



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Final de Carrera Título:

***Cómo contribuir a la mejora en la política de Responsabilidad Social
Empresarial de las organizaciones (E.C)***

Alumno: Andrea Del Gesso andredelgesso@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Mg. Lic. Yohana Noguera Lopez

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottni

Marzo 2016

Índice

	Página
Agradecimientos	3
Introducción	4
Capítulo I	6
Grupo OSDE	6
Bases teóricas	10
Responsabilidad Social Empresarial.....	10
Diferencias entre RSE y Filantropía	13
Diferencias entre RSE y Marketing social	15
Capítulo II	16
Dimensiones de RSE	16
Dimensiones de la responsabilidad social en la toma de decisiones	17
Formas de comunicar RSE.....	18
¿Debe ser obligatoria por ley la RSE?	20
La Iniciativa de Reporte Global (GRI)	21
Plan estratégico	24
Capítulo III	26
Sistema de trabajo	26
Resultados	33
Conclusiones	38
Anexos	39
Bibliografía	40

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía, por permitirme vivir y disfrutar cada día,

A mi familia por su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida,

A mis amigas por acompañarme siempre y hacer que el camino sea más ameno,

A mis tutoras, Ana María Trottini y Yohana Noguera Lopez por la paciencia y la ayuda,

A los trabajadores del Grupo OSDE por su colaboración y buena predisposición.

Introducción

Buscamos desarrollar cuestiones fundamentales acerca de la relación entre las organizaciones y la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), concepto que hoy día avanzó mucho y cada vez son más las empresas que se animan a implementarla y a verla desde una perspectiva de inversión y no de gasto.

Lo llevaremos a cabo bajo la metodología de estudio de caso, aplicada a una empresa. Esto resulta atractivo por su realismo, por su carácter exhaustivo e integrador de las distintas áreas que componen una organización y los distintos grupos de interés con los que ésta se relaciona.

Esto permite a la organización recibir un aporte diferenciado a través del diagnóstico del desarrollo interno y el diseño de propuestas de acción a medida.

Nuestros objetivos consistieron en interiorizarnos en la realidad de la organización objeto de estudio, su marco estratégico y factores críticos de éxito; diagnosticar el compromiso de la organización con la RSE e identificar y proponer mejoras de acciones para su aplicación a un tema específico.

Realizamos un estudio descriptivo de Responsabilidad Social Empresaria acerca de la Organización de Servicios Directos Empresarios (OSDE) de la ciudad de Junín, Buenos Aires. Para esto recolectamos datos que nos ayudaron a describir la situación tal y como es, recopilando también las suficientes bases teóricas para poder analizar con profundidad la realidad de dicha organización. Intentamos identificar e interpretar toda la información disponible y explorar la entidad dentro del contexto en el que se mueve recabando múltiples fuentes de evidencia. Para esto realizamos una investigación de campo y documental basándonos en fuentes bibliográficas, hemerográficas, entrevistas y encuestas.

Nuestro objetivo es lograr una percepción lo más completa posible de la organización y además analizar el reporte social del Grupo OSDE para compararlo con

la realidad y comprobar si efectivamente coincide con lo que hoy día está señalado como Responsabilidad Social Empresaria y con los objetivos que se derivan de este concepto que está en crecimiento y que cada vez son más las empresas que se animan a incorporarlo en su estrategia. En base dicho reporte nos propusimos identificar oportunidades de mejoras para el futuro.

Capítulo I

Grupo OSDE

OSDE (Organización de Servicios Directos Empresarios) brinda servicios en salud desde el año 1970, cuando se crearon por ley las mutuales del personal de dirección de empresas.

Un grupo de personas comenzó a soñar con una empresa distinta. Una organización basada en el enfoque humanista y fundada sobre el espíritu solidario. Así nació el Grupo OSDE, con la firme convicción de que la solidaridad conjugada con un gerenciamiento moderno podía dar muy buenos resultados. Hoy, el Grupo OSDE es esa filosofía original llevada a la práctica a través de: OSDE Binario, Binaria Seguros de Retiro S.A., Binaria Seguros de Vida S.A., Urgencias 4351111, Interturis S.A. y la Fundación OSDE.

OSDE Binario: De organización regional en sus comienzos, a partir de 1992 se estableció un servicio homogéneo a nivel nacional, basado en una amplia cobertura médica. Fue el primer plan de salud que privilegió la libertad de elección por sobre todas las cosas, brindando un servicio de excelencia para sus asociados y consolidando día a día la relación con sus prestadores.

Propone un vínculo directo entre médico y paciente, mediante un sistema de planes abiertos que le garantizan su cobertura en todo el país. Para ello cuenta con más de 380 Centros de Atención Personalizada, destacados profesionales, importantes centros de internación y los más modernos servicios de diagnóstico y atención permanente de urgencias. En caso de necesidad se podrá realizar interconsultas en centros especializados de EE.UU., Israel y Canadá o beneficiarse con el servicio de urgencias en los países limítrofes.

Cada plan cuenta con dos categorías especiales: NEO y Plan Joven.

OSDE Neo es una propuesta pensada especialmente para satisfacer todo lo que necesita un joven de 18 a 25 años, a un costo más conveniente. Con NEO, cada joven puede elegir con total libertad el plan de salud que mejor se adapta a sus necesidades y sentirse protegido en cualquier lugar y cualquier momento.

Plan Joven

Es una cobertura médica de primer nivel, para familias jóvenes hasta 35 años inclusive, sin limitaciones en maternidad. Se puede acceder a este plan en forma directa abonando la cuota mensual del plan elegido o derivando los aportes de Obra Social, si se encuentra en relación de dependencia.

Y a partir de los 36 años pasa a llamarse Plan Individual para familias o personas individuales las cuales poseen una cobertura hasta el último día de vida de la persona.

Binaria Seguros:

Binaria Vida es un plan flexible de protección personal que, sin tratarse de un sistema de ahorro, brinda respaldo a las personas más queridas, en caso de fallecimiento o accidente del titular de la póliza.

La propuesta es elegir un plan de protección basado en las necesidades y proyectos familiares. A través de un asesoramiento especializado y tomando en cuenta el grupo familiar, planes y expectativas para el futuro, se estima junto a la persona el nivel de cobertura que se ajuste a sus requerimientos

- Con Binaria la protección comienza a partir de la emisión de la póliza, la cual podrá ser contratada en pesos o en dólares estadounidenses
- Binaria ofrece cobertura inmediata e ininterrumpida en el país y en el mundo, con la posibilidad de adicionar una cláusula por accidente.
- En Binaria el contrato se renueva anualmente y en forma automática, con protección hasta los 75 años de edad para el seguro de vida y hasta los 65 años de edad para la cobertura por accidente

La Cláusula Adicional por Accidente brinda cobertura al asegurado en el caso de producirse pérdidas físicas irreparables a causa de un accidente. Si como consecuencia del mismo ocurriera el fallecimiento del titular, se abonará a los

beneficiarios la suma contratada por accidente, en forma adicional al monto de la cobertura de vida

Urgencias; es el Primer Servicio Integral de Urgencias y Emergencias médicas del Grupo OSDE. La empresa se inicia el 25 de mayo de 1996 en la Ciudad de Rosario y dentro de sus planes de expansión, el primer paso fue crear Urgencias.

El propósito central es asegurar a los asociados una primer respuesta médica de alta calidad, ante la angustia que le generan situaciones de riesgo de vida o imprevistos de salud.

Interturis S.A.: Es la empresa de viajes y turismo del Grupo OSDE, una organización de capitales argentinos con proyección internacional y más de 35 años de trayectoria en el país.

Refleja la calidad de atención, la solidez y la confianza del grupo, brindando el mejor servicio a través de una amplia red de sucursales distribuidas en todo el territorio nacional.

La misión de la organización es dar respuesta siempre a sus afiliados. Trabajan para prestar un servicio ejemplar de salud a través de la mayor red argentina de profesionales sanitarios que, gracias a su calidad humana y profesional, contribuyen a mejorar la vida de las personas.

Su visión es ser la institución de referencia en la Argentina por su contribución al bienestar de las personas y al bien común.

Los valores de la gestión son:

Cercanía: priorizan el trato humano con cada una de las personas con las que se relacionan, al mismo tiempo que se esfuerzan por escuchar sus necesidades y actúan en consecuencia

Vocación de respuesta: la fuerte vocación de servicio les permite brindar siempre una respuesta satisfactoria a los clientes. La mejor posible. La más eficaz, ágil y personalizada.

Solidez: están respaldados por una sólida trayectoria como organización empresarial y sustentada por una red profesionalizada y amplia presente en todo el territorio argentino.

Cooperación social: son parte activa en la transformación de la sociedad argentina a través del apoyo económico y social que brindan a sus colaboradores y a las comunidades en las que opera.

En la actualidad, OSDE cuenta con 37 Filiales y más de 380 Centros de Atención Personalizada (CAP) distribuidos estratégicamente en todo el territorio argentino. Hoy, casi 2 millones de personas confían en sus servicios. Por este motivo, se mantiene esta red de atención con la prioridad de estar cerca de cada socio y brindarles respuestas de manera rápida y eficaz. Al mismo tiempo, este modelo se fundamenta en la convicción de que, aun como parte de un mismo país, existen rasgos propios de cada región que deben ser atendidos. Estos factores contribuyen a generar un sentimiento de pertenencia, manifiesto en el sentir de cada uno de los socios: fuere cual fuere el lugar donde esté, siempre podrá encontrar algún CAP para canalizar sus necesidades y hallar una persona que lo asesore de manera atenta y contenedora.

A continuación recurrimos a la matriz FODA, la cual es una herramienta utilizada para conocer la situación real en la que se encuentra una organización y que permite identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) con el objetivo de evaluar el potencial que tiene la empresa y el mercado en el que actúa. Buscamos proporcionar un panorama de qué es lo que está ocurriendo en el entorno de la organización y si la misma tiene los recursos necesarios para hacer frente a las amenazas y para aprovechar las oportunidades que se le presentan.

FODA de la empresa

Fortalezas:

- Posicionamiento y reconocimiento de la empresa a nivel nacional
- Servicio personalizado y de máxima calidad
- 45 años de trayectoria y experiencia en el rubro
- Rápida respuesta médica ante alguna urgencia
- Cobertura a nivel nacional
- Todos los departamentos están alineados con la estrategia general

Oportunidades:

- Ante el crecimiento de la ciudad, la posibilidad de crecer y captar nuevos afiliados
- No todos los competidores tienen cobertura nacional
- Acciones de RSE
- Mercado emergente (los jóvenes)

Debilidades:

- Los vendedores no están incentivados
- Todos los vendedores le venden a cualquier persona o empresa, no están distribuidos ni focalizados
- Pocas reuniones de equipo
- La relación con los prestadores médicos. Osde funciona a través de los contratos directos, si aumentan sus cuotas los prestadores quieren que les aumenten también y si no se llegan a arreglos pueden romper el vínculo y dejar de brindar cobertura
- Poca presencia en las redes sociales, mientras que la presencia de nuestros competidores es fuerte

Amenazas:

- Ante el crecimiento de la ciudad, la llegada de nuevos competidores fuertes como Galeno
- Aumento de los insumos médicos por lo tanto aumento de las cuotas

Bases teóricas

Responsabilidad Social Empresarial

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) surge en los años 50 planteando la obligación de la empresa de poseer objetivos compatibles con los objetivos sociales. Esta visión competía con la opinión de Friedman para quien “la única responsabilidad de la empresa es obtener ganancias.”

En los años 60 se comenzó a plasmar la noción de responsabilidad de las empresas insertas en una sociedad cuyas necesidades no se pueden evitar. En este marco se gestan los enfoques filantrópicos caracterizados por donaciones simples y esporádicas, sin planificación ni estrategia. Según Zablotsky (2004) este tipo de accionar carece de sentido “...a no ser que mediante el mismo se incentive a aquellos que son asistidos a valerse por sí mismos. De lo contrario se estaría condenando a los

beneficiarios a la virtual indigencia, al indirectamente perpetuarlos fuera de la sociedad productiva”.

En los años 80 la RSE cobro características estratégicas, ligadas a la competitividad de las firmas. En un concepto más amplio significa la inclusión en forma permanente en los criterios de decisión en la empresa, de cuestiones que van más allá de la maximización del beneficio, dados por la dimensión social, ética y medioambiental

El Foro de Expertos en RSE la define - en su reunión del año 2005- como:

“...El cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el dialogo transparentes con su grupo de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. (Barrera Cerezal, 2008 en Ledesma, 2008:20)

De acuerdo a la definición del Libro Verde, la RSE estaría definida como: “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con el entorno. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir a plenitud las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”

Objetivos

- Mejorar el conocimiento de la empresa sobre sus fortalezas y debilidades en RSE, conocer expectativas y percepciones de sus grupos de interés, así como las oportunidades y amenazas de su sector.
- Facilitar el establecimiento de una política de transparencia informativa y de dialogo con los grupos de interés e identificar las herramientas de comunicación más adecuadas.
- Mejorar la gestión de RSE mediante la formalización de sus políticas y sistemas de gestión y la adopción de medidas de fortalecimiento de la misma en áreas prioritarias de intervención seleccionadas en función de su impacto y factibilidad
- Asegurar la coherencia de las actividades de RSE con la estrategia empresarial, las expectativas de sus grupos de interés y las demandas de su entorno.

Grupos de interés

Cuando hablamos de ‘grupos de interés’ o de ‘partes interesadas’, hacemos referencia a las personas o grupos de personas que se ven afectados por o que tienen impacto en las actividades, los productos o servicios de una organización. Para poder establecer un compromiso con las partes interesadas debemos llevar a cabo una variedad de acciones y esfuerzos para comprender e involucrar a estos grupos en las actividades y la toma de decisiones de una compañía. De esta manera, se puede describir el compromiso con los grupos de interés como el conjunto de acciones desarrolladas por la empresa para reconocer, a sus partes interesadas, el derecho a ser escuchadas.

Este derecho no implica que la empresa tenga que satisfacer las preocupaciones de todos los grupos de interés, aunque sí supone que debe responder a los cuestiones planteadas por ellos e incluirlas en el desarrollo estratégico y operacional de la misma. Los beneficios de un compromiso con los grupos de interés exitoso pueden ser varios, entre los cuales contamos con:

- Identificación temprana de tendencias y asuntos relevantes. El hecho de mantener un diálogo continuo con los grupos de interés conlleva la posibilidad de poder identificar nuevos temas que puedan influir en las condiciones del mercado y que puedan afectar a la empresa en general
- Tener acceso a los recursos y conocimiento de las perspectivas de los grupos de interés puede ayudar a la empresa a gestionar las oportunidades y los riesgos con mayor eficiencia y eficacia.
- Innovación y mejora. El conocimiento y los recursos de los grupos de interés también pueden ayudar a la empresa en la mejora y la innovación de sus procesos y de sus productos o servicios.
- Establecer la credibilidad como socio. La capacidad de desarrollar las relaciones individuales y la interacción cara a cara son el método más eficaz para la construcción de confianza y la credibilidad de la empresa. A su vez, el hecho de crear confianza es crucial para lograr el éxito a largo plazo.
- Si el acceso a la información y las relaciones que van más allá de las fuentes tradicionales se integran en la planificación y otras actividades principales de la

empresa, pueden traducirse en una ventaja competitiva que, a su vez, genera la toma de decisiones fundamentada.

Hoy día las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés son cada vez más complejas y elaboradas, por lo tanto suponen cada vez más interacciones entre las partes involucradas. La colaboración o compromiso entre la empresa y los grupos de interés es un proceso largo y complejo, que requiere la generación de confianza entre los actores. Un método útil para esto es mantener un dialogo abierto, lo cual lleva consigo beneficios tanto para la empresa como para las partes interesadas.

En los últimos años fuimos testigos de una evolución desde la información unilateral a los grupos de interés por parte de la empresa, hasta la colaboración plena entre los actores. Este desarrollo muestra la creciente interdependencia tanto de los grupos de interés con la empresa, como también de la compañía hacia estos actores. La puesta en práctica de estas formas de colaboración supone un desafío de gran importancia para la empresa. Establecer un compromiso con las partes interesadas implica colaborar con diferentes actores a la vez, y, a menudo, sobre temas complejos, tales como los impactos de la empresa en la sociedad y en cada uno de sus grupos de interés. Entre éstos hay algunos que son bien conocidos por la empresa como los proveedores, empleados o sindicatos. Sin embargo también existen otros con los cuales el contacto ha sido más distante. Es el caso de algunas ONG de carácter medioambiental o social.

Diferencias entre RSE y Filantropía

La filantropía, es un concepto creado por el emperador romano Flavio Claudio Juliano, a fines del siglo III. Él, en su intento de restaurar el paganismo que primó en el imperio antes de la llegada del cristianismo, buscó sustitutos a los conceptos cristianos, dándoles un significado alejado de la religión católica. Así, fomentó el uso de la filantropía por la caridad

Etimológicamente filantropía significa:”*Amor al hombre o a la humanidad*”. Aunque su significado tomado de manera literal puede significar caridad, podemos concluir que los alcances son diferentes. La caridad es un término de connotación religiosa y busca resolver un problema de manera inmediata mientras que la filantropía

se usa en el contexto humanista no religioso y busca también que el cambio sea duradero a través de programas sociales y/o ambientales llevados a cabo por la empresa.

Lo que la diferencia de la responsabilidad social es que la filantropía no está alineada a la estrategia de la compañía ni espera beneficios.

Según la revista Forbes, una investigación encontró que las empresas que alientan a sus empleados a ser voluntarios tuvieron una tasa de retención más alta porque disfrutaban de sus lugares de trabajo y por lo tanto eran menos propensos a dejarlo.

La responsabilidad social empresaria y la filantropía son conceptos que están estrechamente relacionados, se podría decir que la filantropía es un pedazo de la torta de la RSE.

La RSE es una contribución activa y voluntaria con ejes sociales, económicos y ambientales, que de encontrarse integrada en la misión de la organización, tiene el objetivo de mejorar su situación competitiva, aportar valor a la empresa, beneficiar a sus trabajadores y a las comunidades que se encuentren dentro del área de influencia.

Es importante, y ésta es la gran diferencia, que esta ayuda o financiación de proyectos esté relacionada con el giro del negocio de la empresa y genere un impacto positivo a las comunidades donde opera, al medio ambiente y a la sostenibilidad de la misma. Por ejemplo, una editorial podría enfocarse hacia la donación de libros, fomentar la educación y reducir el número de analfabetos en la región; o una cadena de salones de belleza podría comprometerse a la elaboración de pelucas para mujeres que han perdido el cabello por un tratamiento contra el cáncer.

En ambos ejemplos, las empresas alinean sus programas sociales y ambientales al giro comercial de las mismas. De esta forma, los consumidores las perciben positivamente y no como un simple “*Greenwash*”.

Es importante que las empresas tengan claro si las acciones que llevan a cabo son filantropía empresarial, responsabilidad social empresaria o ambas, ya que no se excluyen mutuamente, pero de no tenerlo claro puede ser que estén alocando recursos para no obtener los resultados deseados.

Diferencias entre RSE y Marketing social

La RSE no se limita a una acción de marketing, sino que afecta a todas las áreas y departamentos de una organización, desarrollándose de manera transversal a través de ésta

El marketing social por su parte, es la serie de actividades de marketing que busca la modificación de comportamientos, actitudes u opiniones de ciertos públicos, con el objetivo de mejorar alguna situación social o medioambiental.

La forma más habitual del marketing social es el marketing con causa, donde la empresa apoya a una causa social o ambiental a través de donar una parte de la venta de sus productos. Sin embargo, las compañías también pueden hacer marketing social al sólo generar conciencia; al hacer inversión social (anteriormente llamada filantropía estratégica) o a través de desarrollar productos o servicios virtuosos que ayuden a la sociedad y al medio ambiente.

Tres puntos cruciales que lo diferencian de la responsabilidad social:

- 1) Marketing Social depende generalmente sólo del área de Marketing. La RSE, si bien puede tener un departamento propio, atañe a toda la compañía.
- 2) Una campaña de Marketing Social está enfocada a consumidores; la RSE está enfocada a *stakeholders* o grupos de interés.
- 3) Marketing Social es una táctica. Responsabilidad Social es la estrategia

Capítulo II

Dimensiones de RSE

La RSE persigue la sostenibilidad de las empresas y ésta se consigue alcanzando un equilibrio entre los diferentes ámbitos sociales, económicos y ambientales.

- **Social**: Incluye todos los factores relacionados con los trabajadores, tales como la formación, el empleo, la diversidad, la conciliación, la igualdad de oportunidades o la integración, como así también con el entorno social donde la empresa desarrolla sus operaciones
- **Medioambiental**: Engloba todos los aspectos relacionados con los impactos medioambientales que produce la empresa con sus actividades, desde el diseño de productos y servicios hasta los consumos energéticos y utilización de recursos. Se pueden realizar diversas actuaciones como reducción de consumo y energía, reciclaje, o creación de bienes y servicios con reducidos impactos ambientales
- **Económico**: Aborda todos los aspectos relacionados con el buen gobierno y la ética, la transparencia, la capacidad de innovar o la ciencia operacional. En este ámbito se pueden emprender actuaciones relacionadas con la eficacia de las operaciones mediante modelos de excelencia o modelos de gestión de la calidad. La comunicación y transparencia hacia los grupos de interés, su capacidad de acceder a nuevos mercados o cómo evalúa y gestiona la cadena de suministros.

A su vez, estos tres ámbitos pueden ser abordados desde un punto de vista interno o externo a la empresa.

Desde el punto de vista interno hace referencia a las actuaciones y prácticas que cada empresa debe tener en cuenta en su gestión interna. Aspectos relacionados a recursos humanos, los sistemas de gestión implantados, la gestión ética y de buen gobierno, como así también la relación que mantienen con sus proveedores.

En cuanto al punto de vista externo se refiere a como la empresa actúa y se integra con su entorno, los aspectos medioambientales generados por sus servicios o productos, su relación con los competidores y su capacidad de producir empleo y generar riqueza.

Dimensiones de la responsabilidad social en la toma de decisiones

Según el Instituto Argentino de Responsabilidad Social (IARSE, 2008:67) “el diseño y la implementación de un sistema completo de responsabilidad empresarial, debiera ajustarse a siete dimensiones clave:

- 1- Ética y transparencia: tanto la misión postulada por la empresa responsable socialmente como su puesta en práctica irá más allá del objetivo de maximizar el beneficio, debe expresar genuinamente valores éticos, transparencia, cultura.
- 2- Valoración de empleados y colaboradores: a través del cumplimiento de leyes laborales, libertad de expresión de nuevas ideas, respeto a la diversidad, inversión en capacitación y formación del personal, incentivo al desarrollo de talentos, delegación de autoridad, gestión participativa, cuidado a la vida personal y familiar de los empleados, ambiente adecuado de trabajo, promoción de hábitos de trabajo saludables
- 3- Aporte al medio ambiente: preservación de la naturaleza, política ecológica de compras, reciclado, prevención de la contaminación, uso de productos no tóxicos, eficiencia en el uso energético, economía de recursos hídricos.
- 4- Involucramiento de socios y proveedores: promoción de asociaciones, desarrollo de proveedores, entre otros.
- 5- Protección de clientes y consumidores: aportar informaciones correctas sobre los productos, evitar prácticas comerciales no éticas, evitar publicidad toxica, atención a reclamos y sugerencias, escucha de opiniones.

6- Promoción de comunidad: por medio de inversiones sociales, reclutamiento de empleados, apoyo a escuelas locales, organizaciones de salud.

7- Compromiso con el bien común: cumplir con el pago de tributos, combatir la corrupción, participar en el desarrollo de la región, diseñando modelos acordes a las características del entorno”

De lo anterior se desprende que dirigir y gestionar con responsabilidad social no es sinónimo de realizar acciones aisladas a favor de un sector de la sociedad aun sin negar el valor de este tipo de actividades en países donde la exclusión y la desigualdad de la población están tan extendidas.

Dado que la RSE se caracteriza por la “planificación e integración de las acciones sociales a la estructura decisional de la organización” (Domina, 2008), una genuina estrategia de RSE significara atravesar cada una de las decisiones, aun las más rutinarias por las dimensiones antes señaladas.

En este enfoque se intenta que los empresarios y sus consultores planteen estrategia y políticas en las que emerjan como objetivos beneficios empresariales satisfactorios, que permitan alcanzar metas de permanencia y crecimiento, sin soslayar valores esenciales ni comprometer el destino de próximas generaciones, con la convicción de que resignar resultados máximos en el presente reportará utilidades a futuro, al tiempo de asumir un compromiso con las urgencias de la sociedad y el medio ambiente

Formas de comunicar RSE

Según la revista Forbes “Las empresas hoy en día ya no cuestionan si deben o no comunicar la RSE, sino que han entendido que comunicar su desempeño en cuestión de sostenibilidad es dar a conocer su gestión de forma transversal y fortalecer las relaciones con sus principales grupos de interés en pro de su reputación y crecimiento sostenido en el tiempo.”

Es fundamental para la reputación corporativa de la empresa por lo que es de gran importancia comunicarla eficazmente entre los principales grupos de interés atendiendo a sus expectativas y necesidades.

“En definitiva, comunicarla de forma integral es clave para la construcción de la reputación y el aporte a la cuenta de resultados. En compañías que ya han dado un paso adelante en integrarla en su modelo de negocio, una comunicación efectiva de este compromiso puede dejar de ser la asignatura pendiente si se aplican claves estratégicas como las expuestas en este decálogo:

1. Comunicar la RSE debe ser comunicar gestión empresarial, no sólo Acción Social.
2. Comunicar, sí, pero con contenido real y bases sólidas.
3. La comunicación como herramienta de Creación de Valor Compartido.
4. La comunicación online, gran pilar de la reputación empresarial en la actualidad.
5. Comunicar acuerdos estratégicos y alianzas sociales.
6. Dar espacio y visión a *partners* estratégicos en espacios de comunicación internos y externos de una compañía también es trabajar en pro de la sostenibilidad.
7. Comunicar a través de beneficiarios es sinónimo de credibilidad.
8. Comunicar construyendo historias, espacios de debate entre empresas y dando a conocer información de valor de forma transparente requiere conocimiento y especialización.
9. Mantener una estrategia de comunicación global pero adaptada a lo local.”¹

Las opciones para comunicar el plan de RSE que lleva adelante la empresa son, de menor a mayor complejidad:

- Reportes sociales: es un documento en donde la empresa especifica sus acciones en cuanto a RSE de manera puntual y objetiva, abarcando un período específico.

¹ Revista Forbes. (7 de Julio de 2014). <http://www.forbes.com.mx>. Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de <http://www.forbes.com.mx>: <http://www.forbes.com.mx/10-claves-para-comunicar-la-responsabilidad-social/>

Son los más simples de realizar ya que no están normatizados y son desestructurados

- Memorias de sustentabilidad: a través de este documento la empresa también vuelca sus acciones realizadas relacionadas a RSE con la diferencia que en éste se encuentran declaraciones de directivos y se identifican todas las dimensiones en la cual actúa.
- Balances Sociales: es el más completo y complejo de todos, ya que en el balance social se requiere un “árbitro” neutro que no represente ningún área de la empresa ni ningún grupo de interés. En este balance queda plasmado lo que la empresa dice que hace y la percepción del grupo social, es cualitativo y cuantitativo.

¿Debe ser obligatoria por ley la RSE?

No debemos olvidar que, aunque muchos la confunden con acción social o filantropía, la responsabilidad social es parte de la estrategia de un negocio, por lo tanto, la pregunta que habría que hacerse es:

¿Se puede/debe regular una estrategia empresarial? Y si se regula, ¿Hasta dónde?

Es muy complejo debatir este aspecto ya que es un tema demasiado amplio y diverso, que contempla temas que en algunos países ya están regulados, como la salud, el medio ambiente y la seguridad; y que no obstante y a pesar de estar legislados, no se cumplen, ya sea por negligencia, falta de reglamentación o por funcionarios no capacitados o que se hacen la vista gorda para hacer que se cumplan.

Existen regulaciones en países donde se obliga a las empresas a través de la “inversión social”, ejemplo de esto en Colombia, (obligación de destinar el 1% de la inversión en exploración y explotación a Proyectos en Beneficio de la Comunidad), Venezuela con el “compromiso de responsabilidad social”, donde para ser proveedor del estado, se tiene que cumplir con este compromiso. En la India más recientemente las empresas de cierto tamaño deben destinar el 2% del beneficio neto promedio de los anteriores tres años a actividades de inversión social

También hay leyes vinculadas con incorporación de personas con discapacidad, antidrogas, igualdad de géneros, leyes de protección al niño y adolescente, ley del servicio social, ley de pueblos y comunidades indígenas, entre otras.

Asimismo existen aspectos como la participación activa y desarrollo de la comunidad que nunca deberían ser regulados, como es el caso de los programas sociales o inversiones sociales ya que, ¿quién le puede decir a una empresa, en qué invertir y cuánto invertir?

Se han realizado algunos debates, para discutir estos aspectos, teniendo como invitados a Alberto Andreu, Director de reputación, sostenibilidad e innovación en Telefónica y a Jesús De la Morena, socio responsable de sostenibilidad en Grigues Abogados, en estos debates también participaron personas de diversos lugares a través de Twitter utilizando un *hashtag* en donde se realizaron 442 *tweets* por hora aproximadamente. Entre tantas opiniones se puso deducir que la mayoría considera que la RSE es un modelo de negocio que no se puede obligar, y si se obligara, dejaría de ser Responsabilidad Social.

Algunos pocos se mostraron a favor de la obligatoriedad argumentando que la RSE todavía es inmadura y mientras así sea será un mercado como cualquier otro y necesita un 100% de regulación hasta que madure realmente.

Y otros que la RSE no debe ser obligatoria, pero algunos de sus aspectos sí debieran regularse.

De lo anteriormente expuesto se puede concluir que:

La RSE por ser una estrategia de negocio, no se puede imponer, sino que se debería promover, más que nada entre las PyMEs. La cultura de una empresa no se puede regular, y ahí radica la importancia de la ética y la RSE

La Iniciativa de Reporte Global (GRI)

“Global Reporting Initiative (GRI) es una organización no gubernamental basada en una red, que tiene como objetivo impulsar los Reportes de Sostenibilidad y de

ESG (Medio ambiente, Social y Gobierno Corporativo). El GRI produce la estructura de reportes de sostenibilidad más ampliamente utilizada en el mundo, lo que permite impulsar una mayor transparencia. La estructura que incorpora las orientaciones de la Guía G3, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y reportar su desempeño económico, ambiental y social. El GRI está comprometido con la mejora continua y con el incremento del uso de la guía, la cual está disponible gratuitamente al público. Fue fundado en los EE.UU. en 1997 por CERES y por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA o UNEP en inglés), originalmente tuvo su sede en Boston, Massachusetts. En 2002, el GRI trasladó su sede central a Ámsterdam, donde se encuentra actualmente la Secretaría. El GRI también tiene “Puntos Focales Regionales” en Australia, Brasil, China, India y los EE.UU.

Inclusividad de las Partes Interesadas y Materialidad

ISO 26000 reconoce que para ser más creíbles, los reportes de responsabilidad social no sólo deberían responder a las preocupaciones de las partes interesadas, sino que también deberían abordar “asuntos relevantes y significativos” de la organización, y el documento ofrece una orientación general sobre este tema. Las orientaciones del GRI toman un enfoque similar bajo el principio de “Materialidad” de los reportes. De acuerdo a ellas, los asuntos son materiales, si suponen impactos económicos, ambientales o sociales, o si influyen sustancialmente en las evaluaciones y decisiones de las partes interesadas acerca de una organización. Las orientaciones del GRI proporcionan pruebas útiles que pueden ayudar a los encargados de reportar a decidir si un asunto es material. Además, las orientaciones del GRI ofrecen consejos sobre el involucramiento de las partes interesadas en el proceso de reporte, bajo el principio de “Inclusión de las partes interesadas”.

Contexto de Sostenibilidad y Exhaustividad

La guía ISO 26000 plantea que los reportes de responsabilidad social deberían “presentar el desempeño operacional de la organización... en el contexto del desarrollo sostenible”. El GRI ofrece una explicación más detallada de esto, bajo el principio de “Contexto de Sostenibilidad. El GRI también recomienda que la información contextual más específica sea reportada bajo lo dispuesto en sus orientaciones, en cuanto a la Información sobre el Enfoque de Gestión. Del mismo modo, ISO 26000 hace un

llamado para que los reportes presenten un “panorama completo del desempeño de la organización en materia de responsabilidad social” y el principio de “Integridad” del GRI da sentido a eso. Los principios GRI de Materialidad, Inclusividad de las Partes Interesadas, Contexto de la Sostenibilidad y Exhaustividad, junto con sus Protocolos , presentan un enfoque que puede ayudar a un responsable de reporte a identificar y priorizar sus asuntos económicos, sociales y ambientales para el reporte. Esto también hace que sea conveniente para cumplir con los requerimientos de ISO 26000, ya que explica cómo los temas de responsabilidad social fueron seleccionados para la acción

Identificando los Indicadores de Desempeño y Otra Información Específica

La Norma ISO 26000 hace un llamado para que se comuniquen los objetivos, los logros y las deficiencias en responsabilidad social. Esto es consecuente con la información del GRI sobre el perfil y sobre el Enfoque de Gestión, los cuales preguntan por información frente a los objetivos y el desempeño, los éxitos y las deficiencias y otra información contextual. La ISO 26000 establece que para que un reporte de responsabilidad social sea más creíble, debe cubrir el desempeño en responsabilidad social de la organización frente a sus objetivos, y plantea que uno de los métodos más comunes para medir el desempeño son los indicadores. Los indicadores requieren información cualitativa o cuantitativa específica sobre los resultados de desempeño de la organización o resultados asociados con la organización que sean generalmente comparables y que demuestren cambios a través del tiempo. Nuevamente, la ISO 26000 no proporciona orientaciones en cuanto a indicadores específicos, ni ninguna otra estructura para comparar el desempeño ya sea año a año o con otras organizaciones similares.

Aseguramiento de la Calidad de la Información Reportada

La ISO 26000 explica brevemente que los Reportes de Responsabilidad Social y otras comunicaciones deberían ser comprensibles, precisas, equilibradas/ transparentes y periódicas, como también comparables. El GRI va más allá, proporcionando orientación más específica sobre los principios de claridad, precisión, equilibrio, periodicidad y comparabilidad, y también agrega el principio de confiabilidad. Todos estos principios

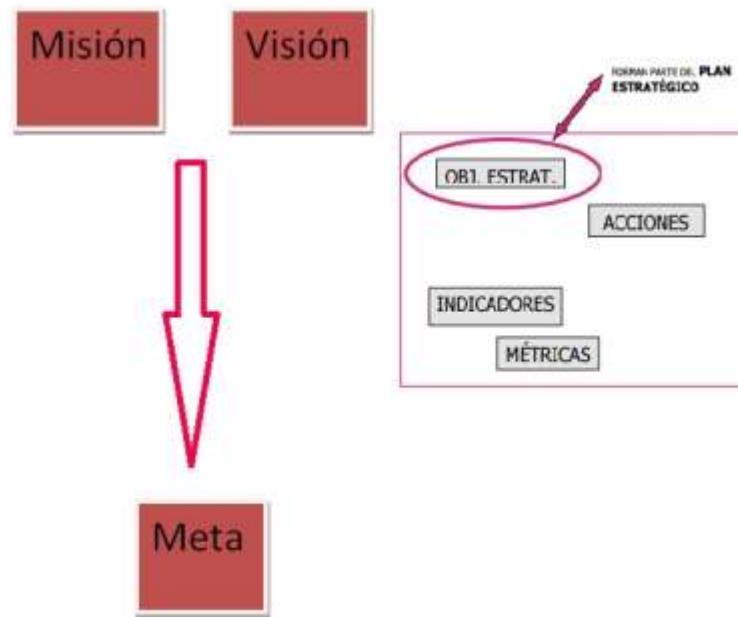
ayudan a garantizar la calidad de la información reportada. La ISO 26000 señala que la credibilidad de los reportes y de otras comunicaciones en torno a la responsabilidad social se puede incrementar mediante la verificación o certificación de una tercera parte. Sin embargo, la norma ISO 26000 no proporciona el mismo tipo o grado de orientación sobre el tema como lo hace el GRI en sus orientaciones del G3²

Plan estratégico

Todos los directivos de la empresa han de involucrarse totalmente en la gestión de la RSE. La meta principal del Plan estratégico de RSE es establecer unas directrices de gestión con el fin de garantizar principios éticos y de respeto a las personas, sociedad y medio ambiente. Puntos básicos para desarrollarlo:

- Identificar oportunidades de mejora, empezando por las acciones sociales que ya realiza la empresa tanto en su ámbito interno como externo
- Identificar grupos de interés (trabajadores, clientes, proveedores)
- Concretar objetivos en función de la estrategia y valores de la empresa.
- Planes de acción: planificación de los recursos, designar responsables, seguimiento y medición, control.
- Publicar resultados. Las empresas deben hacer públicos los resultados y el impacto económico, social y medio ambiental de su actividad. El documento que lo recoge es el Informe de RSE (Memoria de sostenibilidad o Balance social).

² Global Reporting. (16 de Septiembre de 2015). <https://www.globalreporting.org>. Recuperado el 16 de Septiembre de 2015, de <https://www.globalreporting.org>: <https://www.globalreporting.org>



En esta figura, podemos apreciar un ejemplo de diagrama utilizado por las compañías para la definición de la estrategia empresarial y la toma de decisiones. Podemos seguir este mismo esquema para definir una estrategia adecuada de RSE. Para esto, como ya mencionamos anteriormente, en primer lugar debemos definir la misión con cada uno de los *stakeholders* de la empresa. De esta manera, obtendremos los objetivos estratégicos que queremos conseguir a corto, medio y largo plazo. Además es muy importante que cada objetivo de RSE tenga un responsable asignado que será la persona que se encargará del desarrollo y seguimiento de cada una de las acciones que materializarán la estrategia fijada. El siguiente paso consiste en valorar si las acciones son las apropiadas para cumplir ese objetivo, a través de indicadores que midan la adecuación de dichas acciones. Es necesario dar un paso más y asignar al indicador una métrica que mida si el objetivo se cumplió o no.

Capítulo III

Sistema de trabajo

En base a la información de la empresa anteriormente recolectada y a los supuestos que establece la teoría en materia de RSE, pudimos hallar que ésta es un área nueva en OSDE que está en crecimiento y que abarca las 37 filiales. De todas maneras, desde hace muchos años, la empresa viene trabajando en el diálogo con los socios, con los prestadores, con las empresas vinculadas y con los colaboradores.

Hay un equipo de trabajo que todos los días visita a todos los socios que están internados en todo el país para dialogar con ellos, saber cómo están, qué necesitan y resolver cualquier problema que tengan. Con los prestadores, médicos y centros de salud, sucede algo parecido. Desde hace más de diez años se hacen cursos de capacitación para los médicos, no solo los de OSDE, y se desarrollan acciones abiertas a toda la comunidad.

Hubo un momento en el que tomaron la decisión institucional de contar con un área específica que empezara a trabajar en estos temas de manera sistemática. Esta se fue formalizando bajo el liderazgo de Horacio Dillon.

A las actividades que se venían desarrollando se les dio formalidad. Algunas requerían ajustes. Además, como se desarrollaban actividades en todo el país, muchas veces no se sabía lo que sucedía en otras provincias. A partir de la formación del área, se empezó a replicar las buenas acciones en otros lugares.

Debido a que cuentan con representantes en todas las filiales, desarrollan acciones acordes a las necesidades de cada lugar.

Eso permitió distinguir las acciones propias de Fundación OSDE de las que estaban más relacionadas a la gestión o que tenían un enfoque desde los públicos y el impacto.

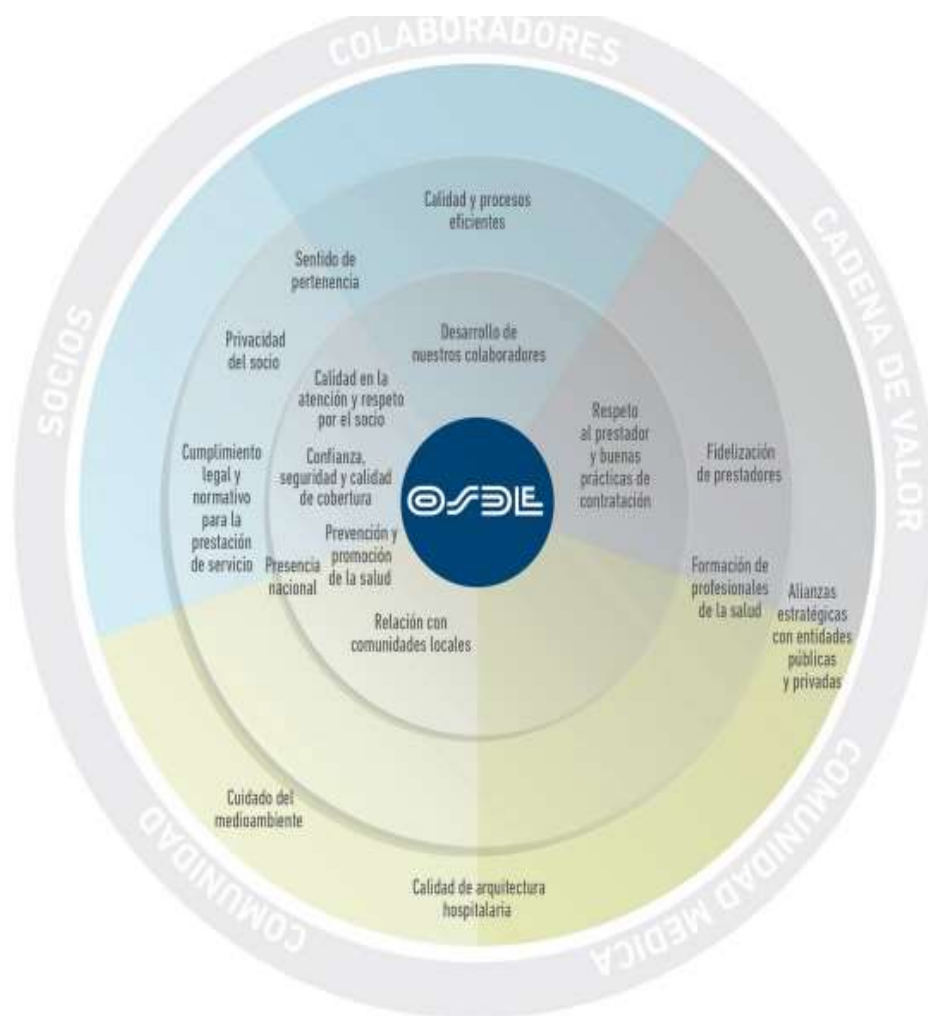
Hoy día, la empresa se compromete con la RSE por intermedio de la Fundación OSDE, la cual surge porque no había otra organización que tuviese como objetivo el servicio y hubiese hecho un cambio cultural de revalorización de la figura del médico y del afiliado, logrando que tengan un contacto directo.

Se conformaron grupos y entidades para favorecer la labor de los médicos, acompañarlos y, al mismo tiempo, que ellos acompañasen a la organización. Se convocó al Consejo de Certificación de la Academia para favorecer la certificación de los médicos, hicieron también una carrera de formación de médicos clínicos porque hacía falta, una entidad para acreditar las instituciones sanatoriales, y crearon un consejo con todas las universidades del Mercosur buscando la acreditación de los programas de las facultades de medicina, que hoy es una entidad con personería jurídica.

Trataron de organizar y colaborar en distintas actividades en los campos de salud, economía/sociedad y cultura, tendientes a contribuir a mejorar la calidad de vida de la población en general.

Todas sus actividades son gratuitas y abiertas a la comunidad. De esta manera, la Fundación OSDE se ha ido consolidando como un actor reconocido en la generación y gestión de expresiones culturales en todo el país. Nadie cobra por formar parte de la misma.

El siguiente gráfico muestra la relación entre la organización con sus grupos de interés y los asuntos donde se combinan la capacidad de generar impacto.



Fuente: <http://conectarse.info/pdf/REPORTES/salud/RSE2014-OSDE.pdf>

Cambios que se produjeron mediante las acciones de RSE

Una vez que se desarrollan actividades de RSE y que las mismas se mantienen en el tiempo, se percibe en la sociedad una mayor valoración de la empresa. A su vez, permite relacionar a la empresa con sectores con los cuales no se hubiera vinculado. Por otro lado, los empleados adquieren estas buenas prácticas y hacen que el entorno sea más positivo, que se piense más en el otro, logrando un mejor clima laboral

En OSDE el plan de RSE fue diseñado internamente, si bien se ha pedido asesoramiento a empresas que se dedican al tema.

El último reporte que se hizo de RSE se puede ver a través del siguiente link:

<http://conectarse.info/pdf/REPORTES/salud/RSE2014-OSDE.pdf>

En el mismo se destacan diversas acciones como:

De acuerdo a la dimensión social y hacia adentro, la empresa promueve que la política remunerativa sea la misma ya sea para los hombres como para las mujeres y desestima todo tipo de diferencias tanto salariales como laborales, también el equipo de trabajo está compuesto por personas de distintas partes del país y de diversas edades, ya que priorizan la diversidad sosteniendo que es lo que más enriquece al ambiente de trabajo. Asimismo, ofrecen cursos de capacitación y desarrollo de personal con el objetivo de mantener baja la tasa de rotación de los colaboradores. En el período 2012-2013 fue de 4.48% mientras que en el de 2013-2014 fue de 3.26%.

Hacia afuera se re realizan las distintas actividades, charlas y talleres ya mencionadas.

Con respecto a la dimensión económica, OSDE prioriza el buen gobierno y la transparencia, priorizando siempre la privacidad de los socios de acuerdo a la obligación legal de custodiarla y asegurarla cumple acabadamente con las disposiciones vigentes en relación a la privacidad de datos de los afiliados sobre el resguardo de la identidad de cada socio y hasta el momento no han tenido ninguna queja de esta índole como tampoco con relación a la difusión de datos personales. También, constantemente intentan ser cada vez más eficientes en los procesos por lo tanto incorporaron un centro de atención telefónica de alcance nacional con el objetivo de mantener un vínculo cotidiano con los afiliados y prestadores y así responder a los requerimientos por parte de éstos.

Para con los prestadores, la organización cuenta con un equipo de auditores de gestión de calidad que realizan entrevistas personalizadas en los consultorios de los prestadores de todo el país con el objetivo de fortalecer los vínculos, facilitar la relación con cada uno de ellos y dialogar periódicamente y de manera directa para conocer sus inquietudes y sugerencias, como así también descubrir intereses comunes y conocer opiniones desde su punto de vista profesional. También se dictan cursos de capacitación a los distintos equipos de prestadores como por ejemplo talleres sobre calidad de atención dirigidos a secretarias, asistentes y ayudantes de los diferentes prestadores médicos que trabajan para la empresa.

En el aspecto medioambiental se ha trabajado en diversas acciones como por ejemplo la reducción del consumo, separación y reciclado de los residuos, el reemplazo

de los insumos descartables por insumos durables, el aprovechamiento de la tecnología para poder minimizar el consumo de papel. Otra acción destacada es la minimización del impacto de los edificios en donde a comienzos del 2012 se resolvió la incorporación del concepto de diseño sustentable a todos los proyectos edilicios y obras del Grupo OSDE y a la eventual obtención de la certificación LEED (Liderazgo en Diseño Energético y Ambiental). Es un sistema de certificación de edificios sostenibles desarrollados por el Consejo de la Construcción Verde de EEUU para fomentar el desarrollo de edificaciones basadas en criterios sostenibles y de alta eficiencia. Se evalúan aspectos como: el uso eficiente del agua, la innovación en el diseño, la eficiencia energética, el aprovechamiento de los materiales, entre otros.

Otras acciones son la sincronización de los equipos de aire acondicionado a través de un software que controla el funcionamiento de los mismos mejorando el rendimiento sin desperdiciar energía; reducir el consumo innecesario de energía eléctrica sincronizando el encendido y el apagado de las computadoras y organizar charlas y actividades de concientización con el objetivo de generar conciencia a la sociedad sobre la importancia del cambio de hábitos, el impacto que generan los mismos como así también las consecuencias de ignorarlos.

El Gerente de Relaciones Académicas y RSE, Dr. Horacio Dillon expresa que “en la elaboración de este Reporte Social participaron activamente todas las gerencias y filiales que conforman nuestro Grupo y también sus familias.

Éste es un trabajo de todos, y como tal, la elaboración y la colaboración conjuntas son las claves para que cada una de sus páginas refleje no sólo nuestro accionar a nivel nacional, sino también nuestros valores y esencia solidaria, que están presentes desde nuestros comienzos.

La cercanía es otra de nuestras características fundamentales, tomando el término en un doble sentido. Estamos cerca porque compartimos y nos hacemos eco de las necesidades de nuestra gente y de la solución de sus problemas; y estamos cerca porque, a través de nuestros 380 Centros de Atención Personalizada distribuidas a lo largo y a lo ancho de nuestro país, nuestros afiliados pueden contar con nuestra presencia siempre que nos necesiten.

Al elaborar el plan estratégico de sustentabilidad, realizamos una encuesta entre los gerentes de todo el país para conocer los objetivos que se habían fijado para el

período 2014-2015, y con enorme satisfacción comprobamos que los mimos están orientados hacia logros cualitativos, como mejorar la calidad de la atención, disminuir el impacto ambiental y cuidar la vida personal y laboral de nuestros colaboradores.

El enunciado de estas metas es muestra elocuente del espíritu OSDE, Pilar sobre el cual se ha construido y se sostiene nuestra Organización. Razones y resultados tenemos para enorgullecernos de ello.

Para nosotros, las acciones que emprendemos desde el campo de la RSE no son benéficas o simplemente voluntaristas, y mucho menos instrumentos publicitarios para la construcción de nuestra imagen corporativa, sino que calando hacia el fondo de la temática, nuestra idea de RSE define una forma de gestión que implica colaborar con la sociedad, incorporando sus preocupaciones a nuestra estrategia de negocios, asumiendo el compromiso de transparentar nuestras acciones y buscando que los emprendimientos de nuestros diferentes grupos de interés se ejecuten con coherencia bajo un mismo concepto.

Estamos seguros de que el campo empresarial de la RSE ya está fuertemente instalado en el público y que, lejos de una moda transitoria, será una manera de entender hacia el futuro el rol social de toda empresa.

Si cumplir con el compromiso asumido con nuestros afiliados y movernos dentro de un marco legal es nuestra obligación, a través del desarrollo de una gestión responsable y sustentable agregamos un valor a dicho compromiso y contribuimos, a su vez, al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible.

Nuestro papel de participantes del Pacto Global de Naciones Unidas y, consecuentemente, nuestro compromiso de aplicar sus diez principios básicos, representan de por sí un fuerte testimonio del compromiso público que asumimos en el campo de la RSE.”

En el siguiente gráfico se ven reflejada la estrategia y la visión global a corto, mediano y largo plazo de todos los asuntos relacionados con la gestión de los principales desafíos de OSDE



Fuente: <http://conectarse.info/pdf/REPORTES/salud/RSE2014-OSDE.pdf>

Asimismo para el futuro se proponen involucrar a más sectores de la compañía en las actividades de RSE ya que todos tienen algo que aportar, ya sea ideas, trabajo o tiempo.

Si bien el reporte es muy completo en todas las dimensiones, hemos realizado adicionalmente una encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Filial Junín, ya que nos parece que es uno de los grupos de interés que más inciden en el desarrollo de la misma y el objetivo de ésta es conocer y analizar el compromiso de la empresa en cuanto acciones de RSE para con los mismos.

Resultados

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente hemos detectado que OSDE es una empresa que tiene un gran compromiso de RSE tanto en la dimensión social, ambiental como económica. Cuenta con un reporte social muy completo en el que se pueden observar diversas acciones que lleva a cabo la empresa durante el año. Dichas acciones cumplen con lo estipulado por la RSE (o con los supuestos que se establecen para cumplirla) ya que intenta contribuir a mejorar la calidad de vida de todos sus grupos de interés.

Según el ranking Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) OSDE se encuentra dentro de las 100 empresas más responsables y con el mejor *management* dentro de la Argentina ocupando el puesto número 43. La medición se realiza por medio de un original mecanismo de consultas y encuestas a directivos y altos ejecutivos de empresas que operan en la Argentina. Para establecer las jerarquías en el ranking, se consultó a 409 directivos y “miembros de comité de dirección de grandes empresas” que pusieron bajo la lupa cuestiones como la transparencia, la responsabilidad con los empleados y el compromiso de cada empresa con el medio ambiente.

Frente a esto y al observar la magnitud de OSDE, podemos sugerir la realización de un Balance Social en vez de un Reporte. El Balance Social conforma una sumatoria de instrumentos de medición que permiten reflejar integralmente los aspectos sociales y económicos de la empresa en la difícil búsqueda del equilibrio constante entre estos dos aspectos que hacen a su naturaleza. Es mucho más costoso y es cuali y cuantitativo. En el Balance Social, además, se requiere un “árbitro” neutro que no puede representar nada de la empresa ni ningún grupo de interés. El Balance integra lo que la empresa dice que hace y la percepción del grupo social. Necesariamente deben incluirse aspectos tanto positivos como negativos de la gestión. Sólo incluyendo ambos aspectos puede evaluarse si la gestión se acerca al cumplimiento de los principios cooperativos y además permitir la corrección de errores.

Justamente para el “Aseguramiento de la calidad de la información presentada” que establecen las normas GRI, la ISO 26000 señala que la credibilidad de los reportes y de otras comunicaciones en torno a la responsabilidad social se puede incrementar mediante la verificación o certificación de una tercera parte. Y, en este sentido, OSDE solo cuenta con un Reporte Social que solo brinda información cuantitativa

Por otro lado podemos hacer hincapié en sugerir algunas pequeñas mejoras en el plan ya existente para lograr mejores resultados a futuro.

Hicimos una encuesta a los colaboradores de la empresa con el objetivo de examinar las distintas actividades en cuanto a RSE que lleva a cabo la organización y que contribuyen al bienestar de los mismos y de sus familias.

A través de dichas encuestas, hemos podido probar que todos se sienten identificados con la organización y tratan de demostrarlo todos los días, ya sea llegando a horario o tratando de contribuir al buen clima laboral. Además, algo que todos consideraron a la hora de responder fue que la empresa los tiene en cuenta de diversas maneras, una de ellas (la que más destacaron) es permitirles tener a los padres a cargo del grupo familiar para la obra social.

Sin embargo, todos los colaboradores hicieron hincapié en que el desempeño es premiado solo de manera remunerativa y a todos por igual (a todas las filiales del país), es decir, de acuerdo con los resultados obtenidos por la empresa durante el año, a todos les dan una bonificación monetaria extra. Los logros o el desempeño individual de cada persona no son premiados ni tenidos en cuenta. Algunos de los encuestados, además, objetaron que la empresa siempre hace encuestas sobre clima laboral o bienestar organizacional pero que no siempre se toman las acciones o medidas necesarias con respecto a esto.

Estas cuestiones no son menores, porque quizá al tratar de enfocarse en los grupos de interés externos, descuida los grupos internos como son los colaboradores. Y dentro de la dimensión interna lo más importante que debe realizar la empresa es cuidar a sus colaboradores ya que cuando éstos se encuentran desmotivados (como vemos que este es el caso) los resultados no son los esperados, puede que no se llegue al cumplimiento de los objetivos fijados, o que aumente la tasa de rotación de empleados

Además, si se cuenta con miembros de la organización debidamente motivados, contribuirá a mejorar el clima laboral de la organización y a su vez un buen clima laboral, también va a producir que todos se enfoquen en lograr las metas y objetivos aumentando el nivel de eficiencia y eficacia en la organización. Y a su vez que se comprometan con la misma y que colaboren con las distintas acciones de RSE hacia los grupos de interés externos. Todo forma parte de un efecto en cadena, de contagio, por lo tanto hemos preparado algunas sugerencias para no descuidar a los miembros de la organización y que éstos sientan compromiso y responsabilidad hacia la misma.

Algunas propuestas de mejora que nos planteamos para el futuro son:

Más incentivos: si bien los objetivos son realistas y dinámicos, y se permiten subir la apuesta de acuerdo a los cambios del entorno, los colaboradores no se encuentran bien motivados. Motivar implica implementar mecanismos para satisfacer las aspiraciones y los intereses particulares, con el fin de dirigir a las personas hacia un objetivo. Pensamos que sería muy motivador que de acuerdo al desempeño de cada uno, no solo sean premiados de manera monetaria, sino también con otro tipos de reconocimientos como por ejemplo: celulares, mejores oficinas, reconocimiento por parte de superiores, y en algunos casos podrían ser ascensos en los puestos. Todo depende también de las aspiraciones personales de cada individuo por eso es muy importante conocer bien al equipo de trabajo.

El hecho de medir el desempeño de los colaboradores no es tarea fácil, implica dar seguimiento a los avances en los logros de las estrategias y para ello, es necesario contar con herramientas que respondan de forma adecuada a las necesidades de ese seguimiento y evaluación, de acuerdo a los requerimientos de cada puesto, y además que provean de indicadores que permitan modificar, si es necesario, el rumbo de las estrategias. Algunos métodos que pueden utilizarse son:

Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico

o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación

Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Otra de las metodologías para la medición del desempeño empresarial es el Balance *Score Card* que es una herramienta de gestión que transforma la visión y la estrategia de una organización en objetivos e indicadores (financieros y no financieros) distribuidos en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Es importante señalar que cada organización debe adecuar estas perspectivas de acuerdo con sus propias estrategias. Además, es necesario dejar en claro que lo esencial no es el número de aspectos que se analicen, sino la forma en que se vinculen y creen relaciones entre los resultados alcanzados

Nos planteamos si todas estas cuestiones internas forman parte de actividades de Responsabilidad Social y llegamos a la conclusión que de hecho, sí lo son ya que la tendencia hoy en día es lograr la felicidad organizacional y si lo logramos estamos siendo responsables desde la dimensión interna

La felicidad en el trabajo es una mezcla de elementos que pueden ser gestionables:

Amor por lo que se hace + Mentalidad positiva + Sentido del trabajo + Oportunidad de ser tenido en cuenta + Reconocimiento + Liderazgo.

Esta ecuación es soportada sobre los elementos que al no tenerse, generan desmotivación; tales como el salario justo, condiciones físicas y recursos adecuados.

Conclusiones

En la actualidad nos encontramos con un mundo cada vez más diversificado y en permanente cambio. Estos cambios han influido significativamente en las empresas y en la manera de realizar negocios. Hoy día se habla de una nueva forma de gestión en donde el hecho de incorporar a la Responsabilidad Social es un desafío que implica una apertura en la mente de los directivos de la organización. Empresas multinacionales han reconocido la importancia y los beneficios de llevar a cabo acciones de RSE y actualmente es uno de los temas de mayor relevancia en el ámbito empresarial.

Realizar acciones de RSE genera repercusiones positivas en la sociedad ya que lo más importante de ser consciente de la realidad que supone la responsabilidad de la empresa, es que la empresa como agente social tiene el potencial de ser transformadora de sociedad y por tanto, debe ejecutar su posibilidad de generar bien común.

Además brinda a las empresas mejores oportunidades de negocio, proyección y reconocimiento de parte del mercado. Por tanto es de suma importancia que las empresas consideren dentro de su gestión estratégica el impulso de acciones de RSE como una forma de contribuir a la sociedad y a todos sus grupos de interés y que este tema se siga desarrollando y generando un efecto de contagio para poder lograr el bienestar común al que todos aspiramos.

Anexos

Encuesta realizada a los colaboradores de la empresa

¿Usted se siente identificado con la organización? ¿De qué manera siente que lo demuestra?

¿Cuáles son las políticas salariales aplicadas en la empresa?

¿De qué manera sienten la organización los toma en cuenta?

¿Consideran que las condiciones de contratación cumplen todas las formalidades de ley?

¿Cuáles son los sistemas que usa la empresa para equilibrar la relación trabajo/familia?

¿Después del horario laboral hay algún requerimiento por parte de la empresa?

¿Considera que la empresa promueve el desarrollo y la capacitación de sus empleados?
¿Qué experiencias tuvo?

¿El buen desempeño es premiado por la empresa? ¿De qué manera?

Bibliografía

Libros

Dei, Daniel H. “*La tesis, cómo orientarse en su elaboración*” Editorial Prometeo Libros, 2006

Savino, Carlos A. “*Cómo hacer una tesis*” Editorial Panapo. Caracas, 1994

Scavone, Graciela M. “*Cómo se escribe una tesis*”. Editorial La Ley. Buenos Aires, 2003

Soto, Pineda y Cárdenas, Marroquín. “*Ética en las organizaciones*”. Capítulo 7. Editorial McGraw Hill, 2007.

Web

<http://www.osdebinario.com.ar> (23/08/2015)

<https://montsemarketing.wordpress.com/2010/09/01/plan-estrategico-de-rse/>
(17/09/2015)

<http://diarioresponsable.com/portada/opinion/17049-irse-obligatoriasegun-para-quien-.html> (15/09/2015)

<http://www.luismaram.com/2011/07/08/la-diferencia-entre-marketing-social-y-responsabilidad-social> (23/08/2015)

<http://www.forbes.com.mx/10-claves-para-comunicar-la-responsabilidad-social/>
(17/09/2015)

<http://www.innovacionsocial21.org/2013/02/dimenson-interna-externa-rse.html>
(23/09/2015)

<https://www.globalreporting.org> (16/09/2015)

<http://rse.camaco.es/pages/viewfull.asp?CodArt=108> (23/08/2015)

[http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde la Trinchera/la medicion del de
sempeño organizacional mediante el balance score card.html#.Vhz6mvl_Oko](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde%20la%20Trinchera/la%20medicion%20del%20desempeno%20organizacional%20mediante%20el%20balance%20score%20card.html#.Vhz6mvl_Oko)
(23/11/2015)

<http://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/> (19/02/2016)

[http://www.unipymes.com/por-primera-vez-en-colombia-se-hablara-sobre-empresa-
feliz/](http://www.unipymes.com/por-primera-vez-en-colombia-se-hablara-sobre-empresa-feliz/) (19/02/2016)