización hace suyos, lo que constituyen el “norte en su brújula” para su accionar. Por lo que, la coherencia entre el discurso y la acción, es un axioma dado.

De esta forma, se llega al concepto de RSE, que se define de la siguiente forma por el Instituto Ethos de Brasil: *“Relación ética y transparente de la Empresa con todos los públicos con los que se relaciona (accionistas, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad, etc.) y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.”*²

A continuación se expone un cuadro comparativo en donde se reflejan las principales diferencias entre la filantropía y la Responsabilidad Social Empresarial:

² INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA y Colaboradores: “Paso a paso para Pymes – Responsabilidad Social Empresaria para Pequeñas y Medianas Empresas”. Córdoba, Argentina, Septiembre 2005.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	FILANTROPIA
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.

FUENTE ³

Como conclusión, se puede inferir que la filantropía tradicional es algo bueno. No obstante, la empresa puede desaprovechar la oportunidad de generar un fehaciente valor estratégico, tanto social como financiero, mediante sus relaciones con la sociedad civil.

La filantropía es sólo una magnitud de la Responsabilidad Social Empresarial, la que hace referencia al vínculo con la comunidad del entorno de la organización. Si se deja de lado las otras dimensiones como son las relaciones con los trabajadores, con los dueños, con el medio ambiente, proveedores y los consumidores, no se logrará la estrategia competitiva de la misma.

b) Continuo de Colaboración Intersectorial

La relación de cooperación entre empresas y organizaciones de la sociedad se caracteriza por moverse en un continuo conformado por tres estamentos: el filantrópico, el transaccional y el integrativo.

El primero, el **Filantrópico**, ya fue explicado anteriormente con gran detalle, no obstante es necesario destacar que es un útil punto de partida hacia los vínculos que busquen avanzar más allá de la filantropía.

³ BALTERA, Pablo; DIAZ, Estrella; DUSSERT, Pablo. "Responsabilidad Social Empresarial Alcances Y Potencialidades En Materia Laboral" Cuaderno de Investigación N° 25" Dirección del Trabajo. Departamento de Estudios. Chile, Santiago de Chile, Diciembre 2005.

El **Transaccional**, cada socio asume un rol protagonista de dar y recibir, de entrega y recepción alrededor de un proyecto concreto, por lo que el flujo de valor tiende a ir en ambas direcciones, es recíproco.

Pocas relaciones progresan hasta el siguiente estamento, es decir el **Integrativo**, en el que ambas partes cooperan de forma integrada, lo que como consecuencia trae que las barreras organizacionales se transformen en porosas.

Así, cada socio aporta sus activos más importantes, los que son combinados de tal forma que desarrollan valor estratégico, que antes era inexistente. Generalmente se estructuran alrededor de la producción conjunta de un producto o la prestación de un servicio. Lo que lleva a la sabia conclusión de que este tipo de alianzas son más estables que las anteriores.

Es menester aclarar, que las etapas no son rígidas ni excluyentes, por lo que las relaciones avanzan de acuerdo al descubrimiento de las ventajas de cada estamento.

A continuación, se expone un grafico en donde se muestra los principales rasgos de las etapas a lo largo del continuo:

El continuo de la colaboración intersectorial

Natureza del vínculo	Filantropía	Transaccional	Integrativa
Nivel de compromiso	Bajo	→	Alto
Importancia para la misión	Periférica	→	Central
Magnitud de recursos	Baja	→	Elevada
Tipo de recursos	Dinero	→	Capacidades centrales
Espectro de actividades	Estrecho	→	Amplio
Nivel de interacción	Poco frecuente	→	Intenso
Complejidad administrativa	Simple	→	Compleja
Valor estratégico	Menor	→	Sustancial

FUENTE ⁴

⁴ AUSTIN, James; HERRERO, Gustavo y REFICCOV, Ezequiel. “La Nueva Ruta: Alianzas Sociales y Estratégicas”, Harvard Business Review America Latina, diciembre 2004.

El siguiente grafico expone una breve lista del valor que puede generar una asociación integrativa:



FUENTE ⁵

c) Valor Compartido – Michael Porter Y Mark Kramer

Si las empresas estudiarían sus posibilidades de implementar Responsabilidad Social Empresarial de la misma forma en que lo hacen con las decisiones de negocios, tomarían noción de que la RSE es una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva, ya que es un brote de enorme progreso social, mientras que las organizaciones con fines de lucro aplican sus conocimientos y recursos en actividades que favorezcan a la sociedad.

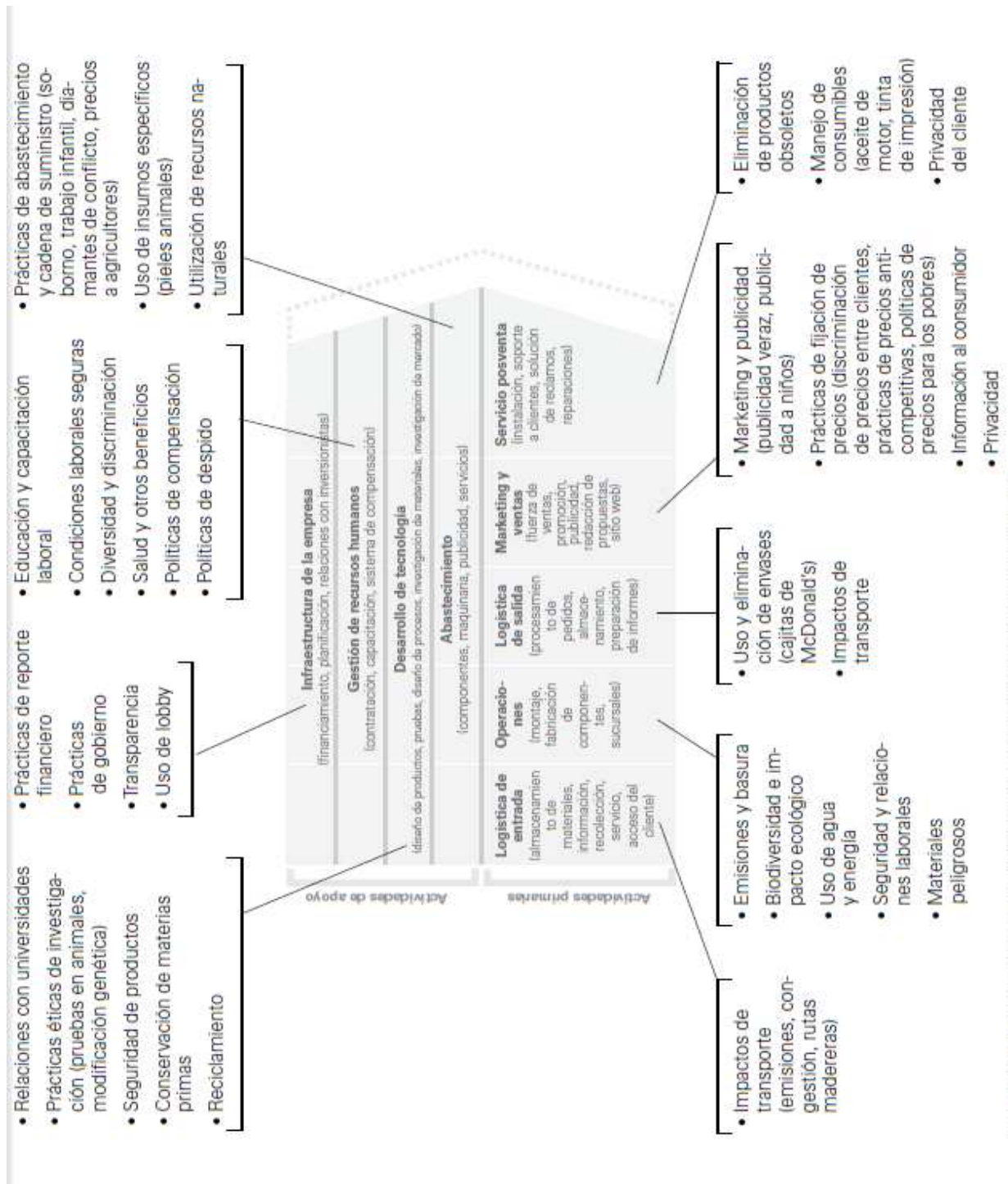
Cualquier negocio que busque alcanzar sus fines a expensas de la sociedad en la que opera, descubrirá que su éxito es ilusorio y temporal. Por lo que la verdadera estrategia a la que se refiere la RSE consiste en “sanar a la sociedad” ya que una corporación exitosa necesita de una sociedad saludable, para crear una demanda creciente para la empresa. Así, al crear demanda de los bienes organizacionales y brindar activos públicos trascendentales y un entorno que aporte al negocio, la organización y la sociedad salen a flote de la mano.

Al mismo tiempo una sociedad sana necesita de empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus integrantes.

⁵ AUSTIN, James; HERRERO, Gustavo y REFICCOV, Ezequiel. “La Nueva Ruta: Alianzas Sociales y Estratégicas”, Harvard Business Review America Latina, diciembre 2004.

Además ningún programa social proveniente del estado puede igualarse con el sector “empresa” (macroeconómicamente hablando) a la hora de la creación de empleos, riqueza e innovación que optimice los niveles de calidad de vida a través del tiempo.

Esta interdependencia entre empresa y sociedad, admite dos formas. La primera son los llamados “vínculos de adentro hacia fuera” ya que la organización produce impactos en la sociedad mediante sus operaciones cotidianas que se pueden observar en la cadena de valor. Este impacto, puede ser positivo o negativo se demuestra en la siguiente lista:



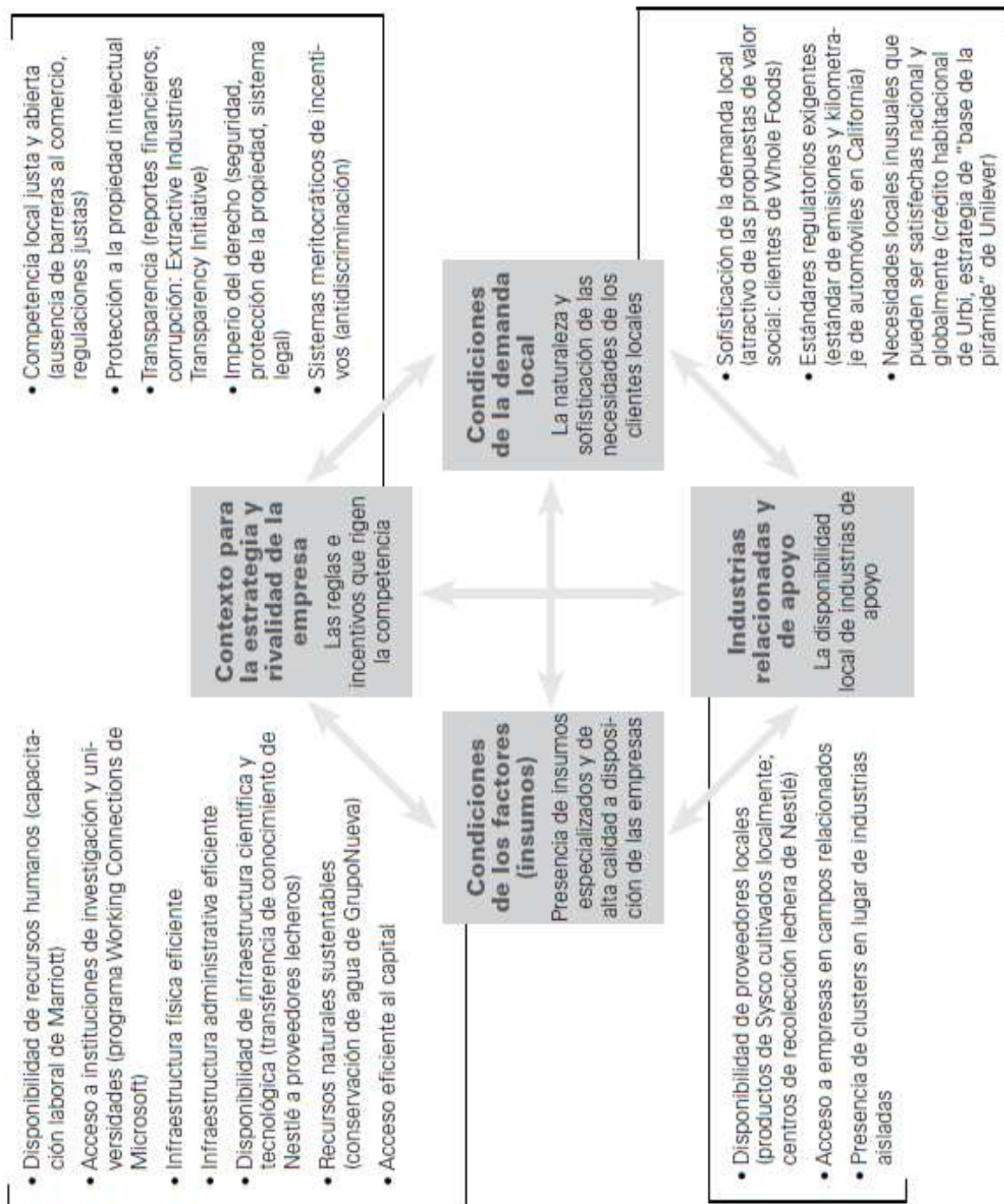
FUENTE ⁶

⁶ KRAMER, Mark; PORTER, Michael. “Estrategia Y Sociedad”, Harvard Business School Publishing Corporation. Diciembre 2006.

Al utilizar la cadena de valor como herramienta administrativa, se dilucidan las consecuencias sociales de la actividad organizacional; es decir se ha realizado un inventario de problemas y oportunidades que deben ser analizados, priorizados y afrontados a la hora de decidir por cual comenzar. Como algunos de ellos presentarán oportunidades para la diferenciación social y estratégica, las organizaciones deberían corregir tantos efectos negativos como sean posibles.

Por otro lado, es necesario destacar que los efectos e impactos ocasionados cambian a través del paso del tiempo; de tal forma que pueden afectar la supervivencia del ente. Es decir, el entorno cercano a la organización también varía y se categoriza dentro del título de “vínculos de afuera hacia adentro”. Estos pueden ser estudiados al utilizar el Marco de Diamante. El que manifiesta la forma en que las condiciones en la ubicación de la organización afecta su capacidad para ejecutar su estrategia a largo plazo. Estas se refieren a la infraestructura de transporte, la política regulatoria aplicada, entre otras. Como conclusión, se puede decir que garantizar la buena salud del entorno inmediato beneficia a la empresa y la sociedad.

A continuación se brinda un ejemplo del diamante de Porter.



Fuente: Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, 1990

FUENTE ⁷

⁷ KRAMER, Mark; PORTER, Michael. "Estrategia Y Sociedad", Harvard Business School Publishing Corporation. Diciembre 2006.

El principio de **valor compartido** debe regir en el vínculo existente entre la organización y la sociedad por que los “vínculos de adentro hacia fuera y desde afuera hacia adentro” se deben integrar ya que el impacto es aun mayor si operan en conjunto. Por lo que las actividades en la cadena de valor se ejecutan de tal forma que refuercen las mejoras de las dimensiones del contexto social; al unísono las inversiones en el entorno inmediato competitivo poseen en carácter latente la capacidad de reducir las restricciones en las actividades de la cadena de valor, por lo que si se complementan se transforman en herramientas vigorosas para crearlo. Al valor compartido se lo puede definir como *“políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera”*.⁸

II) RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Conceptualización.

En la Etimología, el concepto Responsabilidad Social Empresarial alude al *hacerse cargo* de las acciones. Responsabilidad deriva del verbo latín *respondeo*, que significa “responder”; a su vez, el sufijo *abilis* especifica la posición de ser capaz. Así, ser responsable significa que se tiene la facultad de dar respuesta como práctica arraigada en el ejercicio de los actores involucrados.

Al momento de conceptualizar, surgen diferentes incógnitas relacionadas a sus particularidades. Por ejemplo, al ser la RSE un concepto inacabado existe confusión con otros conceptos como la filantropía, como se explicó previamente.

En segunda instancia, “no existe consenso alguno en cuanto a si estas practicas deben ser voluntarias u obligatorias, así como si forman parte de la ética de las empresas o de derecho de los stakeholders que se encuentran vinculados.”⁹

Por otro lado, las áreas competentes en la RSE son de amplio espectro y confluyen con el accionar de profesionales de muy variados perfiles, lo que recalca aún más la diversidad y complejidad.

⁸ KRAMER, Mark; PORTER, Michael. “La Creación de Valor Compartido”, Harvard Business Review. Enero Febrero 2011.

⁹ ABELENDA CASALET, Lucía. “Las Organizaciones Intermedias en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial”. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. México. Julio 2010.

Así, se puede verificar que es difícil la selección de un solo concepto de Responsabilidad Social Empresarial en la actualidad porque adquiere diversos sentidos de acuerdo a los contextos socioeconómicos de los diferentes países, sin nombrar las controversias existentes entre los distintos autores. Es por ello que a continuación, se destacará varias posiciones de actores estratégicos, entre ellas:

El “Libro Verde de la Comisión Europea, en el año 2001 expresa: “Integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. De forma amplia, es definida como un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una mejor sociedad y un medio ambiente más limpio.

El Pacto Mundial en el año 1999, determina que la Responsabilidad Social Empresarial es la Adopción de principios y valores que den un rostro humano al mercado mundial” promoviendo la construcción de los pilares social y ambiental necesarios para mantener la nueva economía global.

La Red Empresa (Forum) prefija al concepto como “Una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones en forma sustentable en lo económico, lo social y ambiental, reconocidos los intereses de distintos públicos con los que se relaciona como los accionistas, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y el desarrollo sustentable de las generaciones futuras.”¹⁰

El Instituto Ethos Brasil lo conceptualiza como “una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales 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.”¹¹

¹⁰ ABELENDAS CASALET, Lucía. “Las Organizaciones Intermedias en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial”. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. México. Julio 2010.

¹¹ INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL y Colaboradores: “Paso a paso para Pymes – Responsabilidad Social Empresarial para Pequeñas y Medianas Empresas”. Córdoba, Argentina, Septiembre 2005.

El instituto DERES, compatriota de nuestro país limítrofe Uruguay, enuncia que la RSE 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.¹²

La fundación PROETICA, gestada en la Universidad Católica de Córdoba, Argentina pronuncia que la Responsabilidad Social Empresarial “es una dimensión que atraviesa transversalmente la propia gestión de la empresa, compuesta por un conjunto de acciones planeadas, a favor de las personas y su dignidad, emprendidas libremente por las empresas, que presentan las características de estar vinculados de algún modo al desarrollo del negocio y que van más allá del cumplimiento de la ley y los convenios colectivos de trabajo.”¹³

Si bien existen diferencias en las definiciones antes expuestas, se perciben ciertas similitudes, y entre ellas se encuentran las siguientes:

- El montaje de un nuevo paradigma de gestión, que se sustenta en el desarrollo sustentable, lo que no sólo incluye la dimensión ambiental, sino también, la inclusión de los distintos públicos de interés de la empresa para generar desarrollo que no comprometa los recursos para las generaciones futuras.
- La organización debe cumplir un rol protagónico en la sociedad, lo que se extiende más allá de su función económica y/o filantrópica.
- Las empresas deben desarrollar una Gestión de Efectos, que es donde se verifican los impactos que provocan los “vínculos de adentro hacia fuera” generados por la Cadena de Valor de Porter y Kramer, explicada anteriormente.
- La organización no debe prefijar por sí sola su protagonismo social ni el aporte hacia la sociedad. Muy por el contrario, debe vincularse y consultar a sus stakeholders acerca del comportamiento que esperan de ésta ya que sus intereses, objetivos y expectativas pueden influir de forma positiva o

¹² <http://deres.org.uy/>

¹³ PROETICA. GESTION ETICA EMPRESARIA y colaboradores. “GestionaRSE. Guía de Autoevaluación para la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial” Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, Argentina. 2006.

negativa en el bienestar de la organización. Es por ello que el concepto de “**accountability**” refleja la necesidad de la empresa de “hacerse cargo” de sus acciones en forma transparente, porque los públicos de interés esperan respuesta de ésta ante las demandas que le han solicitado.

- La adopción de la RSE como una estrategia organizacional le permite obtener ventajas competitivas puesto que busca el beneficio social de la comunidad en la que se encuentra inserta, la que como contraprestación le brindará recursos humanos y la adquisición de bienes y servicios.

a) Tipos De Responsabilidad Social Empresarial

A continuación se desarrollará una clasificación de responsabilidades sociales, en donde las responsabilidades **primarias** poseen prioridad ante a las **secundarias** y de igual forma éstas con respecto a las **terciarias**.

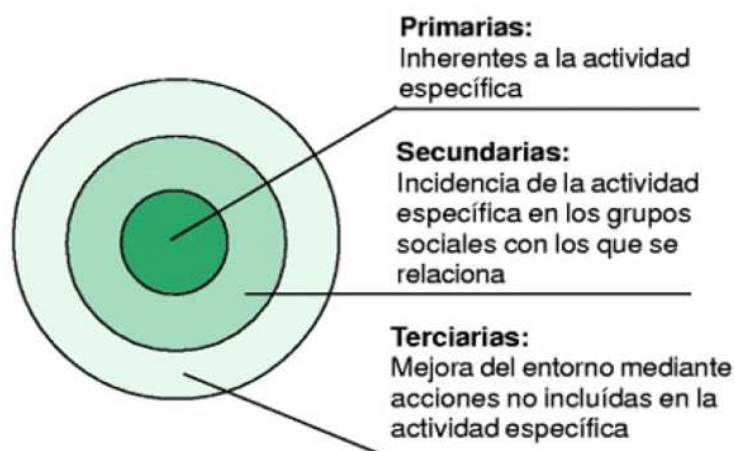
Para discernir entre unas y otras, se categorizan a las **primarias** como esenciales a la actividad concreta del ente ya que no atender apropiadamente al núcleo de la empresa, podría generar graves repercusiones, tanto como para su propia supervivencia.

Las **secundarias** se asientan en la mejora de los efectos resultantes de esa misma actividad específica en los grupos sociales interdependientes con la empresa en caso de que sean positivos, o contrariamente, si son negativos. Siempre un paso más delante de las exigencias mínimas impuestas por los stakeholders.

Las **terciarias** comprenden los actos de la organización destinados a mejorar determinados parámetros de su entorno social más allá de su actividad económica.

A veces el limite entre tales categorías no es simple de determinar, es por ello que la mejor manera de dejar de lado estas vacilaciones ante una circunstancia determinada es el análisis y el debate con las partes implicadas.

Figura 1
Responsabilidades empresariales



FUENTE ¹⁴

Según este planteo, las responsabilidades empresariales obligan más a medida que se categorizan como más próximas a la actividad específica de empresa y lo que la misma comporta; es decir las primarias son las primordiales.

Si se recurre a la sabiduría popular, se puede indicar que “antes de preocuparse por las cosas de fuera habría que empezar por poner orden en casa”¹⁵, por lo que se debe buscar “la excelencia en el seno de la empresa, contemplando con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.”¹⁶. Si se descuida los procesos internos, la acción social externa no pasará de ser filantrópica.

¹⁴ BESTRATÉN BELLOVÍ, Manuel; PUJOL SENOVILLA, Luis. “NTP 644: Responsabilidad Social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación”, Centro Nacional de Condiciones de Trabajo; Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo; Ministerio de Trabajo y asuntos sociales, España.

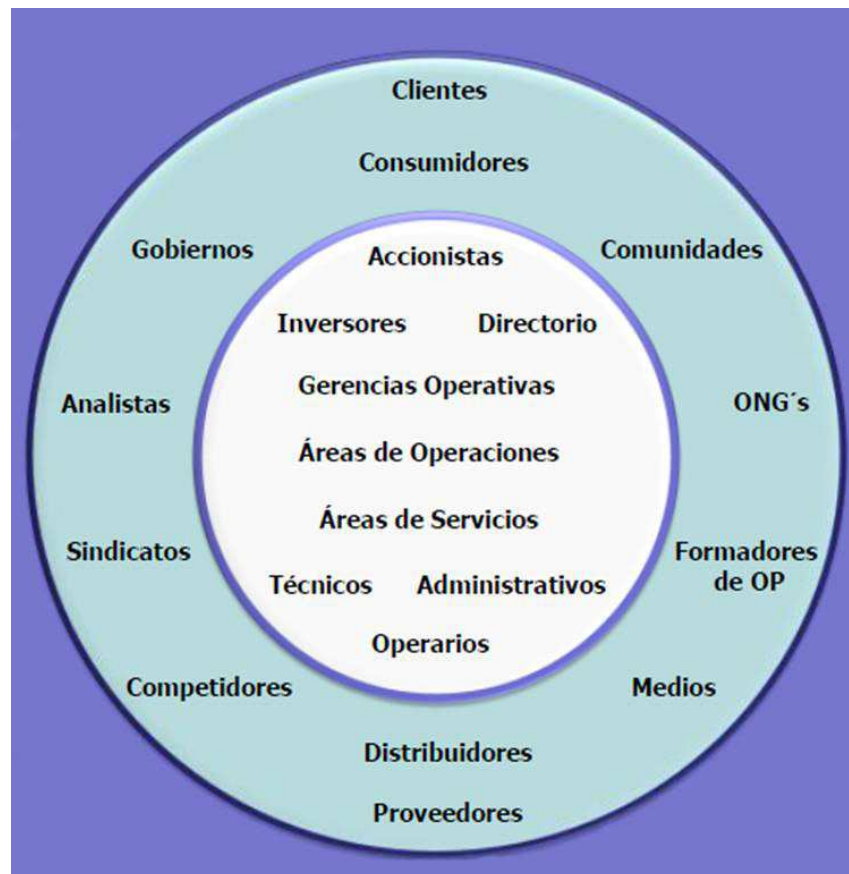
¹⁵ BESTRATÉN BELLOVÍ, Manuel; PUJOL SENOVILLA, Luis. “NTP 644: Responsabilidad Social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación”, Centro Nacional de Condiciones de Trabajo; Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo; Ministerio de Trabajo y asuntos sociales, España.

¹⁶ BESTRATÉN BELLOVÍ, Manuel; PUJOL SENOVILLA, Luis. “NTP 644: Responsabilidad Social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación”, Centro Nacional de Condiciones de Trabajo; Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo; Ministerio de Trabajo y asuntos sociales, España.

b) Stakeholders: Los Grupos de Interés en la RSE.

Los stakeholders se definen como los individuos o **“todo grupo que puede afectar o es afectado por la consecución de los objetivos de una corporación”**.¹⁷

Por lo que se puede obtener como corolario que se encuadran en tal concepto los siguientes grupos: los accionistas, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad, gobierno, entre otros. Sin embargo, no se puede definir una lista de stakeholders genéricos debido a que varían con el paso del tiempo gracias a las nuevas estrategias de negocio y a los cambios contextuales. No obstante, se muestra un gráfico en donde se visualizan los principales:

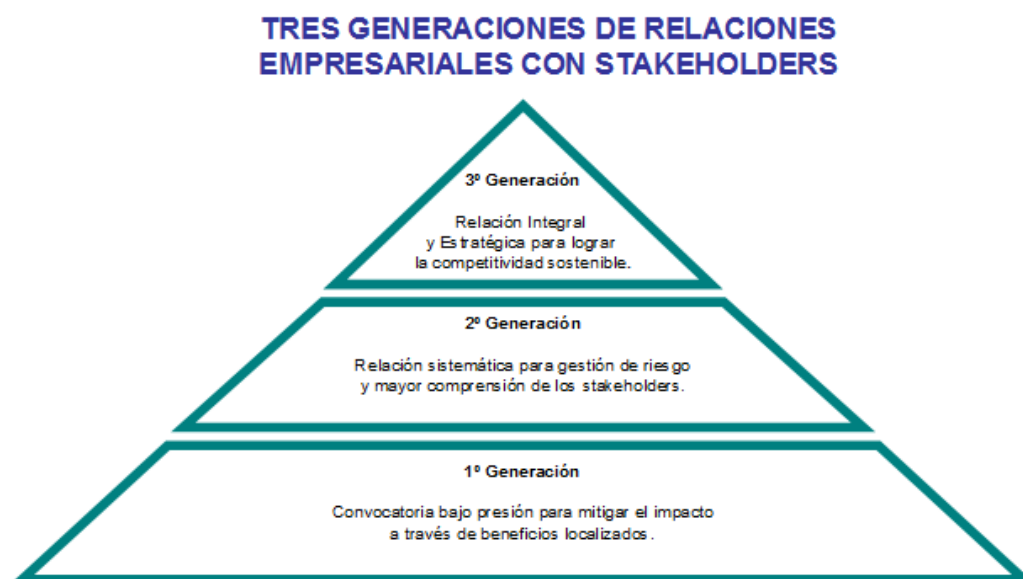


FUENTE ¹⁸

¹⁷ VOLPENTESTA, Jorge Roberto. "Gestión de la Responsabilidad Empresarial". Primera Edición, Editorial Librería Editorial, Buenos Aires, Argentina, 2009.

Como se ha explicado previamente, la organización necesita de una sociedad sana que le pueda abastecer de recursos como también estar compuesta por un personal saludable, ya que ambos como “vínculos de afuera hacia adentro” o de “adentro hacia afuera” son influidos por las decisiones organizacionales.

En la actualidad, se los pueden clasificar en tres generaciones:



FUENTE ¹⁹

Para la correcta gestión de la RSE, la organización debe establecer quienes son sus públicos de interés y con cuales comenzar primero.

En la actualidad, cada vez existe una mayor cantidad de miembros de distintos grupos sociales que exigen estar notificados y ser consultados para participar en las decisiones corporativas.

En varios países desarrollados, existe una legislación vigente que obliga a las organizaciones a consultarlos al momento de tomar una decisión de gran impacto

¹⁸ ULLA, Luis. “Modelo Análisis Stakeholders más Trazado de Gros”. Ciclo Intensivo de Capacitación en Gestión Orientada a la Sustentabilidad. IARSE. Córdoba, Argentina. Septiembre 2012.

¹⁹ FORSTATER, Maya; KRICK, Thomas; MONAGHAN, Philip; SILLANPAA, María y colaboradores. “El Compromiso Con Los Stakeholders. De Las Palabras A La Acción. Manual Para La Práctica De Las Relaciones Con Los Grupos De Interés”. Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canadá Inc., Inglaterra, 2006.

latente. Lo que trajo como consecuencia, un estudio por parte de las empresas sobre los beneficios de un diálogo abierto y proactivo con ellos.

De esta forma, se han generado sistemáticos enfoques para administrar este tipo de relaciones y para un mayor discernimiento sobre los mismos, lo que nos dirige a la segunda generación de stakeholders. Como resultado se han disipado conflictos de forma más efectiva y se han gestionado los diversos riesgos que influían, gracias a un aumento del entendimiento mutuo.

La tercera generación, al ser una relación integral y estratégica para alcanzar la competitividad sostenible, se ubica en la etapa **integrativa del continuo de colaboración intersectorial**, explicado previamente.

Como consecuencia de la valoración de las contribuciones de los grupos de interés hacia las empresas sobre innovación de productos y procesos, los entes se han alineado en la “triple línea de base” correspondiente al desempeño ambiental, económico y social.

Para alcanzar a la Tercera Generación antes expresada es necesario realizar un esfuerzo por adquirir como base el “**accountability**” que es la “responsabilidad de la que hay que dar cuenta por el lugar que se ocupa.”²⁰

Para alcanzarla se debe adherir a tres principios fundamentales, a saber:

“- **Relevancia**: requiere saber qué temas preocupan y son importantes para su organización y sus stakeholders.

- **Exhaustividad**: supone la comprensión y la gestión de los impactos relevantes y las opiniones y necesidades pertinentes de los stakeholders, además de sus percepciones y expectativas.

- **Capacidad de respuesta**: implica responder a los impactos relevantes y a las inquietudes de los stakeholders.”²¹

²⁰ ULLA, Luis. “RSE + GROS”. Ciclo Intensivo de Capacitación en Gestión Orientada a la Sustentabilidad. IARSE. Córdoba, Argentina. Septiembre 2012.

²¹ FORSTATER, Maya; KRICK, Thomas; MONAGHAN, Philip; SILLANPAA, María y colaboradores. “El Compromiso Con Los Stakeholders. De Las Palabras A La Acción. Manual Para La Práctica De Las Relaciones Con Los Grupos De Interés”. Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canadá Inc., Inglaterra, 2006.

Es por ello que la organización se debe comprometer a reflejar, en todas las etapas de un proceso de relación, los puntos de vista y las necesidades de todos los grupos de stakeholders involucrados, además de la propia.

La identificación de stakeholders puede realizarse en distintas dimensiones de acuerdo al grado de actividad con la organización:

1. **“Consustanciales:** Son personas que desde el interior de la empresa hacen lo fundamental del negocio: accionistas, gerentes, trabajadores.
2. **Contractuales:** Son las personas con quienes la organización se vincula comercialmente: clientes, competencia, proveedores, colegas.
3. **Contextuales:** son públicos que pertenecen al entorno de la empresa, como el estado, la comunidad local, la opinión pública, las generaciones futuras, (en éste concepto último, se incluye la preocupación ambiental y los proyectos de investigación y desarrollo).
4. **Coyunturales:** Son públicos que pueden surgir de modo aleatorio, con los que la empresa se relaciona eventualmente, por ejemplo víctimas de accidentes.”²²

Este tipo de relaciones no sólo ayudan a las empresas a asegurar su liderazgo en un contexto cada vez más complejo y cambiante, sino que sirven para producir los cambios sistemáticos requeridos por el desarrollo sustentable. A continuación se brinda un detalle de las ventajas que atraen:

- “Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación.
- Permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos.
- Desarrollar la confianza entre una empresa y sus stakeholders.
- Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.

²² PROETICA. GESTION ETICA EMPRESARIA y colaboradores. “GestionaRSE. Guía de Autoevaluación para la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria” Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, Argentina. 2006.

- Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad.
- Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados.
- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.”²³

Para entablar y mantener este tipo relaciones, se deben realizar instancias de diálogo continuas en el tiempo. Lo que como requisito principal incluye el establecimiento de una persona de contacto en la empresa para que los representantes del grupo de interés se puedan comunicar con la organización. Así, las relaciones se calificarán como sólidas, estables y de manera horizontal, es decir, en un espacio en que la organización está dispuesta a escuchar y ser escuchada.

Es menester difundir la fecha y el lugar de las reuniones de manera organizada y anticipada, además de establecer por escrito los acuerdos y compromisos a los que se llegaron en el encuentro.

c) Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial

El gráfico subsiguiente es una clara representación de las diferentes áreas que debe atender una empresa, si quiere gestionar la RSE.

²³ FORSTATER, Maya; KRICK, Thomas; MONAGHAN, Philip; SILLANPAA, María y colaboradores. “El Compromiso Con Los Stakeholders. De Las Palabras A La Acción. Manual Para La Práctica De Las Relaciones Con Los Grupos De Interés”. Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canadá Inc., Inglaterra, 2006.

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA



FUENTE ²⁴

A continuación, se hace una breve mención a cada uno de ellos.

Valores y coherencia: la gestión ética organizacional se cimienta sobre valores, los que se transforman en principios que rigen el accionar tanto de la empresa en su conjunto como el de sus integrantes en nombre de la organización, como también las relaciones que existen y se mantendrán con los stakeholders. Por lo que la comunicación de éstos hacia los miembros denota importancia ya que brinda un norte en el accionar cotidiano, además de generar un sentimiento de pertenencia e identificación de los trabajadores para con el ente.

Por lo que si una organización aplica valores, transparencia y coherencia a través de un marco ético en toda su gestión, permite que el negocio sea socialmente responsable.

Relación con los proveedores: A éstos últimos se los puede definir como la o las personas de naturaleza jurídica o física que proporciona los insumos, materia

²⁴ ROLANDO, Alicia. "Gestión ISO 26000 + Indicadores + GRI". Ciclo Intensivo de Capacitación en Gestión Orientada a la Sustentabilidad. IARSE. Córdoba, Argentina. Septiembre 2012.

prima y/o servicios que la empresa requiere para la consecución de su objetivo organizacional.

Por lo que si una compañía desarrolla vínculos con ellos de forma tal que la confianza y transparencia los transformen en relaciones a largo plazo, se alcanza el desarrollo de las empresas locales a través de la creación de un cluster para la promoción del desarrollo económico de la comunidad.

¿Cómo se logra? Se aprehende a partir del otorgamiento de información sobre la RSE mediante instancias de diálogo y capacitación. De esta forma se podrá exigir mínimos básicos relaciones con la RSE a los proveedores para formar parte de la red organizacional.

Relación con los Consumidores: a los clientes se los puede conceptualizar como la persona física u organización que posee una serie de necesidades específicas, las que son satisfechas mediante los bienes proporcionados por el productor de los bienes y/o los servicios suministrados por el prestador de los servicios.

Al cumplir tan importante rol protagónico como el demandante de los bienes o servicios generados, son fundamentales para la proyección de una organización. Su comportamiento es el que determinará el aumento o disminución de las ventas que permiten la subsistencia y/o el desarrollo del ente.

Por lo que a través de la óptica de la RSE, la organización debe implantar instancias de comunicación y capacitación hacia el cliente, orientadas a resolver conflictos y a una escucha efectiva.

Algunos sistemas de comunicación son las encuestas para conocer su opinión, la publicidad ética para fomentar las prácticas de consumo responsable como así también un sistema de comunicación desde el cliente hacia la empresa para escuchar reclamos y sugerencias, el cual debe estar claramente visible en el producto.

Por otro lado, entre los derechos del consumidor, se encuentra la garantía que la organización debe avalar con respecto a la seguridad en el consumo de los bienes y/o servicios y la protección de la salud tanto del ser humano como del

medioambiente. Debido a que las consecuencias del consumo pueden notarse a largo plazo, la organización debe estar consiente que posee la obligación de brindar un saneamiento económico que cubra los daños materiales y morales ocasionados, en caso de existir. Para evitarlo y trabajar de forma responsable, el ente debe velar por la implementación de la tecnología de vanguardia en los sistemas operativos y estratégicos que permitan la investigación, innovación y el perfeccionamiento continuo para velar por las condiciones de salud y seguridad de los consumidores.

En fin, una empresa que se preocupe por la satisfacción de los consumidores, además de su salud, mejora la fidelidad de ellos y mejora su reputación corporativa ya que tiene en cuenta políticas y procedimientos que aseguren el respeto y la transparencia para con ellos.

Relaciones con la comunidad: La organización instaura relaciones con los diferentes agentes sociales pertenecientes a la comunidad en la que se encuentra inserta. Estas deben ser de confianza y transparentes ya que la sociedad brinda una red de contención a la empresa, la que permite la consecución del desarrollo sustentable si se trabaja de forma conjunta y coordinada.

La empresa se transforma en un actor relevante en el desarrollo social, ambiental y económico del lugar en el que opera a partir de la generación de iniciativas conjuntas, que permitan resolver las necesidades de la comunidad a través de la Inversión Social. Por ella se entiende a la inversión que va “dirigida a generar capacidades en los individuos que conforman la comunidad, que les permitan resolver sus necesidades desde una mirada estratégica, que considera acciones sostenibles en el tiempo y que logra provocar cambios beneficiosos.”²⁵ Es decir, es el “uso responsable, proactivo de recursos privados, cuyo retorno esperado es el bienestar de las comunidades en el desarrollo a largo plazo”²⁶.

²⁵ CONFEDERACION DE LA PRODUCCION Y DEL COMERCIO Y FUNDACION PROHUMANA. “Manual de RSE para Pymes”. Registro de Propiedad Intelectual N° 158.819. ISBN: 956-8046-01-1. Primera Edición. Santiago, Chile. Diciembre de 2006.

²⁶ CONFEDERACION DE LA PRODUCCION Y DEL COMERCIO Y FUNDACION PROHUMANA. “Manual de RSE para Pymes”. Registro de Propiedad Intelectual N° 158.819. ISBN: 956-8046-01-1. Primera Edición. Santiago, Chile. Diciembre de 2006.

Dada tal magnitud, la actuación debe ser planificada y sistemática; realizada con estabilidad, con permanencia, con profesionalismo en la acción, por lo que se buscará convocar a profesionales para remediar los problemas de carácter público ya que la idea es lograr no una transacción económica, sino una transacción de capacidades.

Por otro lado, otra acción catalogada que la organización puede llevar a cabo teniendo como base la Responsabilidad Social Empresarial es el Voluntariado Corporativo, el cual es “un conjunto de acciones voluntarias que los trabajadores de una empresa realizan para apoyar algún proyecto de inversión social”²⁷.

Para su efectiva aplicación, el ente deberá estar dispuesto a la donación de horas laborales de sus trabajadores y el compromiso de éstos últimos en la realización de éste. Si la gerencia se involucra de forma activa como promotora del proyecto, la mejora en el clima organizacional como el fortalecimiento del compromiso de los empleados, además del desarrollo de su creatividad y del trabajo en equipo, son ejemplos de las repercusiones internas que se provocarían.

Como resumen, se puede decir que si una empresa establece políticas de relación con sus grupos de interés y desarrolla programas de inversión social hacia la comunidad a través del voluntariado corporativo, aumenta su ventaja competitiva y su reputación corporativa; a la vez que disminuye las resistencias que ella pueda tener en contra de la empresa.

Medioambiente: Es uno de los aspectos que se tiene en cuenta en el desarrollo sustentable, por lo que para amparar la misma capacidad de reproducción de los recursos renovables y no renovables para la satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones de la misma forma en que lo hace la nuestra, es menester tener en cuenta al medioambiente como punto crítico a la hora de evaluar los “vínculos de adentro hacia fuera” que la organización efectúa para con su entorno.

²⁷ CONFEDERACION DE LA PRODUCCION Y DEL COMERCIO Y FUNDACION PROHUMANA. “Manual de RSE para Pymes”. Registro de Propiedad Intelectual N° 158.819. ISBN: 956-8046-01-1. Primera Edición. Santiago, Chile. Diciembre de 2006.

Por lo tanto, una organización debe desarrollar sistemas de gestión y/o prácticas medioambientales para generar un menor impacto en el medioambiente.

Se puede definir “El impacto ambiental como cualquier cambio en el ambiente, sea adverso o beneficioso, que es resultado total o parcial de las actividades, productos o servicios de la empresa”²⁸.

Para su análisis, la empresa debe tener una actitud proactiva frente a las exigencias medioambientales, lo que lleva a la identificación de los aspectos ambientales. A éste último concepto se lo expone como “aquel elemento de las actividades, productos o servicios de una empresa que puede interactuar con el medioambiente”²⁹

Algunas actividades que la organización puede emprender en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial es la certificación bajo una norma y/o acuerdo mundial como la ISO 26.000, la utilización del ecoetiquetado, una declaración de principios medioambientales y la implementación de un sistema de gestión ambiental, entre otras.

Este último, diseña objetivos, actividades y plazos de ejecución de las mismas en cada área en que las operaciones de la empresa impactan en el medioambiente. Y también determina un sistema de medición de avance y cumplimiento de la gestión.

Para que la política ambiental sea gestionada y aceptada por todos los trabajadores, es fundamental que la implementación de estas prácticas sea difundida al interior y exterior de la empresa, de manera que todos sus miembros y la comunidad en general participen de ellas. La capacitación de los trabajadores sobre éstos temas, dentro y fuera de la empresa, como su opinión puede aportar detalles esenciales para la implementación de prácticas ambientales en los procesos productivos, relacionadas principalmente con la disminución de materias

²⁸ CONFEDERACION DE LA PRODUCCION Y DEL COMERCIO Y FUNDACION PROHUMANA. “Manual de RSE para Pymes”. Registro de Propiedad Intelectual N° 158.819. ISBN: 956-8046-01-1. Primera Edición. Santiago, Chile. Diciembre de 2006.

²⁹ CONFEDERACION DE LA PRODUCCION Y DEL COMERCIO Y FUNDACION PROHUMANA. “Manual de RSE para Pymes”. Registro de Propiedad Intelectual N° 158.819. ISBN: 956-8046-01-1. Primera Edición. Santiago, Chile. Diciembre de 2006.

primas y la posibilidad de reutilización o reciclaje en las distintas etapas de producción.

Gobierno: Una organización que ha decidido implementar la RSE como estrategia, a la hora de relacionarse con el estado, cumple con el pago de impuestos, se compromete formalmente con el combate de la corrupción, contribuye en proyectos y acciones gubernamentales realizados para el perfeccionamiento de políticas públicas en el área social como complemento de la Inversión Social arriba mencionada. Es decir, participa de forma ética y decidida en el desarrollo de su región al relacionarse con más de un stakeholder del entorno.

La transparencia y claridad de la empresa en relación con los distintos actores del gobierno y las autoridades públicas favorece su legitimación, fortalece la opinión que la comunidad tiene de ésta y mejora la imagen y nombre de la firma.

Público Interno: esta sub dimensión se desarrolla a continuación en el siguiente Ítem por tratarse de la temática central del Trabajo Final de Grado.

d) Público Interno

Para introducirnos en el tema, es beneficioso comenzar con la conceptualización del **público interno** como “el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella. En el caso de una empresa, el público interno está conformado por”³⁰ sus trabajadores.

Por lo que se debe tomar como guía para su correcta gestión el siguiente enunciado:

“La empresa es una organización de humanos y, en consecuencia, debe ser una organización humana: Toda organización humana debe trabajar para humanizar más a la humanidad. “Cuando el hombre es considerado más como un productor o un consumidor de bienes que como sujeto que produce y consume para vivir, se termina por alienarlo y oprimirlo. – afirma Su Santidad Juan Pablo II” ”³¹

De esta forma, se puede afirmar que el objetivo que debe prevalecer en una gestión dirigida hacia el público interno es el desarrollo del capital humano. Es decir, el incremento de las capacidades humanas básicas como la educación, la salud y los valores para fortalecer el crecimiento profesional y personal de los integrantes de la organización. Así, se instaura una cultura organizacional distintiva que promueve el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, su lealtad y compromiso debido a que son políticas y procedimientos conducentes al desarrollo y mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

A continuación se especifican las ventajas que se pueden distinguir además de las ya mencionadas:

³⁰ Dr. BERMUDEZ MORA, Juan Carlos; Dra. VALVERDE CHAVES, Jeannette. “ASÍ SE HACE: Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial y Casos de Buenas Prácticas”. ISBN: 978-9968-558-15-0. Proyecto Responsabilidad social: impactos económicos, sociales y ambientales para la internacionalización de las Mipymes en Costa Rica. Universidad Nacional, Campus Omar Dengo, Heredia, Costa Rica. Octubre de 2012.

³¹ Dr. BERMUDEZ MORA, Juan Carlos; Dra. VALVERDE CHAVES, Jeannette. “ASÍ SE HACE: Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial y Casos de Buenas Prácticas”. ISBN: 978-9968-558-15-0. Proyecto Responsabilidad social: impactos económicos, sociales y ambientales para la internacionalización de las Mipymes en Costa Rica. Universidad Nacional, Campus Omar Dengo, Heredia, Costa Rica. Octubre de 2012.

- “La creación de canales de comunicación.
- La identificación y lealtad de los colaboradores a través de su motivación.
- Fortalece el crecimiento profesional y personal de los miembros de la empresa.
- Conformar una cultura organizacional que promueve el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, su lealtad y compromiso.
- Mejora el prestigio e imagen corporativa y aumenta la competitividad.
- Mejora al clima laboral.
- Mayor productividad.
- Mejor imagen institucional.
- Mejor calidad de vida”.³²

Para alcanzarlos, se deben implementar prácticas que van más allá de las regulaciones legales. Y esto es propio de la RSE, por lo que en seguida, se desarrollarán las distintas sub dimensiones:

✓ Seguridad e Higiene

La seguridad de los integrantes de una organización es un axioma primordial que se respeta para el apropiado funcionamiento de la misma. Por lo que es elemental que se conozcan los riesgos existentes y las diferentes formas de advertirlos y contrarrestarlos en caso de que sucedan.

Las capacitaciones y las instancias de comunicación sobre los procedimientos que se deben accionar para neutralizarlos, como también sobre las obligaciones que poseen las Aseguradoras de Riesgos de Trabajo y las obras sociales para con los empleados, son útiles herramientas para prevenir accidentes laborales, además de implementar una Política de Seguridad e Higiene.

Para ello, es positiva la elaboración en forma conjunta entre trabajadores y técnicos de un manual que especifique instrucciones, procesos y sanciones para su

³² Dr. BERMUDEZ MORA, Juan Carlos; Dra. VALVERDE CHAVES, Jeannette. “ASÍ SE HACE: Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial y Casos de Buenas Prácticas”. ISBN: 978-9968-558-15-0. Proyecto Responsabilidad social: impactos económicos, sociales y ambientales para la internacionalización de las Mipymes en Costa Rica. Universidad Nacional, Campus Omar Dengo, Heredia, Costa Rica. Octubre de 2012.

correcta gestión. Este debe ser difundido a todos los miembros de la organización para su conocimiento y aplicación.

Para alcanzar un mayor grado de profundidad en acciones referentes a la RSE, es conveniente la certificación de la empresa bajo alguna norma atinente a éste materia. Por ejemplo pueden ser las normas IRAM o las OSHAS 18001, entre otras.

✓ Políticas de Salud

Esta sub dimensión va de la mano de la anterior ya que la organización implementa un conjunto de prácticas orientadas a velar por la salud física y psicológica de los trabajadores a través de programas que promueven formas de vida saludables y procurando ambientes físicos saludables y agradables para trabajar, como también para momentos de descanso, refrigerio par ala alimentación.

✓ Sindicatos

Los sindicatos viabilizan la representación de grupos de trabajadores para el encauce de sus inquietudes y demandas a través de canales formales de comunicación entre la organización sindical y la empresa.

La RSE aspira a la elaboración y puesta en marcha de una política de puertas abiertas hacia los trabajadores, capaz de recoger cualquier sugerencia y opinión, lo que fortifica la relación y habilita la estabilidad en el tiempo del empleado, la organización y la misma agrupación.

Al generar instancias de diálogo concretas y la difusión de acuerdos alcanzados a través de los medios de comunicación internos y externos de la organización, se brinda transparencia y credibilidad. Por lo que estas instancias se deben dar en forma regular, como también la ejecución y el respeto de las decisiones alcanzadas en las mismas.

✓ Políticas De Contratación

Se debe procurar un sistema claro, transparente e igualitario y de acceso general; el cual debe ser oportunamente difundido para el conocimiento de todos los interesados, tantos internos como externos. Así se logra la imagen de una organización seria y creíble porque se utilizan criterios objetivos, transparentes e igualitarios en donde características como la pertenencia a una etnia, género, grupo

etéreo no sean características de influencia en los procesos de selección, contratación, promoción y transferencia del personal.

✓ Políticas De Capacitación

La formación del conocimiento influye en la satisfacción del personal ya que se les propone la oportunidad de ampliar sus competencias profesionales.

La capacitación es una actividad que eleva la empleabilidad de los trabajadores, ya que le brinda las competencias necesarias para alcanzar el propósito de su puesto de trabajo, como también comenzar a desarrollarse para acceder a la promoción hacia otra posición. Por lo que la organización también se beneficia ya que al estar capacitada su plantilla, el alcance de los objetivos organizacionales es más eficiente.

La RSE pretende que al existir un plan de capacitación, se tengan en cuenta las inquietudes de los trabajadores, como también los conceptos que se relacionan con el desarrollo de los empleados; como por ejemplo la aceptación de miembros de las familias en los procesos de capacitación.

Además el acceso a toda capacitación debe ser simple y factible, por ejemplo ofreciendo horarios flexibles, o formas de financiamiento parcial o total del curso, como también la convocatoria de personas influyentes en el ámbito organizacional para dictar seminarios dentro de la misma empresa.

✓ Políticas De Beneficios

Al elaborar un conjunto de beneficios que sean equitativos y acordes a la realidad de la empresa, como también su correcta y amplia comunicación a todos los miembros, se contribuye al bienestar del trabajador y al mejoramiento de las remuneraciones.

Sin embargo, para alcanzar esta meta es necesaria la instauración de un procedimiento claro en cuanto a los requisitos o formas de acceso a dichos beneficios, además de las personas encargadas de su gestión.

También se debe establecer la instancia para atender la opinión de los empleados y sus iniciativas novedosas para su implementación.

✓ Conciliación de Vida Personal y Vida Laboral

El principal objetivo de esta sub dimensión es la compatibilización de la vida familiar con la laboral a través del otorgamiento de beneficios relacionados con este tema. Por ejemplo, se implementan prácticas que permitan la presencia del empleado en horarios flexibles y actividades de integración y participación en donde la visita de los hijos al trabajo en horarios establecidos no influye en la entropía, sino por el contrario se colabora a crear un ambiente de distensión.

Un ejemplo sería la posibilidad de capacitación de algún miembro de la familia del empleado dentro de la organización, festejos de la empresa con participación de la familia, jornadas de juegos, etc.

✓ Política de Previsión

Una persona que está a punto de jubilarse, implica que sus últimos años de vida laboral los ha invertido en la organización, como contraprestación responsable la empresa debería generar un programa de outplacement que contenga a las personas que se encuentran en esta condición, a través del apoyo económico y psicológico como también dar a conocer los procedimientos que se deben realizar para acceder a este beneficio estatal, o encargarse la organización de facilitar estos tramites.

✓ Políticas de Prevención y Sanción del Acoso

El acoso laboral o “mobbing” se define como “la creación de un ambiente hostil y ofensivo de trabajo en el que el trabajador no puede desarrollar su tarea con dignidad y normalidad, lo que puede provocar hasta enfermedades en la víctima”.³³

Por lo que una actuación responsable por parte de la empresa en caso de que suceda una situación como la del enunciado, implica una investigación interna, en la que se garantice la transparencia y la adecuada confidencialidad, como también las medidas de resguardo y el apoyo psicológico para quien ha sido la víctima.

Una medida de prevención sería la elaboración de un manual de procedimientos que integre la legislación vigente, como los procedimientos y líneas

³³ MORELLI MARIANO GUSTAVO. “Ética y Deontología Profesional” Guía de Educación a distancia. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Argentina. Noviembre 2005.

de 0800, que se deben accionar por si ocurre una circunstancia que contenga las características antes mencionadas.

✓ Política de Diversidad

En una gestión que se basa en la RSE como estrategia organizacional, el respeto a la diversidad, la no discriminación y la inclusión de personas de diferentes etnias, géneros, grupos étnicos y grupos socialmente vulnerables como los discapacitados, son valores que priman a la hora del trato hacia y entre los trabajadores.

Algunas actividades que se conforman en esta sub dimensión son:

- Creación de espacios en donde se motive la expresión de nuevas ideas y comentarios.
- Diversificación en la selección de personal que pertenezca a distintas etnias, géneros, grupos étnicos y grupos sociales.
- A la hora de capacitar a los integrantes de la organización, los elegidos a asistir a la misma deben provenir de las diferentes categorías antes enumeradas.
- Recompensar a los gerentes que la promuevan.

Para culminar este punto central, se puede afirmar que la aplicación de principios de RSE en el ámbito interno de la empresa, implica el rol protagónico de la dimensión ética en la conducción de la misma; la que sobrepasa la típica relación laboral entre el empleador y el subordinado.

Como consecuencia, la opinión de los empleados se conforma alrededor del sentimiento de pertenencia a un vínculo empleado-empleador particular, ya que es primordial el respeto, la confianza y la comunicación, como también el trato justo, el respeto de los derechos laborales, la libertad de información, de conciencia y de asociación. Lo cual lo hace sentir indispensable y no sólo un “número” más para la compañía.

Así, los trabajadores identifican a los directivos como personas con una mentalidad diferente, con una visión del negocio que se asienta en una política humana y personal. Todo lo cual, genera una cultura empresarial basada en el

respeto y en la consideración de las partes, donde se valoran las relaciones armónicas y de cooperación con el sindicato y la organización, es decir se promueve una política de puertas abiertas.

e) Medición de la Responsabilidad Social Empresarial

✓ Indicadores propios de la RSE

Algunas máximas utilizadas para administrar procesos de integración son: “Lo que no se mide, no se administra” y “lo que no se comunica, no existe”. Es por ello que la necesidad de gestionar la RSE trae aparejado la búsqueda e implementación de herramientas de medición y las mediciones mismas.

Un simple ejemplo son los indicadores de RSE, que son una herramienta utilizada por las organizaciones que buscan integrar la RSE a su propia cultura organizacional. El hecho de su implementación refleja la adhesión al objetivo de evaluar la mixtura de la RSE en su gestión organizacional.

Son un instrumento interno de acompañamiento y monitoreo con respecto a las prácticas referidas a la Responsabilidad Social Empresarial, es decir es un instrumento de autoevaluación y autoaplicación. Su forma es de cuestionario, el cual debe ser preciso, comprensible y fiable para luego tabular las respuestas y plasmarlas en gráficos. Es indispensable mencionar que éstos cobran valor en la medida en que sean utilizados a nivel gerencial para la medición y el diagnóstico interno, y luego en el ambiente externo.

Así, se facilita la observación de las diferentes relaciones existentes con los stakeholders, lo que permite llegar al diagnóstico antes referido. El cual es el puntapié inicial para realizar el análisis de los “vínculos de adentro hacia fuera” urgentes a reparar. Es por ello que la organización debe estar preparada para reformular sus prácticas y poner en marcha programas internos de mejoramiento en las áreas que muestran una mayor debilidad en la generación de sinergias correspondientes a la RSE.

Al ser la Responsabilidad Social Empresarial una decisión voluntaria por parte de la organización, es importante que sean las personas quienes toman las

decisiones; lo idóneo sería conformar un grupo representativo de todas las unidades y estratos organizacionales para completar el cuestionario. Lo que simplifica el sencillo cotejo de las respuestas entre las diferentes áreas.

Como en todo proyecto los líderes deben actuar con el ejemplo, asumiendo el rol de promotores para alcanzar una correcta implementación.

✓ Global Reporting Initiative – (GRI)

Los indicadores de sustentabilidad varían de acuerdo a la complejidad, la periodicidad de medición, el tema en torno al cual giran, la unidad de medida e, incluso, en el grado de confianza o estimación. Estos son diseñados específicamente por la empresa o se pueden orientar en estándares preestablecidos o mejores prácticas a nivel mundial, a nivel sectorial o incluso a nivel nacional en el contexto donde opera la empresa.

Por otra parte, los indicadores pueden ser utilizados para atender las expectativas de los grupos de interés e informar sobre la sostenibilidad de una forma clara, como también para la toma de decisiones.

Debido a lo anterior, era necesario un marco de referencia uniforme a nivel mundial que determine de forma transparente las materias relacionadas con la RSE. Surge para ello, la organización “Global Reporting Initiative” cuya misión es la satisfacción de esta necesidad al proporcionar un marco fiable y creíble para la elaboración de memorias de sostenibilidad. El cual puede ser utilizado por las organizaciones con independencia de su tamaño, sector o ubicación. Los contenidos básicos de un reporte son:

- **“Estrategia y perfil:** información que establece el contexto general para comprender el desempeño de la organización, tales como su estrategia, su perfil y su gobierno.

- **Enfoque de la dirección:** información que incluye cómo la organización aborda un determinado conjunto de aspectos para proporcionar un contexto para la comprensión del desempeño en un área concreta.

• **Indicadores de desempeño:** Indicadores que facilitan la comparabilidad de la información sobre el desempeño económico, medioambiental y social de una organización”³⁴.

Los mismos se visualizan en el siguiente gráfico:

CONTENIDOS BASICOS DE UN REPORTE (GRI)



FUENTE ³⁵

Para la elaboración de dicho marco, GRI contó con la colaboración de una amplia red de expertos procedentes de diversos grupos de interés (organizaciones empresariales, de trabajadores, ONG’s, inversores y auditores), los cuales fueron consultados para alcanzar consenso. Estas instancias de comunicación más la experiencia práctica adquirida, han mejorado de forma continua el marco de la elaboración de los reportes desde la fundación del GRI en el año 1997.

Este grupo ha alcanzado una amplia credibilidad entre los distintos grupos de interés debido al enfoque participativo implementado, en el que concurrieron múltiples agentes y grupos de interés como se especificó previamente.

Los reportes de sustentabilidad que se basan en la Guía GRI, exige presentar los resultados obtenidos en el periodo informado, el que se compara con los compromisos asumidos anteriormente y según el enfoque de gestión adoptado por la empresa. Por lo que GRI sugiere que se debe seguir una serie de principios para

³⁴ GLOBAL REPORTING INITIATIVE. “RG – Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad”. Versión 3.0. 2000-2006.

³⁵ PEINADO VARA, Estrella; VIVES, Antonio. “La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina” Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Banco Interamericano de Desarrollo. Estados Unidos de América. Nueva York. Mayo, 2011.

su correcta aplicación como la propuesta de presentar ciertos “contenidos básicos” como los que incluyen los indicadores de desempeño.

Corresponde destacar que los principios se organizan, por un lado, en aquellos relacionados con la determinación de los asuntos e indicadores sobre los que la organización debería informar; y, por otro, en aquellos enfocados a garantizar la calidad y la presentación adecuada de la información divulgada. A continuación se presenta una enumeración de ellos:

PRINCIPIOS PARA LA ELABORACION DE REPORTES (GRI)

TRANSPARENCIA
INCLUSIVIDAD (ST.ENGAGEMENT)
EXHAUSTIVIDAD
RELEVANCIA / MATERIALIDAD
CONTEXTO DE SUSTENTABILIDAD
PRECISIÓN
CLARIDAD
EQUILIBRIO
VERIFICABILIDAD
PERIODICIDAD

FUENTE ³⁶

Por último, “los contenidos básicos propuestos se subdividen en temas de estrategia y análisis, de gobierno corporativo, compromiso y participación de los grupos de interés y enfoque de gestión. Los indicadores en sí mismos se agrupan en categorías: sobre el desempeño económico, en materia laboral, en materia ambiental, en Derechos Humanos, en su relación con la sociedad y en lo relacionado con la responsabilidad del producto que la empresa comercializa” ³⁷.

³⁶ PEINADO VARA, Estrella; VIVES, Antonio. “La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina” Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Banco Interamericano de Desarrollo. Estados Unidos de América. Nueva York. Mayo, 2011.

³⁷ PEINADO VARA, Estrella; VIVES, Antonio. “La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina” Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Banco Interamericano de Desarrollo. Estados Unidos de América. Nueva York. Mayo, 2011.

III) GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

a) Cambio Organizacional y RSE

La gestión de responsabilidad social, invita a que la organización aplique cambios a lo largo de su estructura operativa, estratégica y cultural. Es decir la empresa emprende una serie de acciones que abren paso a un cambio en la forma de pensar y de proyectar.

Cada empresa, más allá que esté basada en modelos organizacionales, es única, por lo tanto los cambios que la afecten en la implementación de la RSE, serán cambios hacia un diseño particular y a la medida de su estructura. Estos cambios, llevan a las empresas a crear valores, procesos, políticas y sistemas que transforman la cultura empresarial, y son iniciados única y responsablemente por la alta dirección, permitiendo que cada uno de los integrantes de los grupos de interés, se complementen con la gestión de RSE.

El cambio a través de la responsabilidad social, requiere la integración principalmente del público interno, exigiendo conocimiento, competencias, capacidades y compromiso, que llevarán a lo largo de la cadena de valor, a alinear los objetivos personales y los estratégicos.

“La empresa que logra un cambio exitoso es aquella que consigue introducir nuevas normas y valores en la toma de decisiones que afectan el status quo, en todos los aspectos de las organización, mejorando los que se conseguían en el pasado.”³⁸

b) Comunicación

El hecho de ser socialmente responsable no significa sólo con cumplir las normativas legales, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo más en las relaciones con los interlocutores, el entorno y en el capital humano. ¿Cuál es el elemento en común en las relaciones enumeradas? Simplemente que para

³⁸ PEINADO VARA, Estrella; VIVES, Antonio. “La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina” Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Banco Interamericano de Desarrollo. Estados Unidos de América. Nueva York. Mayo, 2011.

ejecutarlas en necesario la comunicación como parte del compromiso social exigido por la RSE. En este apartado se tratará la comunicación interna, la cual es el vínculo entre el público interno y la organización.

La comunicación interna persigue el éxito empresarial a través de la RSE, al incentivar y promover el conocimiento dentro de la empresa; por lo que es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros. Mediante el uso de diferentes medios de comunicación como reuniones presenciales o el uso de soportes digitales; se mantienen informados, integrados y motivados a los trabajadores para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Es por ello que se la considera como una función estratégica que se ha convertido en una competencia esencial en la gestión de las empresas.

En la Responsabilidad Social Empresarial la comunicación es concebida como una función básica y prioritaria ya que busca la creación de las condiciones necesarias para satisfacer la estrategia general de la compañía; es decir es un medio, nunca un fin en sí misma.

Además, mediante la correcta ejecución de la comunicación como herramienta propia de la RSE, se alcanzan los siguientes beneficios:

- Mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados.
- El conocimiento de la realidad empresarial.
- La cohesión laboral.
- El fomento de la cultura corporativa.
- La amortiguación del rumor.
- El abordaje de situaciones de crisis.
- El incentivo a la innovación.
- La calidad del proceso productivo.
- Satisfacción del derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados.
- Reducción de costos.
- Aumento de la productividad y motivación de los trabajadores.
- El éxito de los cambios internos.

Tomando como referente el último de los beneficios, en los procesos de cambio (como la gestión de la RSE), el desarrollo de la comunicación interna debe evolucionar en paralelo y, de vez en cuando, por delante de éstas transiciones empresariales que implican cambios de cultura y nuevos estilos de gestión. Es por eso que la comunicación es quien obtiene el rol protagónico, tanto en el ámbito interno como externo ya que los mismos trabajadores al estar convencidos de estos son portavoces eficientes dentro y fuera de la compañía, es decir se transforman en promotores de los mismos.

No sólo es necesario el convencimiento de los empleados, sino también la oportuna circulación de información entre superiores y subordinados porque si se produce una falla en el canal de comunicación en la escala jerárquica, la implementación de la RSE corre cierto peligro de fallar. Todas las demás herramientas se transforman en inútiles; desde el tablón de anuncios hasta el intranet, si se corrompe el contacto personal. Es decir, los trabajadores reclaman coherencia y una buena comunicación de sus responsables directos para ser no sólo parte del cambio, sino gestores del mismo. Así, se busca un contacto personal bidireccional, abierto, transparente y de calidad. Debe parecerse a una autopista de doble vía, en donde la información circula con fluidez en ambos sentidos para captar las necesidades y expectativas del interlocutor y así integrarlas a la estrategia empresarial; el cual es un principio de la RSE.

A pesar que la sociedad actual se comunica a través de redes virtuales, la presencia física y el contacto personal es el mejor transporte para la comunicación interna, a pesar de que el correo electrónico y, en menor medida, la videoconferencia, se convirtieron en herramientas económicas y más utilizadas en la mayoría de las compañías.

Como consecuencia, los directivos deben desarrollar una gran capacidad de comunicar, entusiasmar, influir y motivar ya que el capital humano es lo que marca la ventaja competitiva entre las diferentes organizaciones, por lo que se convierte en lo más importante para la compañía. No hay mejor sistema para alcanzar el máximo compromiso de todos los miembros de una organización que la existencia de un alto

grado de motivación colectiva, el cual se consigue si se desarrollan las habilidades antes descritas, propias de un líder que ejerce la correcta comunicación interna.

La Responsabilidad Social Empresarial pretende la generación de relaciones abiertas y positivas en todos los niveles internos, para construir puentes multifuncionales y constituir redes de comunicación proactiva.

Las teorías sobre la importancia estratégica de la comunicación y su valor como nexo integrador no son nuevas. Harold Koontz y Heinz Weihreich señalaban que “La función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada [...] La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales”³⁹.

Por el contrario, Villafañe señala que “la incomunicación o un cierto déficit de comunicación, es la responsable de la fractura interna de muchas organizaciones y de la existencia de barreras jerárquicas, funcionales y geográficas”⁴⁰.

Como bien se sabe, la RSE busca mejorar los procedimientos organizacionales para alcanzar el bien común de la sociedad en la que se encuentra inserta la organización, para ello es necesario que la imagen de la institución sea favorable para una simple gestión con los stakeholders. La cual es el resultado final de un complejo proceso de comunicación en el que intervienen comportamientos, actitudes, información, gestos y todo tipo de manifestaciones internas, traducidas al exterior.

Un instrumento que la RSE promueve para alcanzar una participación activa del personal y compromiso con los objetivos organizacionales, es el establecimiento de canales de comunicación sencillos y accesibles a todos los empleados donde puedan transmitir sus sugerencias y observaciones de manera confidencial. Lo que se logra al implementar un buzón de sugerencias y la creación de una cuenta de correo electrónico que sirva como tal. Para ello es menester la definición de un encargado

³⁹ KOONTZ, Harold y WEIHREICH, Heinz: “Elementos de Administración”. McGraw-Hill, Madrid. 1991.

⁴⁰ VILLAFANE, Justo: “El estado de la publicidad y el corporate en España. Informe anual 2000”. Pirámide, Madrid. 2000.

en el departamento de recursos humanos que atienda y resuelva las insinuaciones que han llegado al buzón; el mismo llevará un registro de éstas.

Para que el personal tenga conocimiento sobre la existencia de éste canal comunicacional, es conveniente realizar una campaña.

También es propicia la elaboración de un plan de comunicación interna, en el que se tenga en cuenta la implementación de otras herramientas tales como la encuesta del clima laboral, los paneles informativos y la intranet.

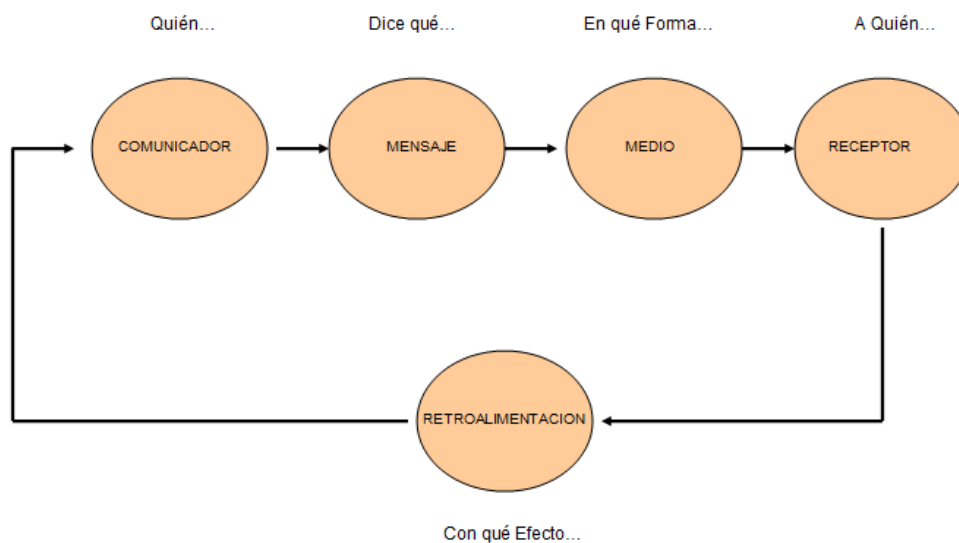
Lo anterior no es suficiente si no existe participación de los trabajadores, por eso que es necesario la gestión de la participación misma e integración del personal a través de actividades no productivas como campeonatos de deportes y el voluntariado empresarial, entre otros.

Si bien, previamente se ha detallado que la comunicación es una habilidad primordial porque todas las funciones como planificación, organización y control se transforman en operativas mediante la actividad comunicacional. Ésta se transforma en eficiente cuando “es el resultado de un entendimiento mutuo entre el comunicador y el receptor, que se da a partir de la transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes que pueden ser verbales o no.”⁴¹

Tomando como base lo recién escrito, se torna necesario la explicación del proceso de comunicación básico, el cual consta de cinco componentes: el comunicador, codificador, mensaje, medio, decodificador/receptor, retroalimentación y ruido; y se pueden visualizar en el siguiente gráfico:

⁴¹ GIBSON, James y otros. “Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos”. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill. ISBN 956-278-158-5 Santiago de Chile, Chile. 2001.

PROCESO DE COMUNICACIÓN



FUENTE 42

A continuación se conceptualizan los elementos antes referidos:

“Comunicador”: En el marco de trabajo organizacional, es un empleado con ideas, intenciones, información y propósitos de comunicación

Codificador: Debe ocurrir un proceso de codificación que se da cuando se traducen las ideas del comunicador en un conjunto de símbolos sistemáticos (en un idioma que expresa el propósito comunicativo). Se codifica y decodifica a través del lenguaje. La función es la provisión de una forma en que las ideas y los propósitos puedan ser expresados como un mensaje.

Mensaje: Es el resultado del proceso de codificación, por lo que es el propósito del comunicador. Puede ser verbal o no verbal. Es lo que el individuo espera comunicar al receptor.

Cabe destacar que los mensajes no intencionados enviados a través del silencio o la falta de acción no son obvios. Por lo que la forma exacta que tome el mensaje depende del medio utilizado para transmitirlo.

⁴² GIBSON, James y otros. “Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos”. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill. ISBN 956-278-158-5 Santiago de Chile, Chile. 2001.

Medio: Es el transportador del mensaje, medio por el cual se envía. Las organizaciones entregan información en una variedad de formatos. El medio utilizado tiene un gran impacto en la eficiencia de la comunicación, por lo que su adecuada selección es de envergadura.

Decodificador/Receptor: el mensaje debe ser decodificado para completar el proceso de forma que sea relevante para el receptor. Involucra la interpretación, el cual es un proceso mental. Los receptores interpretan el mensaje a la luz de sus propias expectativas y marcos de referencia.

Retroalimentación: un retorno de retroalimentación entrega el canal para la respuesta del receptor y habilita al comunicador a determinar si el mensaje ha sido recibido y si ha producido la respuesta intencionada. Los procesos de comunicación de dos vías entregan dicha retroalimentación. Puede ser de varias formas, cara a cara, a través de intercambios verbales, expresiones faciales de descontento o malentendimiento.

Se debe aclarar que los medios indirectos de retroalimentación pueden indicar los quiebres en la comunicación; la baja en productividad, la calidad en producción, el ausentismo incrementado la rotación y la coordinación pobre y/o el conflicto entre unidades son ejemplos de estos

Ruido: En el marco de trabajo de la comunicación, el ruido puede pensarse como todos los factores que distorsionan el mensaje intencionado. Puede ocurrir en cada uno de los elementos de la comunicación.”⁴³

El flujo de mensajes y cada uno de los elementos a los que va conectado se identifica por ser parte de una red, la cual puede ser **formal** o **informal**.

La primera se caracteriza por estar diseñada por el rol formal de las relaciones determinados por la cadena de mando y las funciones asignadas a cada miembro mediante el organigrama.

En el que se puede encontrar comunicaciones descendentes, ascendentes, horizontales y diagonales, explicadas más abajo.

⁴³ GIBSON, James y otros. “Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos”. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill. ISBN 956-278-158-5 Santiago de Chile, Chile. 2001.

Una de las típicas contrariedades, es que existen organizaciones que confían demasiado en los métodos de transmisión formal y no siempre son los adecuados en función de contenidos, del destinatario, etc. Su uso intensivo también provoca sobresaturación de mensajes, lo que trae aparejado que lo que es realmente importante se archive o se tire sin considerarse y se perjudique el normal funcionamiento. Igualmente nociva es la ausencia de la misma ya que genera un incremento de efectos negativos como el rumor.

En la red informal los mensajes fluyen sin respetar las jerarquías obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo. Están basadas en la naturaleza informal de las relaciones establecidas entre los individuos y son la respuesta natural a las necesidades de interacción social espontánea de las personas.

Se conocen con el nombre de enredadera, debido a las enmarañadas bifurcaciones que se conforman. Estos mensajes circulan en forma rápida, porque la transmisión es personal y al ritmo lo determinan tanto el emisor como el receptor.

Las personas crean este tipo de redes básicamente para satisfacer objetivos individuales y sociales de convivencia, que en la estructura formal no han sido contemplados.

Los mensajes son más espontáneos y menos estructurados y predecibles. Circulan con mayor rapidez, son exactos cuando no es información controvertida y su transmisión se realiza a través de formas más personales.

Por este tipo de redes circula información que aporta datos importantes a las personas para su estrategia de las relaciones de convivencia y de identidad, que por su carácter no puede ser difundida por la red formal.

Cuando en las instituciones existe un aumento desmedido de la red informal, en detrimento de la red formal, ello es indicador de fuertes problemas a nivel organizativo y comunicativo.

El aspecto más negativo se produce cuando circulan los rumores que se caracterizan por ser información emocional y ambigua sobre temas controvertidos sin posibilidad de comprobación.

Por otro lado, el diseño de una organización debiera promover la comunicación en cuatro distintas direcciones, entre ellas encontramos: descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

La **comunicación descendente** fluye de los individuos en niveles altos de la jerarquía hacia los niveles inferiores. Se transportan mensajes de producción y de mantenimiento, relacionados con decisiones, instrucciones de trabajo, explicaciones sobre cómo las tareas se deben coordinar y las relaciones entre ellas, procedimientos, prácticas, felicitaciones al personal, mensajes para motivarlo, a través de la explicación de la misión histórica de la organización, su ubicación social y economía, etc.

Participan una gran variedad de dispositivos de comunicación, preferentemente los escritos que permiten controlar la recepción mediante un acuse de recibo y por cierta tendencia cultural que caracteriza a lo escrito como confiable.

En muchas organizaciones la comunicación hacia abajo frecuentemente es inadecuada y poco acertada porque la ausencia de información relacionada al trabajo puede crear un stress innecesario entre los integrantes de la organización.

La **comunicación ascendente** es la que fluye a través de las funciones organizacionales; es necesaria para la coordinación y la integración de las diversas funciones organizacionales.

Se utilizan para solicitar explicaciones sobre una operación, consultar pertinencia de la tarea y responsabilidad, hacer sugerencias, etc. Otorgar la atención, la participación en la toma de decisiones, incentivar la creatividad, etc. y fundamentalmente para efectivizar un ambiente democrático.

Actividades de comunicación tales como asesoramiento, reuniones u otras alternativas de discusión de problemas se plantean por medio de este tipo de comunicación.

Es menester señalar que no constituye un proceso exclusivamente dialógico, ya que la posibilidad de usar el canal, el contenido del mensaje y las condiciones de producción están determinadas por la estructura formal, con sus principios de autoridad como eje y no siempre permiten a los empleados asumir íntegramente el rol de interlocutores.

Algunos aparatos más comunes de este tipo de comunicación son los cuadros de sugerencia, las reuniones de trabajo y los procedimientos de queja o atracción.

Algunos Inconvenientes que se pueden plantear es que no todos los empleados conocen y manejan con suficiencia la construcción de mensajes y el uso de canales, desde algo tan simple como expresarse claramente en forma oral o en forma escrita; pueden no ser diestros en el manejo de programa de computación, correo electrónico, etc.

Se deben tener en cuenta la capacitación, los condicionamientos culturales tales como la intimidación que produce un despacho o la idea de autoridad y/o autoritarismo, el concepto paternalista de comunicación, etc.

Cuando ésta es insuficiente, la gente puede descubrir formas de adaptarse a canales de comunicación inadecuados o inexistentes.

En fin, una organización efectiva necesita la comunicación ascendente como la descendente, ya que este tipo de comunicación es importante para la toma de decisiones.

La **comunicación horizontal** también fluye a través de las funciones organizacionales y se visualiza el intercambio comunicacional entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad como ejemplo cuando el jefe del departamento de auditoría se comunica con el jefe del departamento de marketing sobre los índices de ventas luego de la campaña publicitaria.

Tiene que ver con la coordinación de tareas; reuniones mensuales de jefes de departamento para establecer la contribución de cada uno al logro de objetivos; discusión y búsqueda de soluciones. Es decir, es necesaria para la coordinación y la integración de las diversas funciones organizacionales.

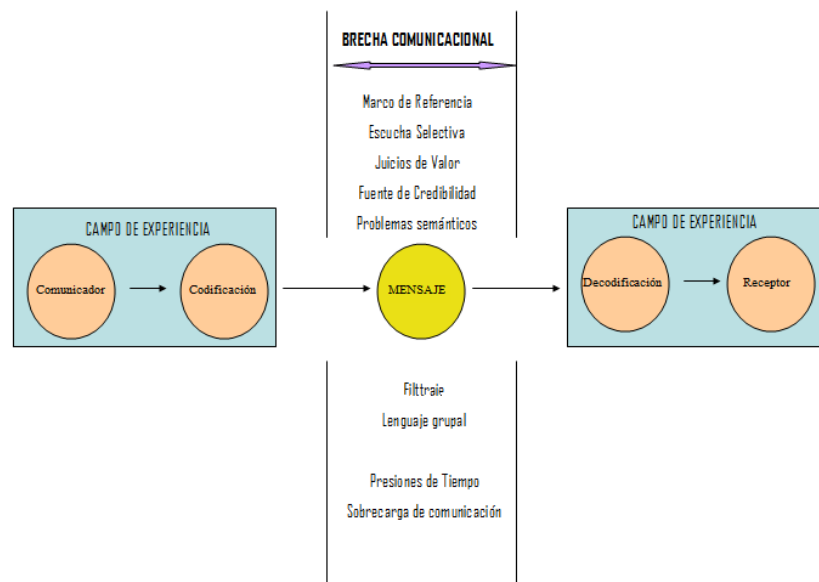
Algunos factores que limitan este tipo de comunicación: rivalidades personales generadas por una competencia mal entendida; una acentuada especialización que genera un ambiente muy competitivo, una excesiva importancia a la propia tarea, con la pérdida de vista de los objetivos organizacionales; falta de estímulo para este tipo de comunicación desde los niveles directivos.

La **comunicación diagonal** atraviesa las funciones y niveles en una organización; la que se apropia de carácter imprescindible cuando los miembros no pueden comunicarse por algún medio ascendente, descendente u horizontal.

Se debe recalcar que un canal diagonal es más eficiente en términos de tiempo y esfuerzo para la organización.

No obstante, como previamente se lo nombró en la mayoría de las comunicaciones existe *ruido*, que se traduce en las siguientes barreras de comunicación:

BARRERAS DE COMUNICACIÓN



Fuente⁴⁴

✓ “Marco De Referencia

Los diferentes individuos pueden interpretar la misma comunicación en forma diferente, dependiendo de los procesos de codificación y decodificación ya que cuando estos procesos no son parecidos, la comunicación tiende a quebrarse.

⁴⁴ GIBSON, James y otros. "Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos". Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill. ISBN 956-278-158-5 Santiago de Chile, Chile. 2001.

Estos procesos se dan de acuerdo a la experiencia del codificador y del decodificador por lo que la distorsión ocurre cuando los marcos de referencia de los participantes difieren.

En la organización, entre los diferentes niveles también se dan diferentes marcos de referencia; los puestos de trabajo y las posturas de los trabajadores repercuten en éstos. Como resultado, sus necesidades, valores, actitudes y expectativas difieren frecuentemente, lo que produce la distorsión no intencionada de la comunicación.

La resolución de este tipo de problemas se da cuando el gerente adopta el marco de referencia correcto para guiar la búsqueda de soluciones.

✓ Escucha Selectiva

El individuo tiende a bloquear la nueva información, especialmente si existe conflicto con las creencias existentes. Por lo que las situaciones que presentan conflicto con nociones preconcebidas son ignoradas o distorsionadas para confirmar esas preconcepciones.

La comunicación no puede lograr sus efectos deseados ya que se encuentran en conflicto con la realidad percibida de los receptores porque “si sólo escuchamos lo que queremos oír nuestra realidad no puede ser alterada”.

✓ Juicios De Valor

En cada situación comunicacional el receptor emite juicios de valor que involucra la asignación de un valor general al mensaje previamente a recibir la comunicación completa.

Estos juicios de valor se pueden basar en la evaluación del comunicador, las experiencias previas con el comunicador, o en el significado anticipado del mensaje.

✓ Credibilidad De La Fuente

Es la confianza y la fe que el receptor tiene de las palabras y acciones del comunicador. Es decir, el nivel de credibilidad que el receptor asigna al comunicador afecta directamente a cómo el receptor visualiza y reacciona con las palabras y acciones. Así, la evaluación de los subordinados acerca del gerente afecta la visualización de una comunicación iniciada por él porque depende de las experiencias previas con el gerente.

✓ Problemas Semánticos

Se transmite información en la forma de palabras, que son los símbolos comunes; no obstante no se puede transferir entendimiento ya que se encuentra en el receptor.

La comunicación puede ser frecuentemente impedida ya que diferentes grupos usan palabras de forma disímiles porque muchas veces los mismos términos pueden significar cosas completamente diferentes.

✓ Filtraje

Es la manipulación de la información para que el receptor lo perciba como positivo; la razón de la misma es el control de la información por la gerencia ya que este tipo de barrera se da en la comunicación ascendente de las organizaciones.

✓ Lenguaje Interno Del Grupo

Los grupos sociales, profesionales y ocupacionales frecuentemente desarrollan palabras y frases que tienen significado solo para sus miembros. Este lenguaje especial puede servir para varios propósitos a saber: entregar a los miembros sentimientos de pertenencia, cohesión y autoestima; como facilitar la comunicación efectiva dentro del grupo.

El uso del lenguaje grupal puede resultar en severos quiebres de la comunicación cuando las personas de afuera u otros grupos están involucrados.

✓ Diferencia De Status

Las organizaciones frecuentemente expresan sus rangos jerárquicos a través de una variedad de símbolos. Tales diferencias pueden percibirse como intimidaciones por personas de inferior categoría laboral, lo que puede distorsionar la comunicación.

✓ Presiones De Tiempo

Los gerentes no tienen tiempo para comunicarse frecuentemente con cada subordinado; por lo que se presenta el “cortocircuito”, el cual se da cuando alguien ha sido dejado fuera del canal de comunicación, quien normalmente podría ser incluido.

✓ Sobrecarga Comunicacional

Una tarea vital a desempeñar por el gerente es la toma de decisiones en donde la información es uno de los factores necesarios para que ésta sea efectiva.

La tecnología posee gran potencial para manejar la eficiencia y efectividad de la comunicación organizacional. Sin embargo, las personas se encuentran cubiertos por un diluvio de información y datos. Como resultado, la gente no puede absorber o responder adecuadamente todos los mensajes que le son dirigidos.”⁴⁵

A continuación se describirán los medios por los cuales los mensajes se pueden enviar en la comunicación interna tratando de dejar de lado varias de las barreras de la comunicación antes descriptas.

✓ Tablón de anuncios:

Es un sistema de comunicación permanente, cuyo principal objetivo es la difusión de información organizacional necesaria para el funcionamiento de la organización, distribuida por todas las jerarquías.

La información que se puede emitir desde el tablón de anuncios es:

- Información legal obligatoria como la que fija la ley de contrato de trabajo.
- Información comunicada al personal de parte de la dirección, como por ejemplo las consignas de seguridad, la descripción de nuevos productos, campañas de sensibilización, es decir se realiza una comunicación de tipo descendente.
- Información que intercambia el personal como pequeños anuncios, mensajes de clubes, entre otros. Por lo que aquí se da una circulación de información horizontal.

Las ventajas y desventajas de éste dispositivo se reflejan a continuación:

⁴⁵ GIBSON, James y otros. “Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos”. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill. ISBN 956-278-158-5 Santiago de Chile, Chile. 2001.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Simplicidad en la Producción y Mantenimiento. ➤ Facilidad de realización. ➤ Flexibilidad para difundir todo tipo de informaciones. ➤ Buen complemento de otros soportes de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Al ser tan simple se presta poca atención a la argumentación ya que rara vez los afiches son concebidos como verdaderos soportes de información. ➤ Las informaciones deben ser simples y puntuales, sin detalles. ➤ Se debe realizar un mantenimiento diario del mismo porque sino puede emitir información obsoleta. ➤ El número de mensajes difundido por ésta vía es limitado ya que sino no llegan al receptor al existir una sobrecarga comunicacional.

Se debe tener en cuenta que el lugar donde se encuentra, distancia de lectura y el tiempo que dure expuesto el anuncio influyen en la recepción del mensaje, por lo que la presentación debe ser atractiva y legible, con colores y papeles de calidad para lograr un impacto visual.

En caso de que sea un tablón de gran área de lectura, se recomienda que se lo fragmente por secciones para dirigir mejor la emisión de los mensajes.

Una Variante que se puede aplicar para aprovechar el avance tecnológico en el que vivimos son los paneles luminosos, en donde un mensaje brillante recorre un fondo oscuro. Es oportuno para mensajes urgentes, puntuales y breves; sin embargo su contraindicación es el costo de instalación y la continua exigencia para re actualizarlo.

✓ Buzón de sugerencias

Es otro clásico ejemplo de un sistema de comunicación interna permanente, cuyo principal objetivo es permitir que los empleados emitan sus sugerencias y

opiniones en cuanto al mejoramiento en la calidad, producción, equipamientos, condiciones de trabajo.

La circulación de la información es de sentido ascendente, por lo que es una comunicación formal. El circuito que se describe a continuación hace referencia a su funcionamiento.

- Corresponde determinar el procedimiento de estudio de cada propuesta con anterioridad a la implementación del sistema, como también el sistema de recompensas para quien realice la propuesta para la adecuada retribución de los empleados.
- Ubicación física del buzón accesible a todos señalizado mediante una cartelería suficiente para mostrar su sitio.
- Difundir la instauración del dispositivo, objetivos, función y funcionamiento del mismo.
- Debe existir una persona asignada que se encargue de la apertura periódica del buzón y el análisis de las propuestas
- Puesta en práctica de la propuesta
- Balance de la implementación del sistema.

En el siguiente cuadro, se visualizan las ventajas y desventajas de este canal:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brinda información acerca del clima y de las condiciones del ambiente. ➤ Permite potenciar la capacidad creativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se puede transformar en un “buzón de quejas” si no se explica a los empleados su función y su procedimiento.

Gracias al adelanto tecnológico existente, coexiste una Variante, que es el “buzón electrónico” que es alimentado por mensajes electrónicos vía Internet. Es una forma más informal y ágil, permitiéndole al empleado hacer sus propuestas con toda tranquilidad, en las horas que desee e incluso fuera del horario de trabajo.

Para que este tipo de dispositivo, tanto el buzón de sugerencias tradicional como el electrónico, sea creíble y adquiera la relevancia suficiente para sacarle provecho como canal de comunicación interno ascendente, es necesario garantizar

el seguimiento de las propuestas, es decir la recepción y examen de las mismas y contestación al trabajador que las emitió.

✓ Mensajería electrónica

El principal objetivo de este sistema es la distribución de información en todos los sentidos de la jerarquía, promoviendo procesos de cohesión e integración de todos los miembros. Por lo que la Circulación de la comunicaciones se da no sólo en sentido descendente, sino también ascendente, horizontal y transversal; la cual puede ser de carácter formal o informal.

Para funcionar, se contacta destinatarios seleccionados y se les transmite mensajes mediante técnicas telemáticas, por lo que es necesaria una computadora con MODEM e Internet o un teléfono celular que a través de las compañías telefónicas acceda a la gran red virtual.

Estas herramientas cumplen dos funciones: la creación, consulta, modificación y tratamiento de bases de datos profesionales, y a la vez, la transmisión de mensajes electrónicos instantáneos de cualquier tipo. Éstos últimos pueden ser destinados a un individuo o a un grupo de ellos.

Cabe tener en cuenta que para que el mensaje tenga una correcta recepción, la información debe ser precisa y concisa, y se deben presentar todas las opciones en la pantalla en forma de “esquema de árbol”.

En la página siguiente, se detallan las ventajas y desventajas en un cuadro comparativo:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapidez (Transmisión en tiempo real). ➤ Interactividad (circulación en todos los sentidos). ➤ Multidifusión (Transmisión de un mismo mensaje a varios destinatarios). ➤ Acceso selectivo y restringido de sus usuarios. ➤ Diversidad de información transmitida. ➤ Facilidad de fijación del receptor a través de su correo electrónico o cuenta de usuario en una plataforma virtual. ➤ Confidencialidad. ➤ Económico. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ De difícil supervisión en cuanto a lo estrictamente laboral. ➤ Reducción de los contactos personales. ➤ El receptor del mensaje electrónico debe acomodar su voluntad a este procedimiento de abrir continuamente su buzón electrónico para consultarlo.

✓ Periódico interno

Es un dispositivo de periodicidad regular cuyos principales objetivos son informar, motivar e integrar al personal para suscitar el consenso dentro de la organización y resaltar la transparencia de su orden interno.

Con *Informar*, se busca comunicar sobre la empresa y su entorno, tanto interno como externo; ya que una de las principales aspiraciones del personal es hallar en el periódico información “verdadera” que no se categorice como propaganda ni que se disimule en otros mensajes ya difundidos.

Al *Motivar*, se resalta las experiencias positivas realizadas en la empresa para valorar los esfuerzos esgrimidos e incentivar otros nuevos hacia próximas metas.

Con *Integrar*, se intenta desarrollar el sentido de pertenencia mediante la información que refleje a los mismos empleados, para así crear lazos de solidaridad entre los integrantes de la organización y favorecer el diálogo fluido a partir de la “información de intercambio” entre los diversos departamentos.

La Circulación de la comunicación se da en todos los sentidos, es decir descendente, ascendente, transversal y lateral.

Se debe decidir la periodicidad de aparición ya que varía de acuerdo a la cantidad y calidad de la información actual y novedosa a difundir. También se debe determinar la línea editorial de acuerdo al público al que se lo dirige. Es por ello, que si una organización es una PYME se recomienda que se tercerice la edición, si los costos no son factibles a afrontar.

Es necesario tener en consideración que la identidad y confección de la imagen y formato del periódico tienen que ser en armonía con la política visual de la empresa; es recomendable que se eviten los cambios bruscos o reiterados porque se interpretarán como vacilación o manifestación de fracaso.

Además los artículos deben ser avalados por la dirección general o por el área competente a evaluar la nota para disminuir los errores técnicos o de política de empresa.

Si se realizan ediciones especiales por temas específicos, rompe la monotonía y costumbre, además de aumentar el índice de lectura debido a que revitaliza el interés.

Las principales fortalezas y debilidades de este dispositivo se encuentra a continuación.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Plasticidad. ➤ Diversidad de contenido. ➤ Versatilidad y polivalencia. ➤ Alto coeficiente de lectura y comprensión. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El tiempo para su desarrollo y confección es generalmente largo por la multiplicidad de relecturas. ➤ Altos costos, en caso de que su emisión sea en papel, mayores aún. ➤ Si da la impresión errónea de que sólo es la voz del director, es decir ser parcial, perderá credibilidad y disminuirá el índice de lectura.

Para su difusión, se lo debe ubicar en un lugar de fácil acceso como el hall de entrada o las áreas de reunión o dispersión por ejemplo. Además se puede repartir mediante correo interno o en cada uno de los domicilios particulares. Esta última práctica, si bien conlleva un mayor costo, el índice de lectura y comprensión es mayor ya que la persona lo lee en un momento en el que se encuentra distendido. Asimismo es un medio de inclusión de la familia porque alguno de los integrantes se implica, al menos lo hojea. En la actualidad, se utiliza el correo informático ya que es de fácil acceso y simple emisión, y como otra variante electrónica se lo publica en la plataforma virtual.

Esta última alternativa también posee ventajas y desventajas, se las detalla la siguiente página:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapidez y facilidad de acceso a la información. ➤ Facilitación de la información a receptor. ➤ Simplicidad y rapidez a la hora de selección y desarrollo de las notas y envío desde la parte editora. ➤ Permite mantener contacto interactivo con los lectores. ➤ Plasticidad (todas las formulas son posibles para la presentación y el contenido en cuanto a la periodicidad). ➤ Diversidad de contenido. ➤ Versatilidad y polivalencia. ➤ Alto coeficiente de difusión y lectura. ➤ Alto índice de comprensión y de memorización cuando el producto se encuentra en óptimas condiciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exigencia continua de actualización por parte de los lectores hacia la parte editora. ➤ Pesado sostenimiento.

✓ Carta al Personal

El principal objetivo de este dispositivo es iniciar y mantener un contacto informativo directo desde la presidencia de la organización sin intermediarios en su discurso. Es decir, se encuentra consignada a difundir informaciones importantes como un cambio relevante en el organigrama de la organización, resultados y objetivos de la empresa o también una aclaración sobre una campaña de prensa perjudicial hacia la empresa.

En cuanto a su periodicidad puede ser circunstancial o periódica, según la necesidad existente ya que se corresponde con momentos claves y únicos para la

empresa; por lo que se puede decir que la circulación de la comunicación es descendente.

Para mantener la capacidad de impacto de la misma, ésta debe ser inferior a una página, breve, y centrada en una sola información. En caso de que sea necesario brindar explicaciones adicionales, se recomienda brindarlas a través de otros medios de comunicación interna.

En el siguiente cuadro se enumeran sus ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapidez. ➤ Soporte ideal para desmentir rumores o en caso de crisis. ➤ Cuasi-certeza de lectura por parte de los destinatarios ya que posee un alto impacto de recepción. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pérdida de credibilidad, si se banaliza el discurso. ➤ Efecto de crispación en vez de tranquilizar en momentos de crisis. ➤ Puede ser recibida con reticencia en caso de que el receptor crea que se intromete en su privacidad o que se desprecia la credibilidad de los portavoces del personal. ➤ No admite la mediocridad y faltas de ortografía.

✓ Notas y flash informativos

El objetivo de este dispositivo de periodicidad regular es la difusión veloz de información breve para un público concreto, la circulación de la comunicación es descendente a lo largo del organigrama de la empresa.

Éstos pueden ser difundidos en el tablón de anuncios, por correo interno o por medios telemáticos como Internet; el número de destinatarios se encuentra en función de la naturaleza de la información.

Su principal desventaja es la disminución del impacto que se desea alcanzar al multiplicar por doquier la utilización de este mecanismo.

✓ Audiovisuales

Es de frecuencia ocasional y su propósito es la formación y el desarrollo del consenso. Su principal forma de circulación de la comunicación es descendente.

En cuanto a la *formación*, suelen ser didácticos porque poseen el cometido de ayudar a mejorar los conocimientos, evolucionar en las opiniones y reformar los comportamientos sobre acaecimiento concretos.

Con respecto a la información, cuando se presenta a través de éste dispositivo, se suele presentar la organización en su globalidad o desde una arista concreta como una campaña de sensibilización.

Haciendo referencia a los *audiovisuales de promoción* se los utiliza para hacer conocer personas, técnicas y nuevos productos, entre otros.

Al momento de elegir un formato, se debe tener en cuenta el estilo ya que éste puede ser como un *clip* en caso de que sea inferior a cinco minutos, el cual es útil para presentar un producto. También puede ser un *dramático*, su duración es de cinco a veinte minutos, y sirve para brindar capacitación ya que se efectúa a partir de un guión concreto el que desarrolla un argumento narrativo. Asimismo, puede ser como un *documental* pues sirve para presentar y comentar un asunto que se acopla a objetivos informativos, su duración es de cuatro a ocho minutos.

Las principales ventajas y desventajas de este dispositivo se especifican en el siguiente cuadro comparativo.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es utilizado para campañas de sensibilización porque se puede presentar un tema en su globalidad y desarrollarlo a través de la argumentación motivacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Genera oportunidades de distensión en la proyección porque rompe con el hastío del horario de trabajo e introduce el diálogo ➤ Permite presentar un tema en su globalidad y desarrollarlo mediante argumentación motivacional.

✓ Reuniones

Se concretan cuando se destina un tiempo de trabajo específicamente para escuchar e intercambiar información, es decir es una ocasión en donde se da un encuentro físico cuyo principal objetivo es la escucha e intercambio de mensajes. Así, se manifiesta un encuentro comunicativo interpersonal.

Existen diferentes tipos de reuniones, entre ellas se encuentran la de información, de formación, de deliberación, de trabajo, de funcionamiento u organización, de toma de decisiones, de investigación, entre otras.

Toda reunión posee un protocolo, el que implica la elección previa de una fecha y lugar como también el envío de la convocatoria a los participantes con una anticipación suficiente. También se debe establecer preliminarmente un orden del día en donde se especifiquen las intervenciones.

El éxito de una reunión depende de las habilidades interpersonales del responsable de dirigirla ya que posee la misión de procurar que todo el mundo participe, la cual es sumamente importante para alcanzar una buena calidad de debate, lo que favorece a la motivación personal de los integrantes.

Para facilitar la asimilación de los intercambios realizados, se recomienda la utilización de pizarrones y/o proyección de filminas.

Para finalizar la misma, es conveniente efectuar un acta o informe sobre la misma, la cual resume lo acontecido y permite el seguimiento posterior de los temas tratados como también la práctica efectiva de las decisiones tomadas.

✓ Seminarios de estudio

Se conceptualizan como la reunión interna que posee el objetivo de abordar con profundidad un problema y hacer que cada participante opine utilizando diversos dispositivos como las ponencias, ejercicios de simulación, juegos de preguntas y respuestas, entre otros,

Este dispositivo se utiliza cuando es necesario sensibilizar y familiarizar a los mandos altos sobre un tema estratégico ya que lo van a tener que explicar a estratos inferiores de la jerarquía estructural e implementarlo.

Los participantes se encontrarán con receptividad total cuando se implementan en una ruptura de las actividades rutinarias cotidianas y cuando el seminario se realiza fuera del recinto empresarial. Así, se genera una sinergia que propicia la creatividad y aproxima a individuos que en su trabajo habitual no tienen oportunidad de reunirse.

Se recomienda una correcta preparación de la misma en donde se maneje la logística como también una correcta manera de dirigirla, en la que se animen y controlen los debates con perspicacia.

✓ Entrevistas Individuales

Cuando dos personas se convocan, escuchan e intercambian información es una entrevista individual. Puede ser regular o puntual.

Es una oportunidad en donde el empleado puede expresarse libremente ante una autoridad sin intermediario alguno. Del otro lado, el directivo puede manifestar el deseo de ser escuchado y comprendido. Por lo que la circulación de la comunicación es ascendente y descendente a la vez.

Su protocolo indica que se determine el asunto a tratar y la cita previamente a la realización de la misma. Al finalizar es positivo efectuar una nota en donde se recapitule los diferentes puntos tratados como las decisiones tomadas, documento

que se enviará a ambas partes y a los departamentos que atañen. Por el contrario, se recomienda no darla por terminado sino se esclareció la cuestión.

A continuación se señalan las principales ventajas y desventajas de éste dispositivo:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cualquiera de las dos partes puede pedir una cita. ➤ El diálogo se reorienta continuamente y se matiza de acuerdo a las reacciones de los interlocutores y las observaciones de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Puede ser difícil llevarlo a cabo si los participantes colaboran cotidianamente el uno con el otro. ➤ En estructuras altamente jerarquizadas queda mal ya que los empleados pueden sentir cierto malestar. ➤ Este estilo de comunicación es muy costoso.

✓ Grandes Celebraciones

Los directivos convocan a una gran cantidad de personas a la empresa para sensibilizarlas sobre un tema en concreto. Además sirven para demostrar robustez y vigor de la organización mediante dispositivos de magnificencia, implementados a través del espectáculo. Así, al originar reacciones afectivas entre sus participantes alcanzan su principal objetivo que es lograr el consenso y motivación colectiva. En fin, es una herramienta de dinamización y seducción de grupo.

La circulación de la comunicación es descendente por las razones antes descritas pero también es ascendente si se realizan talleres de reflexión luego de cada presentación o si se pasa un micrófono entre los espectadores.

Las principales fortalezas y debilidades de este dispositivo se recitan a continuación:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deben colaborar todos los departamentos para su perfecta ejecución. ➤ Los audiovisuales, slogans, y documentos que se distribuyen en la ocasión pueden servir para complementar otras instancias de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muy costoso. ➤ Alto riesgo con respecto a algún desperfecto, lo que repercutirá en la imagen de la empresa. ➤ Un sentimiento de aburrimiento puede surgir si se satura demasiado a los participantes con reuniones y contenidos.

✓ Visitas en la empresa

Es el encuentro entre personas externas de la organización con integrantes de la misma dentro del recinto de la organización, por ejemplo cuando las familias de los empleados van al lugar de trabajo que acostumbra su pariente o cuando los vecinos de la zona conocen las instalaciones por dentro y también al personal.

Lo anterior permite alcanzar el objetivo de cohesión entre los miembros de la organización frente a los visitantes, lo que favorece a que los empleados se familiaricen mejor con los departamentos con los que ellos no tienen relación directa porque genera su movilización. De esta forma, se origina una sinergia que facilita el consenso e implanta lazos afectivos porque los trabajadores miran la empresa desde una perspectiva diferente ya que se sienten anfitriones de la misma. Esto último produce un sentimiento de valorización de cada posición y refuerza el sentimiento de identidad y pertenencia de ellos hacia con la organización. Lo que beneficia a la participación de los empleados.

Se recomienda la planificación de las mismas de acuerdo a las necesidades de los públicos externos como también destinar un tiempo libre destinado al diálogo y al descanso. Otro ítem a tener en cuenta es la distribución de un cuadernillo con las actividades previstas durante las visitas, en donde se incluya un plano del establecimiento y una síntesis de las actividades de la organización, ya que simplifica la percepción de los visitantes.

El responsable de la comunicación interna debe conocer detalladamente los dispositivos de comunicación interna y también su aplicación para lograr que los trabajadores se impliquen en ésta mediante su forma de actuar. Por consiguiente, se puede afirmar que la comunicación es un medio para aprovechar todo el valor de las cualidades de cada persona, por lo que es imprescindible evaluar los resultados de las acciones desarrolladas para verificar si el dispositivo es operativo. En caso de que no lo sea, se lo debe adaptar a las modificaciones del entorno para su éxito.

Además, se encarga de elaborar y poner en acción una estrategia para difundir la información contenida en los mensajes emitidos por la dirección y a su vez controlar la efectiva recepción por el público al que se dirige. También debe crear un hábito de comunicación entre los directivos de la organización para con el resto de la empresa, por lo que asesora a los responsables internos ante problemas de comunicación sin resolver además de mantener relaciones diarias con los representantes de personal para favorecer y conservar un clima social.

Así, poco a poco, las compañías descubren el poder de la comunicación interna y asumen que sin una gestión eficaz en ésta materia es imposible alcanzar la excelencia empresarial.

c) Participación de los Empleados

Actualmente el mundo empresarial, comienza a comprender que una gestión de personal estable, esta dada por la manera en que la empresa considera a su gente. El éxito de las organizaciones, es de fácil imitación por parte de la competencia, es por ello que comienza a ganar importancia la preeminencia de los recursos humanos, desde el desarrollo de potencias hasta la preservación de los mejores.

La gestión estratégica basada en las personas, a través del logro de beneficios, consigue formar un grupo de empleados motivados, formados y dedicados, que a través de sus actividades laborales, le permiten obtener a la

organización eficacia y eficiencia en los resultados, creando dedicación y competencia.

Tomando la expresión de Manuel C. Caneda “La participación y la generación de implicación y compromiso en los empleados, están orientadas actualmente más allá de la retribución; se ha llegado incluso, a hablar del conocido “salario emocional”⁴⁶.

Es decir, que el trabajador comienza a superar su visión sobre la retribución de la fuerza laboral prestada, al pretender obtener beneficios y mejoras en la calidad de vida laboral, por sobre su salario. De este modo, el empresario comienza a proyectar planes que le permitan obtener estas demandas por parte del empleado. Dentro de estas actividades de mejora, comienza a plantearse la participación de los trabajadores en la gestión empresarial, teniendo como objetivo el bienestar mancomunado.

Diversos autores, a quienes nos adherimos, definen a la empresa de hoy como una organización social, cuyo principal elemento estratégico son las personas, las cuales se interrelacionan hacia un objetivo común; y es esta interrelación la que direcciona hacia el sentimiento de integración por el grupo y hacia la empresa. Por lo tanto, los empresarios deben comprender y accionar, para que las personas que invierten parte de su tiempo en el trabajo, perciban su participación y su aporte al fin común de la organización.

La participación de los trabajadores, puede ser desarrollada principalmente, a lo largo del proceso de toma de decisiones, permitiendo generar aportes, opiniones, críticas y sugerencias, por fuera de toda negociación sindicato – empleador.

“Esta preeminencia del componente humano de la gestión directiva, abre paso a una corriente “humanista” en la que la administración de empresas, otorga un protagonismo particular a la participación, a la que se recurre para lograr un mayor grado de compromiso con la empresa, para incrementar la calidad y la productividad.”⁴⁷

⁴⁶ CARNEIRO CANEDA, MANUEL. “Guía de RSE Interna y Recursos Humanos”.

⁴⁷ “Revista Estudios Cooperativos N° 67 / A. Vargas Sánchez - 1999).

La actividad organizacional, comienza a ser testigo de que la participación de los grupos de interés, es generadora de compromiso e identificación con los ideales organizacionales, permitiendo al mismo tiempo el desarrollo intelectual de cada uno de sus miembros, logrando así mejorar la calidad laboral.

La participación de los distintos stakeholders, forma parte de algunas de las actividades e iniciativas a desarrollar por las empresas, para emprender una estructura social responsable. Sin embargo, el concepto de organización socialmente responsable, consiste en la creación de un mayor conjunto de actividades, políticas y formas de participación.

Es importante que las organizaciones, comprometan sus políticas, estrategias y cultura, con relación a diversas actividades de responsabilidad social, logrando no sólo la ampliación de objetivos, sino también permitiendo la creación de valores para cada uno de sus integrantes. Por ello, la importancia y el compromiso del empresariado, para considerar a su público interno, como un factor trascendente para el desarrollo de una gestión de RSE.

Se considera que el concepto de la participación de los grupos de interés refiere a “las prácticas que una organización realiza para hacer participar a los grupos de interés de una manera positiva en las actividades de dicha organización.”

48

A partir de ello, debemos tener presente que dichas prácticas, están direccionadas hacia metas de tipo ético y hacia actividades de carácter estratégicas. El enriquecimiento de la gestión de RSE, principalmente a la hora de involucrar a los grupos de interés, estará dado en tratar de satisfacer en forma eficaz las necesidades de sus miembros, a través de la participación de los procesos de toma de decisiones, la reducción de riesgos, el aprendizaje continuo, la dirección estratégica y también las estrategias de diferenciación.

Esta interrelación con los grupos de interés, es para la organización un instrumento que conduce a un mejoramiento económico general, y respecto de su público interno, genera un ambiente de confianza, reputación y afianzamiento hacia

⁴⁸ JIMÉNEZ MORENO, Juan y PATERNOSTRO, Sergio “La Participación de los grupos de interés como instrumento de Responsabilidad Social Corporativa” Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época Número 2 (2010).

la empresa. Esta integración de aspectos sociales internos, externos y económicos, son característicos de una actividad responsable.

Cada organización, deberá elegir entre las diversas formas de integración para sus grupos de interés, los instrumentos, contenidos y colaboradores, de acuerdo al fin empresarial para dichas actividades.

d) Capacitación y Desarrollo

Primariamente en las organizaciones, la capacitación está referida a las actividades que promueven en los trabajadores, las experiencias necesarias para desarrollar sus tareas. Esta educación se implementa para corregir aquellas fallas que impiden el correcto avance de la labor, mejorando principalmente el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la comunicación.

La globalización, exige a todas las empresas, caracterizarse con capacidades que le permitan adaptarse a los cambios del entorno, tanto externos como internos. En este desafío de adecuarse a los cambios, los elementos internos constituyen la principal ventaja competitiva de las organizaciones. Por ello, y con relación al capital humano, las organizaciones deben implementar políticas que perfeccionen las capacidades y habilidades de los individuos, tanto para el óptimo desempeño de sus actividades como la capacidad para adaptarse a los cambios.

Cuando hablamos de **capacitación y desarrollo**, debemos diferenciar que la primera, está enfocada a formar a los empleados en habilidades concretas para el tratamiento de sus actividades diarias, disminuyendo la carencia de capacidades. Mientras que el **desarrollo**, comprende la mejora de habilidades para el crecimiento personal e individual del trabajador, a lo largo de su carrera laboral. Sin embargo, es conveniente considerar, que la capacitación y el desarrollo, son funciones que se complementan, para el cumplimiento de un objetivo estratégico.

Oscar Blake, enumera ciertas particularidades en relación a la capacitación, mencionando principalmente, su misión, su utilidad y el tiempo.

“La **misión** de la capacitación es poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer. Con frecuencia se ha confundido a la capacitación como la responsable de que la gente “haga” lo que tiene que hacer. Sin embargo, si las personas no están en condiciones de hacer lo que tienen que hacer, no habrá supervisión que logre que lo hagan correctamente. Es por ello, que la capacitación es una condición necesaria, aunque no suficiente, para que las personas hagan lo que tienen que hacer.”

“Otra de las particularidades de la capacitación es el alto grado de exigencia que tienen el por qué y el para qué del aprendizaje, es decir, **su utilidad** y sus consecuencias, y lo claro que ésto resulta para los involucrados. Tan pronto una persona se incorpora en el mundo del trabajo, deberá afrontar la necesidad de salvar la inevitable brecha que existe entre los conocimientos que posee y los que le demanda su puesto de trabajo.”

“Es necesario tener presente, que en la capacitación deben asumirse restricciones en cuanto al momento en que el aprendizaje debe suceder y en cuanto a la duración y forma del proceso educativo. **El tiempo** destinado al aprendizaje es un tiempo restado a las operaciones directas y, por lo tanto, significa costos, tanto por el tiempo destinado en términos de salarios, como por la productividad caída. Las restricciones de tiempo son una constante en capacitación, y los capacitadores deben esforzarse para encontrar métodos efectivos para producir los aprendizajes requeridos, reduciendo al mínimo el impacto en las operaciones.”⁴⁹

Entonces, es necesario tener en claro, hacia quién, cómo y dónde está enfocada la capacitación, y cuál será el tiempo que nos demandara inculcar las competencias necesarias para el óptimo desempeño de las actividades presentes y futuras.

Anteriormente, se mencionaba la adaptación necesaria de las organizaciones, ante los cambios en la que se ve afectada, y cómo su personal interno, debe estar preparado para enfrentarlos. Estos cambios, en relación a la mejora y a la incorporación de conocimientos y habilidades, proporcionan a los trabajadores, una

⁴⁹ BLAKE, Oscar Juan "La Capacitación". Editorial ediciones Macchi. ISBN 950-537-411-9. Buenos Aires, Argentina. 2001.

apreciación diferente y renovada de su presente. Y por ello, la capacitación, es un instrumento que genera las condiciones necesarias, facilitando la adaptación a los procesos de cambio.

Por lo tanto, los recursos humanos son los principales destinatarios de los procesos de aprendizaje, y su implementación dependerá de los directivos, en cuanto a un proyecto de mejora continua, enriquecimiento y desarrollo de su personal.

En casi la mayoría de las empresas se implementan programas de capacitación que benefician tanto a la empresa como a los trabajadores. Este tipo de prácticas aporta, además, a la satisfacción personal de los trabajadores, en tanto les brinda oportunidades de desarrollar sus potencialidades para su futuro profesional.

Las acciones de capacitación, forman parte de una necesidad de la empresa, como un instrumento que permite, adaptarse a los requerimientos actuales de un mercado cada vez más competitivo. Y por ello, es importante tener presente, que al involucrar al personal en este cambio, se requiere que desarrollen capacidades técnicas y también que logren su motivación personal.

En general, los encargados de RSE de las distintas empresas afirman que cuentan con programas de capacitación hacia los trabajadores, asumiendo así la necesidad de incorporar conocimientos cada vez más especializados para el desarrollo de las tareas que requieren los procesos productivos, o la gestión interna. Con ello se busca además, establecer un círculo virtuoso entre capacitación, motivación y productividad.

El rol que deben asumir las empresas hoy es posicionar a la responsabilidad social como una herramienta de competitividad sostenible mediante una estrategia de negocios que agregue valor, es decir, potenciando consensos sociales y a la vez ser un instrumento de desarrollo eficiente, equilibrado, democrático y sostenible.

e) Remuneraciones y Beneficios

El descontento en relación al tradicional sistema de remuneraciones, ha conducido a los empresarios, a indagar en nuevos procesos relacionados a la retribución de la fuerza laboral de los empleados. Estos sistemas contribuyen directamente al óptimo cumplimiento de los objetivos de la organización, siempre y cuando formen parte de los planes estratégicos.

Antonio Aragón Sánchez nos menciona: “El término sistema de compensaciones está formado por la estructura de remuneraciones (fijas y variables), incentivos (económicos y no económicos) y beneficios que dispone una empresa para retribuir el trabajo de su personal. En la medida en que el sistema esté alineado con la estrategia de la empresa y con la satisfacción del personal, tendrá más posibilidades de ser considerado competitivo.”⁵⁰

Es entonces, que los sistemas retributivos, deben ser diseñados para respaldar la estrategia, adaptándose a los factores y a los cambios que influyen en el contexto organizacional, teniendo como meta, obtener una ventaja competitiva, renovando y fortaleciendo los objetivos y la cultura de la organización, como así también mejorando el compromiso por parte de su público interno.

Los líderes modernos, deben adicionar entre sus actividades, la motivación de sus recursos humanos, inculcando calidad en el cumplimiento de los objetivos laborales, permitiendo satisfacer las necesidades individuales interrelacionadas con las necesidades organizacionales. Denota trascendencia, que este mutuo compromiso entre empresa/empleador, genere en los individuos dinamismo y talento dentro de un marco organizacional, dispuesto a aceptar e implementar el cambio.

Herbert Simon, nos expresa que “a pesar de que las compensaciones económicas juegan un papel importante en asegurar adhesión a las metas de la organización y a la autoridad directiva, están limitadas en su efectividad. Las organizaciones serían sistemas muchos menos efectivos de lo que son, si dichas compensaciones fueran la única, o incluso la más importante, forma de motivación

⁵⁰ Aragón Sánchez, Antonio. “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”. Editorial Pearson Prentice Hall. Segunda Edición. ISBN 84+205-3673-3. Madrid. España. 2004.

disponible.” Este pensamiento, nos permite comprender, que muchas veces los incentivos económicos, no son la principal prioridad de los empleados, y ésto se debe a que son valorados otros factores, como el reconocimiento, los premios por desempeño, la participación o el desarrollo de actividades generadoras de valor. Entre las investigaciones realizadas, ha resultado que estos incentivos no financieros, permiten a las empresas promover la satisfacción, el trabajo en equipo y la calidad del ambiente laboral e interpersonal.

Es decir que “crear un entorno de trabajo ameno, que requiera esfuerzos y que tenga poder de decisión, en el que los empleados puedan usar sus capacidades para realizar tareas con sentido por las que reciban reconocimiento puede resultar una manera mas cierta de elevar la motivación y los resultados, aunque crear un ambiente así sea mas difícil y lleve mas tiempo que simplemente enfocarse en la compensación.”⁵¹

El papel de la retribución en el contexto laboral, asume importancia debido a las nuevas y diversas formas de remunerar al personal, como es a través de habilidades o conocimientos o mediante la implementación de bandas salariales; esto implica que las organizaciones no son capaces de predecir el futuro con respecto a la retribución. Sin embargo, se considera que las remuneraciones son un elemento y un factor determinante sobre la cultura organizacional, como así también, no sólo apunta hacia el contexto social y su ambiente, sino también influye promoviendo el aprendizaje organizacional.

En la actualidad, encontramos diversos beneficios para aquellas empresas que desarrollan procesos y acciones relacionadas a la RSE. La responsabilidad social, le permite a las organizaciones incrementar su perfil competitivo, aumentando las oportunidades económicas y desarrollar acciones para alcanzar la sustentabilidad a largo plazo.

“Hablar de RSE es hablar de beneficios como la reducción en la rotación de los empleados, mejores relaciones con los clientes, e inversionistas, disminución en el ausentismo laboral, buena relación con la comunidad, satisfacción de los clientes

⁵¹ PFEFFER, Jeffrey. “La Ecuación Humana” Editorial Aedipe y Gestión 2000. ISBN 84-8088-285-9 Barcelona, España. 1998.

y empleados, mejor reputación, y obviamente esto se ve reflejado en un incremento en la competitividad y por ende en la rentabilidad de la empresa.” “La RSE, permite desarrollar un modelo de gestión con argumentos suficientes para ser eficiente en cuanto a la parte económica y además muy humana, que establece una relación sólida y sostenible con el entorno social y medioambiental asegurando así beneficios para todos los stakeholders.”⁵²

Las empresas, adquieren criterios de la RSE, aplicándolos en su estrategia, lo que genera una serie de factores positivos y generadores de ventaja competitiva, y que se deben presentar en los diferentes ambientes de la empresa, es decir el interno y el externo.

Con relación al ambiente interno, los beneficios, los recursos humanos y la actividad laboral, son primordiales para alcanzar el éxito, y es importante, volver a mencionar que su público interno, es quien hace la diferencia productiva frente a la competencia; entonces es necesario que se cuente con empleados motivados y distinguidos en su labor diaria.

Además la gestión de RSE, imprime sobre las empresas beneficios claros, motivación, compromiso y adhesión del personal, disminuyendo los índices de ausentismo y aumentando la productividad. A su vez, y en relación con la Responsabilidad Social, las empresas se caracterizan por mantener procesos en constante mejoría, como la selección de personal, la prevención de riesgos laborales, mejoras en los procesos comunicacionales internos, sobre la cultura organizacional, etc.

Por lo tanto, los directivos deberán comprender y desarrollar su conocimiento sobre la aplicación de la Gestión de RSE, ya que la gestión se inicia con la decisión positiva de los socios/directivos. La RSE, es una herramienta que apunta hacia la mejora y el crecimiento de la organización, por lo cual, será de suma importancia, que su aplicación abarque cada aspecto de la empresa.

⁵² ESPINOSA, ALEGRIA “La RSE como Factor de Competitividad” Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá. Colombia. 2007.

f) Relaciones Sindicales

El movimiento sindical, está relacionado con las condiciones laborales y la presencia de organizaciones de trabajadores, que objetan la existencia de desigualdad social. Es tarea principal y de importancia de los movimientos sindicales, la confección de políticas y normas, que permitan la protección y el progreso de los trabajadores en las actividades laborales.

Mas allá de la obtención de mejoras salariales u óptimas condiciones laborales, la causa de la afiliación a los sindicatos, se la relaciona con el desánimo, el temor a ser despedido y la escasez de comunicación por parte de los directivos hacia el grupo de trabajadores. Por ello, los objetivos sindicales están enfocados hacia la seguridad sindical y hacia toda mejora laboral para con sus miembros.

En la actualidad, encontramos un gran número de empresas, que están iniciando los primeros pasos para la construcción de una relación favorable con las entidades sindicales, y poder además, sacar provecho de esta relación, a pesar de las barreras de poder que se generan en las actividades empresariales. Igualmente, podemos identificar organizaciones que no aceptan las políticas ni las representaciones sindicales, dificultando con mayor deterioro una positiva y futura relación.

“Esta reacción negativa arranca de la percepción de que los sindicatos obreros son, en su inmensa mayoría, impedimentos al control en el lugar de trabajo y obstáculos para conseguir niveles competitivos de costes, calidad y productividad. El saber convencional, mantiene que aunque los sindicatos hayan sido necesarios para alcanzar logros sociales como seguridad en el trabajo, protección laboral y mejora salarial, esas son cosas que pertenecen al pasado. Es decir, que los sindicatos se consideran como fósiles industriales, restos de una época extinguida y sus efectos sobre la productividad se consideran perjudiciales; es más, sin la representación sindical, los empresarios se sienten libres para fijar los términos y

condiciones de trabajo que ellos consideren mejores para maximizar los resultados y rentabilidad.”⁵³

Sin embargo, a pesar de este pensamiento por parte del empresariado de que los sindicatos, promueven acciones para impedir el crecimiento de la organización y acrecentar sus beneficios, cabe mencionar que no existe evidencia de que dichos movimientos afecten la estrategia competitiva de la organización.

Pero es importante identificar, que la problemática empresa/sindicato, se encuentra en la falta de predisposición por ambas partes, en generar espacios y prácticas destinadas a lograr una relación beneficiosa y óptimos procesos de trabajo. “Es el estado de las relaciones laborales más que el sindicalismo y la negociación colectiva, la que afecta a la productividad.”⁵⁴

Las empresas tienen una gran responsabilidad social hacia su público interno, ya que son su principal grupo de interés; esta responsabilidad debe ser transmitida a los trabajadores para lograr ser socialmente responsables hacia y con las organizaciones donde trabajan, asumiendo que la RSE, se genera en los actos individuales de cada uno de sus integrantes, y es en este punto inicial donde se forma la corresponsabilidad o doble vía de los grupos de interés.

Por lo tanto, como señala Jorge Emilio Sierra Montoya, se puede analizar la RSE en las relaciones laborales en 2 sentidos:

1) RSE con los trabajadores: los trabajadores son –o deben ser- el principal grupo de interés de la empresa y, por tanto, la RSE empieza ahí, “por casa”, entre otras razones porque el capital humano es el principal recurso de la compañía puesto que los empleados, incluidos obviamente sus directivos, están a cargo de los demás recursos, sean humanos, financieros o técnicos. Vivimos en plena sociedad del conocimiento. Ahora bien: ¿cuál es la responsabilidad social de la empresa con sus trabajadores o empleados? Para expresarlo sin rodeos, consiste en respetar sus derechos humanos y laborales a través de diferentes proyectos de inversión para

⁵³ PFEFFER, Jeffrey. “La Ecuación Humana” Editorial Aedipe y Gestión 2000. ISBN 84-8088-285-9 Barcelona, España. 1998.

⁵⁴ PFEFFER, Jeffrey. “La Ecuación Humana” Editorial Aedipe y Gestión 2000. ISBN 84-8088-285-9 Barcelona, España. 1998.

mejorar su calidad de vida o bienestar, de hecho, el foco de la RSE con los empleados es su crecimiento personal.

2) La RSE de los trabajadores: Como hemos venido señalando, la responsabilidad social de los trabajadores empieza por la participación en los proyectos sociales de la empresa, no sólo aquellos que redundan en su propio beneficio. Y aunque acaso la mayor parte de compromiso en la RSE sea de los directivos, todos los empleados deben asumirla. La responsabilidad social tiene que ser, ante todo, individual, de cada persona o trabajador, si bien a los “jefes” les compete liderar el proceso, desde la misma junta directiva o máximo órgano de dirección de la compañía. Como es obvio, los proyectos a los que se vinculen los trabajadores son los establecidos por la empresa en su modelo estratégico con la correspondiente participación laboral. De hecho, la RSE o sostenibilidad exige que haya proyectos económicos, sociales y ambientales.⁵⁵

Esta corresponsabilidad, será posible a través de alianzas estratégicas con los grupos de interés liderados por los sindicatos de la empresa, denotando a través de la RSE, las capacidades de comunicación, participación y movilización.

Su misión, no solo se imparte en defender los derechos de los trabajadores sino también, dar cumplimiento a las responsabilidades laborales de cada integrante de la organización, pudiendo ampliar las prácticas de RSE tanto en la organización como así también en el contexto social externo, dando significado y participación a esta responsabilidad social, a los grupos familiares de los trabajadores.

“La Responsabilidad Social Empresarial, como un instrumento útil, en el convencimiento de que la labor del movimiento sindical frente a los agentes de la globalización exige la participación, la solidaridad y la cooperación de todos y en la idea de que el conflicto social se expresa ahora en nueva dimensión, igualmente global, que debemos abordar desde la concienciación hacia el trabajo colectivo y en el ámbito del fortalecimiento de las organizaciones sindicales.

⁵⁵ SIERRA MONTOYA, Jorge Emilio – “Resumen Conferencia Encuentro Responsabilidad Social Empresaria” World Confederation of Businesses – WorldCob. Estados Unidos. Realizado en Cámara de Comercio de Bogota.

La gestación progresiva del término Responsabilidad Social se produce a partir de los procesos de globalización que dan lugar a una creciente transnacionalización y desconcentración de la producción, afectando profundamente a la propia estructura organizativa de la empresa y las relaciones que ésta mantiene con la sociedad en su conjunto.”⁵⁶

Es necesario, dar inicio a todo diálogo social tanto a nivel interno como externo, entre la empresa, los trabajadores y la sociedad, permitiendo una continua mejora de las condiciones y acciones en la actividad organizacional. Es por ello, que la incorporación y las practicas de la RSE en la negociación colectiva y en todo el proceso del diálogo social, son el principio hacia un contexto de oportunidades y acciones sociales, rompiendo los enfoques tradicionales de las relaciones laborales con los entes sindicales.

“El equilibrio de las condiciones laborales en una organización es, en sí mismo, un componente de la competitividad. Y si este equilibrio se logra a través de procesos de convergencia del entorno familiar del trabajador, se garantiza aun más el impacto de las acciones en la medida en que se irradian al núcleo familiar y, a la vez, provienen de éste y se incorporan en la cultura de la organización. Todas las empresas informan un mejoramiento del entorno de trabajo y creación de condiciones de diálogo social novedosas.”⁵⁷

Ante esta nueva realidad y ante la necesidad de crear un diálogo social exitoso, será un condicionante que tanto los grupos de interés como así también los agrupaciones sindicales, comiencen a formarse sobre los términos y acciones de la RSE, permitiendo actuar a esta Responsabilidad Social, como herramienta para la fusión de los intereses individuales con los de la organización, donde el papel de los sindicatos, es también asumir comportamientos responsables.

⁵⁶ JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, Juan Carlos - “La Responsabilidad Social de las Empresas – Como entenderla, como afrontarla, Una Perspectiva Sindical”. Ediciones Aldaban. Albacete. España. 2007.

⁵⁷ SALINAS, Luis Ernesto. "Informe Trabajo Decente Y Responsabilidad Social En La Argentina" – Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. República Argentina. 2011.

IV) MARCO METODOLÓGICO

Se lleva a cabo una propuesta de plan de intervención, enfocado a generar los primeros lineamientos de Gestión de Responsabilidad Social Empresaria hacia el Público Interno de E.T.I.

Se considera como intervención organizacional un trabajo de tipo profesional que implica la realización de un proyecto cuya finalidad es generar una propuesta creativa de mejoramiento o cambio organizacional, respondiendo al análisis que inicia a partir del prediagnóstico. El aspecto metodológico se considera como un conjunto de tecnologías que, a partir de la investigación de la realidad y la percepción de sus necesidades, se orienta a un cambio planificado y participativo que responde a las condiciones organizacionales detectadas.

El nivel de estudio, es decir el grado de profundidad con que se aborda el objeto o fenómeno, se determina a través de estudios exploratorios y descriptivos.

El estudio exploratorio se lleva a cabo, cuando el objetivo es examinar un tema o problema poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, o bien, si se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

Se realiza un estudio exploratorio, el cual permite acercarse al fenómeno o hecho que se aborda, como así también, contactarse primero con los referentes organizacionales a partir de entrevistas, obteniendo información global sobre la organización, sus necesidades y expectativas más relevantes.

A través del estudio descriptivo, se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren; siendo capaz de definir o visualizar, qué se mide y sobre qué o quiénes se recolectaran los datos.

Al combinar ambos estudios, se proporciona la especificación de propiedades, características y rasgos importantes del hecho a analizar, como así también se impulsa a describir tendencias del grupo a estudiar. El desarrollo de dicho estudio, se realiza recogiendo información de una muestra de empleados correspondientes a las áreas de Administración, Taller y Tráfico, siendo esta última el de mayor representación.

A través de un Enfoque Mixto, se recolecta, analiza y se vinculan los enfoques Cuantitativo y Cualitativo, porque se puede involucrar la interrelación de éstos tipo de datos. Además, se obtiene un alcance mayor a la simple recolección de datos de distintos modos, ya que implica la utilización de la lógica deductiva e inductiva a la vez. Por lo tanto, es un estudio mixto en el planteamiento del problema, la recolección y análisis de datos y en el reporte del estudio.

El enfoque cuantitativo, utiliza la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, estableciendo patrones de comportamiento y pruebas de teorías. En cambio, el enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos, sin medición numérica para descubrir o afinar los procesos de interpretación.

El diseño de investigación es el plan o la estrategia que se desarrolla para obtener la información requerida a tal fin. Si bien el proyecto final de grado no es una investigación, sino una intervención; no obstante, se necesita investigar para luego poder intervenir. Es por ello que se implementa un Diseño No Experimental. Éste se refiere a estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para su posterior análisis.

Por lo tanto, se lleva a cabo un Diseño de Campo porque nos referimos a métodos empleados cuyos datos de interés se recogerán de forma directa de la realidad para su ulterior observación y descripción, sin manipular o controlar variable alguna; es decir se trabajará con Datos Primarios, que refieren a la población misma como portadora de la información, datos que son obtenidos de acuerdo a los métodos de Observación, Entrevista y Encuesta.

La población se refiere al conjunto para el cual serán validas las conclusiones que se obtengan, es decir las unidades de análisis, caracterizadas como componentes de la población o muestra. La muestra es un subconjunto representativo de un universo o población. El termino “unidad de análisis” alude a sujetos u objetos de estudio que, dependen del planteamiento inicial del estudio; su determinación consiste en identificar cuáles serán los sujetos o acontecimientos que

expresan las características, atributos o relaciones, que se desean conocer de acuerdo al problema y los objetivos del estudio.

Identificamos como unidades de análisis al público interno de la organización investigada, diferenciando las áreas de: Administración, Taller y Tráfico. De la población total, se realiza una selección a través de un muestreo probabilístico por Muestreo Aleatorio Sistemático (“selección de un elemento en función de una constante/intervalo $K = N/n$), utilizando la función probabilística Excel “RAND” sobre el listado poblacional, donde N es la población y n es la muestra deseada”⁵⁸.

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras para la obtención de la información, cuya adecuación de cada instrumento, será acorde a términos de confiabilidad y validez. La confiabilidad, requiere que la repetición de las mediciones proporcione resultados ubicados dentro de los límites predecibles de variabilidad; mientras que la validez requiere que la medición, se encuentre relacionada con los objetivos del estudio.

En el estudio se utilizan las siguientes herramientas:

- **OBSERVACION:** Es la percepción de forma activa de la realidad exterior con el objetivo de obtener datos previamente definidos, como de interés, para la investigación o intervención organizacional. No es la mera contemplación, sino que implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente, con atención en los detalles, sucesos, eventos e interacciones; es observar lo que se considere pertinente.

El relevamiento a través de la observación, se realiza principalmente en la planta operativa de la empresa, a través de un observador privilegiado ya que no forma parte del grupo de estudio, pero accede a información amplia y privada.

⁵⁸ ANDERSON, David y Otros. “Estadística para Administración y Economía”. Editorial Thompson. México. 2005.

ENTREVISTAS: Las definimos como una forma directa de interacción social, cuyo objeto es la recolección de datos para una indagación; una reunión para intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado, logrando una comunicación y una construcción conjunta de significados respecto a una temática particular.

En las entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor con base a una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta; sin embargo es necesario tener presente, que algunas entrevistas deben ser abiertas, de tal forma que los participantes expresen de la mejor manera sus experiencias y sin ser influidos por las ideologías de los responsables del estudio.

En el estudio, se realiza una entrevista “estructurada y abierta”, que se efectúa a una socia apoderada de la organización, al gerente general y a un analista del área de Recursos Humanos, la cual consta de una serie de preguntas de opinión y de conocimientos, donde el entrevistado debe responder, principalmente, de acuerdo al concepto de RSE, sus Indicadores y la interrelación de la Gestión de RSE en la estrategia de la empresa.

- **DISEÑO DE ENCUESTA:** se conceptualiza como un tipo de cuestionario, cuyas preguntas se encuentran formuladas de tal modo que el interrogado debe seleccionar, sólo una de las respuestas entre la cantidad limitada de opciones. Cumple una función de enlace entre los objetivos del estudio y la realidad de la población observada, permitiendo obtener de manera sistemática y ordenada, información permitente de las variables investigadas. Se construye una encuesta, que consta de 5 preguntas (con la opción de seleccionar 1 respuesta cada 5 opciones), relacionadas y estructuradas a un modelo de indicadores para la medición de la RSE en el Público Interno (Participación de los Trabajadores, Políticas de Remuneración, Capacitación y Desarrollo Profesional, Comunicación y Sindicatos) , bajo la autoría de los integrantes del presente proyecto, teniendo en cuenta tanto las características de la organización, como también en base a indicadores ofrecidos por

reconocidos institutos y organizaciones internacionales que se ocupan de la RSE. Se realizan ochenta (80) Encuestas, las cuales son entregadas y realizadas a los sujetos seleccionados (a través del muestreo aleatorio sistemático) siendo de carácter anónimo.

En lo que respecta a técnicas de procesamiento y análisis de datos, se utilizan los datos relevados en las encuestas, los cuales una vez ordenados en tablas de datos, se representan gráficamente a través de Barras, visualizando los totales relevados y la distribución por área.

RELEVAMIENTO Y/O DIAGNÓSTICO Y SUS CONCLUSIONES

1) OBSERVACION

A través de la observación cualitativa (Observador Privilegiado), se puede detectar la siguiente información por las categorías que se enuncian a continuación:

La planta operativa (A) se encuentra localizada en la zona Noreste de la ciudad de Córdoba, próxima a la circunvalación. Se encuentra estratégicamente ubicada con respecto a la Terminal de Ómnibus (B) ya que infiere un trayecto de 15 minutos entre los puntos mencionados.

El predio cuenta con una superficie de dos hectáreas, una de éstas se encuentra cubierta por el edificio en un 50% aproximadamente. Se diferencia una construcción de oficinas administrativas, dos galpones para el mantenimiento de las unidades, otra zona de carga de gasoil, estacionamiento para las unidades y para el personal. Además de contar con una guardia policial a la entrada de la propiedad.

La otra hectárea no posee construcción edilicia alguna, y se encuentra limitada con un muro.

El edificio administrativo, posee una planta baja y un primer piso, donde se localizan las áreas de Dirección General, Gerencia, Contabilidad y Finanzas, Marketing y Comercialización, Recursos Humanos. Está equipado con cocina, sanitarios y dos salas de reunión.

Las diferentes habitaciones cuentan con luz artificial y/o natural de buena luminosidad.

En los galpones, se encuentra el área Taller, con una amplia zona techada, para la realización de tareas mecánicas, con espacios para la ejecución de tareas como Gomería, Reposición de Repuestos, Tapicería, Lubricantes, Lavadero, Vestuarios, Cocina.

El área Chapa y Pintura se encuentra ubicada en un gran galpón, que colinda con el anterior. Además en éste, se encuentra la oficina del jefe del área de Taller.

La iluminación es escasa, tanto la natural como la artificial. La utilización de las diferentes maquinarias junto a los motores de las unidades, generan un ambiente con mucho ruido.

La ventilación es apropiada para las actividades que se efectúan.

La zona de Carga de Gasoil, se ubica alejada de los edificios y los galpones y posee cuatro bombas de carga de combustible.

Cabe señalar que el estacionamiento de las unidades no se encuentra cubierta, sin embargo, el de los trabajadores sí lo está.

La organización se desarrolla sobre una estructura piramidal plana (ver organigrama Pág. 7), dividida sobre tres áreas fundamentales:

- Trafico, que involucra al personal de Coordinación, Inspección, Dársena y Conducción, quienes en su mayoría se desempeñan en la Terminal de Ómnibus y a lo largo de los corredores autorizados.
- Administración, donde se desarrollan actividades de Administración Contable, Tesorería, Recaudación, Boletería, Marketing, Comercialización y Recursos Humanos, tareas que por lo general son desempeñadas en la Planta Operativa, en cambio las tareas de Tesorería y Boletería se realizan en la Terminal de Ómnibus.
- Taller, que abarca el personal Mecánico, Lavadero, y Mantenimiento General, tareas que se hacen en la planta operativa.

El personal operativo utiliza uniforme que entrega la empresa, en tanto el personal Administrativo de Planta, utiliza una vestimenta informal. Por lo general, el personal es de clase media, con un 0,6 % de profesionales; en su mayoría se observan empleados de genero masculino, con una edad media de aproximadamente 35 años.

Cada grupo de trabajo, posee un responsable de área, distribuidas en subgrupos de puestos/tareas, realizando tareas durante 7 a 8 horas diarias, que en el caso de los puestos operativos, tienen un diagrama de horarios basado en cuatro por uno (cuatro días trabajados por un franco), mientras que las áreas administrativas, realizan su labor de lunes a sábado, con franco los días domingo y/o feriados.

Podemos observar, que la actividad organizacional se realiza durante las 24 horas, es decir el área de tráfico, principalmente la conducción, se encuentra en constante operación, trasladando a los pasajeros entre los distintos destinos. El área de taller, posee un cronograma de horario dividido en 3 turnos de 8 horas, siendo el turno con menos personal operativo, es el que corresponde al horario de 00:00 horas a 07:59 horas.

En cuanto a los puesto administrativos, principalmente los desarrollados en planta, realizan sus actividades entre las 08:00 horas y las 18:00 horas; sin embargo el área de boletería, dedicada principalmente a la venta de boletos y despacho de encomiendas, realiza sus tareas entre las 06:30 horas y las 22:00 horas

Las oficinas tanto en planta como en las boleterías, se encuentran equipadas con computadoras de media y alta tecnología, con el detalle, que no existe un sistema de gestión organizacional informático. El área de taller, esta equipada con herramientas de diversas características, permitiendo un óptimo proceso de trabajo mecánico. El área de trafico, cuenta con una flota de 150 unidades tipo minibus, equipadas con una tickeadora de boletos, caracterizada a su vez por su tecnología GPS, que permite el seguimiento de las unidades a lo largo de la jornada laboral.

Concluyendo, nos encontramos en una organización que cuenta con herramientas y tecnologías indispensables según cada área de trabajo; y a su vez con una planta central operativa, caracterizada por el orden, la limpieza y la distribución homogénea de cada uno de sus sectores.

2) ENTREVISTAS

Uno de los primeros acercamientos a la organización Empresa de Transporte Interurbano (E.T.I.) fue la realización de tres entrevistas, una con el Gerente General, la segunda con uno de los Socios Apoderados y la última con un analista de Recursos Humanos, empleado de la organización (ver anexo). Al analizar sus respuestas, se puede reconocer que, en la organización, existe un cierto grado de filantropía hacia el Público Externo, lo cual permite dar el puntapié inicial para la

aplicación de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de una forma organizada y planificada, y a su vez, ello permite el trabajo de intervención que procura el presente proyecto.

En una primera observación, se descubre, conociendo las acciones de la empresa relacionadas al tema, junto al análisis de las respuestas obtenidas, que es una organización que cree que podría aprovechar, para un futuro, los beneficios de la RSE hacia el entorno externo inmediato. Sin embargo, se acuerda que para llegar a una exitosa gestión de Responsabilidad Social Empresaria Externa, antes debe implementarse en el Público Interno.

La empresa E.T.I., es una empresa familiar, que en sus cortos años de vida, ha logrado un rápido crecimiento, que puede ser considerada una PYME y que es reconocida por la calidad en la prestación de servicios de transporte.

Como se mencionaba, al ser una organización medianamente joven, sus principales valores, a pesar de no estar formalizados, son transmitidos a través de los mandos altos y medios, quienes absorbieron los ideales empresariales directamente de sus actuales dueños. La ausencia de formalidad, dificulta su continuidad principalmente en los mandos operativos, como así también la carencia de participación de los mismos, en las actividades de gestión organizacional.

Las remuneraciones, en la totalidad del personal, se rigen a través del convenio colectivo del sindicato AOITA. Sin embargo, aquellos puestos según sus directivos, que representan mayor responsabilidad, desempeño y confianza, obtienen una gratificación (sueldo fuera de convenio) para sus ocupantes.

Las actividades de Capacitación y Desarrollo, están destinadas principalmente al área de tráfico (conducción), donde la temática es el “Manejo Defensivo”, realizando una actividad educacional por año. En la actualidad, se intenta aplicar gestiones que abarquen las demás áreas, principalmente a los mandos medios. Esta iniciativa, se centraliza en la informalidad que es notoria en los canales de comunicación.

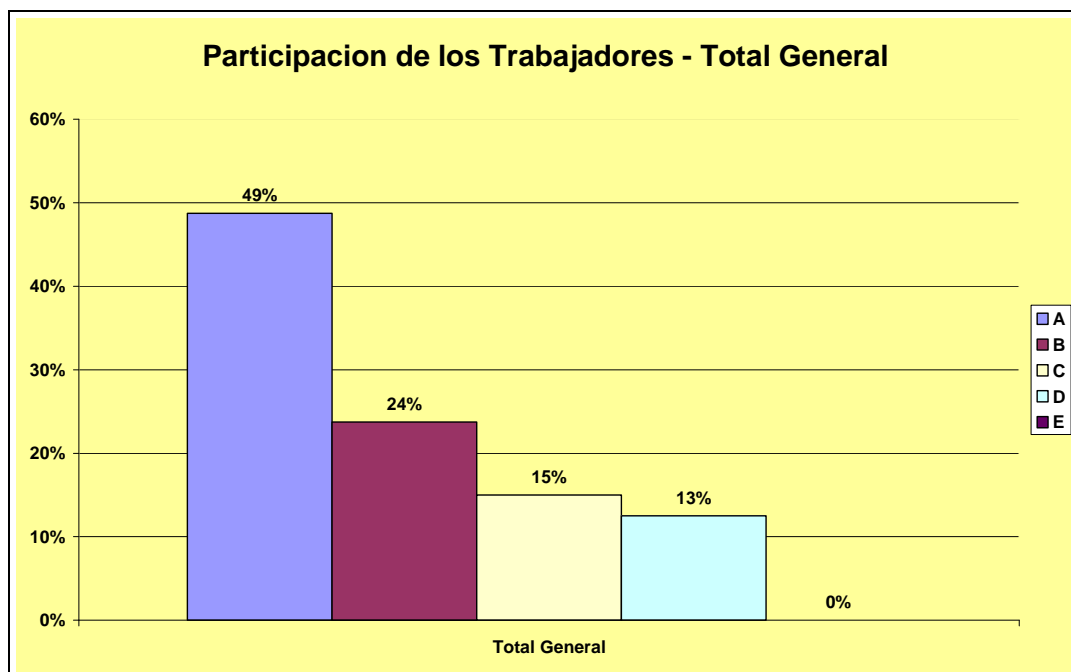
Las relaciones con el sindicato, a lo largo de su historia, han ido evolucionando donde antes no existía participación del movimiento obrero y se daban continuos enfrentamientos, actualmente existe una intensa actividad gremial.

Según el criterio de los directivos, esta actividad es excesiva; lo que ha llevado a la organización a desarrollar gestiones de continua adaptación, intentando mejorar las relaciones y los canales comunicacionales.

En su continuo ideal de crecimiento, se caracterizan objetivos como liderar el mercado y formalizar la estructura organizacional. Con respecto a la temática de la RSE, la conceptualización de la misma, parte principalmente hacia el desarrollo de actividades sociales tanto interna como externamente, más allá que no formen parte de los objetivos centrales de la empresa. Sin embargo, existe un convencimiento, de que la gestión de RSE, debe llevar a que las actividades empresariales actuales, se integren en la gestión estratégica de ETI, permitiendo principalmente, afianzar las relaciones con sus públicos internos y externos.

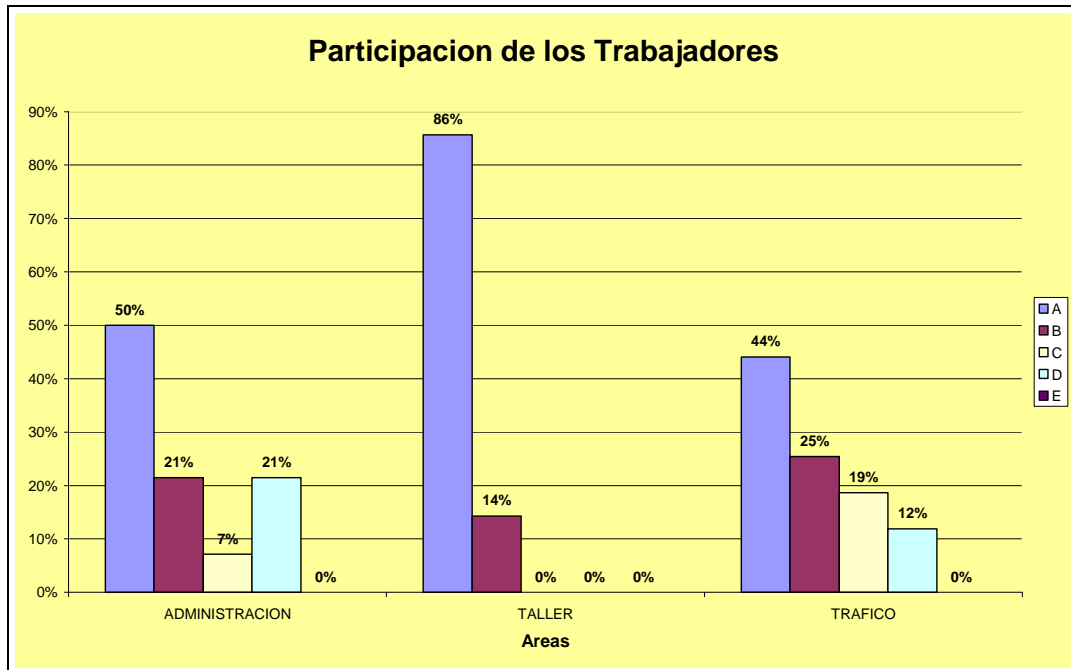
3) ANALISIS ENCUESTAS

PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES



- **Sobre el TOTAL de la Muestra**

- A) El 49% cree que los empleados sólo están abocados a la realización de sus tareas.
- B) El 24% opina que los trabajadores por iniciativa propia presentan sugerencias.
- C) El 15% piensa que la organización estimula y recompensa la participación de los empleados.
- D) El 13% presume que la empresa pone a disposición información relevante para el manejo de la información
- E) El 0% considera que se lleva a cabo la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones de importancia.



CATEGORIAS	AREA		
	ADMINISTRACION	TALLER	TRAFICO
A) Los empleados están abocados únicamente a la realización de sus tareas.	50%	86%	44%
B) Los trabajadores por iniciativa propia presentan sugerencias.	21%	14%	25%
C) La organización estimula y recompensa la participación de los empleados.	7%	0%	19%
D) La empresa pone a disposición información relevante para el manejo de la organización.	21%	0%	12%
E) Se lleva a cabo la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones de importancia.	0%	0%	0%

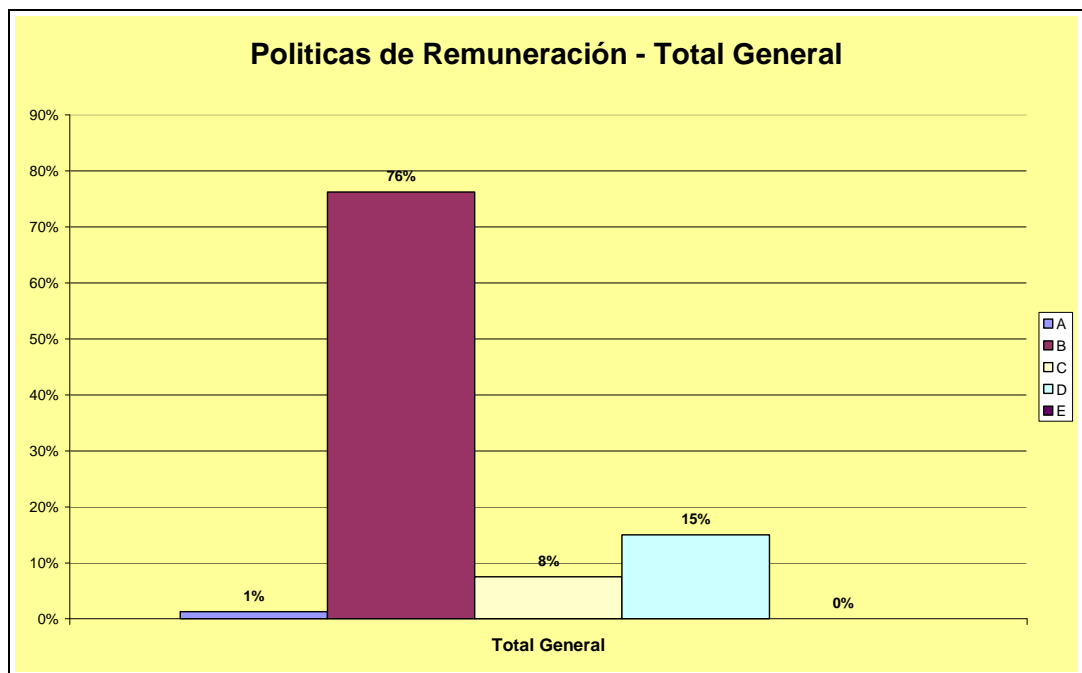
Este primer indicador hace referencia a la participación de los trabajadores, en cuyas respuestas se visualiza que no existe participación activa de los mismos, por lo cual los empleados no tienen la oportunidad de comprender el funcionamiento organizacional y participar en su gestión. Esto se refleja en el 49% de la muestra poblacional al creer que los trabajadores sólo se encuentran abocados a la

realización de sus tareas operativas. Además, acentúa el argumento anterior el 0% de la población que niega la participación activa de los empleados en la gestión organizacional.

A la hora de comparar los resultados entre las diferentes áreas evaluadas, se visualiza la existencia de una fuerte tendencia de criterio en donde más del 70% de la muestra poblacional cree que como mucho los empleados pueden presentar sugerencias por iniciativa propia, además de dedicarse sólo a sus tareas.

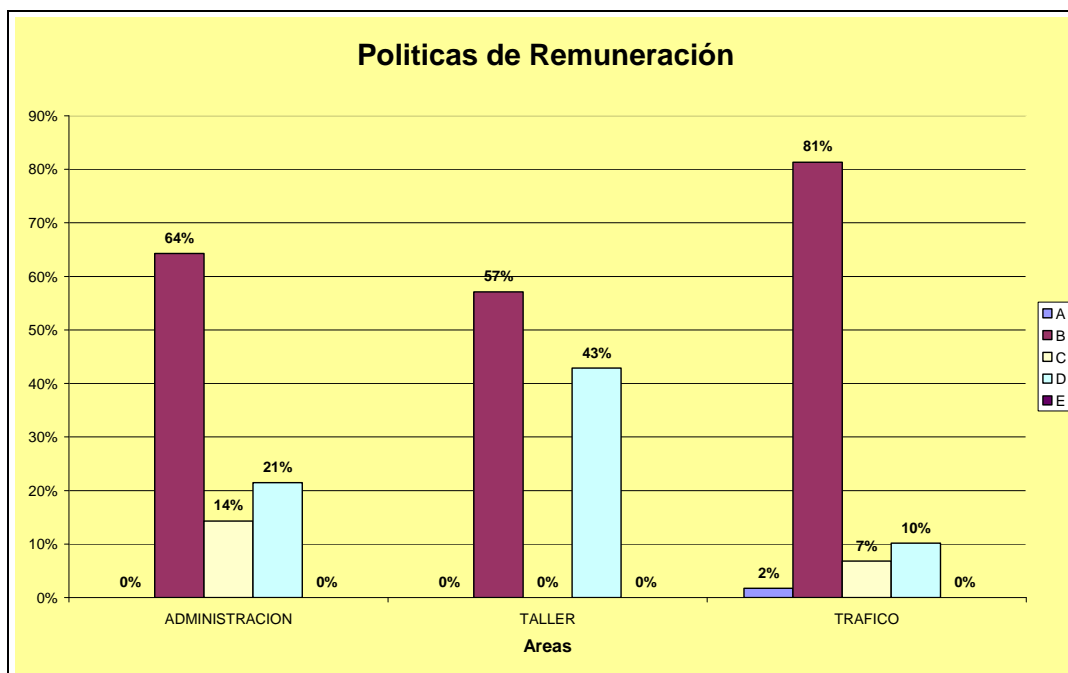
En las áreas de Administración y Tráfico, las opiniones se encuentran más distribuidas en cuanto a la elección de las respuestas, en cambio en el área Taller se centraliza en la sola realización de las tareas.

POLITICAS DE REMUNERACIÓN



- Sobre el **TOTAL de la Muestra**

- A) El 1% piensa que la organización no respeta las escalas salariales vigentes.
- B) El 76% cree que la empresa se adecua a la escala salarial sindical.
- C) El 8% presume que el empleador busca superar los niveles salariales establecidos por el sindicato.
- D) El 15% considera que en la organización se estimula a los trabajadores a través de la remuneración e inversión al desarrollo profesional.
- E) El 0% opina que los empleados son socios de la Empresa porque se les brinda la oportunidad de participar en la composición accionaria del ente.



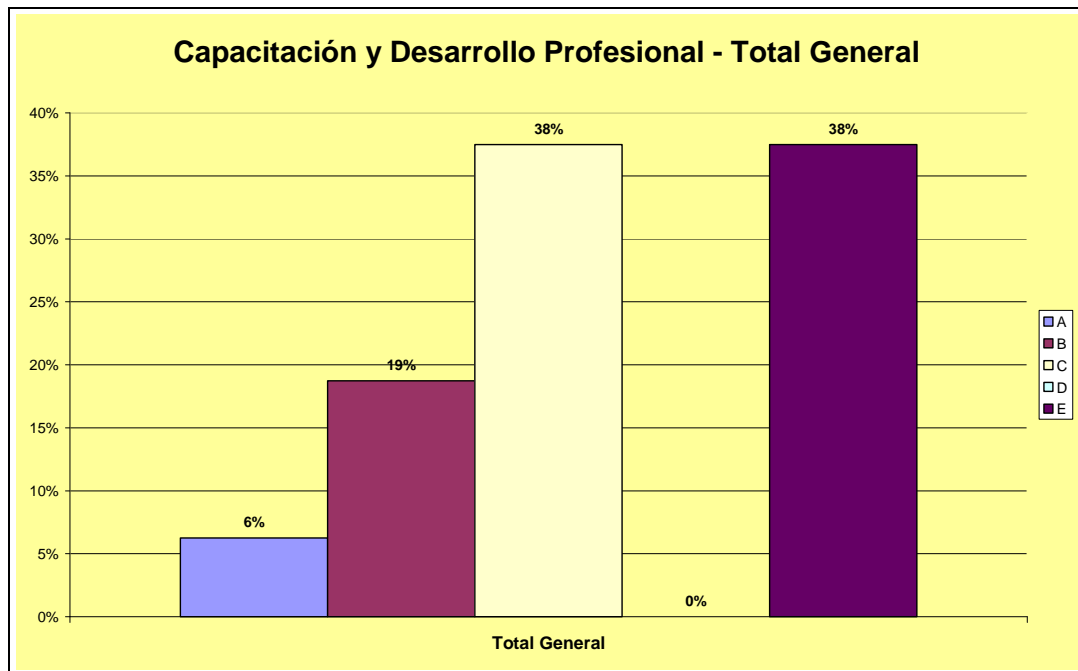
CATEGORIAS	AREA		
	ADMINISTRACION	TALLER	TRAFICO
A) La organización no respeta las escalas salariales vigentes.	0%	0%	2%
B) La empresa se adecua a la escala salarial sindical.	64%	57%	81%
C) El empleador busca superar los niveles salariales establecidos por el sindicato.	14%	0%	7%
D) En la organización se estimula a los trabajadores a través de la remuneración e inversión al desarrollo profesional.	21%	43%	10%
E) Los empleados son socios de la Empresa porque se les brinda la oportunidad de participar en la composición accionaria del ente.	0%	0%	0%

El 76% de la muestra poblacional indica que en cuanto a la contraprestación a cambio del trabajo puesto a disposición del empleador, la organización sólo se adecua a la escala salarial sindical a la hora de remunerar a su personal.

Al momento de confrontar los resultados obtenidos en las áreas de la muestra poblacional, se refleja que la mayoría de las personas, afirman que la empresa recompensa a sus trabajadores a través de la escala salarial.

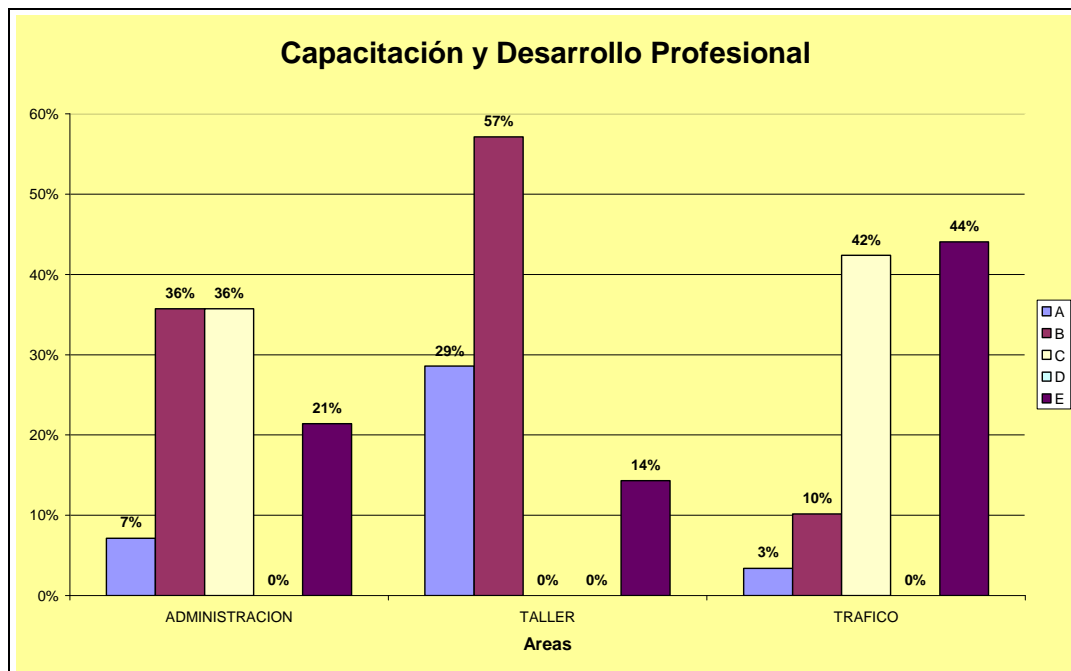
Cabe destacar, que en las áreas de administración y taller, el 21% y 43% respectivamente, piensa que además se invierte en el desarrollo profesional.

CAPACITACION y DESARROLLO



- Sobre el **TOTAL de la Muestra**

- A) El 6% considera que el ente no aplica como condicionamiento la educación de los trabajadores.
- B) El 19% piensa que el nivel de educación se sujeta a la propia motivación de cada uno de los empleados
- C) El 38% presume que la organización gestiona actividades de entrenamiento para el desempeño del puesto de trabajo.
- D) El 0% opina que la empresa ofrece cursos y becas para el desempeño a futuro de sus trabajadores, en otros puestos de trabajo.
- E) El 38% cree que la organización promueve una política de capacitación y desarrollo continuo, para una gestión global de la misma.



CATEGORIAS	AREA		
	ADMINISTRACION	TALLER	TRAFICO
A) El ente no aplica como condicionamiento la educación de los trabajadores.	7%	29%	3%
B) El nivel de educación se sujeta a la propia motivación de cada uno de los empleados	36%	57%	10%
C) La organización gestiona actividades de entrenamiento para el desempeño del puesto de trabajo.	36%	0%	42%
D) La empresa ofrece cursos y becas para el desempeño a futuro de sus trabajadores, en otros puestos de trabajo.	0%	0%	0%
E) La organización promueve una política de capacitación y desarrollo continuo, para una gestión global de la misma.	21%	14%	44%

En este indicador se percibe principalmente dos opiniones en el mismo porcentaje de 38%, en primer lugar una proporción de la población cree que la organización pone en práctica actividades para el aprendizaje de la operatividad del

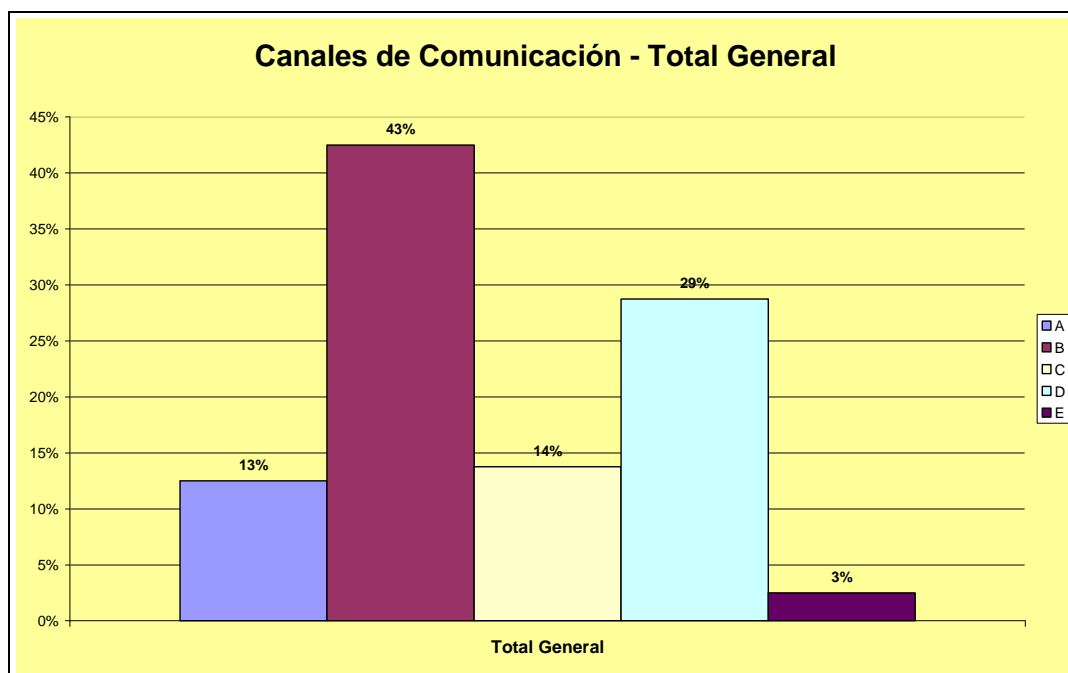
puesto. Por otro lado, la otra proporción, opina que existe una política de capacitación y desarrollo continuo y global.

Con respecto a las áreas, se aprecia que el área de Administración se centraliza un 72% entre los ítems B y C, en donde la capacitación es motivada por la propia persona o a través de actividades para el entrenamiento en el puesto de trabajo; por otro lado el 21% cree que existe una gestión de capacitación y desarrollo continuo.

En el área Taller se centraliza la mayoría de las opiniones, en que el nivel de capacitación del personal esta sujeto a su propia motivación.

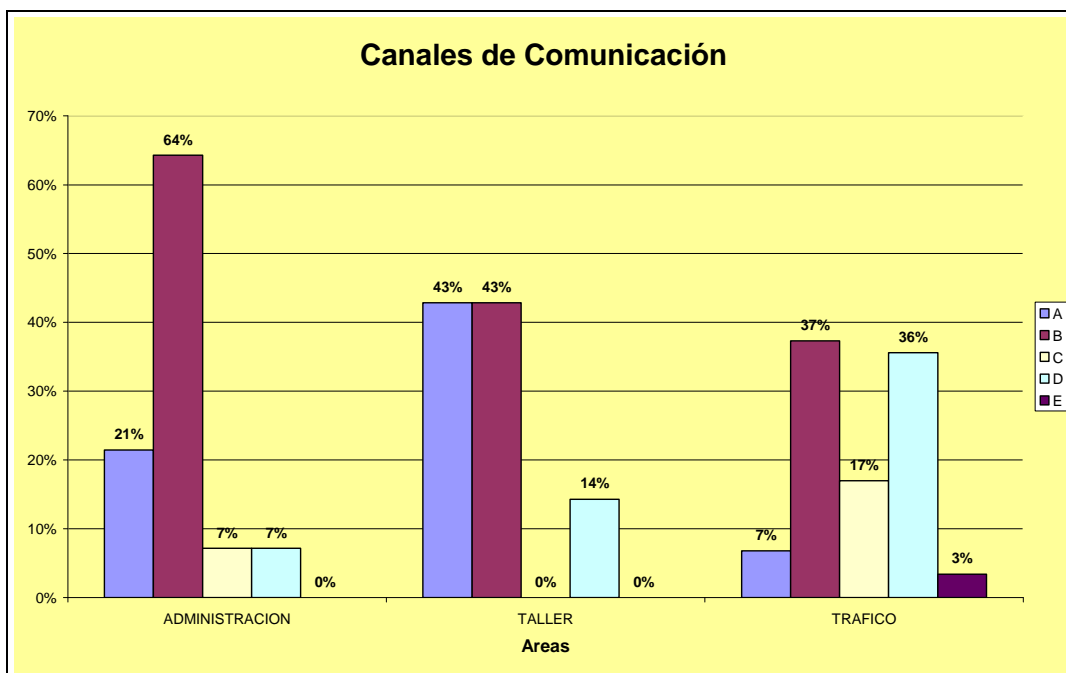
En cambio, en el área Tráfico el 86% se encuentra en el continuo que implica que la organización gestiona el entrenamiento para el puesto y la existencia de una política de capacitación y desarrollo.

CANALES DE COMUNICACIÓN



- **Sobre el TOTAL de la Muestra**

- A) El 13% presume que no existen canales de comunicación bidireccionales conocidos por todos sus miembros.
- B) El 43% piensa que los directivos divulgan información de forma eventual.
- C) El 14% cree que se desarrollan canales de comunicación bidireccionales de forma conjunta.
- D) El 29% opina que existe una política de comunicación clara, efectiva y consensuada.
- E) El 3% considera que las acciones de comunicación son planificadas, ejecutadas y evaluadas con la participación del público interno.



CATEGORIAS	AREA		
	ADMINISTRACION	TALLER	TRAFICO
A) No existen canales de comunicación bidireccionales conocidos por todos sus miembros.	21%	43%	7%
B) Los directivos divulgan información de forma eventual.	64%	43%	37%
C) Se desarrollan canales de comunicación bidireccionales de forma conjunta.	7%	0%	17%
D) Existe una política de comunicación clara, efectiva y consensuada.	7%	14%	36%
E) Las acciones de comunicación son planificadas, ejecutadas y evaluadas con la participación del público interno.	0%	0%	3%

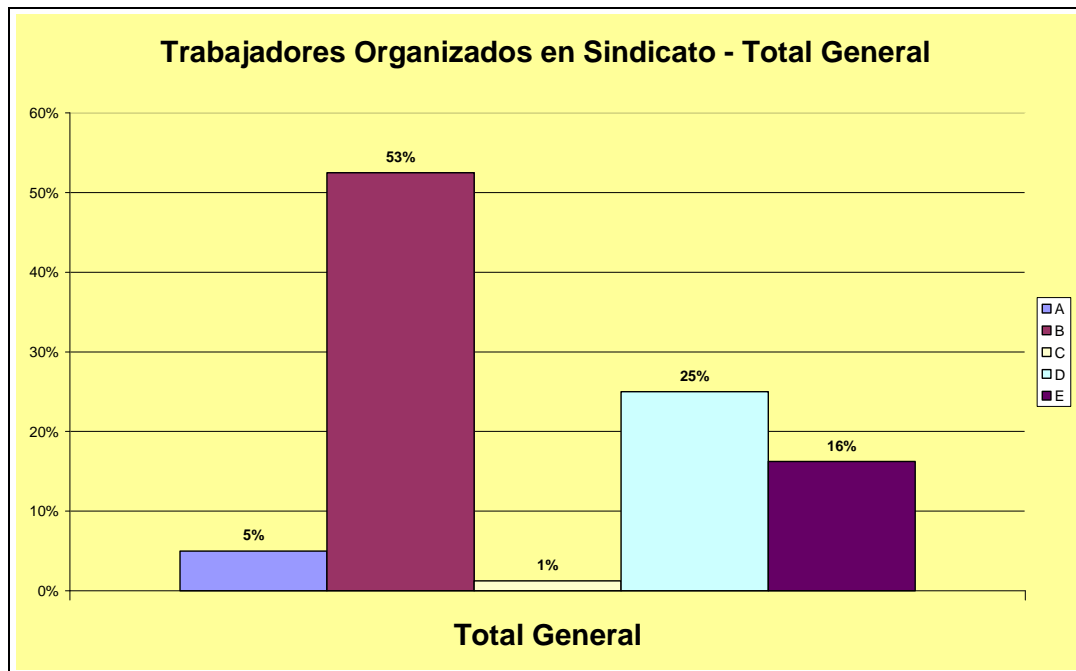
En este indicador, el 43% de la muestra poblacional, piensa que los directivos divulgan información de forma eventual; no obstante, el 29% cree que prevalece una

política clara, efectiva y consensuada. Es decir que el 86% de la muestra poblacional percibe algún tipo de canal de comunicación efectiva.

Al confrontar los resultados por área, se puede observar que el 64% del personal administrativo presume que existe una divulgación eventual de la información por parte de los directivos. En el área de taller, un 86% se divide en igual proporción entre la inexistencia de canales de comunicación bidireccionales y la circulación de información casual.

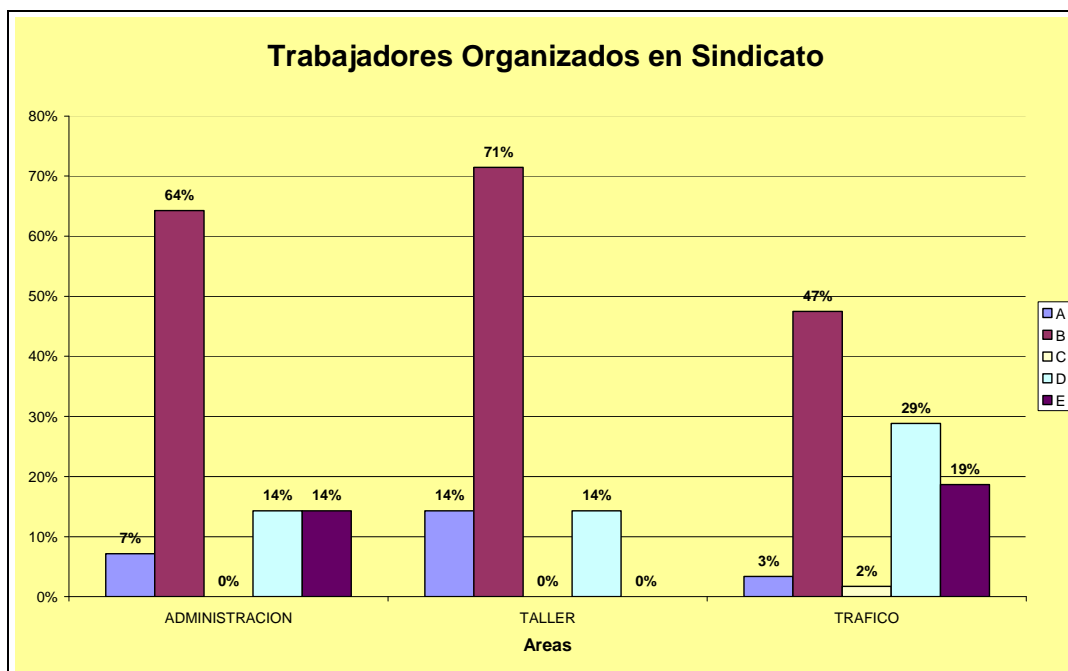
En el área tráfico, el 37% sugiere que los directivos divulgan información de forma eventual; no obstante, el 36% presume que existe una política clara, efectiva y consensuada. Es decir que el 90% de la muestra poblacional advierte algún canal de comunicación efectiva.

TRABAJADORES ORGANIZADOS EN SINDICATOS



- Sobre el **TOTAL** de la Muestra

- A) El 5% cree que la organización no da lugar al ejercicio de actividades sindicales.
- B) El 53% considera que la empresa aprueba a los grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, lo contemplado en los Convenios Colectivos de Trabajo y las leyes.
- C) El 1% opina que el ente además les provee información sobre las condiciones generales y de trabajo de la empresa.
- D) El 25% presume que el directorio se reúne periódicamente para oír sugerencias y negociar.
- E) El 16% piensa que existe una comunicación fluida y garantizada entre la empresa y los trabajadores organizados.



CATEGORIAS	AREA		
	ADMINISTRACION	TALLER	TRAFICO
A) La organización no da lugar al ejercicio de actividades sindicales.	7%	14%	3%
B) Aprueba a los grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, lo contemplado en los Convenios Colectivos de Trabajo y las leyes.	64%	71%	47%
C) Además, les provee información sobre las condiciones generales y de trabajo de la empresa.	0%	0%	2%
D) El directorio se reúne periódicamente para oír sugerencias y negociar.	14%	14%	29%
E) Existe una comunicación fluida y garantizada entre la empresa y los trabajadores organizados.	14%	0%	19%

En este indicador, las respuestas se centran en el 53% de la población, con respecto al considerar que la empresa aprueba a los grupos sindicales, de acuerdo

al Convenio Colectivo de Trabajo. Cabe señalar, que un 41% del personal, cree que existe una relación mas profunda entre el directorio y el sindicato.

En el momento de cotejar los resultados por áreas evaluadas en la muestra poblacional, se advierte que existe una fuerte tendencia de criterio en donde el mayor porcentual de empleados cree que la organización aprueba a los grupos de trabajadores sindicalizados, según se contempla en la Ley de Trabajo y/o Convenios Colectivos. Es importante mencionar, que un 48% de los empleados del área de Tráfico, piensa que existe una relación óptima entre el directorio y el sindicato.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Habiendo analizado los datos recolectados, se determina que la principal necesidad organizacional se caracteriza por emprender el camino de la Responsabilidad Social desde un punto de vista estratégico. Sin embargo, la organización no posee los conocimientos necesarios para implementarlo, a pesar que existe un cierto grado de filantropía hacia el Público Externo.

La filantropía se presenta principalmente en aquellas actividades sociales de naturaleza asistencial, centrada en la caridad y en las buenas intenciones, lo que permite generar una alianza del público interno hacia y con la empresa. Sin embargo, estas actividades sociales, no generan valor ni neguentropía, referidos a las aristas organizacionales estratégicas para la RSE como fin estratégico en un mediano y/o largo plazo.

En lo que respecta a la identificación de los Grupos de Interés (Stakeholders), se clasifican de acuerdo a la categorización provista por “Pro-ética” (UCC) en su manual “Gestionarse”, donde se percibe principalmente a los Stakeholders Consustanciales, a los cuales referimos como el Público interno y Accionistas y los Stakeholders Contractuales, como los Clientes, el Gobierno, el Sindicato, la Competencia, los Proveedores, etc. Con relación a los Contextuales, encontramos la comunidad local.

Por lo tanto, cabe mencionar que la intervención del proyecto, se enfoca en el público interno, como principal grupo de interés, ya que generan lo básico y fundamental del valor agregado en la organización.

El público interno, no se encuentra asistido ni proyectado hacia el desarrollo de la mejora del Capital Humano Organizacional, lo que implica que el cumplimiento de las actividades operativas por parte del personal, es el objetivo diario a cumplir. Esta falta de interés hacia el personal, provoca como consecuencia la ausencia de compromiso y de satisfacción por parte de sus integrantes, lo que a su vez dificulta la prosperidad de la gestión organizacional.

Al analizar los resultados provistos por las herramientas de medición, se puede mencionar que los empleados a nivel operativo, se centran solo en el

cumplimiento de las tareas operativas asignadas, ya que los directivos no dan lugar a la participación de los mismos en actividades de gestión. No obstante, el personal categorizado como de “Confianza” para los directivos, sugiere mejoras, las cuales no denotan importancia en la toma de decisiones por parte de los directivos.

Las Remuneraciones respetan exclusivamente la escala salarial del convenio colectivo de trabajo 241/75. En algunos casos, principalmente el personal de “Confianza”, obtiene una gratificación salarial por fuera del CCT. Los Beneficios No Remunerativos, no forman parte de la política salarial de la organización.

En el ámbito de la capacitación, como la enseñanza de las habilidades necesarias para el puesto de trabajo, los empleados creen que se le brinda un óptimo nivel. No obstante, de acuerdo a nuestro análisis de la información, se puede dilucidar que, una capacitación anual sólo para el área de conducción, no es suficiente para el crecimiento del aprendizaje individual y colectivo.

Este bajo nivel de capacitación, permite concluir la inexistencia del desarrollo profesional, a lo largo de la estructura organizacional.

En cuanto a la comunicación interna, la informalidad del proceso comunicacional, denota importancia en la comunicación bidireccional, donde la información no es receptada por la mayoría de los empleados. Se observa, que a través de la intervención de algunos mandos medios, se logra llegar a los cargos operativos, pero continúan ausentes los canales formales para la recepción de la información. Es decir que existen barreras comunicacionales tales como: Marco de Referencia, Escucha selectiva, Juicios de Valor, Lenguaje interno del grupo, diferencias de status, Presiones de Tiempo y Sobrecarga Comunicacional.

La comunicación es principalmente descendente y horizontal; por el contrario, la comunicación ascendente y diagonal no son habilitadas para el desarrollo cotidiano de la organización, en especial para el área operativa.

Las actividades sindicales, se desarrollan a través de seis delegados, quienes se reúnen periódicamente con los mandos medios para tratar temas como sanciones disciplinarias y diferencias salariales. Ante un conflicto gremial, la influencia sindical es de gran dimensión ya que puede paralizar la actividad en E.T.I.

Actualmente, desde la organización se intenta mejorar el diálogo con los representantes gremiales. Sin embargo, no existe un espacio predeterminado de diálogo y negociación desde el ente sindical.

Para recapitular, afirmamos que la organización se caracteriza por una administración operativa de la misma, dejando de lado la gestión organizacional estratégica hacia su público interno.

También es una organización, que aprovecha sus fortalezas relacionadas con la imagen de la firma, por lo que genera un reconocimiento social tanto interno como externo a lo largo del territorio provincial.

Es oportuno mencionar, que las actividades relacionadas a la gestión empresarial, denotan una escasa maduración, causada por la ausencia de profesionales. Es menester aludir a la falta de convencimiento por parte de la cúpula directiva, para la aplicación de la RSE. No obstante, a través de la ejecución de medidas propias de la RSE hacia el público interno, ello generará una fuerza positiva que impulse a la organización a incluir a la Responsabilidad Social, como parte de la gestión estratégica.

PROPUESTA DE MEJORA

- Justificación en Base al Diagnóstico

Como se ha expresado previamente en el marco teórico en particular, las empresas tienen una gran responsabilidad social hacia su público interno, ya que son su principal grupo de interés; esta responsabilidad debe ser transmitida a los trabajadores para lograr ser socialmente responsables hacia y con las organizaciones donde trabajan, asumiendo también que la RSE, se genera en los actos individuales de cada uno de sus integrantes, y es en este punto inicial donde se forma la corresponsabilidad o doble vía de los grupos de interés.

Para dar origen al proyecto de intervención, es necesario el convencimiento de los directivos de que la gestión de RSE recomienda la aplicación estratégica de acciones organizacionales, económicas y sociales, hacia cada uno de los individuos y grupos de interés que la componen.

Es a través de su público interno, que se distingue dentro del mercado competitivo, por lo cual es menester la aplicación de acciones hacia su capital humano, para afianzar los vínculos interorganizacionales con los intereses personales y laborales, como inicio hacia el desarrollo sustentable.

- Determinación del Área de Intervención y Población afectada

Como primer grupo de intervención, las acciones estarán destinadas hacia los directivos y mandos medios.

A continuación, se generarán acciones con un grupo limitado del público interno, compuesto por integrantes de las diversas áreas (Administración, Taller y Tráfico), que se encuentren interesados en participar y colaborar con actividades de RSE.

También será de importancia, la participación de representantes gremiales internos y externos, en acciones que permitan la mejora comunicacional entre empresa y sindicato.

- Recursos Humanos y Materiales

Para iniciar con la propuesta de intervención, se recomienda formar un equipo de RSE, conformado en un principio, por un responsable y dos auxiliares, con conocimientos sólidos sobre RSE y de recursos humanos, aunque pertenezcan a otras áreas. Entre otras especificaciones del perfil de los trabajadores del equipo, podemos mencionar el liderazgo, interés hacia la mejora de las condiciones individuales y laborales del público interno y proactividad orientada hacia los objetivos estratégicos de la organización. Por el momento no se seleccionarán personas externas a la organización.

Será necesario, que el equipo de RSE cuente con un espacio físico de reunión, para llevar a cabo los encuentros con el resto de los colaboradores interesados.

- Plan de Acción

De acuerdo al objetivo general planteado, “Generar planes de acción para la futura implementación de la gestión de Responsabilidad Social Empresaria en el Público interno”, se desarrollan a continuación, acciones a corto plazo a implementar en un período aproximado de 12 semanas.

- Primera Semana – Formación del Equipo de RSE

El área de RRHH, será la encargada de la selección de posibles candidatos de acuerdo a los perfiles previamente establecidos.

Entre las condiciones a cumplimentar, los candidatos deben estar preparados para un enriquecimiento del puesto de forma vertical y horizontal a la vez; ya que su principal función es iniciar la gestión de RSE. Es decir deberán incentivar a los integrantes de la empresa, a formar parte de un grupo de RSE, para generar proyectos a corto, mediano y largo plazo.

- Segunda / Tercer Semana – Capacitación Intensiva del Equipo de RSE

Una vez formado el grupo de trabajo, se los capacitará en forma intensiva sobre RSE, para profundizar los conocimientos y generar ideas y proyectos.

Se recomienda que la capacitación sea externa, brindada por especialistas en la temática, por ejemplo, se pueden mencionar a profesionales de las entidades IARSE y/o PROETICA.

Ver actividades *proyecto paralelo* (página 114).

- Cuarta / Quinta / Sexta Semana – Sensibilización Directivos y Capacitación Mandos Medios

Con relación al cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto, se sensibilizará a los directivos sobre la gestión estratégica de RSE, mediante dinámicas motivacionales y vivenciales.

Conjuntamente con la participación de los directivos, se realizarán capacitaciones a los mandos medios, cuyo objetivo final, es la creación y puesta en marcha de planes operativos basados en acciones de RSE. Las mismas se llevarán a cabo dos veces por semana, con una duración de tres (3) horas.

- Séptima / Octava / Novena Semana – Convocatoria Interna Voluntaria/Sensibilización Representantes Sindicales

Para formar un grupo de trabajo de RSE, se realizará una convocatoria interna voluntaria, a todas las áreas organizacionales.

Los canales de comunicación recomendados son Cartelería y/o Publicidad expuesta en los transparentes y en pantallas electrónicas, a través del boca a boca generado por el mando medio responsable del área, como también del equipo de RSE. Es menester tener presente, que se invitará a los directivos, para participar de estas actividades, lo que permitirá recalcar el compromiso hacia la nueva gestión.

En un principio, se sugiere formar un grupo limitado de quince (15) personas, que trabajarían en conjunto con los directivos, mandos medios y equipo de RSE.

En forma paralela, se comunicará a los representantes gremiales, las novedades sobre el equipo de personas y la gestión de RSE.

- Décima / Undécima / Duodécima Semana – Generación de Proyectos

Utilizando el espacio de reunión habilitado para el área de RSE, se efectuarán dos o tres sesiones de capacitación, destinadas a los integrantes del nuevo grupo de RSE, con una duración de dos (2) horas cada una. Dichas reuniones, iniciarán en la última hora laboral.

Como principal eje, será interiorizar al grupo de trabajo, sobre los valores que sustentan la RSE y cómo se relacionan con la organización.

Adicionalmente, se ejemplificarán acciones exitosas que influyen en la cotidianeidad operativa de la empresa, hacia el desarrollo sustentable de proyectos.

- Undécima Semana – Integración Familia/Trabajo

Formalizado y formado el grupo de trabajo de RSE, se iniciaría un proyecto a corto/mediano plazo (tres meses aproximadamente), destinando acciones que generen valor para los grupos interesados, contribuyendo principalmente al bienestar de sus colaboradores y sus familias. El objetivo es efectivizar un balance saludable entre el trabajo y la vida familiar, que en un principio se iniciaría con los trabajadores que conforman el grupo de RSE.

A modo de sugerencia, mencionamos una serie de acciones y/o proyectos, que serían oportunos para mejorar, la vida familiar de los individuos. Entre ellas descuentos de viajes para Familiares Directos, Premios Especiales y Bonos, Ayuda Escolar, Convenios para Actividades Deportivas en Conjunto, Premios o Regalos por Nacimientos, Sorteos de Becas de Estudio Anuales, Generación de Pasantías Familiares, Vacaciones adicionales por reconocimiento, generar contactos con otras empresas para intercambio de trabajadores durante la baja temporada o en caso de desvinculaciones de fuerza mayor. Programas de Salud Adicciones/Familia.

Proyecto Paralelo – Tercer Semana

En la tercera semana, el equipo de RSE se reunirá junto al departamento de recursos humanos para la formalización de las redes de comunicación (en principio dos reuniones de dos horas). Se pueden utilizar los distintos canales de

comunicación interna, verbigracia plataforma virtual interna, utilización de pantallas LCD, transparentes, memos formales de soporte papel como también el electrónico, cartelería, entre otros.

El plan se implementaría de la siguiente forma:

En primer lugar, se generará una cuenta de “ETIempleados”, para acceder a una “plataforma virtual” en donde se expondrán noticias pertinentes a la población de ETI, como también el manual de inducción, escalas salariales, manual de puestos, código de faltas, horarios de turnos, cambio de recorridos, accidentes, pautas de capacitación sobre el manejo preventivo y primeros auxilios, entre otros. En la misma habrá un ícono que cumplirá con la función del “Buzón de Sugerencias”, en donde los trabajadores podrán enviar sus sugerencias, consultas como también quejas de determinadas situaciones.

Este nuevo sistema será generado por el analista interno del área de informática que se encuentra en el área de logística, el cual comenzará a participar de las reuniones, a partir de la cuarta semana.

La cuenta de “ETIempleados” sirve también como correo electrónico, en el cual se le notificará al empleado todo lo pertinente a su puesto de trabajo como también de su posición. Es decir, todo mensaje correspondiente a órdenes, nuevos procedimientos, reuniones o comunicaciones de motivación y reconocimiento a un empleado, queda plasmado en un registro; el cual sirve de argumento en caso de existir algún conflicto.

Así, los directivos y mandos medios se comunicarán mediante el “memo electrónico”, lo que evita errores comunicacionales como Escucha Selectiva y Credibilidad de la Fuente.

Se deberá enriquecer un puesto del área de RRHH, de forma horizontal, para asumir responsabilidad sobre este nuevo sistema, para emitir y filtrar las informaciones que se publican en la plataforma.

Por otro lado, se pueden implementar un mayor número de transparentes en los espacios de cocina interna, comedor taller, sala de espera conductores, ingreso RRHH, en cada una de los sectores de boletería y recaudación (Quinta Semana).

Las cartelerías a las que se recurrirá deben ser de temas de envergadura, las que deben ser llamativas mediante colores brillosos y papeles de calidad (Quinta Semana).

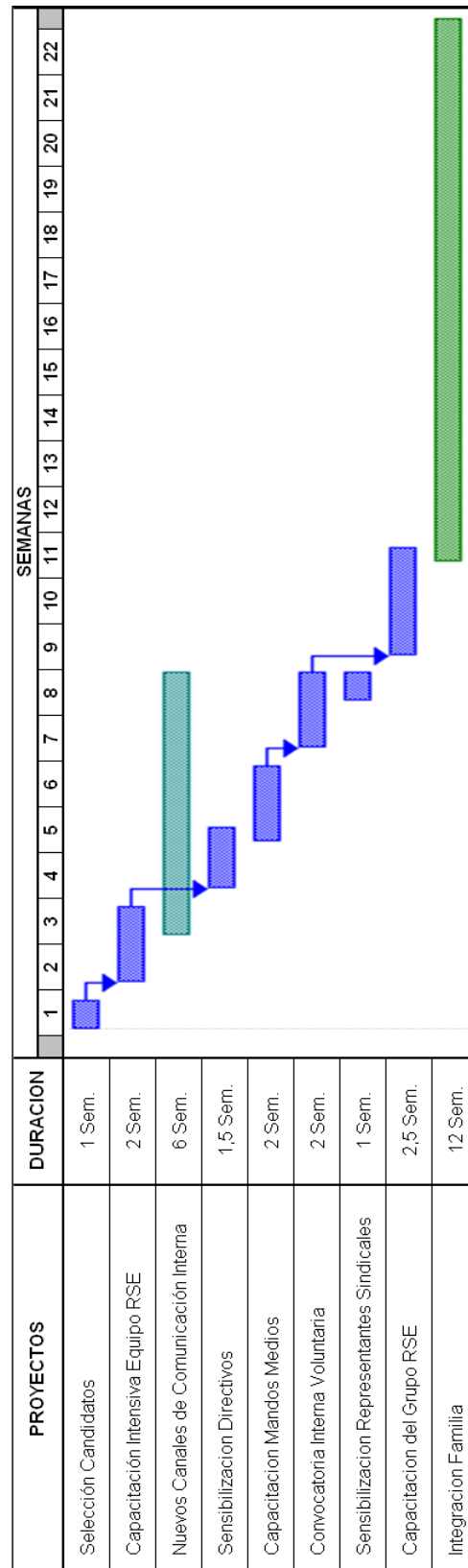
Además se hará uso de distintas pantallas electrónicas, como LCD, en donde se pasarán noticias relacionadas a la empresa, al área en la que se encuentra como también de la sociedad. Estas se ubicarán en sectores como RRHH, Administración, Taller y Recaudación. (Quinta Semana).

Una vez diseñado, se lo comunica en las capacitaciones de los mandos medios previamente descriptas, en donde se encuentran también los directivos, ya que es a través del ejemplo donde las personas imitan las conductas deseadas.

Una oportunidad en la que se pueden utilizar las pantallas electrónicas, como la cartelería habitual, como también en la plataforma electrónica es la convocatoria para la creación del grupo de RSE. El sistema electrónico y la plataforma virtual son necesarios enseñarlos en una capacitación para su implementación (Sexta Semana).

A continuación en la próxima página, se presenta Grafico de Gantt del Plan de Acción:

DIAGRAMA de GANTT



PROYECTO DE GRADO

- **Criterios de Evaluación**

En todo proyecto es necesario el control para valorar la brecha existente entre lo planificado y lo realizado.

Se tiene en cuenta, que al ser un proyecto de intervención, es posible que el mismo no sea llevado a cabo por decisión de los directivos; no obstante se presentan y sugieren a continuación, herramientas para evaluar el cumplimiento de los proyectos.

- **Primera Semana – Formación del Equipo de RSE**

Confeccionar una tabla con los postulantes, detallando el cumplimiento de las características para el perfil, fecha de entrevista, estado del proceso de selección. Esto permitirá determinar los candidatos que poseen las cualidades del perfil deseado.

- **Segunda / Tercer Semana – Capacitación Intensiva del Equipo de RSE**

Realizar dos evaluaciones sobre el aprendizaje. La primera, se sugiere efectuarla al término de la primera semana de capacitación; la misma tiene por objetivo determinar el grado de aprendizaje y el nivel de interés. La segunda evaluación, se realizaría al finalizar la capacitación; en esta instancia se recomienda evaluar la capacidad de generación de proyectos.

Se recomienda que las herramientas de evaluación, sean implementadas por los capacitadores contratados.

- **Cuarta / Quinta / Sexta Semana – Sensibilización Directivos y Capacitación Mandos Medios**

A través de entrevistas individuales, se verificará el grado de sensibilización de los directivos sobre la temática de la RSE.

Mediante dinámicas grupales, se evaluarán la factibilidad de los planes operativos propuestos, para su posterior implementación.

- Séptima / Octava / Novena Semana – Convocatoria Interna Voluntaria/Sensibilización Representantes Sindicales

A través de una encuesta muestral por área, se medirá el grado de percepción sobre la convocatoria voluntaria para formar parte del grupo de RSE. A su vez, esta medición permite sopesar la efectividad de los canales internos de comunicación.

Mediante una entrevista informal, se determinará el grado de conocimiento e interés por parte de los representantes sindicales sobre la nueva iniciativa empresarial. Opcionalmente, se podrá efectuar contacto con autoridades del sindicato, para apreciar el nivel de entendimiento del proyecto.

- Décima / Undécima / Duodécima Semana – Generación de Proyectos

Realizar dos evaluaciones sobre el aprendizaje, con la misma modalidad implementada en la capacitación intensiva del equipo de RSE. La diferencia es que serán llevadas a cabo por los capacitadores internos y/o responsables del área de RSE.

- Undécima Semana – Integración Familia/Trabajo

Realizar encuestas para ser completadas en forma conjunta entre los trabajadores y sus familias. Estas se implementarán quincenalmente, con el objetivo de evaluar el nivel de participación y el grado satisfacción de las actividades desarrolladas en este aspecto. Al final de cada encuesta, los trabajadores y sus familias, contarán con un espacio para sugerencias y comentarios.

Proyecto Paralelo – Tercer Semana

La plataforma virtual es de simple evaluación, se puede verificar a través del número de personas que la visitan por día o semana, y también los usuarios conectados.

Con respecto a las pantallas electrónicas como a la cartelería, se puede realizar una encuesta semanal para evaluar el nivel de aceptación, previamente mencionado.

Los memos electrónicos se evalúan a través de una planilla que se la brinda a los directivos y mandos medios, en donde ellos verifican si hubo retroalimentación a partir de los mensajes que emitieron.

CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO

La gestión de una organización utilizando la Responsabilidad Social Empresarial como máxima estratégica, conlleva al contacto con un postulado poco explorado; lo que convertiría en líder en el tema al grupo de personas o empresas que se animen a implementarla.

Es por ello que integrarla a la práctica organizacional implica una educación continua y enérgica, donde deben ser protagonistas la gerencia, mandos medios y también los trabajadores ya que son quienes generan el valor al producto o servicio brindado por la empresa. Para alcanzar este objetivo, el diálogo es una herramienta esencial que sirve de lubricante al acercar a las distintas partes.

Somos conscientes de que ésta transición es complicada, porque abarca varios dispositivos de evaluación y que involucra la adquisición de hábitos que en varias oportunidades son complejos de apropiar, lo que trae aparejado transformaciones significativas para la organización. Sin embargo, se propone con el plan de acción adentrarse de a poco en este nuevo desafío. En un principio con proyectos a corto y mediano plazo; para que luego surja de la participación de los stakeholders, y en particular de los mismos empleados, las propuestas a largo plazo.

Para ello, es primordial comprometer a un grupo de personas que se especialicen en la temática ya que es necesaria la conducción por dirigentes dispuestos a evaluar, planificar y supervisar diversos proyectos que comprenden distintas áreas. En este equipo debe involucrarse la gerencia, como un modo de conducir mediante la aplicación de un concepto que traspasa toda operación empresarial y que demanda el acuerdo de todos sus miembros.

El hecho de comunicar, a través de los diferentes canales internos antes nombrados, es muy importante ya que provoca confianza y fidelidad de su público interno. La comunicación no sólo debe ser interna, sino también debe llegar a ser externa, es decir hacia el resto de los grupos de interés ya que la organización

posee la “responsabilidad de la que hay que dar cuenta”⁵⁹, es decir lograr el significado de *accountability*. Es por ello que se recomienda, a modo de proyecto a largo plazo, la elaboración de informes según los parámetros indicados por la Global Reporting Initiative (GRI) como canal externo de comunicación para informar sobre el impacto de los *vínculos de adentro hacia fuera generados por la empresa*.

Los beneficios de implementar la RSE son cuantiosos, sin embargo lo más importante es que desde un principio se concretan en iniciativas claramente orientadas a los trabajadores, lo que promueve una mejora de las relaciones internas entre empleados y la empresa; para que en la posterioridad se efectúen con el resto de los Stakeholders.

En la actualidad, la competitividad de toda empresa se encuentra en riesgo, ya que los impactos económicos, sociales y ambientales que genera influye tanto su reputación como en la supervivencia empresarial. Es por ello que la implementación de las directrices de RSE es un reto que recién nace y ofrece ventajas competitivas en largo plazo, que redundarán hacia adentro y fuera de la empresa, buscando en el tiempo lograr las 7 directrices de la RSE⁶⁰:

- 1^a – Adopte valores y trabaje con transparencia.
- 2^a – Valorice a empleados y colaboradores.
- 3^a – Aporte siempre más al medio ambiente.
- 4^a – Involucre a socios y proveedores.
- 5^a – Proteja a clientes y consumidores.
- 6^a – Promueva a su comunidad.
- 7^a – Comprométase con el bien común.

⁵⁹ ULLA, Luis. “RSE + GROS” . Ciclo Intensivo de Capacitación en Gestión Orientada a la Sustentabilidad. IARSE. Córdoba, Argentina. Septiembre 2012.

⁶⁰ INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA y Colaboradores: “Paso a paso para Pymes – Responsabilidad Social Empresaria para Pequeñas y Medianas Empresas”. Córdoba, Argentina, Septiembre 2005.

BIBLIOGRAFIA

- ABELENDAS CASALET, Lucía. “Las Organizaciones Intermedias en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial”. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. México. Julio 2010.
- ASOCIACION DE EMPRESARIOS CRISTIANOS (ADEC) Y OTROS. “Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Guía de Implementación para Pymes”. Asunción, Paraguay. 2009.
- ANDERSON, David y Otros. “Estadística para Administración y Economía”. Editorial Thompson. México. 2005.
- AUSTIN, James; HERRERO, Gustavo y REFICCOV, Ezequiel. “La Nueva Ruta: Alianzas Sociales y Estratégicas”, Harvard Business Review America Latina, Diciembre 2004.
- BALTERA, Pablo; DIAZ, Estrella; DUSSERT, Pablo. “Responsabilidad Social Empresarial Alcances Y Potencialidades En Materia Laboral” Cuaderno de Investigación N° 25” Dirección del Trabajo. Departamento de Estudios. Chile, Santiago de Chile, Diciembre 2005.
- BESTRATÉN BELLOVÍ, Manuel; PUJOL SENOVILLA, Luis. “NTP 644: Responsabilidad Social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación”, Centro Nacional de Condiciones de Trabajo; Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo; Ministerio de Trabajo y asuntos sociales, España.
- BLAKE, Oscar Juan “La Capacitación”. Editorial ediciones Macchi. ISBN 950-537-411-9. Buenos Aires, Argentina. 2001.
- CAMARA DE VALENCIA, Y OTROS. “Cuaderno 2: La Comunicación en RSE”. Cuadernos de trabajo de Responsabilidad Social Empresarial para Pyme. Valencia, España.
- CARNEIRO CANEDA, MANUEL. “Guía de RSE Interna y Recursos Humanos”

- CONFEDERACION DE LA PRODUCCION Y DEL COMERCIO Y FUNDACION PROHUMANA. “Manual de RSE para Pymes”. Registro de Propiedad Intelectual N° 158.819. ISBN: 956-8046-01-1. Primera Edición. Santiago, Chile. Diciembre de 2006.
- Dr. BERMUDEZ MORA, Juan Carlos; Dra. VALVERDE CHAVES, Jeannette. “ASÍ SE HACE: Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial y Casos de Buenas Prácticas”. ISBN: 978-9968-558-15-0. Proyecto Responsabilidad social: impactos económicos, sociales y ambientales para la internacionalización de las Mipymes en Costa Rica. Universidad Nacional, Campus Omar Dengo, Heredia, Costa Rica. Octubre de 2012.
- ESPINOSA, ALEGRIA “La RSE como Factor de Competitividad” Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá. Colombia. 2007.
- FORSTATER, Maya; KRICK, Thomas; MONAGHAN, Philip; SILLANPAA, María y colaboradores. “El Compromiso Con Los Stakeholders. De Las Palabras A La Acción. Manual Para La Práctica De Las Relaciones Con Los Grupos De Interés”. Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canadá Inc., Inglaterra, 2006.
- GIBSON, James y otros. “Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos”. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill. ISBN 956-278-158-5 Santiago de Chile, Chile. 2001.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE. “RG – Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad”. Versión 3.0. 2000-2006.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y Colaboradores. Metodología de la Investigación – Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. ISBN 987-970-10-5753-7. Distrito Federal. México. 2006.
- <http://deres.org.uy/>
- <http://www.personal.us.es/jmarcos/Documentos/Revista%20Sphera.doc>
- INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA y Colaboradores: “Paso a paso para Pymes – Responsabilidad Social Empresarial para Pequeñas y Medianas Empresas”. Córdoba, Argentina, Septiembre 2005.

- INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA y Colaboradores: “Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria – PLARSE Programa Latinoamericano de RSE - IARSE”. Versión 1.0. ISBN 987-22353-4-1 Córdoba, Argentina, Junio 2009.
- JIMÉNEZ FAUSTO, La Carta de roma, “El Amor supera el Reglamento” Editorial CCS, Madrid 2003.
- JIMÉNEZ MORENO, Juan y PATERNOSTRO, Sergio “La Participación de los grupos de interés como instrumento de Responsabilidad Social Corporativa” Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época Número 2 (2010).
- JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, Juan Carlos - “La Responsabilidad Social de las Empresas – Como entenderla, como afrontarla, Una Perspectiva Sindical”. Ediciones Aldaban. Albacete. España. 2007.
- KOONTZ, Harold y WEIHREICH, Heinz: “Elementos de Administración”. McGraw-Hill, Madrid. 1991.
- KRAMER, Mark; PORTER, Michael. “Estrategia Y Sociedad”, Harvard Business School Publishing Corporation. Diciembre 2006.
- KRAMER, Mark; PORTER, Michael. “La Creación de Valor Compartido”, Harvard Business Review. Enero Febrero 2011.
- MORELLI MARIANO GUSTAVO. “Ética y Deontología Profesional”. Guía de Educación a Distancia. Instituto Universitario Aeronáutico. Córdoba. Argentina. Noviembre 2005.
- PEINADO VARA, Estrella; VIVES, Antonio. “La Responsabilidad Social de la empresa en América Latina” Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Banco Interamericano de Desarrollo. Estados Unidos de América. Nueva York. Mayo, 2011.
- PIÑUEL RAIGADA, José Luis. “Teorías de la comunicación y gestión de las organizaciones” Editorial Síntesis. Barcelona. España. 1997.
- PFEFFER, Jeffrey. “La Ecuación Humana” Editorial Aedipe y Gestión 2000. ISBN 84-8088-285-9 Barcelona, España. 1998.

- PROETICA. GESTION ETICA EMPRESARIA y colaboradores. “GestionaRSE. Guía de Autoevaluación para la gestión de la Responsabilidad Social Empresaria” Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, Argentina. 2006.
- ROLANDO, Alicia. “Gestión ISO 26000 + Indicadores + GRI”. Ciclo Intensivo de Capacitación en Gestión Orientada a la Sustentabilidad. IARSE. Córdoba, Argentina. Septiembre 2012.
- SALINAS, Luis Ernesto. "Informe Trabajo Decente Y Responsabilidad Social En La Argentina" – Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. República Argentina. 2011.
- Aragón Sánchez, Antonio. “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”. Editorial Pearson Prentice Hall. Segunda Edición. ISBN 84+205-3673-3. Madrid. España. 2004.
- SIERRA MONTOYA, Jorge Emilio – “Resumen Conferencia Encuentro Responsabilidad Social Empresaria” World Confederation of Businesses – WorldCob. Estados Unidos. Realizado en Cámara de Comercio de Bogota.
- ULLA, Luis. “Modelo Análisis Stakeholders más Trazado de Gros”. Ciclo Intensivo de Capacitación en Gestión Orientada a la Sustentabilidad. IARSE. Córdoba, Argentina. Septiembre 2012.
- ULLA, Luis. “RSE + GROS” “. Ciclo Intensivo de Capacitación en Gestión Orientada a la Sustentabilidad. IARSE. Córdoba, Argentina. Septiembre 2012
- Vargas Sánchez, A. "Revista Estudios Cooperativos N° 67 . 1999.
- VILLAFANE, Justo: “El estado de la publicidad y el corporate en España. Informe anual 2000”. Pirámide, Madrid. 2000.
- VOLPENTESTA, Jorge Roberto. “Gestión de la Responsabilidad Empresaria”. Primera Edición, Editorial Librería Editorial, Buenos Aires, Argentina, 2009.

ANEXOS

A continuación, se adjunta la Encuesta Base titulada “INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA”, realizada a la muestra de personal.

Seguidamente, se acompañan las Entrevistas Personales, realizadas a la Socia Apoderada, al Gerente General y al Analista de Recursos Humanos.

AREA: _____

N° _____

INDICADORES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Éste instrumento es confidencial, el cual forma parte de un proyecto final de grado de la carrera “Licenciatura en Recursos Humanos”, con el fin de conocer sus necesidades e inquietudes. A continuación encontrará una serie de oraciones; seleccione la alternativa que exprese su opinión. Desde ya le agradecemos su colaboración y honestidad para responderla.

1. El indicador determinará el grado de **Participación De Los Trabajadores** en la gestión de la empresa.

Participación de los Trabajadores: los empleados tienen la oportunidad de comprender el funcionamiento organizacional y participar en su gestión.

- a. Los empleados están abocados únicamente a la realización de sus tareas.
- b. Los trabajadores por iniciativa propia presentan sugerencias.
- c. La organización estimula y recompensa la participación de los empleados.
- d. La empresa pone a disposición información relevante para el manejo de la organización.
- e. Se lleva a cabo la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones de importancia.

2. El índice expresará la **Política de Remuneración** estructurada por la organización.

Política de Remuneración: conjunto de directivas relacionadas a la contraprestación a cambio del trabajo puesto a disposición del empleador.

- a. La organización no respeta las escalas salariales vigentes.
- b. La empresa se adecua a la escala salarial sindical.
- c. El empleador busca superar los niveles salariales establecidos por el sindicato.
- d. En la organización se estimula a los trabajadores a través de la remuneración e inversión al desarrollo profesional.
- e. Los empleados son socios de la Empresa porque se les brinda la oportunidad de participar en la composición accionaria del ente.

3. El siguiente índice establecerá el grado de compromiso hacia **la Capacitación y Desarrollo Profesional** de los empleados

Capacitación: compuesto de conocimientos necesarios para desempeñarse en el puesto de trabajo actual de un trabajador.

Desarrollo Profesional: conjunto de conocimientos necesario para acceder a promociones futuras.

- a. El ente no aplica como condicionamiento la educación de los trabajadores.
- b. El nivel de educación se sujeta a la propia motivación de cada uno de los empleados
- c. La organización gestiona actividades de entrenamiento para el desempeño del puesto de trabajo.
- d. La empresa ofrece cursos y becas para el desempeño a futuro de sus trabajadores, en otros puestos de trabajo.
- e. La organización promueve una política de capacitación y desarrollo continuo, para una gestión global de la misma.

4. Este ítem indica el nivel de acceso de las partes involucradas a los **Canales De Comunicación**.

Canales de Comunicación: es el medio a través del cual se transmite los mensajes, entre emisor y receptor.

- a. No existen canales de comunicación bidireccionales conocidos por todos sus miembros.
- b. Los directivos divulgan información de forma eventual.
- c. Se desarrollan canales de comunicación bidireccionales de forma conjunta.
- d. Existe una política de comunicación clara, efectiva y consensuada.
- e. Las acciones de comunicación son planificadas, ejecutadas y evaluadas con la participación del público interno.

5. Este indicador apunta a exponer el grado de Responsabilidad Social alcanzado en las Relaciones con **Grupos De Trabajadores Organizados en Sindicatos**.

Grupos De Trabajadores Organizados en Sindicatos: conjunto de empleados que pertenecen al mismo sector industrial, los cuales se encuentran organizados para hacer valer los derechos de los trabajadores.

- a. La organización no da lugar al ejercicio de actividades sindicales.
- b. Aprueba a los grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, lo contemplado en los Convenios Colectivos de Trabajo y las leyes.
- c. Además, les provee información sobre las condiciones generales y de trabajo de la empresa.
- d. El directorio se reúne periódicamente para oír sugerencias y negociar.
- e. Existe una comunicación fluida y garantizada entre la empresa y los trabajadores organizados.

ENTREVISTA A LA SOCIA APODERADA DE LA EMPRESA E.T.I.

Matías: _ ¿Cuáles son las características y la situación actual de la empresa según su visión?

Socia Apoderada: _ Desde el punto de vista la veo en una etapa de crecimiento, afianzamiento, traspaso de conducción de los fundadores a los hijos, y a su vez crecimiento comercial aparejado con el crecimiento de la estructura de la empresa. Etapa de consolidación.

M.:_ Excelente muy conciso, ¿Qué me puedes decir sobre los Valores y principios éticos?

S.:_ Están más que nada de manera implícita. Desde que nació la empresa hasta el día de hoy, transmitidos de manera oral. No hay nada estandarizado. Se transmitió la política de los fundadores, más que nada hacia los hijos, luego al Grupo de colaboradores iniciales. Y esta gente los sostiene y se retransmiten a otros colaboradores, inspectores, mecánicos, y así al resto. Es muy necesario, estandarizarlos, ponerlos en papeles.

M.:_ ¿En qué situación se encuentra la participación de los trabajadores en la gestión, en la toma de decisiones y desarrollo de tareas?

S.:_ Se está empezando a trabajar más en eso porque generalmente sólo se hacía en puestos jerárquicos. Ahora se está comenzando a trabajar en las tareas de cada puesto de trabajo a través de un consultor externo, entre otros.

M.:_ ¿Hay grupos discriminados?

S.:_ Por lo general no hay, a la hora de la selección se prioriza a través de un proceso exhaustivo y profesional, que sean buenas personas, el resto por lo general no se discrimina. Hay una tendencia que hace a la política y actividad de la empresa que hace que sean menos las mujeres que trabajan que los hombres; en una escala de 1 cada 100.

M.:_ – ¿Cómo se aplican las Remuneraciones en la empresa?

S.:_ Hay un convenio que nos rige; también se reconoce a las personas que se destacan en su tarea. Se analiza la situación particular de cada trabajador.

M.:_ ¿Qué es lo que me puedes contar sobre la Capacitación y Desarrollo que se lleva a cabo?

S.:_ Se dicta según los temas más puntuales, cuando van surgiendo. Desde el departamento de recursos humanos se está trabajando en realizar un programa de

capacitación y desarrollo durante todo el año, se va a implementar a partir de este año.

M.:_ ¿Se implementa la Higiene y seguridad en la organización?

S.:_ Es muy poco lo que se hace, hubo un intento hace un par de años de comenzar y no se ha retomado. A veces se hace en algunas tardes de capacitación en algunos sectores, pero no se hace en las actividades diarias.

M.:_ ¿Qué piensas sobre los Canales de Comunicación?

S.:_ Hay mucho por hacer pero considero que se ha ido trabajando en los últimos años para mejorarlo. Pienso que hace falta mayor capacitación, no sólo en cuantos canales sino también en el cómo se transmite la información, y de quien a quien.

M.:_ ¿Cuál es el rol de la empresa a la hora de los Despidos, las Desvinculaciones y Jubilaciones?

S.:_ Se trabaja desde del Departamento de Recursos Humanos, con personas en tareas bastante administrativas. Cumpliendo los requisitos legales sobre todo cuando son despidos con causa; las personas que han llegado a esta situación es porque se ha cumplimentado con todos los instancias legales para llegar al despido.

M.:_ ¿Y cómo es la Relación con el sindicato?

S.:_ Es un aprendizaje de los últimos 4 años en adelante para los dueños, estamos en un proceso de continua adaptación ya que muchos años se ha estado sin gremio. Por lo que se ha buscado la forma de encarar la nueva política con un gremio de por medio. En la actualidad ya está bastante afianzado.

M.:_ ¿Cuáles son los objetivos de acción futura a corto plazo de la organización?

S.:_ Comercial: seguir afianzándolos siempre a través de la formalización de la estructura, procesos internos como empresa, afianzar el conocimiento del grupo de recursos humanos sobre ellos mismos. En fin, a nivel comercial es una empresa que siempre apostó a seguir creciendo.

M.:_ ¿Posees conocimiento sobre la Responsabilidad Social Empresaria?

S.:_ Si.

M.:_ ¿Qué entiendes sobre ello?

S.:_ Son acciones que rigen a una organización, de manera voluntaria, porque nosotros no tenemos nada, se encuentra todo informalizado. Hacer acciones que favorezcan a la comunidad. Se viene haciendo de forma informal según los requerimientos que nos hagan del interior de la provincia, por ejemplo escuelitas humildes, niños del colegios de la zona que aprenden el trabajo que se hace acá,

colaborando en el reciclaje a través de las tapitas de gaseosas, campaña de ropa y útiles que no ha tenido muy buena recepción, por ahora.

M.:_ ¿En qué área crees que se puede ir aplicando la Responsabilidad Social Empresaria?

S.:_En recursos humanos y en los mandos altos y medios de la empresa porque son las personas que lo pueden transmitir al resto de los trabajadores, a partir de ello seguir progresando.

M.:_ ¿Cuáles serían las principales actividades en estas áreas o con estas personas?

S.:_Lo principal sería hacer tomar conciencia de la importancia que tienen estas acciones para los trabajadores, y hacia uno mismo para poder hacer una retroalimentación. La palabra de toma de conciencia junto al compromiso empresario, siendo que muchas veces uno se los pide y no se consigue respuesta. Salvo en algunos casos puntuales que si lo realizan.

M.:_ ¿La Responsabilidad Social Empresaria podría formar parte de la planeación estratégica?

S.:_Es un anhelo que así lo sea, apuntamos a empezar hace unos años junto a mi padre, que es quien fundo la empresa, de poder realizar una fundación para que la ayuda pueda llegar a ser masiva.

M.:_ Muchas gracias licenciada.

S.:_De nada, cuasi licenciado.

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA E.T.I.

Matías: _ ¿Cuáles son las características y la situación actual de la empresa según su visión?

Gerente General: _ La empresa es una estructura netamente familiar, el hecho más importante es el fallecimiento del socio fundador de la empresa hace un año, se sigue manteniendo la dinámica familiar con un toque de profesionalismo, intentando iniciar un proceso de profesionalización. Hoy está bastante aislada de las demás empresas del sector, está en una posición privilegiada en comparación a los competidores en el aspecto comercial, comunicacional, la imagen de marca. La relación con el gobierno es muy importante porque es la autoridad concedente. Hoy estamos en una relación de medio para abajo.

M.: _ ¿Qué me puedes decir sobre los Valores y principios éticos?

G.: _ Me parece que si bien la empresa no tiene de manera formal y consensuada los principios; las urgencias y la vorágine diaria hace que no se preste atención a temas de Responsabilidad Social Empresaria dando prioridad a otros temas.

M.: _ ¿En qué situación se encuentra la participación de los trabajadores en la gestión, en la toma de decisiones y desarrollo de tareas?

G.: _ Es bajo el nivel de participación.

M.: _ ¿Hay grupos discriminados?

G.: _ Me parece que a este tema habría que dividirlo en dos: Por un lado la empresa como servicio público, con los grupos discriminados se cumple absolutamente con todas las normas legales para atender a dichos sectores. Cuando se plantea alguna situación como alguna cuestión solidaria, la dirección de la empresa tiene buena disposición pero no tiene un plan definido para atender a estos grupos.

M.: _ ¿Y a nivel laboral dentro de la empresa? ¿Existe la Diversidad de género?

G.: _ Dentro de la plantilla del personal es bastante homogénea. El nivel de diversidad es importante por el sector de actividad de la empresa y por la filosofía de la empresa.

M.: _ ¿Cómo se aplican las Remuneraciones en la empresa?

G.: _ Es una gestión intuitiva y subjetiva, la que se da a la hora de trabajar en una escala para todos los colaboradores. No hay una cuestión formalizada. Se cumple con toda la legislación vigente y los otros cargos a cubrir se determina por lo que la dirección entiende por lo que es el desempeño.

M.:_ ¿Qué es lo que me puedes contar sobre la Capacitación y Desarrollo que se lleva a cabo?

G.:_ Puede ser que nos falte formación a los directivos para llevar adelante este tipo de acciones. No obstante, la dirección las tiene previstas, quizás algunas con éxito y otras no. Desde ya hace varios años se organizan jornadas de capacitación; lo que deberíamos apuntar es con respecto a la cantidad de horas, pero si se está haciendo algo.

M.:_ ¿Se implementa la Higiene y seguridad en la organización?

G.:_ Se está desarrollando de manera muy precaria. No tenemos contratado una persona encargada de higiene y seguridad. Las acciones con respecto a este tema tienen que ver con el cumplimiento de asuntos legales, con los cuales hemos cumplido. Pero más allá de eso no está aplicado a la política de la empresa.

M.:_ ¿Qué piensas sobre los Canales de Comunicación?

G.:_ Informalidad, como muchas de las empresas familiares, nos falta recorrer un largo camino que nos llevaría a mejorar muchos aspectos. En el intento de profesionalización hablado en el principio, se encuentra este tema.

M.:_ ¿Cuál es el rol de la empresa a la hora de los Despidos, las Desvinculaciones y Jubilaciones?

G.:_ Con respecto a las desvinculaciones, hace tres años se ha venido manejando con cierta precaución debido al funcionamiento del sindicato. Esto ha hecho que la cantidad de despidos haya sido muy baja.

Con respecto a la jubilación, es una empresa joven porque tiene 18 años. No tiene gran experiencia ya que son muy pocas las personas que se han jubilado. Las personas que lo han hecho, se han retirado en términos normales sin generar conflicto alguno.

M.:_ ¿Y cómo es la Relación con el sindicato?

G.:_ Ha tomado un protagonismo quizás excesivo en los últimos tres años, en ese momento era excesivamente nula la participación. Es por ello que el impacto del ingreso del sindicato a la Empresa ha sido muy alto y costoso.

M.:_ ¿Cuáles son los objetivos de acción futura a corto plazo de la organización?

G.:_ Nivel Interno: La profesionalización y la formalización.

Atravesar exitosamente el proceso de transición de la falta de una figura tan importante como el fundador.

Nivel Externo: Retomar el camino de crecimiento que siempre tuvo la empresa desde que nació hasta hace dos años.

Es una empresa que estructuralmente está en condiciones, sólo que está muy influenciada por las regulaciones del estado, y la relación con el gobierno actual dificulta mucho el proceso.

M.:_ ¿Posees conocimiento sobre la Responsabilidad Social Empresaria?

G.:_ Si, algo tengo.

M.:_ ¿Qué entiendes sobre ello?

G.:_ Es la responsabilidad que toda organización con fines de lucro tiene para con el medio que se desarrolla o desempeña, en sus funciones que no tienen que ver con el objetivo principal de fin de lucro.

M.:_ ¿En qué área crees que se puede ir aplicando la Responsabilidad Social Empresaria?

G.:_ Me parece que si entendemos y asumimos la importancia de Responsabilidad Social Empresaria se podría aplicar en todas las áreas.

M.:_ ¿Cuáles serían las principales actividades en estas áreas o con estas personas?

G.:_ Al no estar desarrollada esta función no existen actividades para la misma, sin embargo veo que por la actividad de la empresa existe un gran potencial, como prestadora de un servicio público como es el transporte, a partir de ello como es la relación con la sociedad en general es muy amplia y tiene una serie de posibilidades que la empresa puede generar o proponer.

M.:_ ¿La Responsabilidad Social Empresaria podría formar parte de la planeación estratégica?

G.:_ Últimamente se habla mucho de Responsabilidad Social Empresaria pero pocos empresarios entienden la utilidad de la misma, si nosotros como empresa comprendemos la utilidad que tiene, me parece que podría formar parte de la planificación estratégica. Los beneficios que pueden traer para la empresa hoy no es parte de un plan de objetivos ni de a corto, mediano ni largo plazo.

M.:_ ¡Muchas gracias Javier!

ENTREVISTA AL ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA E.T.I.

Matías: _ ¿Cuáles son las características y la situación actual de la empresa según su visión?

Analista: _ La organización es una empresa familiar, joven, que en los últimos años ha tenido un gran crecimiento en el desarrollo de su actividad central. Lo que le ha permitido ser uno de los líderes del mercado, principalmente a través de la constante inversión y de la prestación de un servicio basado en la calidad por excelencia.

M.:_ ¿Qué me puedes decir sobre los Valores y Principios éticos?

A.:_ Principalmente los valores tienen sus raíces en sus fundadores, han sido transmitidos en forma directa a quienes hoy ocupan puestos de mandos medios y gerenciales. Es decir, que estos valores son asumidos entre aquellos trabajadores de confianza para la familia; no así absorbidos por las personas que ocupan los puestos operativos.

En cuanto a los principios éticos se destacan el respeto hacia el cliente externo. Sin embargo, no se encuentran formalizados hacia el interior de la organización.

M.:_ ¿En qué situación se encuentra la participación de los trabajadores en la gestión, en la toma de decisiones y desarrollo de tareas?

A.:_ La participación de los trabajadores es ínfima en cuanto a lo que implican las estrategias organizacionales, es decir sólo los mandos directivos participan en éstos procesos. Los empleados deben cumplir con sus tareas operativas asignadas.

M.:_ ¿Hay grupos discriminados?

A.:_ Por la actividad pilar de la empresa es notorio el porcentual de hombres en relación a la cantidad de mujeres que prestan sus servicios. También es importante mencionar que existen conductores con mínimas discapacidades, que actualmente continúan desarrollando normalmente sus tareas.

M.:_ – ¿Cómo se aplican las Remuneraciones en la empresa?

A.:_ Se respeta el Convenio Colectivo de Trabajo N° 241/75 y sus actualizaciones mediante paritarias.

M.:_ ¿Qué es lo que me puedes contar sobre la Capacitación y Desarrollo que se lleva a cabo?

A.:_ Las capacitaciones dictadas se enfocan hacia el área de tráfico en relación a la seguridad vial. Cabe aclarar que dichas capacitaciones se dictan una vez al año por consultoras externas.

En otras áreas se ha dado inicio a una serie de cursos y capacitaciones, que favorecen al desarrollo personal pero no generan valor en la tarea cotidiana, principalmente es debido a la falta de una detección de necesidades de capacitación previas.

M.:_ ¿Se implementa la Higiene y seguridad en la organización?

A.:_ No existe una política estratégica de higiene y seguridad. No obstante, se cumplen los requisitos básicos solicitados por la ART.

M.:_ ¿Qué piensas sobre los Canales de Comunicación?

A.:_ No existen Canales formales de comunicación excepto las notas membretadas. Es decir las comunicaciones se basan en el traspaso informal de la información.

M.:_ ¿Cuál es el rol de la empresa a la hora de los Despidos, las Desvinculaciones y Jubilaciones?

A.:_ En cuanto a las desvinculaciones y/o despidos se realizan los procesos administrativos básicos, de acuerdo a la Ley de Contrato de Trabajo.

En relación a las Jubilaciones, cabe mencionar que hasta la fecha sólo se han realizado tres procesos jubilatorios ya que es una empresa joven. Actualmente no posee un proceso de acompañamiento y/o asesoramiento hacia el trabajador por jubilarse.

M.:_ ¿Y cómo es la Relación con el sindicato?

A.:_ Hasta hace cuatro años aproximadamente existía una relación de enfrentamiento con el sindicato. Con el paso del tiempo hasta la actualidad, se ha intentado mejorar el diálogo con la entidad sindical representada a través de los delegados. Como consecuencia, se produjo un proceso de aprendizaje en cuanto a la negociación sindical.

M.:_ ¿Cuáles son los objetivos de acción futura a corto plazo de la organización?

A.:_ Principalmente prestar un servicio de calidad para los clientes, intentando obtener mayor cantidad de corredores que le permitan liderar el mercado dentro de la provincia de Córdoba.

M.:_ ¿Posees conocimiento sobre la Responsabilidad Social Empresaria?

A.:_ Si.

M.:_ ¿Qué entiendes sobre ello?

A.:_ La Responsabilidad Social Empresaria parte hacia un compromiso de la organización hacia cada una de las partes que la integra a nivel social, interno y externo. Su objetivo general es el desarrollo sustentable a través de una relación

transparente con los stakeholders que principalmente influyen en la organización y viceversa.

M.:_ ¿En qué área crees que se puede ir aplicando la Responsabilidad Social Empresaria?

A.:_ En todas las áreas de la organización, pero debería ser iniciada a través del área de recursos humanos.

M.:_ ¿Cuáles serían las principales actividades en estas áreas o con estas personas?

A.:_ Desarrollar la sensibilización de los directivos sobre la temática, atraer los distintos públicos por medio de la participación de las actividades de la RSE, implementar políticas de higiene y seguridad, calidad de vida laboral y cuidados ambientales. Mejorar la capacitación, el desarrollo y la comunicación.

Y hacia el público externo, desarrollar actividades enfocadas hacia el compromiso solidario.

M.:_ ¿La Responsabilidad Social Empresaria podría formar parte de la planeación estratégica?

A.:_ Si lográramos, en mediana forma integrar la gestión de RSE como actividad implícita en la organización, esta gestión podría formar ser parte de la estrategia.

M.:_ ¡Muchas gracias!

A.:_ De nada, gracias por la entrevista.