

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
Facultad de Ciencias de la Administración



PROYECTO FINAL DE GRADO
MODELO DE INTERVENCION

Licenciatura en Recursos Humanos

**Título: “Implementación de un programa de responsabilidad social
empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de
la ciudad de Córdoba”**

**ALUMNAS: Gigena, Paula Constanza
Wagner Malpassi, Gretel**

DOCENTE TUTOR: Fernández Fraser, Ana María Graciela

Córdoba, Capital
2013

DEDICATORIA

A:

Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Mis abuelos Raúl Moriondo y María Rosa Pino, hermano Juan Gigena y a mis padres Ricardo Gigena y Mónica Moriondo por estar a mi lado apoyándonos y aconsejándome siempre. Gracias por ayudarme a cumplir este objetivo como persona y estudiante.

Gigena, Constanza Paula

A:

Dios, a mi papá y mamá.

Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades.

Mi papá Néstor Osvaldo Wagner y mi mamá Graciela Lidia Malpassi quienes me han apoyado para llegar a culminar esta instancia universitaria, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme moral, económica y psicológicamente.

Wagner Malpassi, Gretel

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios que nos dio la fuerza y fé para creer lo que parecía imposible terminar.

Gracias especialmente a nuestra profesora tutora Fernández Fraser, Ana María Graciela ya que nos tuvo infinita paciencia para poder lograr nuestros objetivos, y disciplina para poder llegar a la meta final. Además nos ha orientado, apoyado y corregido nuestro trabajo con un interés y entrega profesional que han sobrepasado todas las expectativas que, como alumnas, depositamos en su persona.

A nuestros padres y amigos que nos impulsaron a concretar este logro y nos apoyaron cuando hubo indecisiones y confusiones y así como también en nuestros aciertos.

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

PROYECTO DE GRADO

"Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo

Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO:

"Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

Integrantes: Gigena, Paula Constanza – Wagner, Malpassi Gretel.-

Profesor Tutor del PG: Fernández Fraser, Ana María Graciela.-

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Barnes, Federico.-

Vocal: Singeser, Olga.-

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:

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

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINAS
Dedicatorias	2
Agradecimientos	3
Título	4
Formulario C	5
Índice	6
Glosario	9
Resumen de la tesis	12
Capítulo 1: Introducción	14
<u>1. Introducción</u>	15
1.2. La Empresa	16
1.2.1. Presentación de la empresa	16
1.2.2. Estructura Organizacional	19
1.3. Formulación del problema	22
1.4. Justificación del problema	24
1.5. Objetivos	25
1.5.1. Objetivo general	25
1.5.2. Objetivos específicos	25
<u>Capítulo 2: Marco Teórico</u>	26
2.1 Introducción Marco Teórico	27
2.2. Por qué ética. Por qué RSE	27
2.3. Características de la RSE	28
2.4. Desarrollo Sustentable y RSE	29
2.5. RSE no es filantropía	29
2.6. Hacia la inclusión social y cómo las empresas pueden Lograrlo	30
2.7. El rol de las empresas y la RSE	31
2.8. En Argentina un primer paso hacia la RSE ha sido la Legislación que exige hacer un balance social a	

determinadas empresas: Ley 25.250 y el Decreto 1171/00	33
2.9. La contraposición voluntariedad – legislación	34
2.10. Dimensiones de la responsabilidad social empresarial	35
2.10.1. Dimensión interna	35
2.10.1.1. Gestión de los recursos humanos	35
2.10.1.2. Seguridad y salud en el trabajo	36
2.10.1.3. Adaptación al cambio	36
2.10.1.4. Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales	36
2.10.1.5. Trabajadores	37
2.10.1.6. Accionistas o propietarios	38
2. 11. Responsabilidad social de las empresas: dimensión externa	39
2.11.1. Comunidades locales	39
2.11.2. Socios comerciales, proveedores y consumidores	40
2.11.3. Derechos humanos	40
2.12. Comunicación y RSE	44
2.13. La comunicación en las organizaciones	45
2.14. Las direcciones de la comunicación en las organizaciones	47
2.15. Clima Laboral	49
2.15.1 El clima como constructo	51
2.16. Referido al Público interno	53
2.17. Fidelidad de los empleados hacia la empresa	53
2.18. Stakeholders	54
2.18.1. Tipos de Stakeholders son:	55
2.19. La empresa y su entorno	56
2.20. Estrategias de RSE	57
2.21. Escala de necesidades de Maslow	59
2.22. Formación y desarrollo continuo para empleados	61

<u>Capítulo 3: Diagnóstico</u>	63
3.1. Contexto de empresa elegida	64
3.2. Metodología de trabajo	65
3.3. Determinación del área de intervención del plan de RSE	66
3.4. Análisis FODA	66
3.5. Explicitación del Diagnóstico Organizacional	68
<u>Capítulo 4: Propuesta e integración de Plan RSE</u>	70
4.1. Plan de intervención	71
4.2. Plan de Trabajo	72
<u>Capítulo 5: Conclusión y Bibliografía</u>	78
5.1 Conclusión	79
5.2. Bibliografía	83
<u>Anexo</u>	89
Encuesta a empleados y gráficos	90
Entrevistas	101
Ejemplo	102

GLOSARIO

- *RSE*: Responsabilidad Social Empresaria.
- *RSC*: Responsabilidad Social Corporativa.
- *FODA*: Fortalezas – Oportunidades- Debilidades – Amenazas.
- *GRH*: Gestión de los Recursos Humanos.
- *STAKEHOLDERS*: El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas, proveedores, entre muchos otros actores claves, que son definidos por R. Edward Freeman (1984) como "todo aquel que puede afectar o verse afectado por la búsqueda de los objetivos empresariales"¹
- *ORGANIGRAMA*: Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, esquematiza las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.
- *I.A.R.S.E.*: Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria: es una organización que trabaja para constituirse en un centro de referencia nacional en materia de responsabilidad social de las empresas.²
- *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL*: La estructura organizativa de una empresa es la forma en la que la empresa se va a gestionar.
- *FILANTROPÍA*: Amor al género humano y a todo lo que a la humanidad respecta, particularmente en una forma constructiva expresada en la ayuda desinteresada a los demás
- *FILÁNTROPIA CORPORATIVA*: La inversión de éste tipo no espera beneficios ni está alineada a la estrategia de la compañía.

¹ Roberto Fernández Gago, en "Administración de la Responsabilidad Social Corporativa", Ed. Thomson, Madrid, 2005, pág. 29.

² IARSE. *Quiénes Somos*. [En línea].2002. Córdoba, Argentina. [Fecha de consulta: 2 de agosto 2013]. Disponibilidad en: http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=somos.

- **ÉTICA:** Es una rama de la filosofía que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.
- **INCLUSIÓN SOCIAL:** Ésta consiste en la implementación de políticas públicas encaminadas a la vinculación de TODOS los miembros de la sociedad para la participación de los beneficios que ésta adquiere
- **COMUNICACIÓN:** Proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.
- **CLIMA LABORAL:** Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.
- **PÚBLICO INTERNO:** Es aquel en el que existe una relación y una afinidad muy directa con el fin común de la organización. Ej.: los empleados, directivos, los accionistas mayoritarios.
- **DESARROLLO SUSTENTABLE:** Se denomina así al proceso por el cual se preserva, conserva y protege sólo los Recursos Naturales para el beneficio de las generaciones presentes y futuras.
- **ENTREVISTAS:** Es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado).
- **ENCUESTAS:** Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento).
- **PLAN DE INTERVENCIÓN:** Un proyecto de intervención es un plan, acción o propuesta, creativa y sistemática, ideada a partir de una necesidad, a fin de satisfacer dicha carencia, problemática o falta de funcionalidad para obtener mejores resultados en determinada actividad.
- **MENTORING:** Programas en los cuales una persona con sobrada experiencia en el mundo laboral y en la propia empresa y la otra con un

especial talento que nos interesa desarrollar, se comprometen durante un periodo para contribuir al desarrollo personal y profesional.

- *JUNIORS*: Se trata de un cargo no ejecutivo o de responsabilidades limitadas. Difícilmente toma decisiones de forma independiente y tiene que reportar todas sus acciones a sus superiores.

- *SENIORS*: Se requiere de cierto grado de experiencia, privilegios y responsabilidades en cuanto a toma de decisiones y nivel de autoridad.

- *DEPTO*: Departamento. Es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

- *ART*: Aseguradora de Riesgo de Trabajo.

- *OIT*: Organización Internacional del Trabajo.

- *PARTENARIADO*: Política de acuerdos voluntarios.

- *DOTACIÓN REAL*: Empleados contratados por tiempo indeterminado en relación directa por la empresa.

- *KNOW HOW*: Hace referencia a la capacidad que un individuo o una institución posee para desarrollar las habilidades técnicas precisas para áreas de trabajo específicas.

RESUMEN DE LA TESIS

Las implicancias de la Responsabilidad Social Empresaria, también denominada Corporativa (en adelante RSE o RSC) se han instalado como acciones frecuentes dentro de las empresas. Sin embargo, las prácticas llevadas a cabo varían según el sentido que la propia empresa le asigna al concepto de RSE, por lo tanto el abanico de actividades varía, desde la asistencia alimentaria, pasando por donaciones, o programas de capacitación, entre otros. Variación que demuestra si se trata de simple filantropía o de una verdadera RSE.

La RSE nació en el seno de las empresas como la voluntad de las mismas de realizar aportes que fueran más allá del crédito económico, y considerando la responsabilidad social que una organización tiene frente a la comunidad y al medio ambiente, tanto porque cuenta con los trabajadores que viven en su entorno, como porque extrae recursos muchas veces no renovables. También se consideró por la contaminación que produce, entre otras cosas, y por lo que favorece o desfavorece a la sociedad, por sus buenas o malas prácticas.

El tema central de nuestro proyecto de grado es procurar, mediante la puesta en marcha de acciones de RSE orientadas inicialmente hacia los integrantes de la organización, una mejora en el clima organizacional. Esto se da, porque las organizaciones dedicadas al estudio y fomento de la RSE comprueban que dichas acciones, pueden lograr aumentar el rendimiento y satisfacción de los empleados en su puesto de trabajo, siempre considerando que antes de aplicar una propuesta de mejora, se deben cumplir las necesidades básicas -fisiológicas y de seguridad- para luego poder llegar a cubrir las necesidades secundarias, como son la afiliación, reconocimiento y autorrealización.

El plan surge de la necesidad de la empresa, objeto de este proyecto, de mejorar la situación laboral en la cual se encuentran sus empleados, ya que

habían detectado que estaba afectado el rendimiento de sus miembros en la organización, a lo que se le suma, la convicción manifestada por sus directivos, del hecho de que la responsabilidad de una empresa, va más allá del cumplimiento de las leyes.

A esta conclusión se llegó mediante la realización de encuestas a diferentes integrantes de la organización y partiendo de una decisión de los altos directivos de la necesidad de realizar un cambio.

El objetivo fijado, consiste en generar conciencia en los altos directivos para iniciar los pasos hacia la RSE comenzando por el público interno, para luego poder extenderse al público externo.

El tema va acompañado por el convencimiento de que la comunicación tiene un rol clave en el éxito o fracaso de toda estrategia de RSE. Dependerá de cómo se construya ese proceso, el significado que se le otorgue, su funcionamiento, para lograr que los frutos de la estrategia de RSE sirvan o no.

El plan de acción está orientado a lograr mejoras puntuales a la problemática observada en el diagnóstico organizacional, como son la comunicación, plan de carrera, reconocimientos, trabajo en equipo, seguridad e higiene entre otros, entendiendo que este proceso requiere de un trabajo en equipo de todos los miembros de la organización, avalados por la decisión de los directivos, de lograr un beneficio común.

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1. Introducción

El presente trabajo tiene como primer objetivo procurar la implementación de una política de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) orientada al público interno como estrategia corporativa, para lograr una mejora en el desempeño de los empleados y como consecuencia en el funcionamiento general de la empresa.

El desarrollo y la gestión de los Recursos Humanos es una función que cada vez está cobrando mayor importancia en las organizaciones. En la actualidad la satisfacción en el trabajo, es uno de los temas más relevantes para la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones porque se considera que los empleados son un pilar fundamental para lograr el buen desempeño y la permanencia en el tiempo de una empresa.

Se entiende a la Responsabilidad Social Empresarial como una "forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ésta 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"³.

Basándonos en este concepto, se busca aplicar el concepto de RSE desde adentro hacia afuera de la empresa, comenzando entonces, por asegurar la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados que conforman la organización, para así poder realizar acciones que impacten hacia afuera de la misma o sea beneficiando a todos los interesados o posibles afectados por la misma⁴.

Para lograr dicho objetivo se ha optado por realizar un estudio en una empresa constructora ubicada en Córdoba – Capital, para lograr proponerle prácticas de RSE para el público que conforma dicha organización. Se utilizará

³ IARSE. *Responsabilidad Social Empresaria e Inclusión económica y social*. [En línea].2007. Córdoba, Argentina. [Fecha de consulta: 22 de agosto 2013]. Disponibilidad en: http://iarse.org/new_site/site/index.php?put=descargas&id_cat=2.

⁴ Véase: "Punto 2.21. Necesidades Fisiológicas de Maslow. Pág. 59 a 61".

una metodología cualitativa ya que al ser un caso particular, necesariamente se busca el análisis de la empresa en particular y lo concreto, por medio de la comprensión e interpretación de los significados intersubjetivos de la acción social aplicada al público interno.

Las razones que llevaron a desarrollar este plan están relacionadas con la oportunidad de una de las integrantes del proyecto de trabajar en la empresa y por el interés personal de ambas autoras en la temática de la RSE.

Motiva el abordaje de esta temática, el interés social y académico que la problemática representa, dado que no se encuentra lo suficientemente explotada académicamente en su orientación hacia el público interno, y existe la convicción que ello constituye un sostén fundamental en el vínculo existente entre la empresa y sus empleados, siendo éstos últimos actores fundamentales a la hora de pensar en estrategias que contribuyan al desarrollo sustentable.

1.2. La Empresa

1.2.1. Presentación de la empresa

La empresa elegida se constituyó en el año 2001 como SRL, la misma fue iniciada originalmente por el padre, agregándose con los años sus 3 hijos.

Ha desarrollado un área de influencia en el sector industrial, del cual es proveedor estratégico en el rubro de la construcción como también de las empresas automotrices más importantes. Asimismo, cuenta con un sector abocado a la ejecución de obras hidráulicas. En esta empresa se provee de servicios y soluciones de ingeniería y construcción.

La empresa ofrece estudios de factibilidad técnica y económica, ingeniería básica y de detalle en el ámbito público y privado. También produce el diseño preliminar, definitivo y ejecutivo de proyectos. Además de brindar servicios de presupuesto y consultoría especializada.

Es su tradición fundamental el cumplir los compromisos asumidos con el cliente en términos de funcionalidad, calidad, presupuesto, seguridad de los

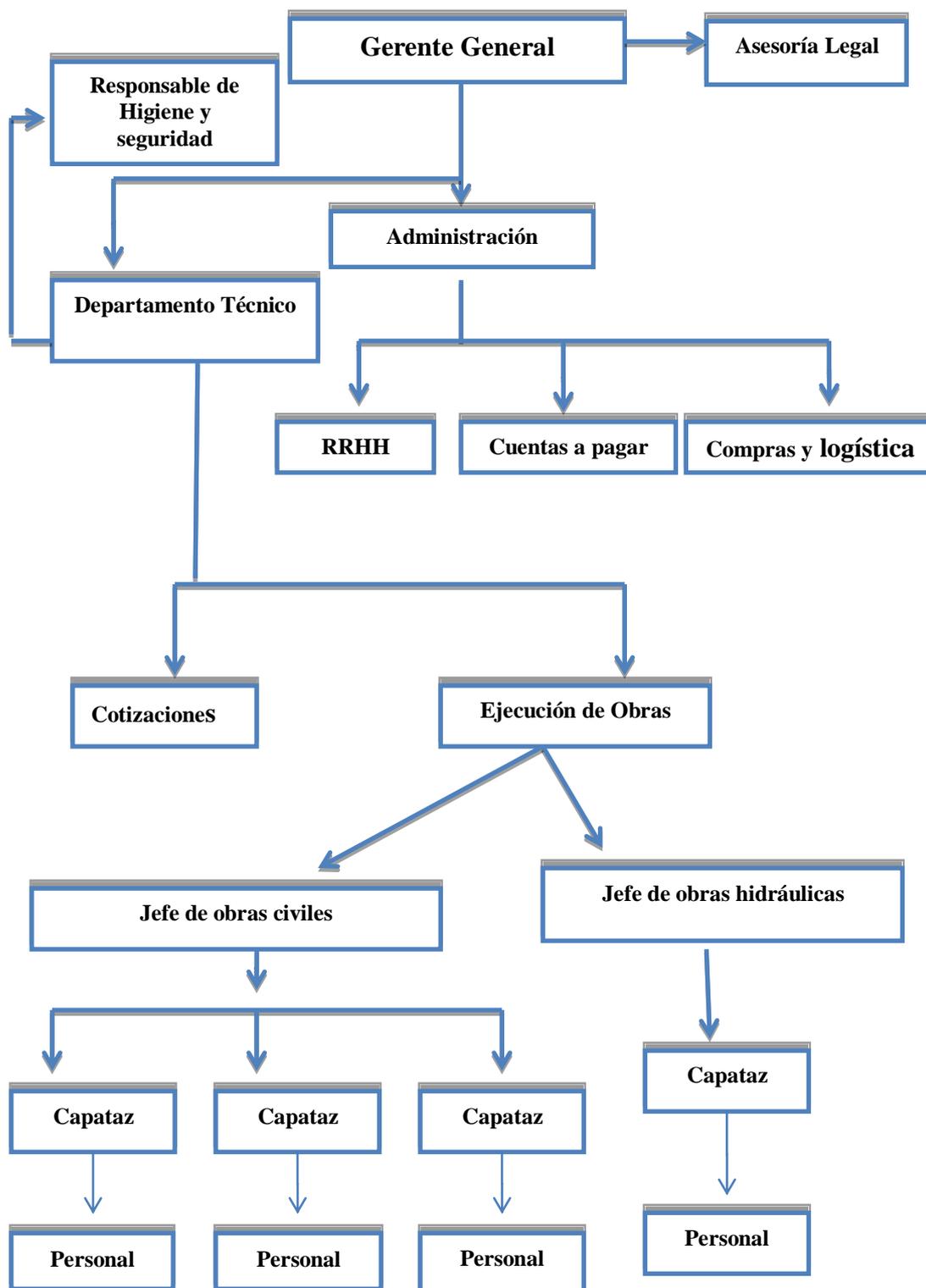
PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

trabajadores, respeto hacia el medio ambiente, políticas de calidad y plazos de entrega.

Le empresa lo logra, optimizando las decisiones, respetando los contratos, presupuestos y programas de ejecución, además de desarrollar y proteger la técnica y el know how de la empresa.

Sus dueños son conscientes, que la construcción es un factor de fundamental importancia, por su relevante impacto económico tanto para el cliente, como para la sociedad en general y el Estado.

Su organigrama es el siguiente:



1.2.2. Estructura Organizacional

Esta constructora está encabezada por el Gerente general, quien se orienta a la parte técnica de la misma y a la dirección de la ejecución de obras.

La Administración está compuesta por 5 personas. Dos estudiantes de las carreras de Economía y Licenciatura en Administración de Empresas y los tres restantes, son Licenciados en Administración de Empresas.

Este departamento es el encargado de realizar: Atención a clientes, facturación, trámites sobre ventas, compras, elaboración de nóminas, pagos varios, registros contables, control de almacenes, crédito y cobranzas, trámite de licencias, permisos, documentos oficiales, control de seguros y riesgos, higiene y seguridad social e industrial, etc.

También realiza las siguientes tareas: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, Control y Evaluación, las que se describen a continuación.

La **Planificación** comprende la etapa en la cual se determina anticipadamente que es lo que se va a hacer, esto incluye el establecimiento de objetivos, programas, políticas y procedimientos a seguir y se hace de manera anual.

La tarea de **Organización** es la fase en la cual se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes miembros de la empresa.

Dirección es el período del proceso de administración y hace referencia a la forma como se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la empresa y se explica qué es lo que debe hacerse.

Coordinación y control en el proceso administrativo ya que, debe existir una estrecha armonía entre los funcionarios de la empresa y las operaciones que ejecutan, para que el desenvolvimiento del trabajo no tenga ningún obstáculo.

La coordinación y control se obtiene a través de consultas de unas personas a otras. Para lograr esto el gerente general expone a los empleados sus puntos de vista en cualquier caso particular.

En la Coordinación se verifica si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados, y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando y además si resulta eficaz en el uso de los recursos.

En la **Evaluación** se compara lo deseado y planeado con lo que realmente se logró y se realiza al finalizar el año. Entonces se vuelve a la etapa de planificación para tomar acciones correctivas, que permitan acercarse cada vez al objetivo.

También se encuentra el Departamento de RRHH, que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización, y está a cargo de una persona estudiante de psicología.

En el Departamento de Logística la tarea principal que se realiza es la interacción entre el comprador y los jefes de Obra. Hay una persona encargada de esta tarea que realiza las compras, el retiro de materiales, herramientas, moviliza la gente en casos necesarios, etc.

La asesoría legal está a cargo de un estudio jurídico externo a la empresa, y se encarga de dar respuesta al alto grado de litigiosidad que existe en el sector de la construcción, y a su vez asesora a los departamentos de producción, estudios y licitaciones de la empresa, en relación a la interpretación y aplicación de la antigua Ley de Contratos del Estado y su Reglamentación y sobre las Leyes de Contratación Local, así como también interpone los correspondientes recursos administrativos contra las decisiones de la Administración Pública que pueden perjudicar a la empresa.. Los asesores jurídicos de la empresa no sólo están para resolver los problemas cuando ya no tienen remedio, sino también para evitarlos y prevenirlos.

El departamento Técnico está dividido en:

1. Departamento de Seguridad e Higiene Industrial:

Se encuentra a cargo de un ingeniero externo, el cual se encarga de la Seguridad e Higiene en la obra lo cual abarca el control de los procesos de ejecución en relación al cumplimiento de normas tales como: la reducción de los riesgos para la salud y el resguardo de la propia vida de los trabajadores además de que se completen las tareas con éxito. Esto se logra utilizando técnicas y métodos para lograr un estado ideal de protección, a través de la aplicación de controles en máquinas, equipos, herramientas, etc. Y el desarrollo de una adecuada conducta de prevención.

Las normativas en la construcción están regidas por:

- Ley 19.587 (Ley de Seguridad e Higiene)
- Ley 24.557 (Ley de Riesgos del trabajo)
- Decreto 911/ 96 (Reglamento de la Ley 19.587 en la construcción)
- Resoluciones de la superintendencia de los riesgos del trabajo

2. Departamento de Cotizaciones:

A cargo de una arquitecta que genera la información de proyectos (planos, medidas, etc.) y confecciona las cotizaciones.

3. Ejecución de Obras, que a su vez se encuentra dividido en Jefes de Obra Hidráulica y Jefes de Obra civiles:

Se encargan de supervisar la ejecución de la obra e interactúan con los entes técnicos de las empresas que contratan sus servicios.

Dentro de este departamento se encuentran los capataces que dirigen y mantienen el trato y las relaciones con el personal que serían las cuadrillas.

Debajo de éstos, según rango descendente, se encuentran los grupos/ cuadrillas que están bajo la supervisión de sus capataces.

La sección de Hidráulica es manejada por un solo capataz que da órdenes a sus cuadrillas / grupos y éste a su vez, rinde órdenes a su Jefe.

En cambio, la sección o área de Obras civiles está compuesta por tres capataces que a su vez dirigen tres cuadrillas / grupos. Los mismos dan cuenta de sus tareas y actividades a dos Ingenieros que son los Jefes de Obras civiles.

En resumen en esta empresa hay empleados directos (dotación real) e indirectos (eventuales), y hay tanto personal administrativo como de producción. En resumen, entre el personal se cuenta con un gerente general, cinco administrativos, un responsable del Depto. RRHH, y otro a cargo del Depto. de Logística. El Depto. Técnico se encuentra dividido en Depto. de Seguridad e Higiene Industrial y en el Depto. de Cotizaciones y Ejecución de Obras, sumando un total de cinco trabajadores. Cuenta la organización también con treinta empleados directos contratados de manera fija y permanente y aproximadamente treinta indirectos. Esta última cifra es variable, porque fueron tomadas sólo aquellas personas de la dotación real de la constructora.

Para realizar este trabajo se tomó como población a las cuarenta y tres personas que conforman la dotación real de la constructora, de las cuales a 25 fueron utilizadas como muestra para realizar el proceso de recolección de información.

Este proceso se realizó por medio de 23 encuestas estandarizadas que fueron realizadas a los colaboradores de la organización y 2 entrevistas específicas al gerente general y al responsable de RRHH.

1.3. Formulación del problema

Luego de realizar el proceso de pre-diagnóstico organizacional, mediante la realización de una entrevista al director de la organización, al responsable de recursos humanos, y las encuestas a los empleados, los cuales fueron seleccionados de la población real de la constructora y al azar, se ha podido detectar que el principal problema dentro de la organización es: la existencia de un mal clima organizacional, lo cual a su vez, deriva en falta de fidelidad y de motivación de los empleados hacia la propia empresa.

Situaciones detectadas que llevaron a la identificación del problema principal:

Para los directivos la situación que se puede apreciar en la organización es:

- Aumento del índice de ausentismo.
- Aumento en la rotación de los empleados.
- Pérdida de personal capacitado.
- Mayor índice de accidentes laborales.
- Incumplimiento de los pedidos de los clientes externos
 - Mala imagen organizacional en el mercado, en comparación con sus principales competidores.

Para los colaboradores la situación que se puede apreciar en la organización es la siguiente:

- Deterioro de las condiciones en la infraestructura de la organización y falta de mantenimiento de algunos sectores.
- Falta de algunos elementos de seguridad para el desempeño diario de sus actividades.
- La organización no les brinda un plan de beneficios a los empleados.
- Ausencia de reconocimiento económico y no económico por su trabajo.
- Los empleados consideran que no se tiene en cuenta su opinión.
- Inexistencia de un plan de carrera.
 - Escasez de insumos indispensables para el desempeño de sus actividades diarias.

1.4. Justificación del problema

Como se mencionó anteriormente "La RSE es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales"⁵.

Se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente y a su vez, mejora la productividad en el trabajo y el clima laboral y con el tiempo, se convierte en un distintivo de competitividad empresarial que otorga un valor agregado a aquellas empresas que la adoptan voluntariamente, porque: "...el comportamiento ético es la mejor estrategia de negocios a largo plazo para una empresa, un punto de vista que ha sido aceptado cada vez más durante los últimos años"⁶.

¿Por qué la implementación de un plan de responsabilidad social empresaria? Porque se espera que este plan logre beneficios hacia el público interno, y que ello también genere una imagen positiva para los integrantes de la organización, derivando en la fidelidad de los mismos, también en la generación de un mejor clima laboral, y mayor motivación en los empleados. Como consecuencia también puede provocar -a largo plazo- mayor competitividad en el mercado, una mejora en la imagen empresarial hacia el público externo, pudiendo favorecer nuevas alianzas con otras empresas del rubro para planes en común, como la contribución con causas sociales que

⁵ INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. *Indicadores Ethos – Sebrae de Responsabilidad Social Empresarial para micro y pequeñas empresas*. [En línea].2007. Sao Paulo, Brasil. [Fecha de consulta: 21 agosto] 2012]. Disponibilidad en: <http://www.ethos.org.br/Uniethos/documents/IndicadoresEthos-SebraeEspanhol.pdf>.

⁶ Paul McEnroe, "Glue Aulse in Latin America Haunts Fuller C., Stara Tribune, 21 de abril, 1996, citado por Manuel Velásquez en su libro "Ética en los Negocios: Conceptos y casos", Cuarta Edición Ed. Pearson Educación, México, (2000) pág. 5

satisfagan necesidades de la comunidad, todo lo cual va llevaría a favorecer indirectamente la mejora del perfil de la organización.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general:

Proyectar los primeros pasos hacia la RSE en la empresa comenzando por el público interno, a fin de lograr un camino ético que permita en el corto plazo, obtener la fidelidad del personal y una mejora del clima laboral y que a su vez, pueda ser continuando luego hacia otros públicos de la organización llegando a largo plazo, a **contribuir a** la sustentabilidad de la empresa.

1.5.2. Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico organizacional sobre RSE, a través de entrevistas a los altos directivos de la empresa, para conocer las prácticas de valor, como también la situación real de la organización hacia el público interno.
- Delimitar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas respecto de la organización en estudio, permitiendo trabajar sobre ellas.
- Lograr compromiso de los directivos presentando la importancia de la RSE para la sustentabilidad empresarial.
- Elaborar un plan de acción tendiente a iniciar y encaminar la RSE de la organización, propiciando un compromiso del cliente interno hacia la comunidad como uno de los medios para lograr el fin pretendido.
- Determinar sobre quiénes debería recaer la responsabilidad de la implementación del mismo.
- Esbozar una evaluación de los resultados que se obtengan, para promover cambios que permitan una mejora del plan presentado o nuevos pasos para ampliar la RSE hacia otros públicos interesados.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Introducción Marco Teórico

Mediante el desarrollo del marco teórico se busca dar un sustento científico y académico a la temática elegida, con diferentes aportes realizados por distintos autores especialistas en las temáticas a tratar en el presente trabajo, que permitirán fundamentar la finalidad del proyecto, que es orientar a la empresa a dar sus primeros pasos para asumir su responsabilidad social.

Para el logro del mismo se comienza dando una aproximación al concepto de RSE relacionándolo con dos variables fundamentales como lo son la comunicación y el clima laboral, siempre orientado al público interno de la organización.

2.2. ¿Por qué ética? ¿Por qué RSE?

El origen de la preocupación por la ética en las organizaciones empresariales se remonta a la década del '50, en coincidencia con la aparición y surgimiento de un nuevo modelo de empresa. Josep Lozano⁷ señala en su libro "*Ética y Empresa*" que desde entonces las nuevas compañías pasan a ser organizaciones multiunitarias y diferenciadas de la pequeña empresa tradicional por contar con una organización formal y jerárquica mucho más compleja.

"Las trayectorias de los individuos se transforman en carreras profesionales y, en muchos casos, se separa definitivamente la dirección de la propiedad de la firma", explica el autor.

Como consecuencia de este proceso, se produce una creciente reflexión ética acerca de la actuación de las grandes empresas y de su gestión. En este sentido, la preocupación por las consecuencias sociales de dicha actuación

⁷<http://clubensayos.com/Temas-Variados/Ecogestion/996832.html>. (Última vez consultado 12/09/2013).

terminó por formularse bajo un concepto que hoy conocemos como Responsabilidad Social Empresaria.

Esta nueva perspectiva sobre la empresa suponía tener en cuenta otros intereses que no fueran sólo los de sus propietarios o directivos. Se pasa de la "persona" a la "organización" en el tratamiento de los problemas, tanto en su enfoque como en la preocupación.

Según el autor el origen de la preocupación por el tema de la ética en las organizaciones reconoce entonces dos fuentes: la **demand social** y la **presión interna** de las propias compañías.

Hablar de Ética y de Responsabilidad Social supone el desarrollo de un nuevo marco conceptual de fondo; a partir del cual se plantean de manera crítica y reflexiva cuestiones que afectan directamente la vida organizativa, a saber:

- La calidad del sujeto que promueve
- La calidad del mundo y de vida que ampara internamente
- La calidad del mundo y de vida que promueve externamente
- La calidad de sus procesos de toma de decisiones
 - Los criterios que operan en el establecimiento de sus finalidades y objetivos
- La disposición a modificar preferencias y prioridades
- La capacidad de adoptar también una perspectiva social

2.3. Características de la RSE

Las características principales de la RSE, son las siguientes⁸:

- Práctica empresarial responsable
- Iniciativas voluntarias que van más allá de la normativa legal y de las obligaciones contractuales.
- Actividades beneficiosas para los trabajadores, grupos sociales y medio ambiente.

⁸ <http://archivo.abc.com.py/2009-05-15/articulos/520994/la-responsabilidad-social-empresarial-caracteristicas-e-importancia> . (Última vez consultado 12/11/2013).

- Actividades de carácter regular más que actividades de carácter puntual.

2.4. Desarrollo Sustentable y RSE.

Entendemos al desarrollo sustentable como un Proceso que requiere un progreso simultáneo global en las diversas dimensiones: económica, humana, ambiental y tecnológica siendo uno de sus pilares fundamentales el satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades llevando a cabo las prácticas de manera consciente y responsable en pos del beneficio también de la Humanidad.

El desarrollo sustentable nos dice que el ser humano es lo suficientemente capaz como para crear nuevos métodos de subsistencia que no se basen en el daño al medio ambiente pero que tampoco impliquen atraso. Así, para los defensores de este tipo de teoría, es importante (y además urgente) recurrir a nuevas energías que se basen en el uso de recursos renovables y no agotables como el petróleo, a nuevas formas de comercio y consumo que no se centren en la noción de productos descartables y transgénicos sino en la presencia de productos orgánicos, sanos y que no transformen el medio ambiente.

2.5. RSE no es filantropía

Actualmente las empresas entienden el concepto de Responsabilidad Social Empresaria como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales tanto en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

La elección de este concepto no se relaciona tanto con una decisión teórica, sino más bien con una elección ética, porque si bien existen varias definiciones de RSE, todas apuntan a la misma idea.

Cabe aclarar, que ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones legales, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo en el capital humano, el entorno y las relaciones con todos los interesados en la organización como también los posibles afectados por la misma.

La RSE está enfocada en la estrategia de negocios de la empresa y engloba preocupaciones sobre un público más amplio (accionistas, empleados, subcontratistas, proveedores, consumidores, comunidades, gobierno y medio ambiente) cuyas demandas la empresa debe tratar de satisfacer a través de sus operaciones. Por tanto la RSE abarca directamente los negocios de la empresa y cómo los conduce. La RSE, a diferencia de la filantropía, pretende, además de contribuir al bienestar social, contribuir a la obtención de ventajas competitivas a través de la adopción de prácticas vinculadas a la estrategia de negocios, en contraposición a las prácticas filantrópicas que se desarrollan al margen del mismo.

La inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. Y también la aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad.

2.6. Hacia la inclusión social y cómo las empresas pueden lograrlo

Otro concepto importante es que las empresas comprendan a la hora de iniciar su camino hacia la Responsabilidad Social Empresaria la generalizada idea de co-responsabilidad por el presente y el futuro y la necesidad de asumir que no hay responsabilidad social posible sin esta idea de co-evolución de toda la sociedad en la práctica de conductas responsables, entendiendo por co-evolución a un proceso conjunto de crecimiento de la sociedad abarcativo en el espacio y el tiempo.

Trabajar cotidianamente contribuyendo al desarrollo sustentable de la sociedad y del planeta implica gestionar con responsabilidad social, haciendo esfuerzos para crear desde la dinámica misma del negocio más y mejor inclusión económica y social.

La empresa puede promover la inclusión de sus empleados en la sociedad a través de la relación con las ONG's. Ya que, si una persona se compromete con los valores humanos esenciales, su interior y su entorno se transforman. Esta es la forma en la que se ha comprobado que las empresas obtienen más beneficios y lo hacen de la manera más correcta.

Para dar un ejemplo, se cita la organización "Un Techo para mi País" que es una institución sin fines de lucro presente en Latinoamérica y El Caribe, que construye casas para personas necesitadas e implica a las empresas para que aporten los materiales, y a veces aún en la construcción de las mismas.

2.7. El rol de las empresas y la RSE.

¿Por qué debe una empresa asumir la RSE?

Podríamos decir, en primer lugar, que es el propio mercado el que está obligando a las empresas a asumir dicha responsabilidad, como algo necesario para poder seguir compitiendo, pero no parece éste un argumento suficientemente sólido, ya que entonces la responsabilidad de la empresa se entendería sólo como una cuestión estratégica y parece evidente que la responsabilidad social⁹ es, o debe ser, algo más.

Como hemos dicho anteriormente, no se trata de satisfacer sólo los intereses de aquellos stakeholders que colaboran en la obtención de beneficio económico para la empresa, sino también todas aquellas demandas de los diferentes grupos de interés que cuentan con una legitimidad moral.

Las empresas son instituciones que diariamente están tomando decisiones que afectan a su propio desarrollo: invertir más o no, formar a mis trabajadores o no formarlos, respetar el medioambiente o no respetarlo,

⁹ Véase en anexo "ejemplo de RSE en Grupo Arcor. Pág. 102 a 106".

etc. Esto significa que las empresas son organizaciones y quienes trabajan en ellas no toman decisiones como sujetos particulares, sino como miembros de la organización, que actúan y deciden tomando como base la libertad para actuar en un sentido o en otro.

De este modo, igual que las personas son responsables de las decisiones que toman, siempre y cuando no hayan sido forzados por algo externo a tomar dicha decisión, también las empresas deben responsabilizarse por las decisiones que ellas libremente toman y de las consecuencias que éstas tienen en su entorno social o medioambiental.

Son tres las razones por las que las empresas deben asumir su responsabilidad social, a saber¹⁰:

∑ • Razones de justicia:

Las personas implicadas en las empresas, trabajadores, clientes, proveedores, competidores, propietarios o accionistas y sociedad en general, no pueden ser instrumentalizadas. Es de justicia, pues, que todos los stakeholders de la empresa sean tratados de forma digna, ya que de otro modo estaríamos cayendo bajo mínimos de justicia.

∑ • Razones de prudencia:

Es mucho más prudente e inteligente trabajar en una sociedad en la que las personas suelen cumplir las normas, se respetan unas a otras, funciona la confianza, etc. Adaptando esto a las empresas, se puede afirmar que: para ellas es mejor trabajar en un entorno en el que haya cooperación en lugar de conflicto, y en el que se respeten las normas básicas del mercado, en lugar de actuar sin tenerlas en cuenta, etc.

∑ • Razones de eficiencia:

También se consiguen beneficios económicos al asumir la Responsabilidad Social. La empresa ciudadana, la que vive incorporada a la sociedad, satisface mejor las expectativas de los afectados, generando capital social y cohesión para la empresa. La empresa es mucho más

• ¹⁰ <http://www.evita-percances.com/guias/condicionesTrabajo/IMAG/10.2.%20Razones%20para%20que%20las%20empresas%20asuman%20la%20RSC.pdf>. (Última vez consultado 10/11/2013).

accesible para las personas, es más conocida y tiene también una mejor imagen. Asimismo la empresa estará más preparada para anticipar el futuro y esto es fundamental para una empresa que quiera ser proactiva, sobre todo, en tiempos de incertidumbre como los actuales. Podríamos decir, por lo tanto, que asumir la responsabilidad social es también un factor de innovación para las empresas.

En definitiva, las empresas necesitan un ambiente social propicio para desarrollar su actividad de modo eficiente. De este modo, la asunción de la responsabilidad social se muestra como una herramienta de gestión fundamental, ya que la empresa adquiere legitimidad social, cuestión ésta fundamental para que una empresa perdure en el futuro.

2.8. En Argentina un primer paso hacia la RSE ha sido la legislación que exige hacer un balance social a determinadas empresas: Ley 25.250 y el Decreto 1171/00.

Esta regulación persigue como objetivos:

- Realizar un diagnóstico de la gestión empresarial, permitiendo la posibilidad de redefinir políticas, establecer programas y evaluar la efectividad de las inversiones sociales, con miras a la promoción de los trabajadores y de la sociedad.
- Disponer de información de la empresa y de sus trabajadores, así como de los sectores que se vinculan con su actividad.
- Facilitar el intercambio de información, de manera que basados en datos objetivos, se permita negociar alcanzando acuerdos equilibrados entre las partes.

Las Empresas obligadas a presentar Balances Sociales según la ley, serán aquellas que cuenten con más de quinientos (500) trabajadores dependientes, aún cuando estén distribuidos en diferentes establecimientos. El primer Balance Social de cada empresa deberá realizarse el año siguiente al que se registre la cantidad mínima legalmente exigida.

2.9. La contraposición voluntariedad – legislación

En la consideración de la relación entre políticas públicas y RSE hay un posible punto de partida que contempla la RSE como vinculada, esencialmente, con la voluntariedad, siempre "más allá de lo exigido por la legalidad".

Si se sostiene una visión y una definición de la RSE como un modelo de gestión que afecta de manera integral y transversal a toda la actividad empresarial no sería posible hablar de "regular" un modelo de gestión, sino que se circunscribirá la acción reguladora a aquellos aspectos de la RSE que, en un momento dado y en función de las políticas diseñadas, puedan necesitarlo.

Pero la discusión sobre la RSE, antes o después, acaba ligándose a las percepciones sobre los riesgos y las oportunidades de la globalización económica. Las definiciones de la RSE centradas en actividades y responsabilidades "más allá de lo legislado" a veces corren el riesgo de ignorar este contexto.

Por otro lado si se estableciese una obligatoriedad podría ocurrir que las empresas se ciñeran estrictamente a la ley y en lugar de avanzar, se produjera un estancamiento, un acomodamiento a la legislación como ocurre con los temas de gobierno corporativo.

Se piensa que se debe regular lo mínimo e imprescindible, lo que implique valores generalmente aceptados, dejando al desarrollo de la voluntariedad de la empresa para conseguir sobre esos mismos elementos diferenciarse de sus competidores por lo que hace y por lo que gestiona mejor. Es decir, que debería ser sólo un apoyo de parte de las políticas públicas, de tipo complementario.

2.10. Dimensiones de la responsabilidad social empresarial

2.10.1. Dimensión interna

Retomando el punto 2.6. y por el interés que presenta respecto del presente proyecto de intervención, se hace referencia a continuación las implicancias de la RSE hacia dentro de la empresa.¹¹

2.10.1.1. Gestión de los recursos humanos

Quizás, uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan hoy en día las empresas es atraer a trabajadores cualificados y lograr su permanencia. En este contexto, las medidas podrían incluir la formación continua, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo.

Por otro lado, las prácticas responsables de contratación, en particular las no discriminatorias, podrían facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. Dichas prácticas son fundamentales para conseguir los objetivos de reducción del desempleo, y la lucha contra la exclusión social prevista en la estrategia europea de empleo. Involucrando a la empresa en estas prácticas de RSE, se afirma que ayuda a la GRH.

• 11

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf. (Última vez consultado 6/11/2013).

2.10.1.2. Seguridad y salud en el trabajo.

A medida que aumentan los esfuerzos por mejorar la salud y la seguridad en el lugar de trabajo y la calidad de los productos y servicios, se multiplican también las presiones para que en el material promocional de la empresa se mida, documente y comunique dicha calidad.

2.10.1.3. Adaptación al cambio

Reestructurar, desde un punto de vista socialmente responsable, significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. En la práctica, para el éxito de cualquier reestructuración, la forma es tan importante como el fondo. Debe prepararse adecuadamente, identificando los riesgos más importantes, calculando todos los costos directos e indirectos de las estrategias así como medidas alternativas, y evaluando todas las opciones que permitan reducir los despidos a sólo los necesarios por las consecuencias que éstos traen.

Comprometiéndose con el desarrollo local y las estrategias activas de empleo las empresas pueden atenuar las consecuencias sociales y locales de las reestructuraciones de gran dimensión.

2.10.1.4. Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

Hoy en día, la legislación ha pasado a tener claras exigencias respecto del deber de cuidar el medio ambiente para el presente y futuras generaciones, como lo ha establecido en la Constitución Nacional en su art. 41 y luego con la Ley de Presupuestos Mínimos.

En la Argentina se ha promulgado la Ley 25.675 denominada "Ley General del Ambiente" que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. La política ambiental argentina está sujeta al cumplimiento de los

siguientes principios: de congruencia, de prevención, precautorio, de equidad intergeneracional, de progresividad, de responsabilidad, de subsidiariedad, de sustentabilidad, de solidaridad y de cooperación.

En general, la disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes aumentan la competitividad y reducen el impacto sobre el medio ambiente al disminuir sus gastos energéticos, de eliminación de residuos o de descontaminación.

Por otro lado, la política integrada de productos, PIP (análisis de las repercusiones del producto a lo largo de todo su ciclo vital), constituye un buen ejemplo de un planteamiento que posibilita la colaboración de las autoridades públicas y las empresas.

Otro planteamiento que fomenta la responsabilidad social de las empresas es el sistema comunitario de gestión (EMAS o ISO 14001) y de auditoría de calidad y medioambiente, ISO 19000, el cual anima a las empresas a crear, de forma voluntaria, sistemas de eco auditoría y eco gestión en la compañía o el emplazamiento industrial dirigidos a estimular la mejora constante del rendimiento ecológico. Periódicamente se publican informes sobre dicho rendimiento, verificados por organismos acreditados.

2.10.1.5. Trabajadores

En la dimensión interna no se puede dejar de mencionar a los trabajadores, terminología que incluye: a todas aquellas personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato, laboral o profesional, y a cambio de una retribución dineraria y/o en especie, ya sean directivos o no.

El término trabajador es lo suficientemente genérico como para abarcar tanto a los empleados directos como a aquellos otros, cuya relación contractual la tienen con una empresa empleadora intermediaria (subcontratistas o empresas de trabajo temporal). Mientras que los trabajadores o profesionales que facturan sus servicios a la empresa se encuadran en el grupo de interés de los proveedores, salvo que la relación contractual implique exclusividad.

Los empleados se encuentran habitualmente representados por los delegados, los comités de empresa y/o los sindicatos de trabajadores. En ocasiones pueden agruparse también en plataformas u asociaciones.

Precisan de una retribución justa, salud y seguridad, respeto y desarrollo profesional en igualdad de condiciones, mantenimiento del empleo, conciliación de la vida familiar, etc. Como se hizo referencia en el 7.1.

2.10.1.6. Accionistas o propietarios.

Son todas aquellas personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa. En el caso de las sociedades de capital, en función de la cuantía de la aportación se puede distinguir entre accionistas dominantes y accionistas minoritarios. Los empleados, por su parte, pueden ser también accionistas.

Según la personalidad jurídica de éstos se puede diferenciar entre accionistas individuales y accionistas institucionales (entidades de capital riesgo o fondos de inversión y de pensiones).

No obstante, no todos los inversores buscan alcanzar exactamente las mismas contraprestaciones, en igual espacio de tiempo: los accionistas con intención de permanencia en el proyecto empresarial, tienen expectativas muy distintas a aquellos cuya inversión es puramente especulativa o de aquellos otros que además intervienen activamente en la gestión.

Se menciona detalladamente, lo anteriormente descrito en diferentes ítems, puesto que, se destaca la importancia de la RSE a nivel del Público Interno por que se considera que es el eje referente al capital humano de la empresa y de nuestro trabajo. Consiste en la búsqueda de las condiciones óptimas que consigan conciliar la alta productividad de la empresa con el desarrollo humano de su personal. Por eso, se procura iniciar en la empresa los primeros pasos de la RSE a nivel interno.

Las buenas prácticas contenidas en el eje, dan como resultado la creación de canales de comunicación, la identificación y fidelización de los colaboradores a través de su motivación. Se vincula directamente con el

estricto cumplimiento de la legislación nacional e internacional en materia laboral, principalmente los convenios internacionales ratificados por los países centroamericanos con la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Y que vayan los trabajadores más allá de un mero cumplimiento de la misma.

Es decir, es importante destacar la diferencia entre empresas que aplican medidas en este sentido que se distinguen claramente de aquellas que no lo hacen, pues reflejan su cultura interna, mejorando su prestigio e imagen corporativa y aumentando su competitividad. Remarcando la importancia de nuestro objetivo que es llegar a proyectar los primeros pasos hacia la RSE en la empresa comenzando por el público interno, a fin de lograr un camino ético que permita, en el corto plazo, obtener la fidelidad del personal y una mejora del clima laboral y que, continuando luego hacia otros públicos de la organización y a largo plazo, obtenga la sustentabilidad de la empresa.

2.11. Responsabilidad social de las empresas: dimensión externa

Se va a redactar sólo se una breve reseña sobre la dimensión externa ya que, nuestro plan de intervención toma como enfoque al cliente interno.¹²

2.11.1. Comunidades locales

La responsabilidad social de las empresas abarca también la integración de las empresas en su entorno local, por que contribuyen al desarrollo de las comunidades en que se insertan, sobre todo de las comunidades locales, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde operan.

El establecimiento de relaciones positivas con la comunidad local (por ejemplo, la colaboración con organizaciones de defensa del medio ambiente, el

• ¹² http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf. (Última vez consultado 6/11/2013).

ofrecimiento de servicios de guardería a sus trabajadores o el patrocinio de actividades deportivas o culturales) y la consiguiente acumulación de "capital social" es especialmente interesante.

2.11.2.Socios comerciales, proveedores y consumidores

Las grandes empresas son al mismo tiempo socios comerciales de las empresas más pequeñas, ya sea en calidad de clientes, proveedores, subcontratistas o competidores. Las empresas deben ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción.

Los efectos de las medidas de responsabilidad social de la empresa no se limitarán a ésta, sino que afectarán también a sus socios económicos.

2.11.3.Derechos humanos

En la actualidad, una empresa no es sólo un mero agente económico, encargado de fabricar bienes o prestar servicios dirigidos al consumidor; una empresa es hoy, además, una entidad inserta dentro de un entorno social y medioambiental, que interactúa con los distintos grupos e individuos con los que comparte el ambiente.

El concepto de conducta socialmente responsable (o conducta de RSE)

El concepto de este tipo especial de acciones realizadas por las empresas, conocidas bajo el nombre de "conductas socialmente responsables", ha sido constituido en torno a las ideas expresadas en la cumbre de Lisboa en el año 2000. Allí, el Consejo Europeo apeló a "la necesidad de incluir en la estrategia empresarial prácticas concretas en materia de aprendizaje permanente, organización de trabajo, igualdad de oportunidades, inclusión social y desarrollo sostenible"

El planteamiento expuesto en el párrafo anterior, bien podría inferirse de lo establecido en nuestro orden jurídico interno en el párrafo primero del artículo 41° de la Constitución Nacional Argentina. En tal sentido, se prescribe

que "Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo". A párrafo seguido, se dispone que "Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales". Los convencionales constituyentes que actuaron en la reforma de la Constitución producida en el año 1994 -en donde se resolvió incorporar al texto histórico el precepto normativo referenciado- advirtieron la importancia de otorgarle jerarquía constitucional al principio de sustentabilidad y de reconocer derechos e imponer deberes en materia ambiental.

Ordenamiento jurídico argentino (Nacional y Provincial):

Constitución Nacional:

El artículo 41º y 42º de la Constitución Nacional argentina establecen: "Artículo 41- Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley.

Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales.

Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquellas alteren las jurisdicciones locales.

Se prohíbe el ingreso al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos."

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

"Artículo 42- Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección, y a condiciones de trato equitativo y digno.

Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos, a la educación para el consumo, a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los mercados, al control de los monopolios naturales y legales, al de la calidad y eficiencia de los servicios públicos, y a la constitución de asociaciones de consumidores y de usuarios.

La legislación establecerá procedimientos eficaces para la prevención y solución de conflictos, y los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia nacional, previendo la necesaria participación de las asociaciones de consumidores y usuarios y de las provincias interesadas, en los organismos de control."

No obstante ello, entendemos que la RSE debe ser voluntaria y no "obligatoria", ya que existe legislación vigente en todos los ámbitos que incumben a los negocios, las cuales garantizan un piso mínimo de protección a la sociedad (leyes laborales, de higiene, de contaminación, etc.)

Este es el espíritu del presente proyecto, debemos premiar a quien piense más allá del punto mínimo de cumplimiento con la sociedad. Esto es, beneficiar con acciones concretas y de carácter económico a los actores que cuiden y mejoren la calidad humana y ambiental mediante acciones de RSE."

Legislación nacional:

En la Argentina, la legislación relacionada a conductas de RSE es de reciente aparición.

Las leyes 25.250 y 25.877 obligan a las empresas a presentar balances sociales concentrados en el área de recursos humanos. No se exige la triple cuenta de resultados (económica, ambiental y social) sino más bien, un informe sobre el estado de los contratos laborales y las convenciones colectivas.

Legislación Provincial: En cuanto al plano Provincial, la ley 4.531 de la provincia de Río Negro y la ley 2.594 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires versan sobre RSE.

La provincia que más ha avanzado en esta materia es Salta (Decreto N° 517/11). Allí, el Ministerio de Desarrollo Provincial junto con el IRAM elaboró una guía para empresas que quieran obtener el "Ecosello Salteño". Este es un distintivo que se alcanza tras finalizar y cumplir con ciertas etapas preestablecidas que, entre otras, se incluyen la confección y auditoría de un balance social. Los beneficios en caso de lograr dicho distintivo son la promoción y la devolución de gastos de certificación de firma del auditor.

Si bien las iniciativas argentinas en dicha materias son buenas, per se, no se ve que estos marcos regulatorios presenten beneficios con fuerza tal que induzcan a los privados a formar parte de "lo social", en concreto, el ser humano no responde sólo a estímulos económicos, y es por eso que aunque en el presente proyecto de ley se plantean beneficios económicos (fiscales) concretos, con el afán de que las empresas tiendan a ser "socialmente responsable", sin embargo con ello no basta, es necesario un compromiso voluntario y ético que lleve a estos pasos y a otros más importantes.

Es un hecho innegable. Las empresas modernas están empezando a actuar de manera responsable para con su ambiente y entorno social, ya que es requisito indispensable para mantener la actividad económica y calidad de vida, y poder mejorarla en el futuro.

Este proyecto es un llamado a las empresas para hacer sustentable y sostenible el crecimiento económico, social, cultural y ambiental. Se espera dar impulso y crecimiento a esta conducta tan deseable y que tanto beneficiará al país y al planeta, mediante la implementación de un régimen y marco legal que ordene esta temática e instaure incentivos económicos (fiscales) y no económicos, para las empresas que se adhieran o mantengan en este nuevo cambio de paradigma sobre la forma de hacer negocios en las sociedades actuales o contemporáneas. Pero además es necesario un compromiso ético y por lo tanto voluntario que produzca este salto de calidad.

Una de las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas está estrechamente vinculada a los derechos humanos, sobre todo por lo que respecta a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales. Esto se reconoce en instrumentos internacionales, como la

Declaración tripartita de la OIT (Organización Internacional del Trabajo, ILO en inglés) sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

2.12. Comunicación y RSE

Luego de realizar una introducción teórica para lograr una primera aproximación hacia el concepto de RSE y sus principales características, se busca relacionar este concepto con las otras variables fundamentales de la intervención, las cuales explicamos a continuación, considerándolas indispensables para la correcta implementación de un plan de RSE orientado al público interno.

Dentro del proyecto de RSE la comunicación tiene un rol clave en el éxito o fracaso de toda estrategia de RSE. Depende de cómo se construye ese proceso son los resultados del mismo, ya que un plan de RSE incluye a todos los miembros de la organización por lo cual todos tienen que tener conocimiento de qué se hace, para qué se hace y por qué se hace.

En las empresas es importante la comunicación y pueden sobrevivir o no debido a la calidad de la misma.

En relación con la RSE, se deben aplicar canales de diálogo explicando la acción social de la organización, es decir, qué acciones realiza la empresa con respecto a la Responsabilidad Social Empresaria. En la actualidad, las acciones de RSE han dejado de ser esporádicas para pasar a ser planteadas como estrategias para las principales compañías que plantean su crecimiento.

Pero el éxito o fracaso de un Plan de RSE depende de la comunicación ya que, a través de la misma se logra convencer y capacitar a los trabajadores acerca de la RSE y hasta donde se busca llegar con la misma.

Depende de cómo se construya este proceso, para que el significado, el funcionamiento y hasta los frutos de una estrategia de RSE sean distintos.

Por ejemplo, la empresa Globant ¹³ da a conocer en sus actividades diarias que fueron los propios empleados quienes propusieron planes de RSE.

¹³ Empresa Líder en el mundo en la creación de productos de Software innovadores para audiencias globales.

Se detallan:

- Reciclajes de Papel
- Reciclaje de tapas de plástico
- Donaciones de Hardware y equipos electrónicos
 - Cambio de costumbres tanto en el ámbito laboral: como apagar las luces en las salas de reuniones y oficinas cuando no se están utilizando, desenchufar las computadoras, los televisores y los aparatos eléctricos en las oficinas, uso eficiente del agua, etc.

2.13. La comunicación en las organizaciones

Ante la importancia de la comunicación en su relación con la RSE se hace la siguiente referencia a cómo gestionarla para tenerla en cuenta en el plan que se ofrece a la organización sobre la que se realiza el presente proyecto.

La comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la trasmisión de significados, lo cual produce la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

Según Fernández y Galguera (2008), "la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación" (*producción*), "intercambio (*recepción y envío*), proceso y almacenamiento de *mensajes*". Partiendo de estas premisas se puede pensar, en un nivel básico, que la comunicación organizacional es "un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes en un sistema de objetivos determinados" (p.98). Cada organización tiene sus propias características y el ambiente organizacional es diferente, por tanto es importante analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje y estas características.

- Los ejes de la comunicación

La gestión de comunicación institucional estará dirigida estratégicamente a:

- Diseño de las políticas y estrategias de comunicación.
- La relación con los inversores y los líderes de opinión.
- Se encarga de la identidad e imagen corporativa.
- Manejo de la comunicación de crisis, pública y política.
 - Gestión de la comunicación referente a la responsabilidad social empresarial.

La gestión de comunicación organizacional estará dirigida estratégicamente a:

- Intercomunicación, encargada de enlazar toda la estructura orgánica de la empresa.
 - Comunicación ambiental, encargada de la cultura organizacional en cuanto al comportamiento y el clima de organización.
- Creación, manejo y control de los sistemas de información.
- Manejo del flujo comunicacional en los cambios organizacionales.
- Comunicación mercadológica

La gestión de comunicación mercadológica estará dirigida estratégicamente a:

- Publicidad, Merchandising y fuerza de ventas.
- Mercadeo directo y social.
- Patrocinio.
- Promoción y relaciones públicas.

De acuerdo a los expertos, esta nueva estructura de comunicación determina el mapa comunicacional de la organización y éste debe estar seguido de dos mapas complementarios: el de los destinos de la comunicación (públicos) y el de los medios; con ellos se conforma el panorama global de la organización, desde el cual se diseñan acciones estratégicas.

2.14. Las direcciones de la comunicación en las organizaciones

De acuerdo al diseño de las organizaciones se puede distinguir, al menos, que la comunicación se puede dar en cuatro direcciones¹⁴.

Comunicación descendente:

Es aquella comunicación que baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía, a los niveles inferiores. Una deficiente comunicación descendente genera quejas, tensiones y sucede que en muchas organizaciones la comunicación descendente es inadecuada e imprecisa.

Comunicación ascendente:

Es la comunicación que se produce desde el lado de un empleado subordinado hacia los mandos superiores en una empresa.

Es comunicación ascendente porque se espera que ésta suba hacia los niveles jerárquicos superiores correspondientes. Entre los canales de comunicación ascendente más comunes están las cajas de sugerencias y reuniones de grupo.

Este tipo de comunicación ascendente ofrece a los gerentes retroalimentación e información que puede utilizar para la toma de decisiones, además que alivia las tensiones de los empleados y puede alentar la participación y dedicación en el trabajo.

¹⁴http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresassalvadorenasdistribuidorasdep.pdf. (Última vez consultado 6/11/2013).

Comunicación horizontal:

Normalmente es la comunicación que se produce entre colegas de distintos departamentos y sirve para coordinar trabajos y satisfacer necesidades sociales. Este tipo de comunicación, al carecer de diseño formal en las organizaciones, por lo general es moderada por los administradores de los distintos departamentos que normalmente hay en una empresa.

Comunicación en diagonal:

Este tipo de comunicación no es muy usado, pero es muy importante cuando los miembros no consiguen comunicarse a través de otros canales. Por ejemplo el gerente financiero necesita hacer algún análisis de venta y pide directamente a ventas los reportes, en vez de hacerlo a través del departamento de mercadeo. Las organizaciones modernas son estructuras malladas y la comunicación en diagonal se estila mucho con la ventaja de ser eficiente en términos de tiempo y esfuerzo en la organización.

Asimismo, en las organizaciones modernas, la tecnología ha venido a enriquecer los canales de comunicación y ha venido a facilitar en tiempo y esfuerzo las comunicaciones tanto internas como externas.

Las principales herramientas tecnológicas aplicadas en la comunicación son:

- Internet, Intranet y Extranet.
- Correo electrónico y mensajes instantáneos.
- Correo de voz.
- Videoconferencias y teleconferencias.
- Teléfonos inteligentes y computadoras manuales.

Por todo lo expuesto las acciones a realizar van a ser comunicadas utilizando los siguientes sopórtes:

- Correos enviados desde el área de comunicación interna de la organización.

- Flayers en las carteleras de la empresa ubicadas en lugares estratégicos.
- Reunión de presentación dirigida por los líderes de cada equipo.
- Correos mensuales de cómo va avanzando el proceso.

2.15. Clima Laboral

Mediante la implementación de diferentes acciones de RSE detalladas en el plan de acción orientadas al público interno, se busca poder influir en el clima laboral de la organización, mejorando así el ambiente de trabajo de la empresa y directamente la satisfacción de los empleados en la organización.

Se habla de RSE orientada al público interno ya que se considera necesario generar cimientos firmes en el interior de la organización, con acciones que vayan más allá de lo establecido legalmente para luego poder continuar con estas acciones a los clientes internos de la organización.

Los empleados buscan un espacio para desarrollarse. El ambiente de trabajo amigable, un desarrollo personal y también profesional dentro de una organización, son factores que tienen ya más peso específico que la búsqueda de un buen salario. El informe Workmonitor de julio de la consultora internacional Randstad señala que un 60% de un total de 405 trabajadores consultados en el país valoran más disfrutar de su trabajo antes que el gran sueldo prometido.

"Este balance se relaciona con la creciente tendencia de los empleados a generar un vínculo amigable con sus compañeros de trabajo, tanto dentro como fuera de la oficina"¹⁵, indica el informe de la consultora.

En sintonía, un 52% de los empleados considera que dejaría su trabajo si no le permitiera desarrollarse y crecer en el plano personal.

¹⁵ <http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-empresarial/cultura-organizacional/15684-se-valora-mas-el-clima-laboral-que-el-salario>. (Última vez consultado: 3/08/2013)

Según el documento elaborado por Randstad, gracias a la "masividad que logró la adopción y el uso de las redes sociales como vehículo de comunicación y vinculación entre compañeros de trabajo"¹⁶, el 60% de los empleados consultados estima que tiene un mayor contacto con sus compañeros fuera del horario laboral desde que utiliza redes sociales.

Además, 7 de cada 10 trabajadores dijeron que suelen encontrarse con sus compañeros fuera de la oficina y que generaron amistades cercanas a partir de su espacio laboral.

Cuando se estudian las relaciones y vinculaciones entre las dimensiones propias de las organizaciones y las actitudes/conductas/reacciones del individuo dentro del mundo laboral, se hacen intervenir muy diversas y complejas variables.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento¹⁷. Es conveniente que se empleen diferentes aspectos para lograr este "Buen clima", tales como:

- Innovación de puestos de trabajo por medio de nuevos conocimientos y métodos. Que permita un crecimiento profesional y personal.
- Retribuciones por desempeño y capacitaciones para actualizaciones de conocimientos. Éstos generan fidelización hacia la empresa e incentiva las relaciones entre pares y trabajoS en equipo. Además de agilizar el trabajo diario.
- Comunicación efectiva que genere participación. Y a la vez que los empleados sean escuchados para hacerlos sentir importantes para la compañía así como conocer cuáles sus

¹⁶ <http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-empresarial/cultura-organizacional/15684-se-valora-mas-el-clima-laboral-que-el-salario>. (Última vez consultado: 3/08/2013)

¹⁷ <http://www.randstad.com.ar/mundo-laboral/mundo-laboral/mejorar-el-clima-organizacional-para-aumentar-la-productividad.html>. (Última vez consultado 6/11/2013).

sugerencias e inquietudes a bien de mejorar aquellas que dificultan el buen funcionamiento de la empresa.

- El entorno físico del ambiente de trabajo contribuye al clima laboral. Con esto hace referencia a las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios y la ubicación de las personas, entre otros aspectos

Es decir, que en el trabajo el sujeto busca autonomía, reconocimiento y afirmación de sí mismo.

2.15.1 El clima como constructo

En la línea de la teoría cognitiva, (Winert¹⁸, 1981) se apunta a la existencia de los siguientes factores influyentes en el clima⁹:

- a) La manera con que el individuo percibe su medio ambiente laboral;
- b) El valor que le atribuye a determinados resultados esperables de su esfuerzo personal.
- c) Las expectativas que pone en su labor, lo cual, a su vez, influye en su conducta y actitudes laborales.

¿Cuál es el principal enemigo de la vida larga de las empresas?

Los instintos o deseos de una persona de darle prioridad a su propia utilidad personal, por lo cual si se logra la fidelidad del cliente interno hacia la empresa se logra la sustentabilidad de la misma.

Una RSE planificada, participada y comunicada favorecerá sin duda un mejor clima dentro de la empresa y la misma servirá también fuera de la empresa

¹⁸ Weinert, A. B. (1981): *Manual de Psicología de la Organización*. Traducido y editado en Barcelona: Herder, 1985.

Analizando en profundidad la importancia del Clima en este marco teórico, y confrontándolo con el incipiente trabajo de campo que fue realizado a través de encuestas y entrevistas, a la primera conclusión que se arriba es que en las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentable que el resto de las compañías. Y tomando una expresión de la revista Fortune¹⁹, se señala que "la alegría se contagia y es una buena inversión". Y la prueba de esto, es que estas empresas son las más rentables a la hora de invertir, porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente. Recordemos que, en la era de la economía de servicios, el ánimo favorable de los empleados también es bueno para los accionistas.

Otra apreciación interesante, lo constituye el hecho de que el buen Clima Organizacional, en la empresa más rentable, está fundamentado en los excelentes canales de comunicación que la organización dispone a sus miembros, como asimismo la confianza mutua.

La preocupación para que los colaboradores crezcan profesionalmente, es constante, y no solo miden el éxito profesional en forma cuantitativa, sino que también se miden los grados de superación obtenidos en un determinado período, entregándole las herramientas necesarias para que el colaborador adquiera las competencias y conocimientos imprescindibles para su desarrollo.

La buena calidad de vida de los trabajadores es otra preocupación común, de las empresas que se destacan por poseer un buen clima laboral, ya que en varias de estas organizaciones con este fin han efectuado reducciones de la jornada laboral junto con capacitar a las personas en el buen uso del recurso tiempo, premiando a los colaboradores que se destacan en lograr el equilibrio Trabajo – Vida Personal.

• ¹⁹ Revista Fortune, 2007. Extraído de <http://es.scribd.com/doc/47385473/PROGRAMA-PARA-MEJORAR-EL-CLIMA-ORGANIZACIONAL>. (Última vez consultado 10/11/2013).

2.16. Referido al Público interno

Se denomina a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas, los directivos, los funcionarios, los empleados, etc.

Objetivos con los públicos internos

Lo que se prioriza fundamentalmente, con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado "grupo empresa", es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra "grupo", o sea, a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Pero, es menester destacar que sólo a través de la comunicación y la interacción entre las partes puede establecerse el objetivo común

2.17. Fidelidad de los empleados hacia la empresa

Una empresa y un empleado deben elaborar un tejido que les permita sentirse identificados pero, sobre todo, comprometidos con una meta colectiva.

Frederick Reichheld, en su libro "Cualidades para atraer el servicio"²⁰, indica que la fidelidad "se aplica a la persona cuyo comportamiento corresponde a la confianza puesta en ella y que le exige amor, amistad, compromiso y honradez".

Los departamentos de recursos humanos tienen que visualizar las necesidades de las personas en varios frentes de desarrollo: profesional, familiar, social, académico, intelectual, mental y espiritual. Cuando se quiere que un empleado sea fiel es importante que la organización le entregue los satisfactores para seguir en ella por un largo período.

²⁰ Reichheld, Frederick F., *the Loyalty Effect*, Bain & Company Inc., Estados Unidos de América. (1996).

No sólo basta con desarrollar sistemas de compensación o bienestar que satisfagan al empleado, sino que se requiere buscar mecanismos que comprometan a la gente alrededor de objetivos comunes. (Reilcheld F.2002).

2.18. Stakeholders

Perspectiva conceptual

La teoría de los stakeholders. Significado y contribución

Stakeholder es cualquier actor ya sea, persona, grupo o entidad que tenga una relación o intereses (directos o indirectos) con o sobre la organización. (Thompson et al., 1991; Donaldson & Preston, 1995).

En el polo opuesto, se tienen ejemplos de definiciones restringidas, tales como: stakeholders (primarios) son actores (o categorías de actores tales como empleados, gerentes, proveedores, propietarios/accionistas y clientes) poseedores de intereses y expectativas sobre la organización, sin los cuales la organización no sería posible (Bowie, 1998; Savage, 1991; Hill & Jones, 1992; y Näsi, 1995).

El punto en común de estas definiciones es que todos los conceptos (amplios o restringidos) tienen como telón de fondo los siguientes interrogantes: ¿En función de qué intereses son gerenciadas las organizaciones? ¿A quién y para qué realmente interesan (o deben interesar) las organizaciones?

¿Qué intereses tienden a hacer prevalecer los sistemas de gestión organizacional contemporáneos en detrimento de qué otros intereses? ¿Qué intereses deberían prevalecer o por lo menos no ser ignorados o marginados? En este sentido, la teoría de los stakeholders viene al encuentro de estos interrogantes desde dos principales perspectivas, a saber la descriptiva: qué intereses prevalecen y cuáles son desestimados en los actuales sistemas de gestión organizacional; y la prescriptiva: qué intereses deben ser privilegiados o no marginados para la sustentabilidad de la organización en el largo plazo.

a) En relación con la perspectiva descriptiva, el enfoque de los stakeholders indica que los sistemas de gestión empresariales están centrados en el mercado (privilegian los intereses de accionistas y clientes) - admitiéndose la existencia de otros, más orientados en mayor o menor grado hacia los intereses de stakeholders tales como financiadores, empleados y comunidad.

b) La segunda perspectiva, llamada prescriptiva, se basa en la evidencia empírica y el consenso normativo para proponer que la marginación (desestimación sistemática) de un interés en beneficio de otros afecta la capacidad de supervivencia de la organización en el largo plazo (Preston, 1995), teniendo en cuenta la correlación entre la satisfacción de múltiples stakeholders y la capacidad de las organizaciones económicas para generar riqueza (valor de las acciones) en el largo plazo.

Es decir, esta perspectiva prescriptiva se basa en una visión institucional de la organización, definida como un escenario de múltiples intereses competitivos, y a veces conflictivos, en un espacio social en el que los stakeholders juegan en diferentes posiciones de poder, y en el cual la sustentabilidad organizacional depende de pactos y arreglos cooperativos específicos (principalmente entre stakeholders primarios, sin los cuales la organización sucumbe, y otros momentáneamente relevantes).

2.18.1. Tipos de Stakeholders son:

1. **Stakeholders Latentes:** Estos son aquellos que no son siempre visibles, pero que a veces se muestran; además estos se dividen en²¹:

a) **Adormecidos:** Estos tienen poder pero no tiene legitimidad ni urgencia. También, son los consumidores en general, porque tienen el poder para pagar el producto, pero como no son socios de la Empresa no tienen la legitimidad para mandar, y tampoco la urgencia para exigir con rapidez.

b) **Exigentes:** Son tratados con urgencia a pesar de no tener ni poder ni legitimidad

²¹ González Esteban. (2012). El modelo de empresa plural desde el enfoque de los Stakeholders. *Ética y Empresa*, 116.71-80.

Este público se dice que son los estudiantes, por que ellos necesitan con urgencia el trabajo, pero no tiene el poder para exigir muchas cosas, además tampoco la legitimidad para mandar dentro de ella.

c) Discrecionales: Tienen legitimidad, más no poder, ni urgencia. Este tipo de Stakeholders son los accionistas minoritarios, porque tiene legitimidades por ser socios de la empresa, pero no tienen poder, ni la urgencia por que su dinero se recupera a futuro.

2. Stakeholders Expectantes: Siempre permanecen alertas a los movimientos de la empresa, estos se dividen en:

a) Peligrosos: Estos tienen urgencia y poder dentro de la empresa, pero no tienen legitimidad.

b) Dominantes: Tienen poder y legitimidad, pero no tienen urgencia

Son los grandes accionistas (RCN), porque tienen el poder y la legitimidad por ser pilares de la empresa, pero como ese dinero de sus acciones lo recuperan a futuro, ellos no tienen urgencias.

c) Dependientes: Tienen legitimidad y urgencia, pero no tienen poder.

d) Definitivo: Son los que tienen la mayor prominencia y prioridad en la Organización.

2.19. La empresa y su entorno.

Si bien el objeto de nuestro trabajo es el público interno, no se puede dejar de considerar que las organizaciones están inmersas en un entorno por el cual se ven influidas contantemente y que afecta al interior de la organización.

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc.) es fundada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante,

la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

La dinámica es una sola: La institución requiere amoldarse a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro.

2.20. Estrategias de RSE

Guédez²², sostiene que las estrategias en el campo de la RSE se relacionan con todo lo que hace la organización en el ámbito humano, social y ambiental para afianzar las fortalezas y compensar las debilidades internas, así como para aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas del entorno, según el horizonte impuesto por su misión, visión y valores.

Las necesidades se asocian con carencias, vacíos u oquedades que reclaman la complementación correspondiente. Son algo que falta y que refleja menesterosidad. En cambio, el vocablo expectativa promueve la idea de querer alcanzar algún propósito, es decir, indica la intención de llegar a algo que se espera y genera una posibilidad más que una carencia.

También encontramos las capacidades que remiten a la idea de una aptitud o competencia que puede ser desarrollada como resultado de su ejercitación y dedicación. Si las necesidades remiten a carencias y las expectativas se asocian con posibilidades, las capacidades se vinculan con potencialidades. Son tres peldaños de una misma escalera que deben tomarse en cuenta cuando se diseñan estrategias de RSE.

Se entiende por grupos de interés todas aquellas personas o grupos que son impactados por las decisiones o acciones de la empresa o que impactan a la empresa cuando deciden o actúan. Las relaciones que las empresas

²² Guédez, V.(2009). Grupos de interés y Responsabilidad Empresarial. *La revista digital sobre la Responsabilidad social Empresarial en Venezuela*. Recuperado de http://www.rsevenezuela.com/index.php?option=com_content&view=article&id=272&Itemid=4. (Última vez consultado 15/09/2013).

establecen con sus grupos de interés pueden verse como círculos concéntricos.

Por último corresponde a los grupos de interés internos y externos; Los grupos de interés internos están conformados por los que tienen una relación directa con los aspectos organizacionales y funcionales de la empresa²³.

Los relativos al entorno representan una vinculación explícita con el negocio y en consecuencia conforman su periferia estratégica. El contexto es ocupado por los que se vinculan en un segundo orden de resonancia.

Para los efectos de las estrategias de la RSE se impone responder a cinco preguntas fundamentales.

a) ¿Quiénes son los grupos de interés explícita y directamente relacionados con la empresa?

b) ¿Cuáles son las necesidades, expectativas y capacidades que deben atenderse?

c) ¿Cuáles son las formas de relacionarse con la empresa y que implicaciones general?

d) ¿Cuál es la vulnerabilidad y el riesgo de no atenderlos?

e) ¿Cuáles serían las ventajas y beneficios de anticipar y sobrepasar lo que requieren? (Guédez, V. 2009).

Este punto es incluido en nuestro marco teórico ya que se considera que para poder implementar un plan de RSE hay que conocer los diferentes grupos de interés que afectan a la organización, cuáles son las expectativas de los clientes internos de la misma para que el plan de acción coordine con las expectativas del persona sin dejar de considerar que las organizaciones persisten en un entorno que constantemente va modificando a las mismas.

²³ Guédez, V.(2009). Grupos de interés y Responsabilidad Empresarial. *La revista digital sobre la Responsabilidad social Empresarial en Venezuela*. Recuperado de http://www.rsevenezuela.com/index.php?option=com_content&view=article&id=272&Itemid=4. (Última vez consultado 15/09/2013).

Es importante tener información antes de decidir implementar un camino hacia la RSE y poder anticiparse a una situación que pueda llegar a afectar la organización para que este plan sea perdurable en el tiempo.

2.21. Escala de necesidades de Maslow

Como hemos mencionado este proyecto busca ir más allá del cumplimiento de las necesidades básicas de los empleados y comenzar los primeros pasos hacia la RSE orientado a cubrir las necesidades de autorrealización de los mismos basándonos en las escala de necesidades de Maslow que se presentan a continuación.

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como "necesidades de déficit"; al nivel superior lo denominó "autorrealización".

Sólo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow ²⁴ dispondríamos de:

Necesidades básicas o fisiológicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis:

- Necesidad de respirar, beber agua y alimentarse.
- Necesidad de dormir y eliminar los desechos corporales.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
 - Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.

²⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow. (Última vez consultado: 23/09/2013).

Necesidades de seguridad y protección

Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de recursos (disponer de la educación, transporte y sanidad necesarios para sobrevivir con dignidad).
- Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, auto, etc.).
- Necesidad de vivienda.

Necesidades sociales o Afiliación

Son las relacionadas con nuestra naturaleza social:

- Función de relación (amistad).
- Participación (inclusión grupal).
- Aceptación social.

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre éstas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Éstas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de estima o reconocimiento

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

Autorrealización o Autoactualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: "motivación de crecimiento", "necesidad de ser" y "autorrealización".

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.



2.22. Formación y desarrollo continuo para empleados

Los programas de desarrollo de empleados benefician tanto a la empresa como un todo y a los empleados. Los empleados bien desarrollados con una formación adecuada y metas profesionales a menudo se desempeñan mejor que los empleados que reciben poco desarrollo o formación a través de su empleador. Los empleados con mejor desempeño ayudarán a las empresas

²⁵http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow. (Última vez consultado 23/09/2013).

a tener éxito y pueden disfrutar más de su trabajo cuando trabajan hacia una meta²⁶.

Esto se puede realizar a través de planes de desarrollo personal ya que, con este método, la empresa trabaja con el empleado para establecer sus metas personales profesionales. El empleador y el empleado crearán una lista de metas y un plan para alcanzarlos, como el aumento a un nivel superior dentro de la empresa o el cumplimiento de una cuota mayor de ventas.

Así mismo, se puede realizar formación en conocimientos que necesitan actualización diaria y que favorecen al trabajo cotidiano, brindándole rapidez y precisión.

²⁶http://www.ehowenespanol.com/diferentes-metodos-desarrollo-empleados-beneficios-info_189447/. (Última vez consultado 10/11/2013).

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO

Capítulo 3: Diagnóstico

3.1. Contexto de la empresa elegida

El contexto inmediato de esta constructora es el verse altamente afectada por la inflación que existe en la actualidad. Es decir, los precios suben constantemente y surgen problemas con los clientes al producirse defasajes en los presupuestos iniciales puesto que, los precios varían considerablemente, desde el momento de su cotización, al momento en que adjudican los materiales y se comienzan con las obras.

Otra importante influencia se dio al "producirse un freno en la Obra Pública" según comentarios de la gente de administración de la empresa. Al no invertirse en obras públicas el mercado se desplazan hacia el sector privado, provocando en consecuencia, mas competencias entre las constructoras privadas.

De igual forma, por la alta presión tributaria e impositiva, todo debe facturarse legalmente a los clientes, y esto implica para la empresa costos elevados en impuestos que no pueden esquivar.

Otro aspecto que afecta a la empresa es el Cepo Cambiario en Argentina. Esta medida limita la compra de divisas extranjeras. Según la AFIP, el motivo es que es necesario implementar un marco regulatorio que dote de transparencia y equilibrio a estas operaciones cambiarias, desarrollando herramientas de compatibilización del sistema fiscal a los efectos de prevenir el desarrollo de conductas defraudadoras.

Esta medida los ha beneficiado por otro lado, ya que por ejemplo, esta constructora se encuentra en marcha con proyectos con la empresa Renault, y esta última, al no poder llevar sus divisas a la casa matriz desarrolla negocios y emprendimientos en el país.

Otro detalle a remarcar, de importancia es que las Pymes en el país se encuentran con dificultades para acceder a créditos bancarios, es decir, a capital de trabajo.

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

También, en cuanto a la relación laboral con los empleados, se acentúan los conflictos entre dueños de empresas constructoras y su personal, puesto que se dan mas reclamos de aumentos de salarios y otras mejoras laborales.

Existen grandes niveles de accidentes laborales en el rubro de la construcción, y si bien de éstos se hacen cargo las ART, terminan derivando en incrementos en las alícuotas, siendo este un costo indirecto para la empresa.

3.2. Metodología de trabajo

Con respecto al abordaje metodológico de nuestro estudio, se trata de un diseño pre- facto ya que el mismo no va a ser puesto en práctica. El trabajo consistió en realizar la tarea previa, como la recolección de datos, y la elaboración de un diagnóstico organizacional, para luego, armar y presentar la propuesta de un plan de acción de RSE, que apunte a mejorar el clima organizacional.

Para realizar la intervención se utilizaron diferentes tipos de datos secundarios, mediante el análisis y estudio de investigaciones previas, como también fuentes de datos primarios mediante la realización de:

Entrevistas: al director de la organización y al responsable de recursos humanos.

Encuestas: realizadas a 23 colaboradores de la población real total de la constructora. Los mismos fueron seleccionados al azar de las diferentes áreas que conforman la empresa, para que las respuestas estuvieran conformadas con diversidad de criterios.

Observaciones: Realizamos observaciones directas en diversas visitas a las diferentes áreas de la organización, para conocer el comportamiento de los empleados en su ambiente de trabajo.

3.3. Determinación del área de intervención del plan de RSE.

Espacio: Córdoba Capital, empresa ubicada en barrio Los Plátanos.

Tiempo: Año 2013

Contenido: El plan de RSE va a ser aplicado a los 50 empleados con los que cuenta la organización, abarcando los diferentes puestos de trabajo.

3.4. Análisis FODA

<u>DEBILIDADES</u>	<u>FORTALEZAS</u>
<ul style="list-style-type: none">• Ausentismo• Rotación de empleados• Condiciones laborales desfavorables• Escasa motivación por la falta de reconocimiento de logros y de horas dedicadas al trabajo.• Resistencia al cambio• Visión a corto plazo• Falta de estrategias comunes• Nuevo escenario económico, caracterizado por el escaso crecimiento• Insuficiente extensión de las acciones de responsabilidad social corporativa en la relación con determinados stakeholders• Sustentabilidad ambiental• Falta de adecuados canales	<ul style="list-style-type: none">• Participación en emprendimientos de todas las áreas de la empresa• Conocimiento del entorno local• Mayor confianza entre compañeros y equipos de trabajo• Al ser Pyme es adaptable y flexible• Menos burocracia entre directivos y empleados

<p>de comunicación de los empleados hacia los directivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de valores éticos con respecto a la modalidad de desechos hacia el medio ambiente • Falta de conocimiento de tendencias actuales en comparación con otras empresas del mismo rubro 	
<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores • Variación del dólar • Restricciones a la importación y exportación • Impuestos sobre artículos y servicios • Impuesto sobre utilidades • Nivel de precios • Falta de inversión extranjera • Crisis económica 	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialización en seguridad e higiene • Disposición cultural hacia la RSE • Darse a conocer ante nuevas empresas • La RSE mejora la reputación • Mejor conocimiento de los Stakeholders • Anticiparse a futuras regulaciones y exigencias • La RSE genera ventajas competitivas

3.5. Explicitación del Diagnóstico Organizacional

A partir de la recolección de datos en las entrevistas, encuestas y observaciones²⁷ en el ámbito laboral, se visualizan en esta empresa los siguientes problemas:

- Las metas organizacionales no están coordinadas entre los mandos medios y altos directivos, y el resto de los de los empleados, lo cual genera una notable tensión dentro de las diferentes áreas. Por ejemplo, los directivos están concentrados en cumplir las expectativas y necesidades de los clientes externos, y a su vez, los empleados se sienten dejados de lado en ese tema. Esta situación va generando falta de motivación en el transcurso de la jornada laboral y esto se ve reflejado en la atención a sus clientes externos.

- Desunión entre los empleados. Se observa un clima en donde se busca cumplir objetivos pero no se propone ayudar a la empresa con nuevas ideas y proyectos. Es decir, los empleados no se relacionan más allá de lo laboral; entonces no se generan relaciones interpersonales que busquen el bien común dentro de la empresa. Esto también se observa en el siguiente ejemplo: Cliente interno desmotivado que al hacer compras o hablar de la empresa y de su lugar de trabajo, no lo hace de forma positiva y lo que refiere es una mala imagen de la misma. No promociona su lugar de trabajo sino que tiende a su crítica destructiva

- Falta de conocimiento de tendencias actuales en comparación con otras empresas e incluso de empresas del mismo rubro. Por ej.: Desconocimiento del concepto de RSE. Esto se traduce en una desactualización de las nuevas tendencias, y al no conocer los beneficios de las mismas, se van reproduciendo conocimientos obsoletos e inadecuados.

- Falta de adecuados canales de comunicación que permitan el surgimiento de nuevas propuestas por parte del personal.

²⁷ Anexo: "Encuestas y Entrevistas con gráficos correspondientes". Pág. 90 a 101.

- Insatisfacción por la falta de reconocimiento de logros y tiempo extra dedicado al trabajo.
- Falta de claridad con respecto a valores éticos que se deben sostener con relación al medio ambiente. Por ejemplo, se generan desechos en grandes cantidades y no se produce un canal para reducir su impacto negativo.

Todo lo detallado anteriormente genera un deterioro de la imagen empresarial. Por esto mismo, se propone la utilización de un plan de RSE, para lograr que los directivos y mandos medios, asuman la importancia de contar con empleados motivados y no sólo capacitados. Es decir, persona l"con la camiseta puesta", que sientan que son parte del equipo y capaces de incorporar todas sus habilidades en los proyectos encomendados por la empresa, porque encuentran en ella, un lugar para su autorrealización y promoción humana.

A continuación en este trabajo de intervención se detallan actividades y planes de RSE, tanto dentro como fuera de la empresa.

Asimismo, la puesta en marcha de la RSE, no producirá un cambio mágico ni rápido. Se propone la RSE como un modelo que ayudará a crear sentido de pertenencia entre los miembros de la organización lo cuál a su vez llevará a mejorar el clima laboral.

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

CAPÍTULO 4: PROPUESTA E INTEGRACIÓN

DE RSE

Capítulo 4: Propuesta e integración de Plan RSE

4.1. Plan de intervención:

a) - Determinación del área de intervención y población afectada.

El área de intervención del proyecto incluye a todos los departamentos de la empresa constructora ubicada en Córdoba Capital.

En cuanto a la población afectada, se encuentran involucrados la dirección, los jefes de cada una de las diferentes áreas y el resto de los integrantes de la organización.

Esta intervención se aplicará a toda la empresa como un primer paso hacia el concepto de RSE partiendo de cubrir las necesidades básicas del público interno de la organización, para luego ampliarse al público externo de la misma. Este último puede ser realizado a largo plazo, ya que se propone empezar desde adentro de la organización y en un segundo momento, implementarlo hacia afuera.

b) - Acciones propuestas de corto, mediano y largo plazo

Las acciones propuestas para el desarrollo del Plan de RSE orientado al público interno se planifican en un periodo de 12 semanas y consta de diferentes acciones a implementar y mantener en el tiempo.

c)- Recursos humanos y materiales necesarios.

Se le plantea a la empresa la necesidad del apoyo y compromiso de los altos directivos para poder iniciar un camino hacia la responsabilidad social con principal apoyo del área de RRHH, a ello se le deberá sumar un espacio físico para las reuniones semanales, en las cuales se realizará la programación de las actividades y de los distintos pasos que requiere el programa.

Antes de conformar el comité de trabajo, se asignará a una persona de la empresa para que se encargue de registrar y comunicar todo lo acordado en las reuniones, al resto de los integrantes involucrados.

4.2. Plan de Trabajo

A continuación se detallan las actividades a realizar, organizadas por semanas en el plan de trabajo. Cabe aclarar que el mismo no va a ser implementado por las autoras de este trabajo sino que el mismo se ofrecerá a la empresa para su implementación.

ACCIÓN	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Receptar y canalizar las necesidades de los empleados en materia de RSE.								
Reunión de presentación y aprobación del plan de acción a la dirección, y determinación de los pasos y responsables. Publicación y difusión a todos los empleados.								
Puesta en marcha de una prueba piloto.								
Correcciones del plan de acción (Prueba piloto).								

<p>Implementación del plan de acción específico en las diferentes áreas y públicos</p>								
<p>Evaluar los resultados del plan de acción.</p>								

Semana 1 y 2

Receptar y buscar las necesidades insatisfechas de los empleados en materia de RSE mediante encuestas, entrevistas y observaciones orientados específicamente al público interno para poder luego, emprender un plan de acción y así lograr mejorar la motivación y el clima organizacional.

Semana 3

Presentar el plan de intervención a los altos directivos de la organización y al responsable de recursos humanos, con el objetivo de aclarar cuál es la finalidad y alcance de la propuesta teniendo en cuenta estos pasos:

- Se propone la creación de un comité de trabajo que va a estar encabezado por el responsable de recursos humanos y un representante de cada una de las áreas de la organización, para lograr que todas las opiniones estén contempladas y así todos los miembros de la organización puedan sentirse parte del mismo.
- Se establecerán los plazos en los cuales se va a llevar a cabo la intervención, si bien es un plan que tiene que permanecer en el tiempo, se fijarán las fechas para comenzar a implementar los primeros cambios.

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

- Se especificarán cuáles serán los canales que se van a utilizar para comunicar a los empleados el concepto e importancia de la RSE y el porqué, el mismo va a ser implementado en la organización.
- Se delimitarán los fondos disponibles a ser invertidos en la estructuración y desarrollo del programa de intervención de acuerdo a las posibilidades de la empresa.
- Determinar la disponibilidad de horas de trabajo del comité para la prestación de servicios, sean éstos especializados o no.

Semana 4

Taller dirigido a los mandos medios de la organización para poder explicar el por qué y para qué del programa, más la información específica (definición, importancia, beneficios entre otros) sobre responsabilidad social.

Los mandos medios van a ser los responsables de transmitir esta información a sus colaboradores.

Semana 5

Implementación de las primeras acciones como prueba piloto para conocer cuáles serán las modificaciones que se le tienen que realizar al plan inicial, considerando como son recibidas por los integrantes de la organización, dado que se busca que el mismo se adapte a las necesidades reales de los empleados.

A la vez se buscará determinar la mejor forma de explicar, comunicar y concientizar a los empleados sobre la importancia de la RSE, a la vez que se contemplará el tiempo necesario para que los mismos, se adapten a los cambios.

Semana 6

Se realizarán las correcciones correspondientes luego de la prueba piloto desarrollada en las semanas anteriores. Para lograrlo, se ejecutarán entrevistas a los responsables de cada área para evaluar cómo va avanzando el proyecto.

Semana 7

Implementación de las actividades del plan de acción que se detallan a continuación:

<u>Áreas de gestión</u>	<u>Actividades</u>
Altos directivos	Diseñar una política de RSE.
	Designar a los responsables de la implementación del plan de RSE.
	Comunicación del plan de RSE a todos los miembros de la organización.
	Efectuar una vez por año encuestas de clima organizacional
	Realizar campañas de vacunación gripal para garantizar la salud de los empleados.
	Gestionar y promover los aspectos intelectuales que estimulan y facilitan el desarrollo de la carrera profesional de los empleados dentro de la empresa mediante la capacitación como un proceso continuo y sistemático de aprendizaje

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

	que aporta un importante valor agregado a la persona y a la compañía, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que contribuyan a su desarrollo laboral y complementen su formación profesional
Supervisores de Áreas	Creación de un buzón de sugerencias online por área.
	Otorgar mayor flexibilidad en cuanto a los horarios de ingreso y egreso de la organización
	Prácticas que estimulen el bienestar y equilibrio personal de los empleados.
	Claridad en la información que se transmite a los empleados.
Empleados	Beneficios de kit escolares.
	Beneficio de canasta navideña.
	Flexibilidad en los horarios y modalidad de trabajo.
	Igualdad de oportunidades
	Informar con claridad y transparencia sobre todo lo que involucre a los miembros de la organización.
	La empresa deberá promover el respeto por la integridad física e identidad cultural de cada uno de los individuos
	Se garantizan condiciones de trabajo que respeten la dignidad de

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

	las personas siendo prioritario el tema seguridad en el lugar de trabajo.
--	---

Capítulo 5: Conclusiones y Bibliografía

5.1. Conclusiones

A través del desarrollo de este trabajo se trató de remarcar que, poniendo en práctica políticas de Responsabilidad Social a través de un Plan de Acción, no sólo se puede ayudar a mejorar el clima laboral, sino también el se favorece el crecimiento y desarrollo de la empresa. Es decir, implementando situaciones destinadas a la mejora del ámbito organizacional, se ayuda a los empleados (clientes internos), se mejora la estrategia corporativa, y como consecuencia, se consigue mejorar el funcionamiento general de la empresa.

Incrementando contextos de bienestar para los empleados, a través de una visión de la empresa a largo plazo, que incorpore valores éticos, respeto por las personas, comunidades y el medio ambiente, se logra cambiar la situación de la organización y se genera de manera indirecta mayor productividad en el trabajo, clima laboral satisfactorio. Todo lo expuesto, le otorga valor agregado a la empresa que lo ejecuta de manera voluntaria y que decide ir más allá de sólo cumplir con lo ordenado por las leyes.

Un plan que pretenda lograr esos fines, obtiene beneficios hacia el público interno, generando imagen positiva a sus integrantes, consiguiendo fidelidad en los empleados y como consecuencia mayor motivación en los empleados y sentido de pertenencia hacia la empresa. Se ha comprobado en los hechos, que la incorporación de prácticas y políticas socialmente responsables a largo plazo, se traduce en una mejora en el desempeño económico-financiero y en la competitividad de una empresa, además de otras ventajas como una mejora del clima laboral, disminución de ausentismo, mayor productividad, menor rotación y retención de talentos.

Se sabe que la ética empresaria que es base de una RSE logra ventajas competitivas a largo plazo, con lo cual se produce una mayor competitividad en el mercado, mejorando también la imagen empresarial no sólo hacia el público interno sino también hacia el público externo. También avanzando en un plan de RSE y logrando crear nuevas alianzas con otras empresas del rubro para proponerse intervenir en planes comunitarios, contribuir con causas sociales que satisfagan necesidades de la comunidad, se llegará a lograr una

mayor conciencia social que repercutirá tanto en lo económico en general, como en crear mayor respeto por el medio ambiente. Todo lo cual va a favorecer no sólo a la empresa y su perfil sino también a la sociedad en general.

Las operaciones de todos los días generan impactos económicos, sociales y ambientales y que si éstos son gestionados y comunicados a todos los públicos de interés, ello puede cambiar la calidad de las relaciones, de los procesos y de los productos de la empresa en el contexto de la misma.

Por todo lo mencionado anteriormente, se dice que el departamento de recursos humanos puede ser socialmente responsable si cumple con las premisas básicas que hacen al cuidado del capital humano que administra, de sus stakeholders y del medio ambiente. La responsabilidad social tiene que ver con su principal cliente, el empleado y los stakeholders de la empresa, especialmente clientes y proveedores. Empleados frustrados y estresados atienden mal a clientes que luego terminan huyendo hacia la competencia, lo que habla de una mala gestión interna y atenta contra el propio negocio.

Asimismo, existen puntos importantes a destacar que hacen a la responsabilidad del departamento de recursos humanos, además del cumplimiento de aspectos legales de la empresa.

- Cumplir con la liquidación de sueldos y haberes en tiempo y forma, ya que pagos deficientes de premios, comisiones, bonificaciones por hijo o parte del salario, son la antítesis de la responsabilidad social del departamento de recursos humanos.
- Cumplir con la normativa legal y previsional, en materia de salarios, atención médica y medidas de higiene y seguridad en el trabajo.
- Contar con una política de puertas abiertas, ya que si el departamento de recursos humanos es percibido como un ente cerrado, lejano y autoritario, carece de la sensibilidad necesaria para realizar su función.

Al no prestarle atención a las consultas y reclamos, se deja un espacio abierto para rumores y a la especulación. Esto genera descontento y conflictos.

- Crear una cultura que dé importancia a la comunicación, lo cuál no es ajeno al departamento de recursos humanos. Para lograr sus objetivos es vital que se comunique permanentemente con su cliente interno, con la línea de mando y con asociados externos como consultores y universidades. El departamento de RRHH también colabora en que otras áreas cumplan sus objetivos como Presidencia, Marketing, Ventas y Comercial.

- Crear un entorno de igualdad, en el que todos se sientan respetados por la organización y por sus pares.

- Asegurar la formación constante para el puesto de trabajo, lo que significa la formación técnica necesaria para desempeñar tareas correctamente y alcanzando a todos los empleados de la empresa. Esto se puede realizar a través de los planes de Mentoring, que son programas en los cuales se juntan dos personas, una de ellas con sobrada experiencia en lo laboral y en la propia empresa y la otra, con un especial talento que nos interesa desarrollar. Estas se comprometen durante un período de tiempo, para contribuir al desarrollo personal y profesional. Otra manera, puede ser implementando planes de tutorías que ayudan a la capacitación de los más jóvenes. Se trata de intentar transferir el conocimiento de los Seniors, hacia los Juniors (es decir, personas con más experiencia a personas que recién comienzan) y fomentar las relaciones interpersonales.

También cabe remarcar, que si alguien realiza un curso o post-grado pagado por la empresa, al terminar el mismo sería importante que pueda preparar una charla para otros colaboradores sobre los puntos relevantes de su aprendizaje o ejecutar una monografía o informe sobre el curso, para hacer circular entre otros miembros de la la empresa.

- Promover el desarrollo profesional, por medio de los planes de carrera, planes de sucesión y ascensos periódicos, los cuales

son parte del crecimiento del personal. Los entornos más amigables para trabajar son aquellos donde la empresa prefiere promover a un empleado propio que traer alguien de afuera para la mayoría de los puestos.

- Asegurar un entorno de trabajo saludable para el medioambiente, ya que los ambientes de trabajo productivos generan desperdicios. El reciclado de papel, el ahorro de energía, la prohibición de fumar en la empresa, y la utilización de elementos biodegradables para la limpieza, incluso (si le compete) proponer la separación de desperdicios en orgánicos, vidrio y papel, nos hablan de una empresa responsable con sus colaboradores y con el medio ambiente.

5.2. Bibliografía

Libros y Manuales:

- De Michele, Roberto (1998). *-Los códigos de ética en las empresas - Instrucciones para desarrollar una política de reglas claras en su organización-*, Ediciones Granica México S.A. de C.V.
- Debeljuh, Patricia (2009). *Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa*, Editorial Cengage Learning Argentina, Buenos Aires.
- **Fernández Collado, C. y Galguera L. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. Editorial: McGraw- Hill Interamericana, México.**
- Fernández Gago, Roberto (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa - Colección Negocios España*, Thomson Editores, Madrid Paraninfo, S.A.
- Kliksberg, Bernardo (2007). *Más ética, más desarrollo*, Temas Grupo Editorial SRL, Buenos Aires, 12 Edición.
- Lozano, Josep (1999). *Ética y Empresa*, Editorial Trotta S.A., Barcelona.
- Reichheld, Frederick F. (1996). *The Loyalty Effect*, Bain & Company Inc., Editorial: Harvard Business School Press, Estados Unidos de América.
- Velásquez, Manuel G. (2000). *Ética en los negocios – Conceptos y Casos*, Editorial Pearson Educación, México.

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

- Volpentesta, Jorge Roberto (2009). – *Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial* – Editorial Osmar D. Buyatti Librería Editorial, Bs. As.

- Weinert, A. B. (1981): *Manual de Psicología de la Organización*. Traducido y editado en Barcelona: Herder. (1985).

Ensayos y trabajos:

- Bestratén, Manuel Belloví y Pujol, Luís (2004). - "*NTP 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación*", publicado por el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España y el Instituto Nacional de Higiene y Seguridad en el trabajo.

- Canella, Jhonatan y Pelufo, Gonzales Fiorella, *Gestión de la Administración pública y de las entidades financieras en Argentina*, San Juan, (2009).

- DONALDSON, T. & PRESTON L. E. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*. *Academy of Management Review* 20:65-92.

- James, L. R. y Jones, A. P. (1974). An organizational model. Components and measurement. Comunicación en el Symposium "Men in social systems: Results of a three-year multiorganizational study". Nueva Orleans: American Psychological Associations.

- Libro Verde (2001). *Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de la Empresa*. Comisión de las Comunidades Europeas.

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

- *"Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa"*. (2003). Madrid, AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas).
- *"Moda que aprieta: la precariedad de los trabajadores de la confección y la responsabilidad social de las empresas"*. (2004). Barcelona, Intermon Oxfam.
- Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006). *Estrategia y Sociedad*, Harvard Business Review América Latina, Diciembre Reimpresión r0612d- e.
- Ramos, Eva, Korin, Mercedes, García, Aurelio y Pérez, José (2009). – *"Guía de aprendizaje sobre la implementación de Responsabilidad Social Empresarial en pequeñas y medianas empresas"*.
- Rivera Rodríguez, Huego Alberto y Malaver Rojas Marleny Natalia (2011). *Documentos de Investigación*. Documento de investigación nº 97, La organización: los stakeholders y la responsabilidad social, Facultad de administración, Colombia.
- Thompson, J. K., Wartick, S. L., & Smith, H. (1991). Integrating Corporate Social Performance and Stakeholder Management: Implications for a Research Agenda in Small Business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12

Doctos:

- Ley Nacional 25. 250 y Decreto 1171/00.

Materiales periódicos:

- Diario La Voz del Interior (2013). "Las empresas más atractivas para trabajar". Córdoba, Argentina.

Sitios Webs consultados:

- <http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/11467-dimensiones-de-la-responsabilidad-social-empresarial-sus-actores-papel-de-las-politicas-publicas.html> . (Última vez consultado: 7/07/2012)
- https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:l2g7k0QkL1QJ:www.etnor.org/html/pdf/pub_guia-rse.pdf+%C2%BFPor+qu%C3%A9+debe+una+empresa+asumir+la+RSE?&hl=es&gl=ar&pid=bl&srcid=ADGEESheY3X2OZL-o-jRx8BqXIXqYXVxx0B8zB6WZ5_7ulwNFK0RTI0UnbLoaNqU3DTMF3XrzQvKxLpv4YYmPDG-t9Z63rS0qmXWhnlsrIDcF2h7RG25nKLMbSnyOhVntQg5qtTpxyYW&sig=AHIEtbQR8ltwlWDTM_RfPDQxHwwpjXmFZQ. (Última vez consultado: 3/05/2012)
- <http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-empresarial/cultura-organizacional/15684-se-valora-mas-el-clima-laboral-que-el-salario>. (Última vez consultado: 3/08/2013)
- http://www.etnor.org/html/pdf/pub_guia-rse.pdf. (Última vez consultado: 11/08/2013)
- <http://www.dinero.com/administracion/articulo/empresas-duran-siglos/118902>. (Última vez consultado: 25/10/2012)

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

- <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1985/vol2/arti1.htm>. (Última vez consultado: 25/10/2012)
- http://www.iarse.org/new_site/site/index.php?put=descargas&id_cat=2. (Última vez consultado: 25/10/2012)
- <http://www.lanacion.com.ar/1551639-la-argentina-tuvo-en-2012-los-peores-indicadores-de-la-region>. (Última vez consultado: 25/10/2012)
- <http://www.lavoz.com.ar/opinion/verdadera-democratizacion>. (Última vez consultado: 25/10/2012)
- <http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/11467-dimensiones-de-la-responsabilidad-social-empresarial-sus-actores-papel-de-las-politicas-publicas.html>. (Última vez consultado: 25/10/2012)
- <http://blog.luisamaram.com/2013/07/29/diferencia-entre-caridad-filantropia-rse-y-sustentabilidad-corporativa/>. (Última vez consultado: 22/08/2013)
- http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow. (Última vez consultado 12/09/2013).
- <http://www.creadess.org/index.php/informate/sostenibilidad-empresarial/cultura-organizacional/15684-se-valora-mas-el-clima-laboral-que-el-salario>. (Última vez consultado 12/09/2013).
- <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Ecogestion/996832.html>. (Última vez consultado 12/09/2013).
- http://www.rsevenezuela.com/index.php?option=com_content&view=article&id=272&Itemid=4. (Última vez consultado 15/09/2013).

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

- http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow. (Última vez consultado 23/09/2013).
- <http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/El%20grupo%20Arco%20y%20la%20RSE.pdf>. (Última vez consultado 23/09/2013).
- http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf. (Última vez consultado 6/11/2013).
- http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6_tesis_diagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasempresassalvadorenasdistribuidorasdep.pdf. (Última vez consultado 6/11/2013).
- <http://www.randstad.com.ar/mundo-laboral/mundo-laboral/mejorar-el-clima-organizacional-para-aumentar-la-productividad.html>. (Última vez consultado 6/11/2013).
- http://www.ehowenespanol.com/diferentes-metodos-desarrollo-empleados-beneficios-info_189447/. (Última vez consultado 10/11/2013).
- <http://www.evita-percances.com/guias/condicionesTrabajo/IMAG/10.2.%20Razones%20para%20que%20las%20empresas%20asuman%20la%20RSC.pdf>. (Última vez consultado 10/11/2013).
- <http://es.scribd.com/doc/47385473/PROGRAMA-PARA-MEJORAR-EL-CLIMA-ORGANIZACIONAL>. (Última vez consultado 10/11/2013).
- <http://archivo.abc.com.py/2009-05-15/articulos/520994/la-responsabilidad-social-empresarial-caracteristicas-e-importancia>. (Última vez consultado 12/11/2013).

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

ANEXOS

Anexos

Encuesta a empleados:

Encuesta de Responsabilidad Social Empresaria

Breve explicación sobre RSE:

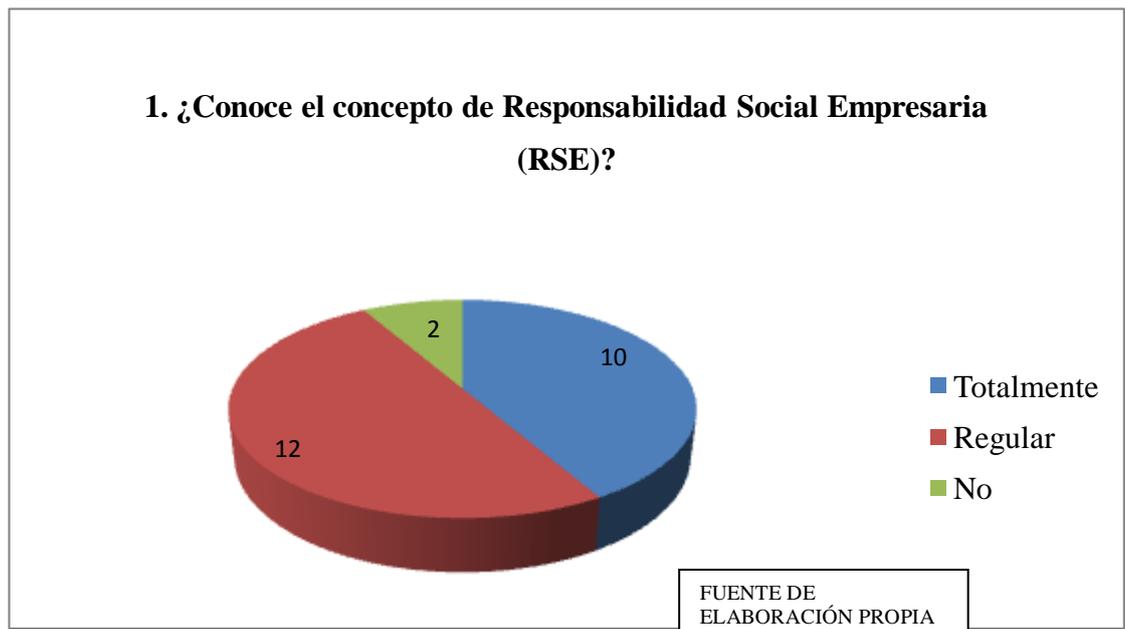
Ser socialmente responsable no solamente significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas aplicables, sino también ir más allá e invertir «más» en capital humano, en el entorno y en las relaciones con las partes interesadas. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación permitiría aumentar la competitividad de las empresas, además de tener un impacto directo en la productividad.

Es decir, RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.²⁸

²⁸ Definición basada en el Libro Verde. El mismo fue creado por el consejo Europeo de Estocolmo, favoreciendo las iniciativas empresariales para fomentar la responsabilidad social de las empresas.

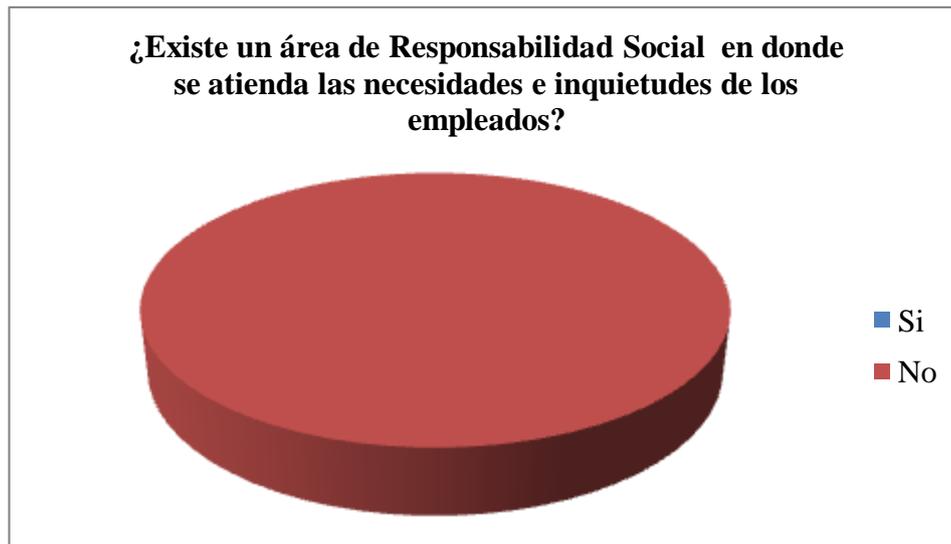
1. ¿Conoce el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)?

- Totalmente
- Regular
- No



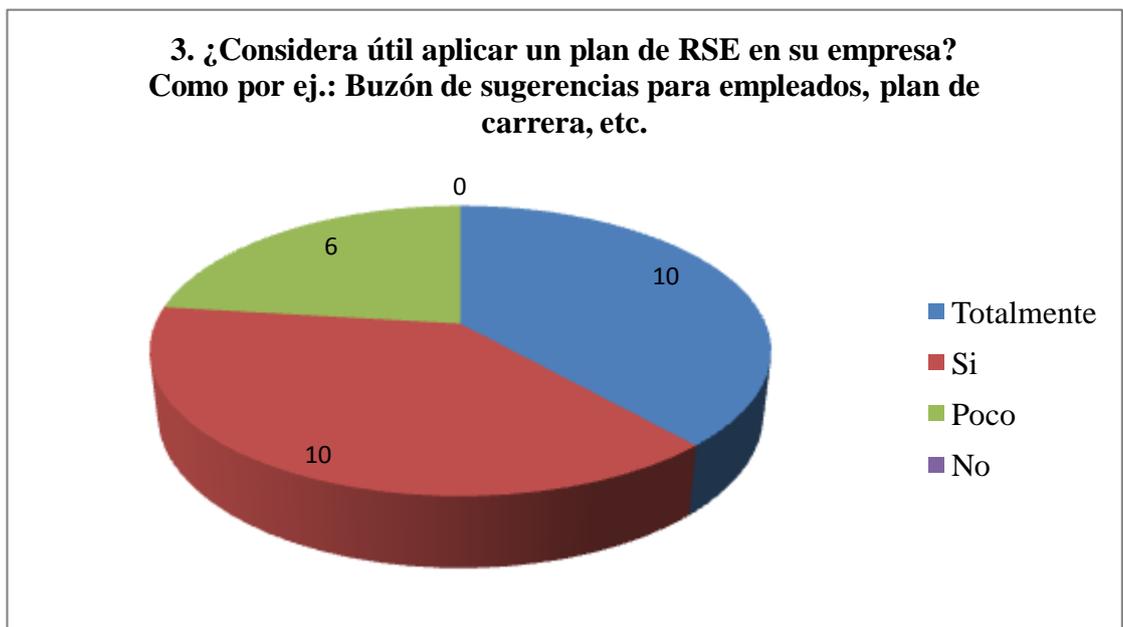
2. ¿Existe un área de Responsabilidad Social en donde se atiendan las necesidades e inquietudes de los empleados?

- Si
- No



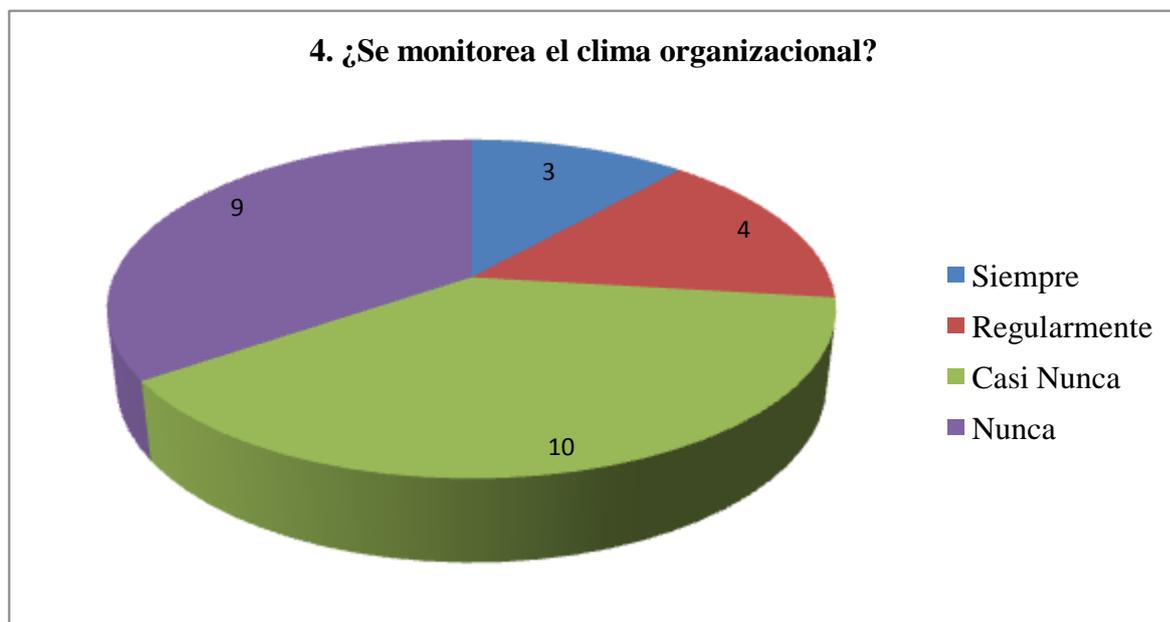
3. ¿Considera útil aplicar un plan de RSE en su empresa? Como por ej.: Buzón de sugerencias para empleados, plan de carrera, etc.

- Totalmente
- Si
- Poco
- No



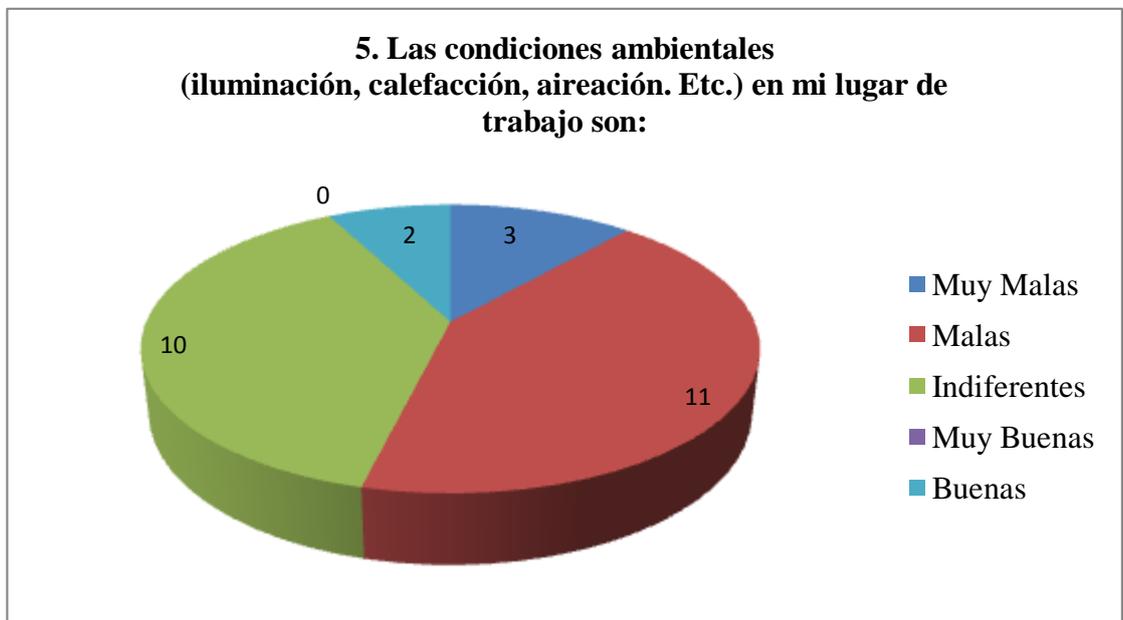
4. ¿Se monitorea el clima organizacional?

- Siempre
- Regularmente
- Casi Nunca
- Nunca



5. Las condiciones ambientales (iluminación, calefacción, aireación. Etc.) en mi lugar de trabajo son:

- Muy Malas
- Malas
- Indiferentes
- Muy Buenas
- Buenas



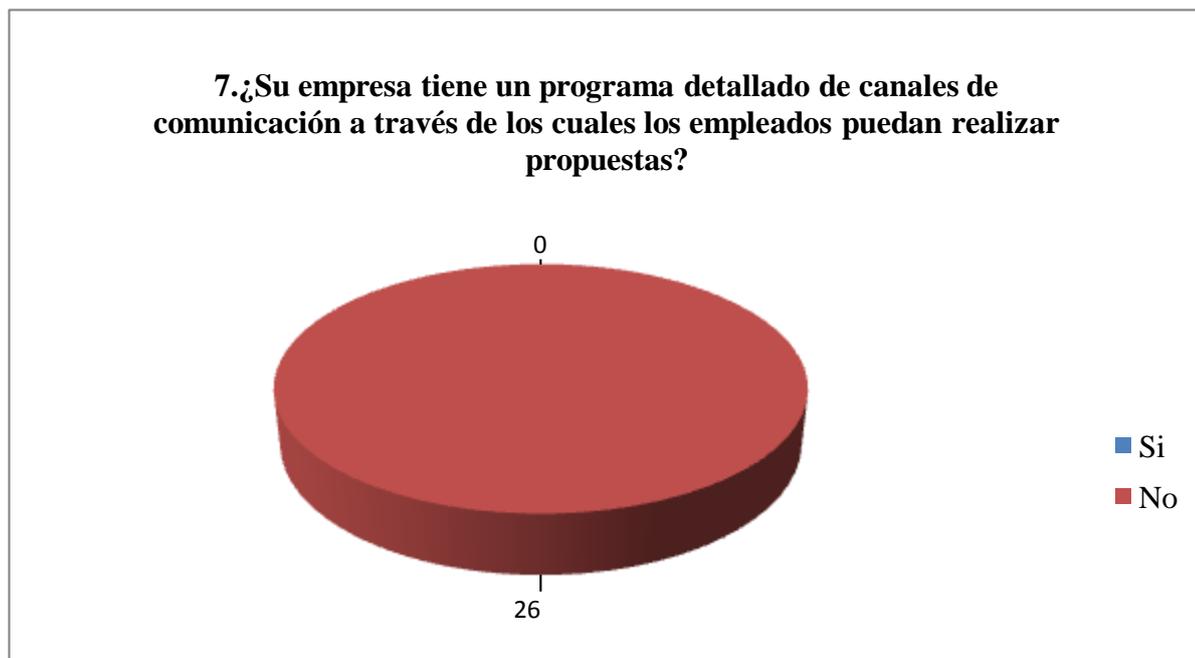
6. ¿Se fomenta un entorno laboral seguro y saludable en las áreas de trabajo?

- Si
- No



7. ¿Su empresa tiene un programa detallado de canales de comunicación a través de los cuales los empleados puedan realizar propuestas?

- Si
- No



8. ¿Se incorpora la formación y desarrollo de sus empleados como elemento crucial para sustentabilidad de su empresa?

- Totalmente
- Regular
- Poco
- No



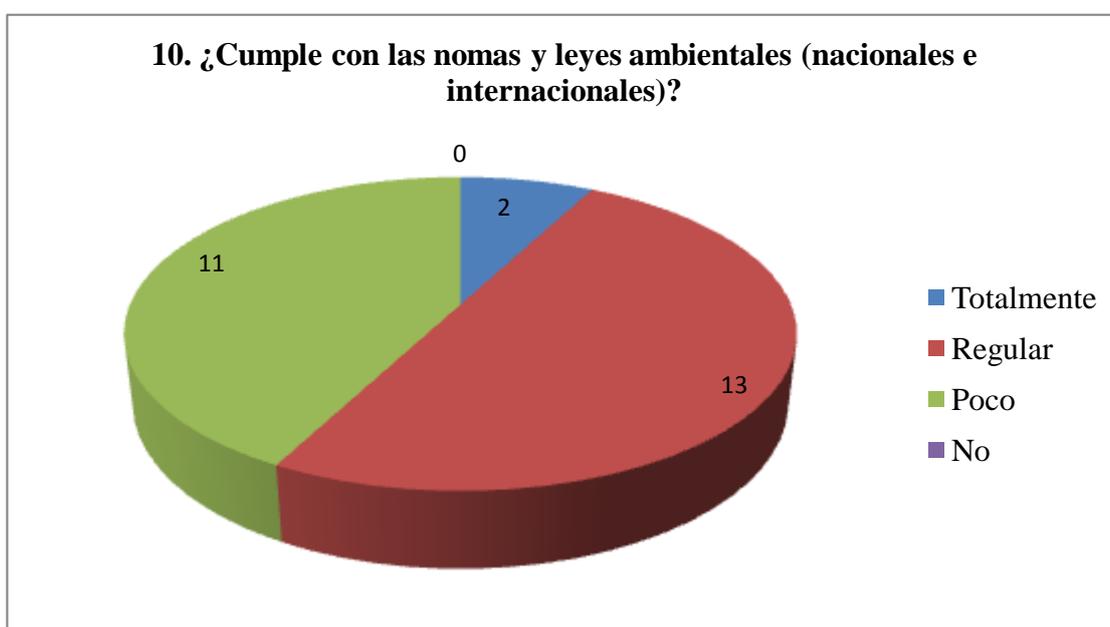
9. ¿La empresa contempla aspectos de Responsabilidad Social en su misión, visión y valores?

- Si
- No



10. ¿Cumple con las normas y leyes ambientales (nacionales e internacionales)?

- Totalmente
- Regular
- Poco
- No



ACLARACIÓN

Previo a realizar la encuesta: Se les explica brevemente el concepto de RSE a aquellas personas seleccionadas al azar que se encontraban con mayor disposición de tiempo en su puesto de trabajo. La explicación se encuentra de manera escrita arriba de la encuesta para que el empleado recuerde sus conocimientos o se interiorice sobre el tema a preguntar.

Entrevistas: Altos directivos

Entrevista realizada al director y al responsable de RRHH.

1. ¿Cuál es el cargo que usted ocupa en la organización?
2. ¿Cuántos empleados tiene a su cargo?
3. ¿Cómo clasificaría la situación actual de la organización?
4. ¿Considera que los empleados están satisfechos con el ambiente organizacional?
5. ¿Registra las inquietudes de los empleados, y escucha a los mismos para mejorar la calidad del ambiente de trabajo?
6. ¿Propicia el balance entre la vida personal y profesional de los empleados?
7. ¿Conoce el concepto de RSE?
8. ¿Por qué considera que un plan de RSE podría modificar la situación actual de la organización?
9. ¿Cuáles son para usted los beneficios de la RSE?
10. ¿Tiene alianza o vínculos con organizaciones clave que apoyen el éxito a través de planes de RSE?
11. ¿Cumple con las normas y leyes de RSE (nacionales e internacionales)?
12. ¿Cumple con las normas y leyes ambientales (nacionales e internacionales)?
13. ¿Incorpora la formación y desarrollo de sus empleados como elemento esencial para sustentabilidad de su empresa?
14. ¿Cuáles son los principales problemas presentes en la organización?
15. ¿Su empresa tiene un programa para la incorporación de personal con capacidades diferentes?
16. ¿La empresa contempla aspectos de Responsabilidad Social en su misión, visión y valores?
17. Describa su tipo ideal de organización.

EJEMPLO DE RSE PARA EL GRUPO ARCOR²⁹

Desde nuestra perspectiva entendemos que la Responsabilidad Social Empresaria es un proceso gradual, integral y estratégico relacionado con la gestión del negocio.

Este proceso concibe a las empresas como corresponsables del desarrollo sustentable de la sociedad.

Además de generar crecimiento económico, las empresas generan valor social y ambiental.

Ser socialmente responsable implica cuidar la calidad de las relaciones con los distintos grupos de interés.

1951: El Grupo Arcor se fundó con una visión socialmente responsable:

En el caso del Grupo Arcor hay dos elementos que distinguen nuestra visión y han caracterizado nuestra práctica socialmente responsable:

En primer lugar, la ideología surgida desde los propios fundadores para quienes el progreso económico va de la mano del desarrollo social y de la preservación de los recursos del planeta.

Por otro lado, el criterio de radicación de las plantas en localidades pequeñas con vocación federal y regional promueve una fuerte vinculación comunitaria lo que hace que las ciudades se desarrollen al calor de la actividad que genera la empresa.

Nuestra filosofía empresaria podría resumirse en este pensamiento que hace más de 30 años con palabras simples sostenía mi padre:

“Una empresa está bien cuando la comunidad en la que vive está bien”.

La práctica constante de la RSE

En este sentido, el Grupo Arcor siempre ha realizado distintas acciones que lo vinculan con el concepto de RSE:

“ Creación de empleo genuino.

²⁹<http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/EI%20grupo%20Arcor%20y%20la%20RSE.pdf> (Última vez consultado 23/09/2013).

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

- " Fuerte inversión en el desarrollo profesional de sus colaboradores.
- " Cultura organizacional diversa.
- Estrecha relación con los canales de venta y los consumidores.
- " Desarrollo de sus clientes y proveedores.
- " Participación activa en cámaras, asociaciones y foros.
- " Liderazgo en el compromiso con la causa ambiental.
- " Desarrollo de las comunidades y generación de capital social.

También esta práctica se manifiesta en el ejercicio de nuestra inversión social.

En 1991 creamos la Fundación Arcor en la Argentina y en 2004 el Instituto Arcor de Brasil.

A través de ambos pretendemos: **"Contribuir para que la educación sea un instrumento de igualdad de oportunidades para la infancia"**.

En estos 15 años Fundación Arcor ha financiado más de 1400 proyectos que beneficiaron a más de un millón de niños y jóvenes trabajando con más de 6500 organizaciones en todo el territorio nacional.

El Proceso de RSE en Arcor

Basados en estos antecedentes iniciamos un proceso para integrar a nuestra empresa en este movimiento global de la RSE.

Así, comenzamos en 2004 trabajando en la generación de una visión común de RSE para Arcor que permitiese comprender que ésta implica algo más que implementar y gestionar programas comunitarios. Es un modo de gestión que cruza de manera transversal a toda la organización.

Sobre esta visión compartida trazamos el proceso de Responsabilidad Social en Arcor para los próximos años.

En 2005 buscamos preparar a la empresa para incorporar la dimensión de la Responsabilidad Social como un eje orientador de nuestra práctica empresarial.

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

Esto fue estructurado a través de dos componentes: darle el direccionamiento estratégico a la Responsabilidad Social de Arcor, clarificando dónde estábamos y hacia dónde queremos ir; y las tareas de sensibilización y capacitación de nuestros colaboradores.

Los resultados del programa RSE en 2005:

Con este programa durante 2005 logramos:

- Relevar las prácticas y elaborar un diagnóstico situacional.
- Construir la política de RSA que incluye los Códigos de Ética y de Conducta.
- Elaborar el Plan de Acción para los próximos tres años (2006-2008).
- Producir el primer Reporte de Sustentabilidad del Grupo Arcor.
- Definir la Estructura de Gestión y crear una Gerencia Corporativa de RSA.

Además, trabajamos en:

- Formación de todo el nivel de conducción del Grupo Arcor en la Argentina, Chile y Brasil (más de 260 gerentes).
- Incorporación de un módulo de RSE en todos los Programas de Capacitación Corporativos.

El Plan de Acción RSE 2006-2008:

En el presente programa nuestro objetivo es consolidar la práctica de la RSE de Arcor de manera integrada con los diferentes públicos de interés y en todas las dimensiones de negocios de la empresa, fundamentada en sus Códigos de Ética y de Conducta.

Para ello se establecieron las siguientes líneas de acción que orientan nuestra estrategia de RSE de los próximos años:

Difundir el concepto de Responsabilidad Social y sus temas, prácticas, instrumentos y metodologías, apoyados en la visión de la sustentabilidad. Se capacitará y formará a los públicos de interés de la empresa, con especial atención al fortalecimiento de la acción protagónica de los empleados.

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

• Generar un proceso permanente de comunicación y diálogo de las acciones que expresan la RS de la empresa, que propicie la interacción e integración entre sus públicos de interés, priorizando al público interno.

• Crear un sistema de monitoreo de la gestión y de los resultados de las acciones para perfeccionar el programa.

• Evaluar las acciones, políticas y proyectos ya existentes para perfeccionarlos, a partir del

Código de Ética y del Código de Conducta de la empresa, y para crear nuevas acciones y proyectos que aseguren el cumplimiento de la Política de RSE.

• Establecer una Estructura de Gestión y Dirección que permita implementar, conducir, monitorear y evaluar las acciones de forma coherente y calificada, incluyendo las de capacitación y comunicación.

Los principales desafíos:

Sin dudas que este proceso no es está exento de obstáculos, y supone un conjunto de desafíos que debemos tener en cuenta:

• Por un lado, estamos poniendo en marcha un proceso, que debe hacerse de manera progresiva, constante e integral.

• En segundo lugar, hemos desarrollado nuestro Código de Ética y Conducta y éstos deben asumirse como orientadores de nuestras prácticas cotidianas.

• Por último, es decisivo el rol que quienes conducimos la empresa debemos asumir para alinear este proceso e imprimirle credibilidad.

En definitiva nuestro desafío principal es mantener un compromiso sostenido en valores sólidos y perdurables, y no tan sólo guiados por criterios de oportunidad.

Para concluir, deseo agradecer nuevamente a los organizadores por esta posibilidad que me han brindado de poder transmitir las ideas que desarrollamos en Arcor en materia de responsabilidad social empresaria.

Y en este sentido quiero destacar un punto que me parece muy significativo: estoy convencido de que cada vez más y sin importar si son grandes compañías o pymes, las empresas que operan en nuestro país

PROYECTO DE GRADO: "Implementación de un programa de responsabilidad social empresaria orientada al público interno en una empresa constructora de la ciudad de Córdoba"

deberán comenzar a trabajar para alinear la gestión de sus negocios a estos conceptos de responsabilidad social, teniendo siempre como objetivo central la generación de empleo genuino que contribuya a erradicar definitivamente la pobreza en la Argentina y construir una sociedad más inclusiva.