

Globethics Repository



La RSE en los Recursos Humanos [CSR in Human Resources]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository.
More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	ComunicaRSE
Publisher	ComunicaRSE
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-07-13 15:36:22
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/200333



LA RSE EN LOS RECURSOS HUMANOS

5º Edición 2011
Informes ComunicaRSE

Cada día se incrementa más el número de empresas que publican su Reporte de RSE como una forma de mostrar liderazgo y transparencia. Los informes, a su vez, son una poderosa herramienta de evaluación de gestión.

Asesoría en Reportes de Responsabilidad Social Empresaria

- › Diagnóstico RSE de la organización
- › Diseño integral de estrategia de Reporte
- › Selección de Indicadores adaptados según Mercado, Industria y Empresa
- › Charlas formativas de preparación
- › Acompañamiento y seguimiento personalizado a cargo de un equipo con siete años de experiencia.
- › Adecuación a GRI, Ethos, Pacto Global y AA1000
- › Cotización "por proyecto"
- › Difusión garantizada a través de Sitio Web y Ciclo de Desayunos ComunicaRSE.

Comunicación de
Responsabilidad Social
de la Empresa

www.comunicarseweb.com.ar

info@comunicarseweb.com.ar

Tel: 4523-5440

Juramento 4993 Piso 3 F (C1431CKI)

Ciudad de Buenos Aires - Argentina

Comunica 

LA RSE EN LOS RECURSOS HUMANOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1

INTRODUCCIÓN [p. 04]

2

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN [p. 09]

3

METODOLOGÍA [p. 10]

4

RESUMEN EJECUTIVO [p. 11]

5

RESULTADOS COMPLETOS [p. 13]

[p. 14] PERFIL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

[p. 15] ESTRUCTURA DE GESTIÓN

[p. 18] IGUALDAD Y DIVERSIDAD
Proceso de selección del personal
Contratación de Grupos Vulnerables
Igualdad de Género
Discapacidad

[p. 30] CONCILIACIÓN
Teletrabajo
Salud en el trabajo

[p. 35] CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN
Capacitación en RSE

[p. 38] REMUNERACIÓN

[p. 40] CLIMA ORGANIZACIONAL
Comunicación Interna
Encuestas de Clima y Satisfacción interna

[p. 45] VOLUNTARIADO CORPORATIVO

[p. 49] SINDICATOS

[p. 51] JUBILACIÓN Y DESVINCULACIONES

[p. 53] TENDENCIAS

6

CONCLUSIONES [p. 54]

7

BIBLIOGRAFÍA [p. 56]



INTRODUCCIÓN

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y RECURSOS HUMANOS EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO

Desde la irrupción de la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) como materia para los negocios y la academia, su relación con el concepto del “trabajo” y los “Recursos Humanos” (RRHH) ha tenido una dinámica de avances y crecimiento en la amplitud de su rango de alcance.

La RSE avanzó hacia su madurez conceptual y terminó de definir la esfera de su influencia cuando desde diversos ámbitos se alertó sobre la necesidad de incluir a todos los grupos de interés de la empresa dentro de su estrategia, privilegiando, incluso, a los propios empleados o público interno como un grupo de interés primario clave para la consecución de los objetivos de la empresa.

Esta visión superadora y evolucionista procuró llevar a la RSE más allá de la dimensión filantrópica y de buenos vínculos con la comunidad que la caracterizó unívocamente en sus inicios. La inclinó hacia una mirada más retrospectiva que la obligó a equilibrar la tensión entre el “afuera” y el adentro.”

Lo propio aconteció también con el concepto de sustentabilidad y su triple línea de valor, que puso en igualdad de condiciones a las dimensiones económica, ambiental y social. Aquí, dentro de la faz social, se incluían los derechos de los trabajadores y los buenos vínculos con los empleados.

Desde un principio, el concepto de grupo de personas estuvo íntimamente ligado al propio concepto de empresa. La definición de *empresa* acuñada en la primera mitad del siglo XIX la mostraba como “aquella estructura multiorganizada dirigida por mandos y directivos en la que un grupo de personas, reclutadas y formadas a tal efecto, trabaja en pos de un objetivo común, mediante unas formas de organización disciplinada para la obtención de una producción y recurriendo al uso continuado de herramientas de cálculo y contabilidad de los procesos con el objetivo final de la obtención de un beneficio económico”. En definitiva, son las personas las que se vinculan con el entorno, se relacionan con los diversos grupos de interés y crean valor a largo plazo para la empresa.

Diversos autores del management advierten que en el contexto empresarial actual la principal ventaja organizativa proviene de la creación, obtención, almacenamiento y difusión del conocimiento, y que claramente este conocimiento organizativo es generado por las personas y su valor se encuentra en los equipos de personas que conforman la empresa.

Tal como afirmara Peter Drucker: “todos los trabajadores del conocimiento sólo pueden trabajar porque hay una organización. Pero a la vez, ellos son los propietarios de los medios de producción, es decir, de su conocimiento”.

Un estudio realizado por el Sustainability Asset Management en 2003 mostró que existe una correlación positiva entre la gestión del capital humano y un buen desempeño económico de la empresa. Las compañías que se destacan por una gestión responsable de sus recursos humanos logran reducir costos asociados a riesgos, promueven la innovación, retienen a los mejores talentos y se convierten en los lugares para trabajar más atractivos para los mejores empleados del mercado.

El tener dentro de estructura diversos puntos de vista ayuda a que la empresa tenga una mayor capacidad de comprender a sus diferentes grupos de interés y a mantener con ellos relaciones de colaboración. Esto, sin dudas, agrega valor al conocimiento en la empresa.

La mayor parte de las definiciones más difundidas del término responsabilidad social empresaria como las de la Unión Europea, el Instituto Ethos, OCDE y WBCSD coinciden en incluir al trabajo como una parte sustantiva de la RSE.

En las últimas décadas, diversas iniciativas internacionales relacionadas con RSE han puesto de relieve la importancia del trabajo.

El Pacto Global de Naciones Unidas dedica buena parte de sus Principios a la cuestión de los derechos humanos, la condición de los trabajadores en la empresa y el respeto por la libertad sindical.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) vincula la RSE con el trabajo decente al que define como *el trabajo productivo y seguro con respeto a los derechos laborales, que provee ingresos adecuados con protección social y en un marco de diálogo social, libertad sindical, negociación colectiva y participación*.

Las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales tienen como uno de sus principios *“fomentar la formación del capital humano, particularmente mediante la creación de oportunidades de empleo y el ofrecimiento de formación a los empleados”*.

La propia norma ISO2600 publicada en noviembre de 2010, destina dos de sus siete materias fundamentales a cuestiones vinculadas con las personas y el trabajo. En primer lugar, los Derechos Humanos y su relación con el trabajo decente. Luego, un capítulo enteramente dedicado específicamente a RRHH y su gestión sustentable.

En Argentina, diversos estudios de los últimos años vienen mostrando un incremento en el número de empresas que comienzan a considerar fundamental dentro de su estrategia de RSE la gestión responsable de sus RRHH.

Un trabajo realizado por ComunicaRSE en 2010 daba a conocer que el grupo de interés al que las empresas tienen más en cuenta al momento de definir su estrategia de RSE es el de sus empleados.

En definitiva, consideramos que la RSE propone de manera orgánica la resolución de los nuevos desafíos que los miembros de las organizaciones plantean a la función de RRHH y que interpela a toda la empresa a encauzar y resolver. Es decir, brinda una respuesta a los constantes requerimientos y orientaciones que presentan los actores sociales y económicos clave en una sociedad que ya no valora exclusivamente el beneficio económico sino también todo el desarrollo sustentable integral de toda la comunidad y de todos los ciudadanos.

LA AGENDA QUE LA RSE LE PLANTEA A LOS RECURSOS HUMANOS

Como dijimos, la imbricación de la gestión de los recursos humanos dentro de las estrategias de RSE ha sido un proceso paulatino pero incesante. Las prácticas de RSE han impuesto una novedosa agenda de temas dentro de los RRHH, que las empresas van incorporando a su gestión a medida que avanzan en la instauración de una cultura responsable en los negocios.

Tal vez el más extendido sea el del valor de la diversidad. Según la Unión Europea, **la diversidad en la empresa** “implica un tratamiento equitativo en referencia al acceso al empleo u ocupación (incluyendo la promoción, el entrenamiento vocacional, las condiciones de empleo y la pertenencia a ciertas organizaciones) a todas las empresas, más allá de su origen étnico o racial, religión o creencias, discapacidad, edad u orientación sexual.

Según el estudio “Los Costes y beneficios de la diversidad”, introducir leyes a favor de la **no discriminación** en las empresas ya no es sólo una cuestión de principios sino también de negocios. Una amplia mayoría de las empresas que formaron parte de la muestra del mentado trabajo afirmaron que las políticas de diversidad le han traído **beneficios reputacionales, de retención de talento y de motivación para el personal.**

En los últimos tiempos, el concepto de **conciliación de vida personal y laboral** ha emergido con mucha fuerza y viene a equilibrar una excesiva orientación al logro de objetivos profesionales en detrimento de la satisfacción de otras necesidades de la persona. Las medidas al respecto pueden ser brindar prestaciones económicas extraordinarias, dar al empleado servicios asistenciales extraordinarios y poner en marcha planes de flexibilidad de jornada laboral.

En 2008, se calculaba que dos tercios de las empresas líderes del Dow Jones Sustainability Index habían puesto en marcha iniciativas de armonización de la vida profesional y personal. Es que el equilibrio está profundamente relacionado con las nociones de **competitividad y productividad laboral.**

Diversidad y Conciliación se derivan naturalmente en el nuevo rol de la mujer en la empresa y problemáticas conexas como las de la maternidad y la equidad de género. En su informe de Desarrollo Mundial 2012 el Banco Mundial concluye que la igualdad de género es determinante en el desarrollo económico. Nada muy distinto de lo que Domingo Faustino Sarmiento escribió en el siglo XIX: “puede juzgarse el grado de civilización de un pueblo por la posición social de la mujer”.

El trabajo a distancia o desde el hogar es una práctica que se está imponiendo en las empresas como herramienta de conciliación.

Un **teletrabajador** es una persona que desempeña un trabajo para una compañía, bajo contrato directo o indirecto, fuera del local de la empresa, por remuneración, que resulta en la provisión de un producto o de un servicio como especificado por el empleador independientemente de quién provea el equipo, materiales u otros insumos utilizados.

Otro punto importante de la gestión responsable de los recursos humanos es el de la salud laboral, entendido como la búsqueda del bienestar social, mental y físico de los trabajadores.

Los programas de **salud en la empresa** no sólo contribuyen a mejorar sensiblemente la calidad de vida de los empleados sino que también tienen consecuencias positivas en la moral y en la productividad, reportando grandes beneficios para las empresas.

Estos programas incluyen acciones sobre alimentación sana, actividad física, hábitos saludables dentro y fuera del trabajo, hasta chequeos médicos periódicos a cargo de la empresa.

Otro tema relevante de la agenda es el que tiene que ver con voluntariado. El objetivo de los **programas de voluntariados corporativo** es potenciar el impacto positivo de la empresa en la comunidad a través de las capacidades profesionales y humanas de sus miembros.

Un issue poco común en el entorno argentino, pero que cobra cada vez mayor relevancia en otros mercados es el que promueve la implicación de los **sindicatos** en la definición de una estrategia de RSE.

Los mecanismos de participación, en nivel de apertura al **diálogo** y la transparencia son claros indicadores del grado de madurez que ha alcanzado una organización en materia de RSE.

Otra práctica cada vez más frecuente en mercados desarrollados es la de introducir objetivos con **criterios de RSE**, Sustentabilidad o Ambiente, Sociales y Gobierno (ESG por sus siglas en inglés) **para definir bonos** o remuneración variable de los empleados.

Esto viene aparejado con la problemática de la **equidad salarial**, que la última crisis financiera ha puesto en la picota, al conocerse las enormes brechas que separan los salarios más altos de una empresas de los más bajos.

Esta es, en síntesis y a grandes trazos, la agenda que aborda de manera exploratoria la investigación que presentamos.



OBJETIVOS

Este trabajo aspira a ser *la primera mirada integral a la problemática del vínculo entre Responsabilidad Social Empresaria y la gestión de los Recursos Humanos*.

Si bien algunos de los temas indagados por este estudio se exploraron por separado en otros trabajos anteriores de investigación, no se tiene registro hasta el momento de un estudio que integre la totalidad de las dimensiones que así se indagaron.

Por tanto, se propone describir un estado del arte de las dimensiones identificadas como parte de la agenda de la RSE en los RRHH en la gestión de las principales empresas en Argentina.

Procura identificar de qué manera se están gestionando los recursos humanos y qué rol están cumpliendo en esto las nacientes áreas de gestión específica de RSE y Sustentabilidad y cómo es la dinámica del vínculo con las áreas tradicionales de RRHH en las empresas.

Unido a ello, la investigación busca aportar resultados que permitan comprender en qué consiste la gestión responsable de los recursos humanos para los principales actores de RSE de las empresas.

Intenta, además, establecer el mapa de actores y grupos de interés que intervienen en la definición de las estrategias de gestión responsable de los RRHH.

El trabajo brinda, finalmente, una serie de indicadores que posibilitan visualizar el grado de madurez de gestión que posee el vínculo entre RSE y RRHH entre un universo representativo de empresas líderes.

- **LA INVESTIGACIÓN** se basa en una entrevista presencial realizada a quienes lideran la gestión de la RSE en los RRHH de las compañías relevadas.
- **EL CUESTIONARIO** constó de 80 preguntas de modalidad abierta, semi-abierta, cerrada dicotómica, cerrada de opción múltiple y cerrada con escalas.
- **EL CAMPO** de la investigación se realizó entre febrero y julio de 2011.
- **LA MUESTRA**, no probabilística e intencional, fue tomada considerando que las empresas debían cumplir alguno de estos requisitos: haber presentado su COP en el Pacto Global, haber publicado al menos un Informe de RSE, o bien generar acciones de comunicación externa de RSE tales como presentaciones ante la prensa, eventos públicos de RSE, etc.

El siguiente cuadro presenta en orden alfabético el listado de empresas que participaron de la muestra:

EMPRESAS RELEVADAS

1	ADECCO	23	GLOBANT	45	PETROBRAS
2	APACHE	24	GRUPO TECHINT	46	PEUGEOT
3	ARCOR	25	HSBC	47	PFIZER
4	ATENTO	26	IBM	48	PHILIPS
5	AVON	27	INDRA	49	PRAXAIR
6	BANCO GALICIA	28	IRSA	50	SANCOR SEGUROS
7	BANCO PATAGONIA	29	KIMBERLY-CLARK	51	SANTANDER RÍO
8	BANCO SUPERVIELLE	30	LANXESS	52	SC JONHSON
9	BASF	31	LEDESMA	53	SECURITAS
10	BRIDGESTONE	32	LOMA NEGRA	54	SKANSKA
11	CAMUZZI	33	LOS GROBO	55	STANDARD BANK
12	CARGILL	34	MANPOWER	56	SYNGENTA
13	CHEVRON	35	MAPFRE	57	TELECOM
14	DANONE	36	MERCEDES BENZ	58	TELFÓNICA
15	DOW	37	MICROSOFT	59	TGN
16	DUKE ENERGY	38	MONSANTO	60	TGS
17	EDENOR	39	NATURA	61	TOYOTA
18	EDESUR	40	NEXTEL	62	TURNER
19	FORD	41	NH HOTELES	63	VOLKSWAGEN
20	GAS NATURAL FENOSA	42	NIKE	64	YPF
21	GENERAL MOTORS	43	NOVARTIS	65	ZURICH
22	GLAXOSMITHKLINE	44	P&G		

EL PRESENTE TRABAJO DESCRIBE EL ESTADO DEL ARTE DE LA GESTIÓN RESPONSABLE DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE ARGENTINA. ANALIZA QUÉ GRADO DE AVANCE SE REGISTRA EN LOS DISTINTOS TEMAS QUE INTEGRAN LA AGENDA DEL VÍNCULO ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y RECURSOS HUMANOS. SE INDAGA SOBRE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD, IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, DISCAPACIDAD, GÉNERO, CAPACITACIÓN, FORMACIÓN, REMUNERACIÓN, CONCILIACIÓN, SINDICATOS, ENTRE OTROS.

ANTICIPA TAMBIÉN POSIBLES ESCENARIOS FUTUROS DE GESTIÓN VINCULADOS CON LA PROBLEMÁTICA.

TENDENCIAS

CONCILIACIÓN

ESTRUCTURA DE GESTIÓN

IGUALDAD Y DIVERSIDAD

CLIMA ORGANIZACIONAL





CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

VOLUNTARIADO CORPORATIVO



RESULTADOS COMPLETOS

EN ESTE CAPÍTULO PRESENTAMOS LOS RESULTADOS COMPLETOS DE LA INVESTIGACIÓN. LOS GRÁFICOS MUESTRAN LAS RESPUESTAS QUE HAN DADO LOS ENTREVISTADOS DE MANERA GLOBAL, NO HACIENDO

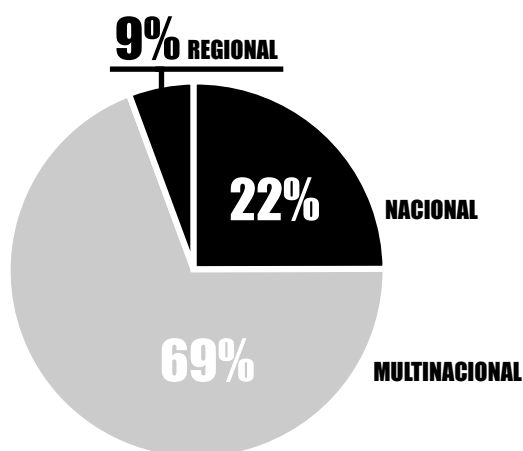
NUNCA REFERENCIA A RESPUESTAS PARTICULARES DE CADA EMPRESA

PERFIL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

A continuación, pasaremos a analizar los temas macro como son el perfil de las empresas participantes y la estructura de gestión de las compañías; para luego adentrarnos en conceptos más específicos tales como la **Igualdad y Diversidad, Conciliación, Capacitación y Formación, Remuneración, Clima Organizacional, Voluntariado Corporativo, Sindicatos, Jubilación y Desvinculaciones**. Sobre el final se podrán encontrar las principales tendencias que hemos detectado en lo que concierne a la RSE en su dimensión de RRHH.

Los siguientes cuadros buscan hacer un análisis más descriptivo de las características de las compañías que han participado de la muestra. En ellos indagamos sobre el alcance geográfico, el origen del capital y la cantidad de empleados que poseen. También mostramos cuál es el género de quienes han respondido el cuestionario.

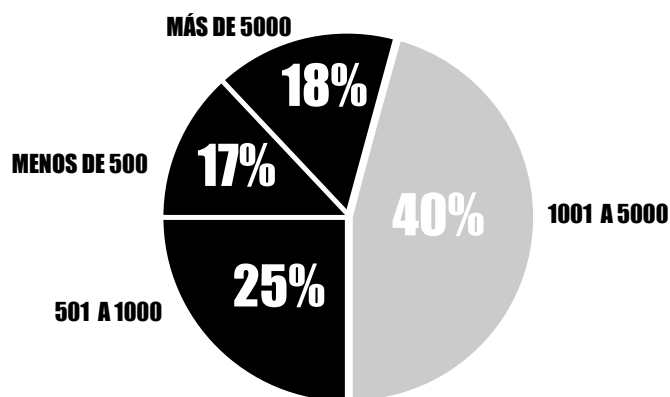
ALCANCE GEOGRÁFICO



ORIGEN DEL CAPITAL



CANIDAD DE EMPLEADOS



GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS



MUJERES

64%



HOMBRES

36%

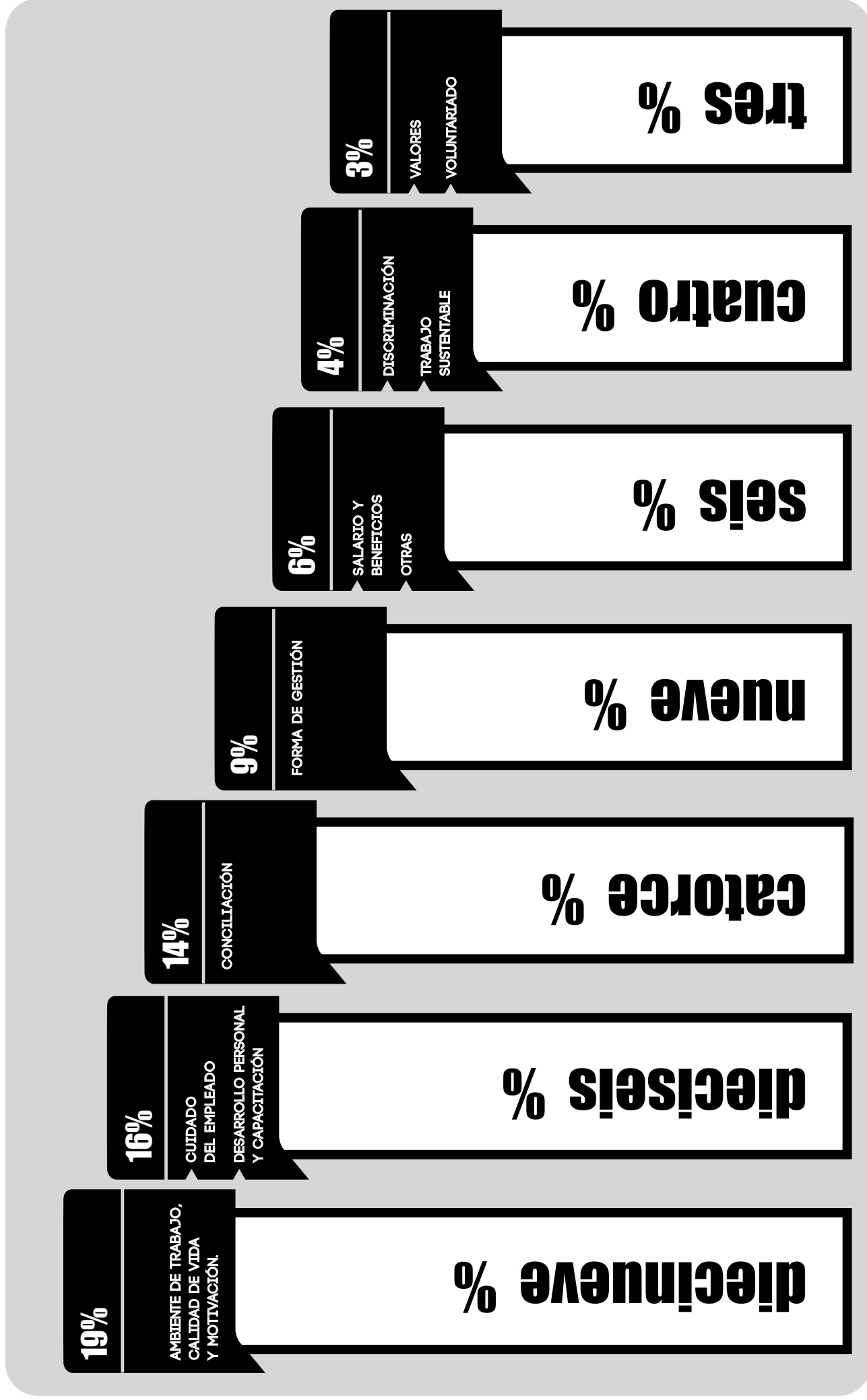
PARA GESTIONAR CON EFICACIA ES CONDICIÓN
INDISPENSABLE PODER ENTENDER LOS ALCANCES DE LA
MATERIA QUE SE ABORDA (...) LAS ASOCIACIONES
MÁS DIRECTAS SE VINCULAN CON CUESTIONES
TALES COMO EL RESPETO AL EMPLEADO Y EL ENTORNO
LABORAL QUE GENERA ESAS CONDICIONES.

ESTRUCTURA DE GESTIÓN

En este apartado focalizaremos el análisis en cuestiones vinculadas con la gestión a nivel organizacional. Los documentos internos que poseen las compañías para regular su actividad, las Normas Internacionales a las que adhieren para cumplir con estándares en lo que refiere a RSE y RRHH, y las características de las áreas que tienen que implementarlas, son algunos de los temas que abordaremos en los gráficos que siguen a continuación.

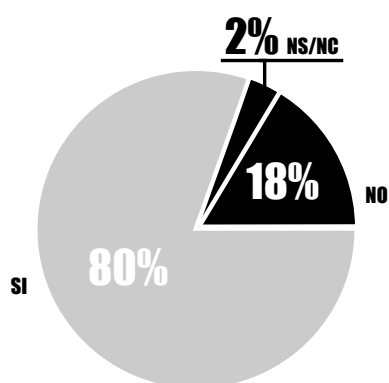
Para gestionar con eficacia es condición indispensable poder entender los alcances de la materia que se aborda. Es por ello, que una de las primeras indagaciones del trabajo apuntó a conocer qué se entendía por RSE en los RRHH de manera abierta, intentando evitar así cualquier sesgo que pudiera ser inducido por el cuestionario. Como se puede apreciar, las asociaciones más directas se vinculan con cuestiones tales como el respeto al empleado y el entorno laboral que genera esas condiciones.

QUÉ ES LA RSE APLICADA EN LOS RRHH

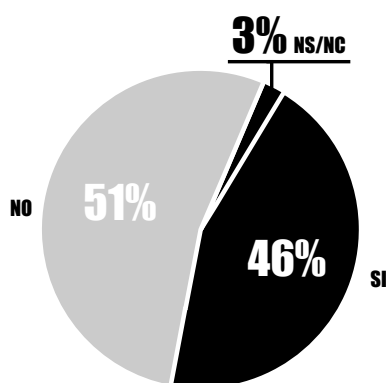


En general, las empresas cuentan con herramientas formales que rigen su comportamiento corporativo. Entre ellos se destacan la Declaración de Principios (Misión, Visión, Valores), las Políticas formales que se deben seguir en las diferentes áreas e incluso la adhesión a Normas Internacionales. Como se puede observar en los cuadros que siguen, sólo son mayoría las empresas que incluyen la RSE en los Principios.

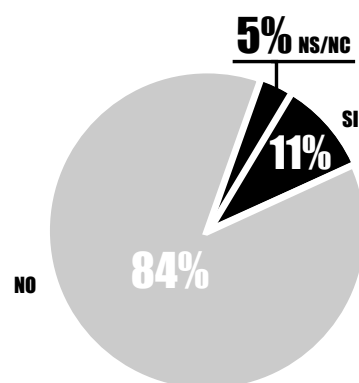
LA DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS
MENCIONA IMPORTANCIA DE LA
RSE EN LOS RRHH



DOCUMENTO FORMAL
DE PRÁCTICAS RESPONSABLES
EN LA GESTIÓN DE LOS RRHH

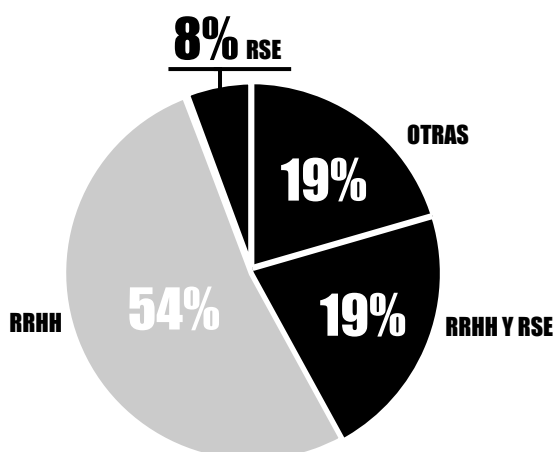


ADHIEREN A NORMA DE
GESTIÓN RESPONSABLE
DE LOS RRHH



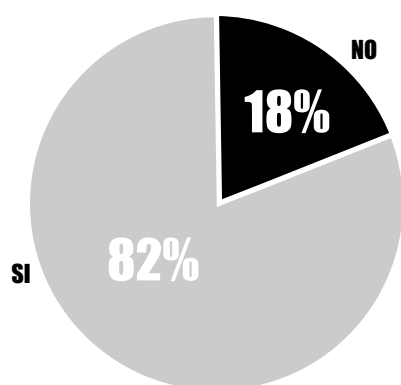
Las áreas que lideran la aplicación de la RSE en la política de RRHH pueden variar de una empresa a otra. En algunos casos, puede que haya un liderazgo claro, mientras que en otros el mismo puede ser compartido. A pesar de ello, es claro que es el área de RRHH la que predomina.

ÁREA QUE LIDERA LA APLICACIÓN DE LA RSE EN LA POLÍTICA DE RRHH DE LA EMPRESA

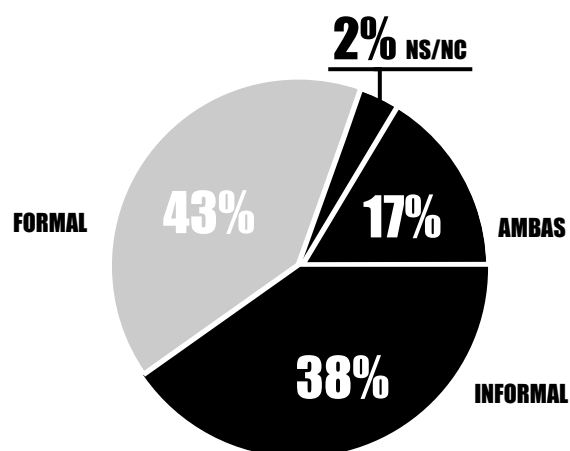


Por otra parte, las instancias de decisión al momento de definir las estrategias e implementación de políticas pueden ir más allá del simple hecho de existir un liderazgo claro al respecto. Los próximos 2 gráficos nos muestran que el área de RSE participa en instancias de decisión vinculadas con la estrategia de RRHH, e incluso que ello se hace en buena medida a través de instancias formales.

PARTICIPACIÓN DEL ÁREA DE RSE EN INSTANCIAS DE DECISIÓN VINCULADAS CON LA ESTRATEGIA DE RRHH



¿ESA INSTANCIA DE PARTICIPACIÓN ES FORMAL O INFORMAL?



IGUALDAD Y DIVERSIDAD

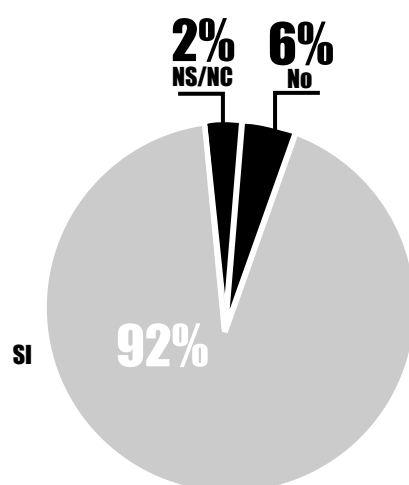
Generar un entorno saludable de trabajo es un requisito necesario para que una empresa sea considerada socialmente responsable. Un aspecto clave en este sentido es cómo se evita la discriminación de grupos vulnerables que por diferentes motivos pueden ser víctimas de prejuicios que les impidan demostrar su potencial en igualdad de condiciones. Por otro lado, fomentar el desarrollo del talento, la multiculturalidad, y generar una fuerza de trabajo incluyente para satisfacer las necesidades de la empresa ponen de manifiesto cuando una compañía apuesta a la Diversidad puertas adentro.

En este apartado analizaremos el proceso de selección del personal, la contratación de Grupos Vulnerables, la Igualdad de Género y la Discapacidad para ver de qué manera ello se da en las empresas de Argentina.

PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

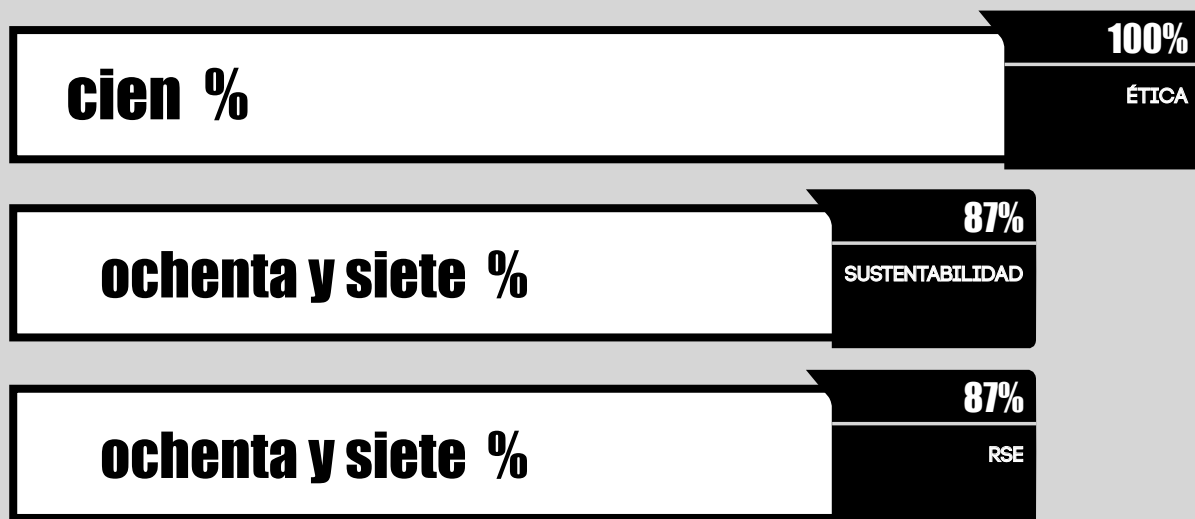
Las políticas y procedimientos que se ponen en práctica al momento de elegir a las personas que formarán parte de una empresa reflejan claramente su nivel de compromiso en la promoción de un ambiente laboral diverso e inclusivo. En líneas generales, se podría afirmar que la gran mayoría de las empresas cuentan con una política formal explícita para evitar la discriminación en la selección del personal.

POLÍTICA CORPORATIVA FORMAL DE IGUALDAD EN LA SELECCIÓN



INDUCCIÓN DE PERSONAL

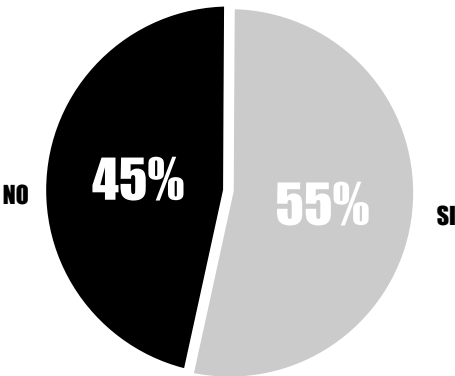
INCLUYEN LOS SIGUIENTES TEMAS AL MOMENTO DE HACER LA INDUCCIÓN A LA COMPAÑÍA DE LOS NUEVOS EMPLEADOS:



CONTRATACIÓN DE GRUPOS VULNERABLES

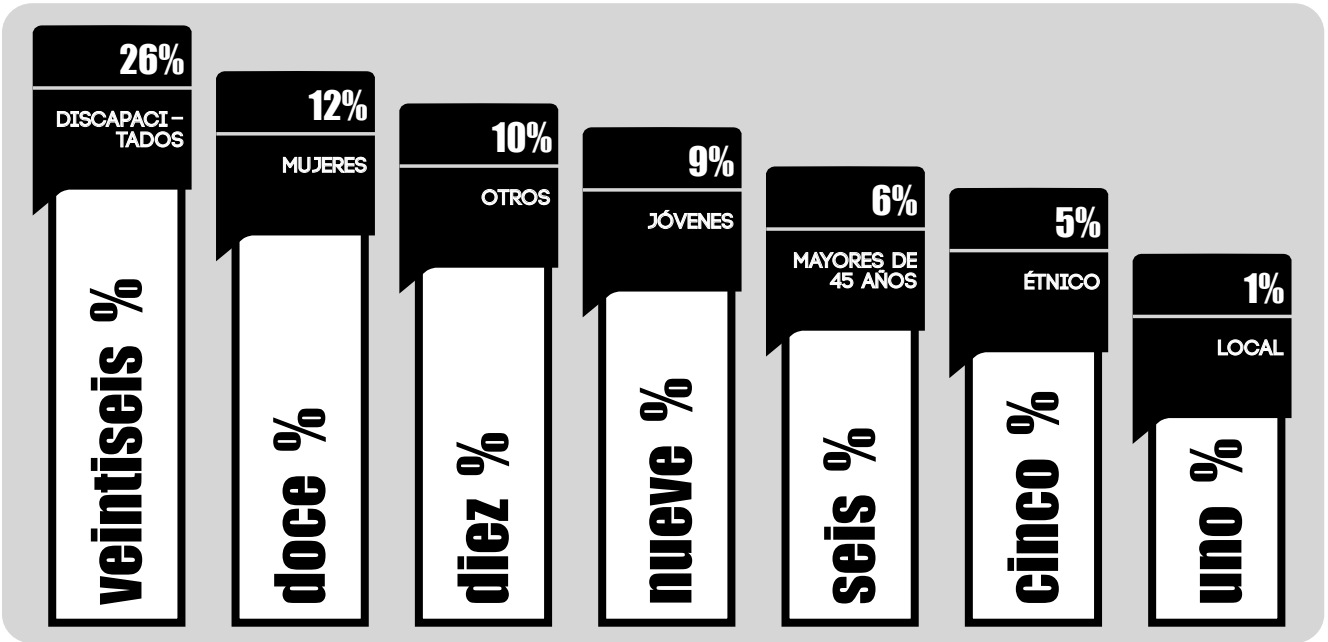
En la sociedad hay colectivos que suelen ser discriminados por cuestiones variadas tales como el género, la raza, la edad, las condiciones socioeconómicas, etc. Sabiendo de estas dificultades, hay empresas que diseñan políticas dirigidas explícitamente a integrarlos en el mercado laboral como una forma de generar un ambiente de trabajo diverso e inclusivo. Como podemos apreciar en el siguiente cuadro, si bien son mayoría las compañías que poseen este tipo de políticas, es alto el porcentaje (45%) que no cuenta con ellas.

POLÍTICAS O PROGRAMAS DE CONTRATACIÓN DE GRUPOS VULNERABLES



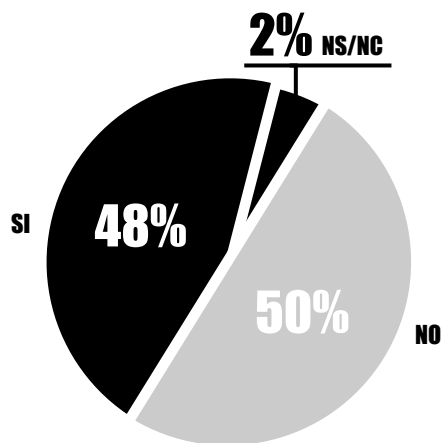
Dentro de los grupos vulnerables, las personas con discapacidad son quienes están siendo beneficiarios de mayores oportunidades de integración en el mercado laboral argentino, seguido por el colectivo Mujer.

GRUPOS VULNERABLES META



Los programas de Relaciones con la Comunidad de las compañías con frecuencia se dirigen a la educación y capacitación de grupos sociales en riesgo de exclusión laboral como uno de sus pilares. Por esta razón, consideramos importante evaluar si sus beneficiarios están siendo tenidos en cuenta a la hora de contratar personal como una forma de vincular el mundo del trabajo con las oportunidades educativas que se brindan. Vemos que no son mayoría las empresas que lo hacen (48%).

CONTRATACIÓN DE BENEFICIARIOS DE PROGRAMAS DE COMUNITARIOS DE LA EMPRESA



IGUALDAD DE GÉNERO

La integración de la Mujer en el mundo laboral plantea diferentes desafíos que deben ser considerados para que puedan desplegar su potencial sin encontrar obstáculos inherentes a su condición de género. Un claro ejemplo de ello es la maternidad, que muchas veces puede llegar hasta plantear el problema de tener que elegir entre la carrera o la opción de una familia, si el tema no es abordado correctamente.

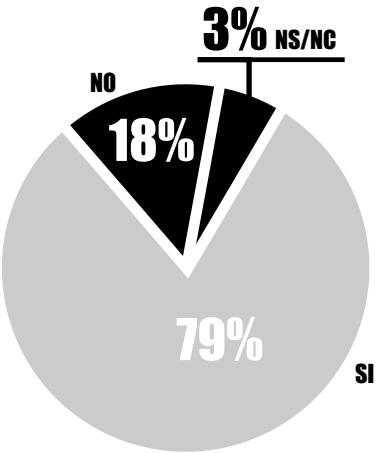
Según el “Informe sobre el desarrollo mundial 2012: Igualdad de género y desarrollo” del Banco Mundial, la igualdad de género tiene importancia por derecho propio, pero también tiene sentido desde el punto de vista económico. Los países que generan mejores oportunidades y condiciones para las mujeres y las niñas pueden incrementar la productividad, mejorar los resultados para los niños, hacer que las instituciones sean más representativas y promover las perspectivas de desarrollo para todos ¹.

Un documento presentado en el Foro Económico Mundial de Davos titulado “Una solución poco desarrollada: la mujer y la escasez de talentos” hace hincapié en la necesidad de una mayor participación de la mujer en la fuerza laboral del mundo como componente fundamental para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible a largo plazo ².

De acuerdo con el Informe de Brecha de Género Corporativa 2010 del Foro Económico Mundial, las empresas globales líderes están fallando en capitalizar el talento de las mujeres. “Las mujeres representan la mitad de la base de talento potencial en todo el mundo y, por lo tanto, con el tiempo, la competitividad de una nación dependerá en gran medida de cómo educa y utiliza su talento femenino,” según el trabajo ^{2b}.

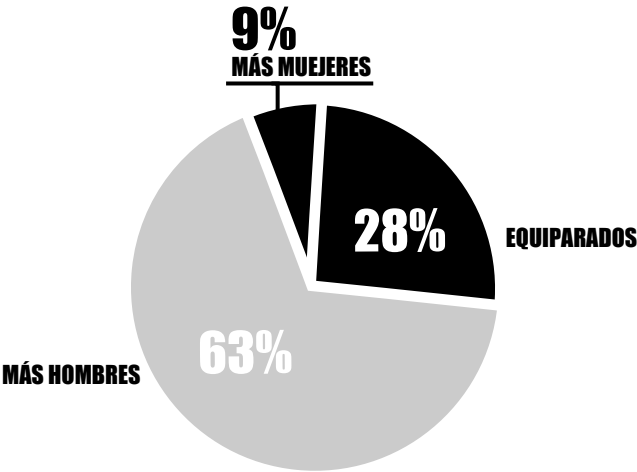
Si bien existe una tendencia cultural creciente en nuestra sociedad a prestarle atención a esta problemática, la intención de este trabajo fue identificar el grado de “institucionalización” que tienen en la empresa los procedimientos tendientes a garantizar la equidad de género. Tener una política escrita sobre el tema y definir los alcances de la misma posibilita anticipar potenciales conflictos.

POLÍTICA ESCRITA DE IGUALDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA



Como vemos en el siguiente gráfico no llegan al 30% las empresas en las cuales los géneros están equiparados. El porcentaje de compañías en el cual hay un desequilibrio a favor de los Hombres es marcadamente superior al resto (63%).

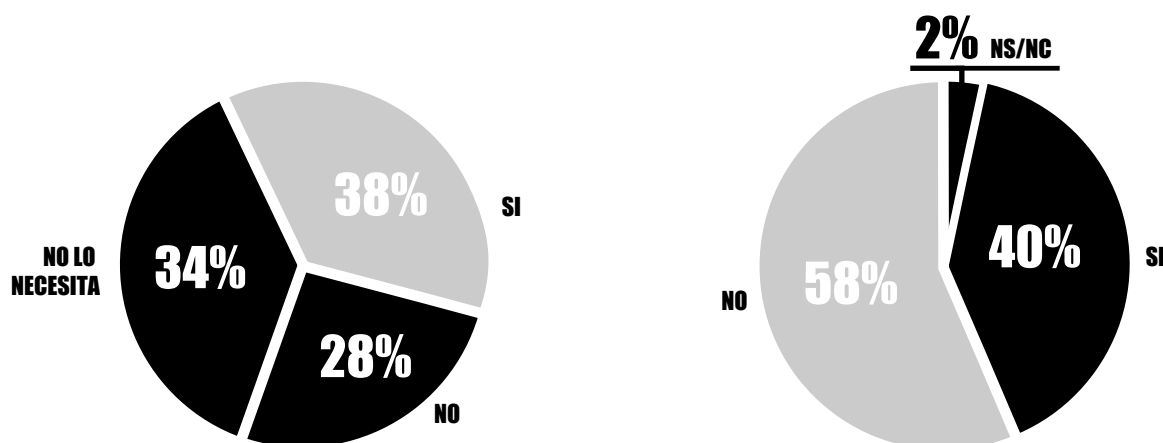
EN SU EMPRESA HAY...



Sin embargo, vemos que no es significativo el porcentaje de empresas que dicen necesitar mejorar el equilibrio entre los géneros.

DESARROLLAN MEDIDAS PARA MEJORAR
EL EQUILIBRIO DE GÉNERO

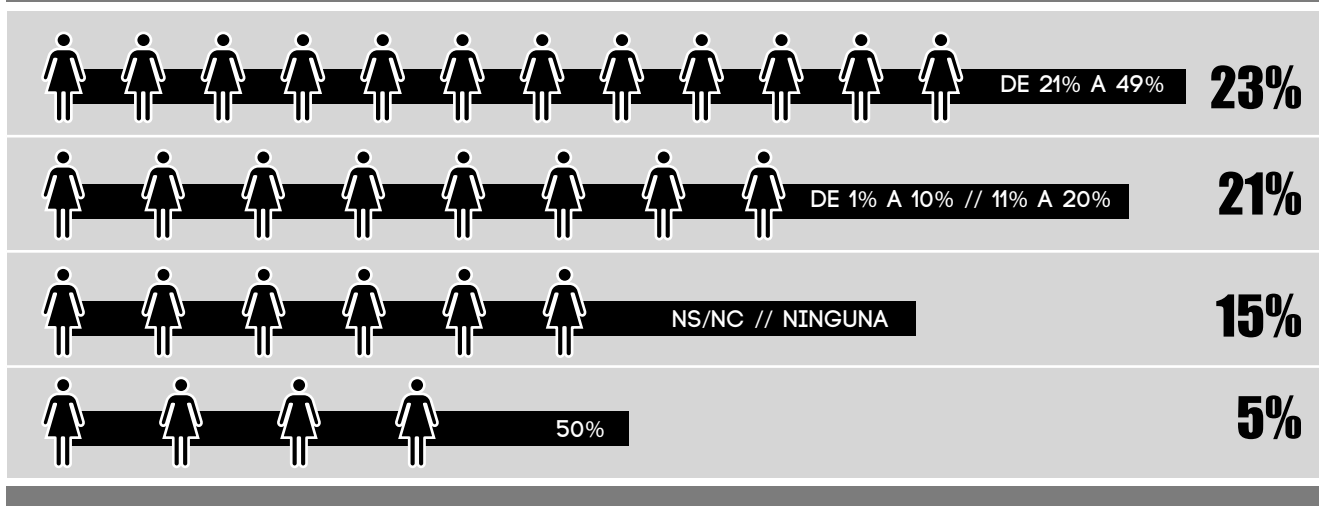
INICIATIVAS DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN
LABORAL DE LA MUJER



Un indicador que muestra el nivel de importancia que alcanzan las mujeres en una organización es su presencia en la Alta Dirección. Que sean parte de la toma de decisiones al más alto nivel es reconocerles de manera igualitaria sus capacidades y aptitudes en el máximo nivel profesional, al permitirles ir más allá del techo de cristal. Como vemos en el próximo gráfico, en ningún caso las mujeres son más del 50% de la alta dirección de una empresa.



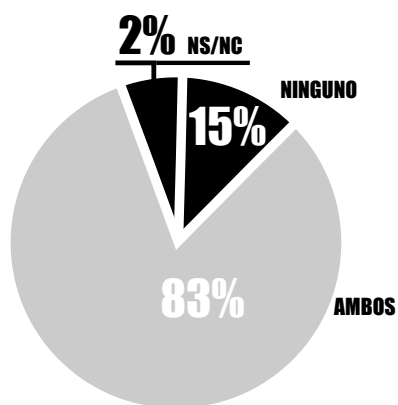
PORCENTAJE DE MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN



Según un informe elaborado por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo, la violencia, la intimidación y el acoso psicológico están convirtiéndose en fenómenos cada vez más generalizados en los lugares de trabajo europeos. El trabajo refiere que “tanto la violencia como el acoso psicológico representan serias amenazas para la seguridad y el bienestar de los trabajadores europeos y, sin embargo, tienden a quedar subestimados³”.

Como vemos en el siguiente cuadro, más del 80% de las empresas relevadas tienen en cuenta estos potenciales problemas y poseen protocolos de actuación tanto para el acoso psicológico como el sexual.

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN ANTE ACOSO PSICOLÓGICO O SEXUAL

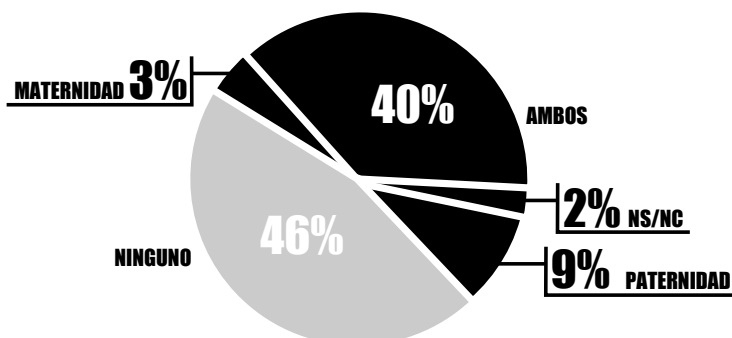


LAS MUJERES PIDEN MEDIDAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA QUE AYUDEN A LAS MADRES A MEJORAR EL EQUILIBRIO ENTRE TRABAJO Y VIDA FAMILIAR.

Según el “Estudio de las Madres en Europa 2011⁴”, las mujeres piden medidas de responsabilidad social empresaria que ayuden a las madres a mejorar el equilibrio entre trabajo y vida familiar. Demandan guarderías, horarios flexibles, extensión de licencias por maternidad y paternidad y más empleo parcial. El informe concluye que la oposición entre “la madre en casa” y “madre que trabaja” se volvió obsoleta.

Como vemos en el siguiente cuadro son mayoría aquí los casos en los que simplemente se aplica lo que dice la ley, no haciendo extensivas las licencias más allá de sus mandatos. Una nota curiosa es que las licencias por paternidad (9%) superan a las de maternidad (3%) en esas extensiones.

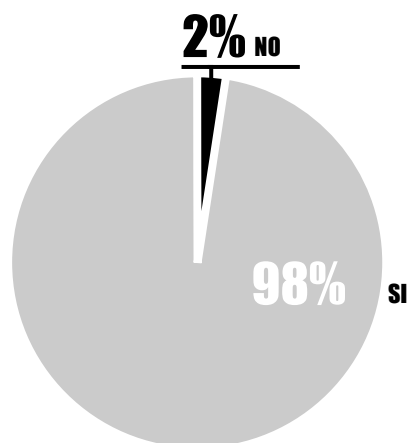
LICENCIAS QUE SUPERAN LOS PERÍODOS ESTABLECIDOS POR LA LEY



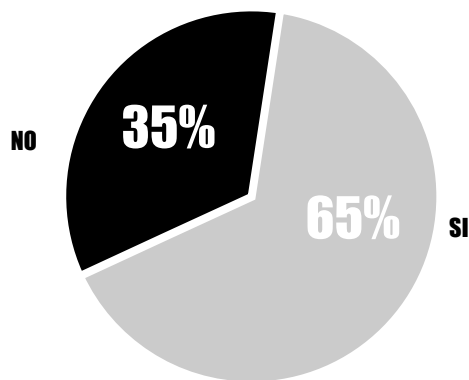
Las licencias, permisos, beneficios, etc; son aspectos importantes a tener en cuenta para no caer en lo que diversos estudios ⁵ señalan como "mobbing maternal". El trabajo constata que el embarazo sigue siendo "la primera causa de despido o amenazas por parte de la empresa" a este colectivo de trabajadoras.

Como se puede apreciar en los 2 próximos gráficos, los días de permiso con goce de sueldo para cuestiones vinculadas con los hijos se otorgan en casi la totalidad de las empresas relevadas (98%), mientras que los beneficios brindados a la maternidad más allá de las exigencias legales bajan en una proporción considerable (65%) pero con un amplio margen por sobre quienes no lo hacen (35%).

DÍAS DE PERMISO CON GOCE DE SUELDO
PARA CUESTIONES VINCULADAS LOS HIJOS

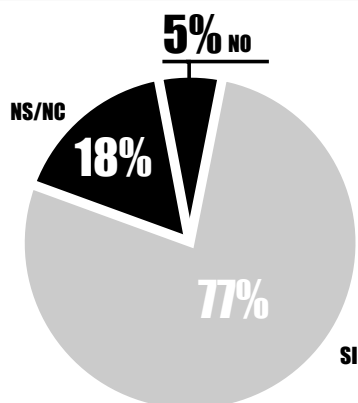


OTORGA BENEFICIOS DESTINADOS
A LA MATERNIDAD MÁS ALLÁ DE LAS
EXIGENCIAS LEGALES



La adopción es otro caso que puede traer inconvenientes en el plano profesional ya que si bien no existe el período de embarazo, los desafíos que deben enfrentar los padres en el resto de las etapas son similares. Como vemos, la mayoría (77%) de las empresas no hacen diferencias al respecto.

¿EN EL CASO DE ADOPCIÓN SE LE DA EL MISMO TRATAMIENTO?



DISCAPACIDAD

Según el Informe Global de la OIT “La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean”, cerca de 650 millones de personas, una de cada diez personas en el planeta, viven con discapacidad, física o mental. El informe muestra que las personas con discapacidad cada vez son más productivas, y además pueden tener mayores calificaciones profesionales que las personas sin discapacidad para algunos empleos ⁶.

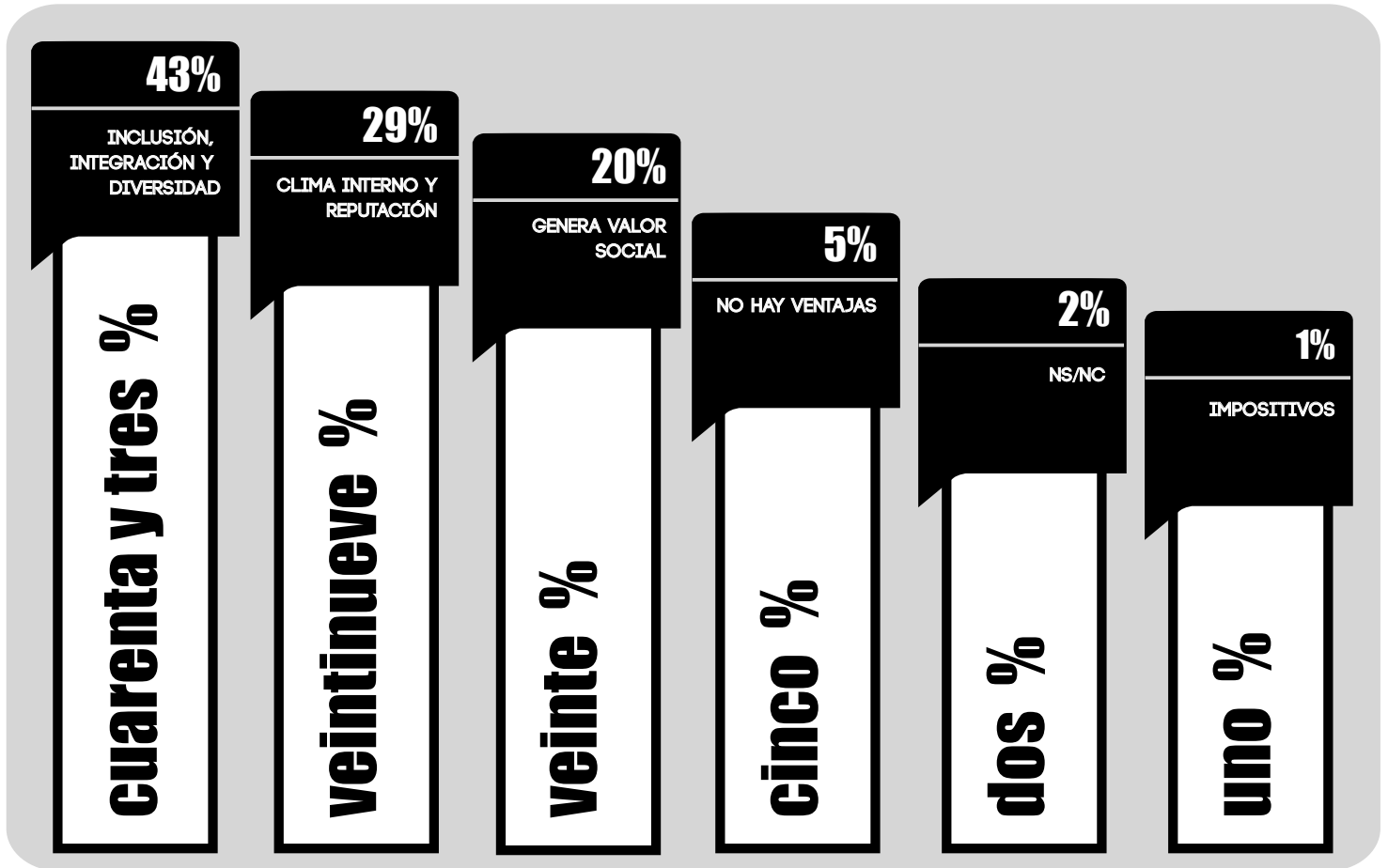
Otro informe de la OIT titulado “El derecho al trabajo decente de las personas con discapacidad” dice que es vital realizar esfuerzos significativos y sostenidos para promover la inclusión de estas personas al mercado laboral, el desarrollo rural y los programas de reducción de la pobreza, así como para avanzar hacia el Objetivo de Desarrollo del Milenio de reducir la pobreza a la mitad para 2015. La publicación destaca los desafíos que enfrentan las personas con discapacidad en el mundo del trabajo, incluyendo que: suelen tener empleos de bajo nivel y bajos ingresos; carecen de representación en los niveles más altos; enfrentan problemas de acceso al lugar de trabajo, transporte y vivienda; corren el riesgo de perder beneficios al comenzar a trabajar; y están expuestos a los prejuicios de sus colegas, de empleadores y del público en general. También plantea que las personas con discapacidad que están en el mercado laboral sufren mayor desempleo, tienen menores ingresos que las otras personas, y con frecuencia están subempleados ⁷.

En los últimos años, se ha producido una innegable mejora en el compromiso para la incorporación al mundo laboral de las personas con discapacidad y han aparecido diversas herramientas y Guías ⁸ que ayudan a las empresas en este camino de garantizar la igualdad de oportunidades y para beneficiarse de un capital humano que aporta riqueza, diversidad y compromiso profesional.

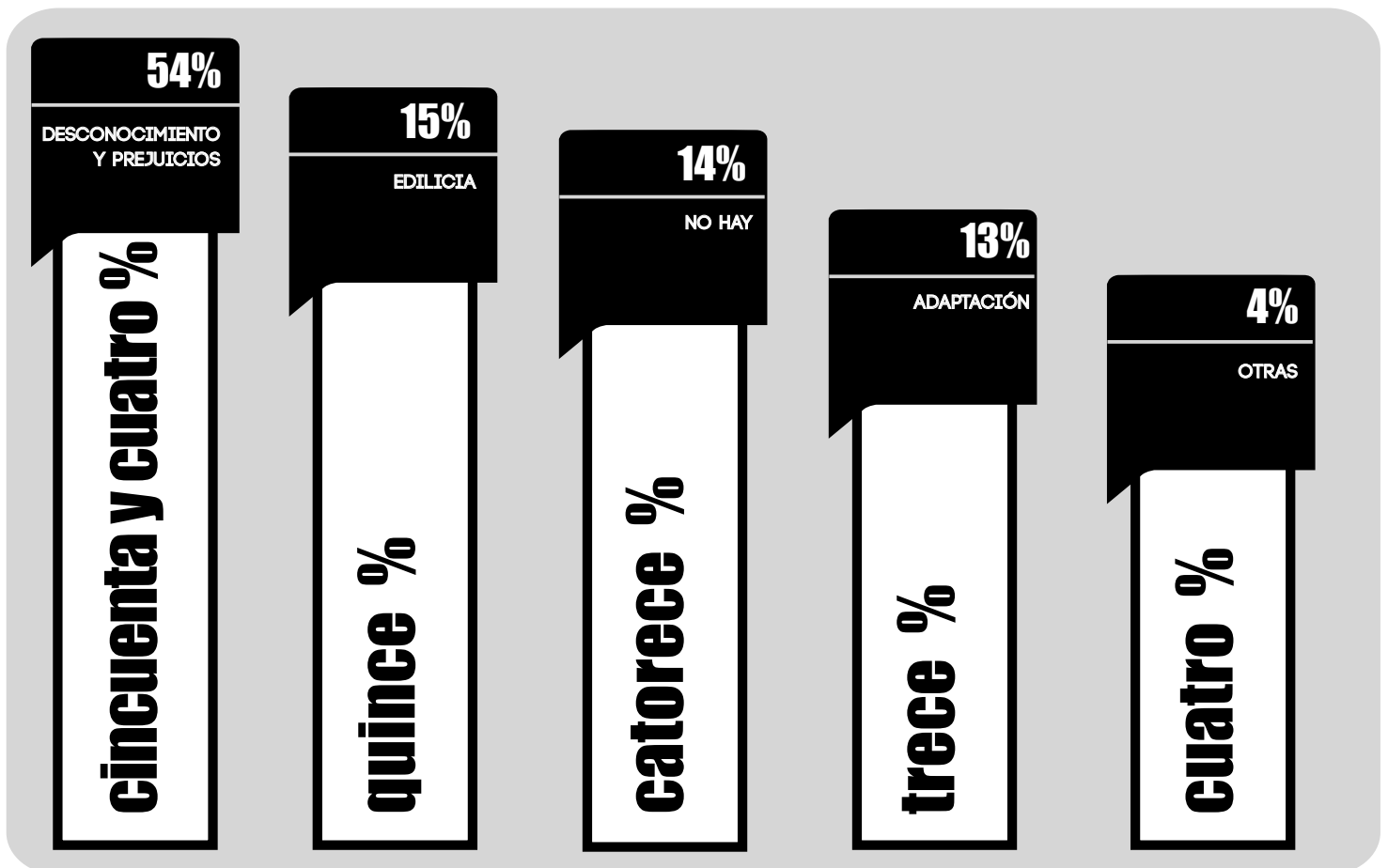
La incorporación o no al mercado laboral de este colectivo puede basar sus fundamentos en apreciaciones diversas. Es por ello que indagamos de manera abierta en cuáles eran las principales ventajas y dificultades observadas para hacerlo. Vemos que a favor juegan la inclusión, la integración y la diversidad (43%), y la mejora del clima interno (29%); mientras que por el contrario el desconocimiento y los prejuicios (54%), junto con cuestiones edilicias (15%) son los principales obstáculos.

**LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD CADA VEZ SON
MÁS PRODUCTIVAS, Y ADEMÁS PUEDEN
TENER MAYORES CALIFICACIONES PROFESIONALES
QUE LAS PERSONAS SIN DISCAPACIDAD
PARA ALGUNOS EMPLEOS**

VENTAJAS DE INCORPORAR PERSONAS CON DISCAPACIDAD

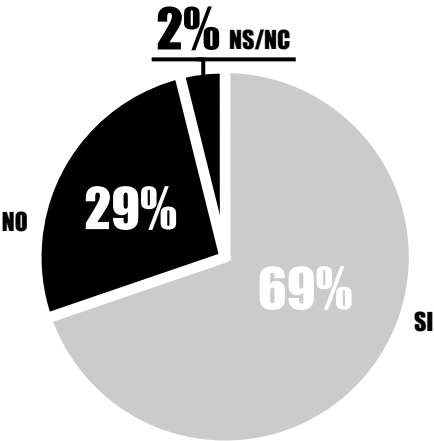


DIFICULTADES SOBRE LA DISCAPACIDAD EN EL TRABAJO



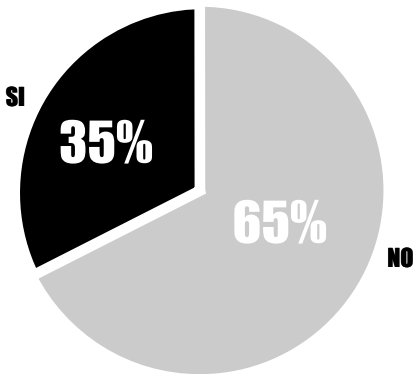
Pasando de la teoría a la realidad, vemos que casi un 70% de las empresas relevadas tienen incorporadas personas con algún tipo de discapacidad.

EMPLA ACTUALMENTE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

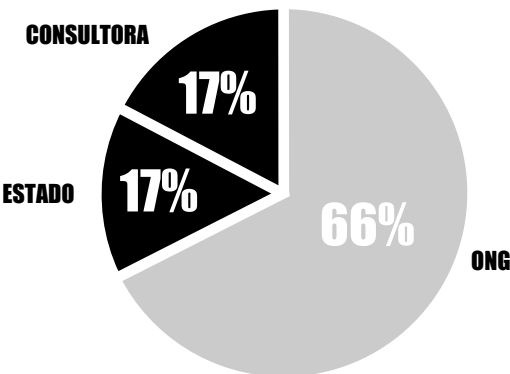


A la hora de contratar personal con discapacidad una opción es que las compañías consideren necesario el consejo de asesores externos. Las posibilidades pueden variar desde organizaciones de tipo estatal, privadas o del sector social. Como vemos a continuación, son minoría las que recurren a estos servicios (35%), siendo las Organizaciones de la Sociedad Civil las más requeridas para esos fines.

ASESORAMIENTO EXTERNO PARA CONTRATAR PERSONAS CON DISCAPACIDAD

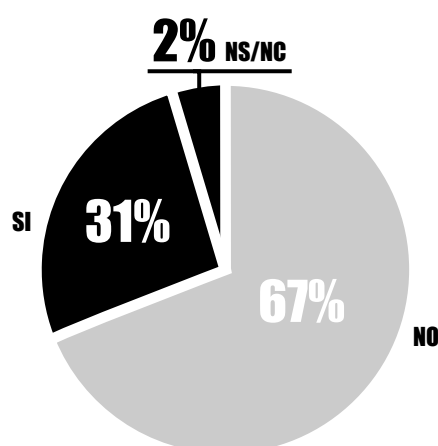


TIPO DE ORGANIZACIÓN ASESORA PARA CONTRATAR PERSONAS CON DISCAPACIDAD



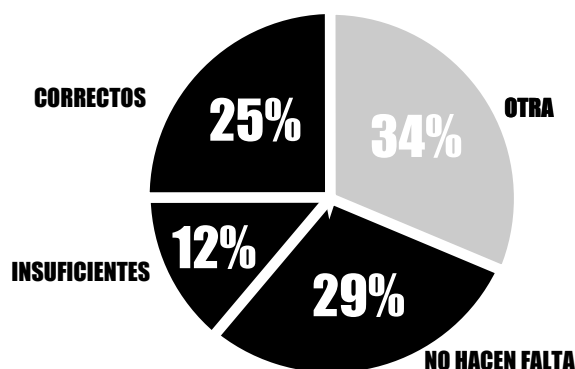
Otra posibilidad para contribuir a mejorar las oportunidades de empleabilidad de este colectivo son los ámbitos de discusión para debatir sobre las dificultades, oportunidades de mejora, casos de éxito, etc, que contribuyan a un mejor entendimiento de la discapacidad en el mundo laboral. Como vemos, el 67% no hace uso de estas opciones para enriquecer el debate.

PARTICIPA EN ÁMBITOS DE DISCUSIÓN SOBRE LA DISCAPACIDAD EN EL MERCADO LABORAL



El rol que ocupa el estado a la hora de incidir en las políticas empresarias puede estar definido por los incentivos que otorga para mejorar las distorsiones que la realidad presenta. En este caso, lo usual son los beneficios impositivos que estimulen la contratación de personas con discapacidad. A pesar de ello, el 29% no los considera necesarios, mientras que el 25% los ve como correctos.

INCENTIVOS DEL SECTOR PÚBLICO PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD



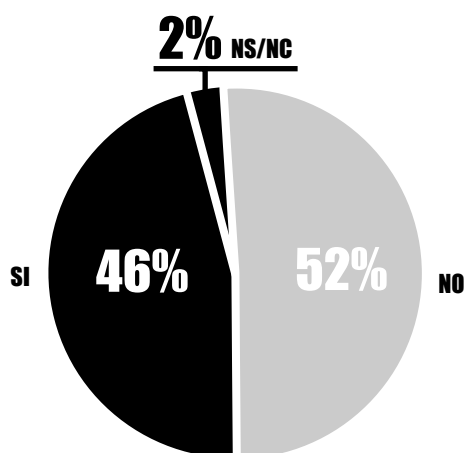
CONCILIACIÓN

Según la “Guía práctica para implementar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa”⁹, el concepto “conciliación” abarca a las iniciativas que adoptan las organizaciones –adicionales a las que establece la ley–, destinadas a crear condiciones para que los trabajadores cumplan en forma óptima con las responsabilidades familiares y laborales, y como resultado de estas medidas se logre una relación más armónica entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres.

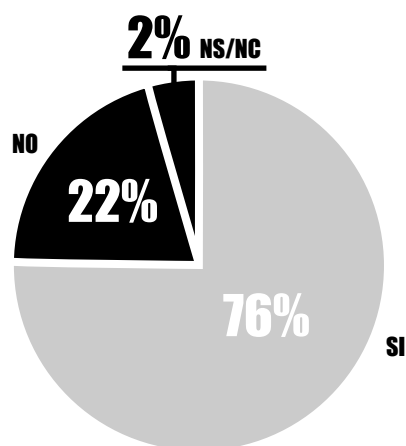
Alexandra Beauregard, profesora de Relaciones Laborales y Comportamiento Organizacional en la Escuela de Economía de Londres, comentó en una nota publicada por ComunicaRSE que “durante estos tiempos económicos difíciles, las organizaciones pueden pensar en el equilibrio trabajo-vida como un lujo del que se puede prescindir. Esta es una perspectiva errada, porque el mantenimiento de una fuerza de trabajo motivada y productiva es más importante que nunca en una recesión económica. Las personas que trabajan para una organización que le brinda apoyo recíproco con el mayor esfuerzo, iniciativa y lealtad tienden a hacer un esfuerzo adicional. Aquellos que se sienten sobrecargados y que se infravalora su trabajo, abandonan el barco tan pronto como una mejor opción se les presenta”¹⁰.

Las empresas pueden contar en este sentido tanto con políticas como con medidas concretas, o simplemente con alguna de ellas. Por ejemplo, puede haber una política escrita pero que en la realidad no se aplique, o que se implementen acciones sin que ello lo rija un documento formal. Como vemos en los próximos 2 cuadros, en los casos analizados son más las empresas que tienen acciones concretas (76%) que las que cuentan con una política formal de conciliación (52%).

POLÍTICA FORMAL DE CONCILIACIÓN

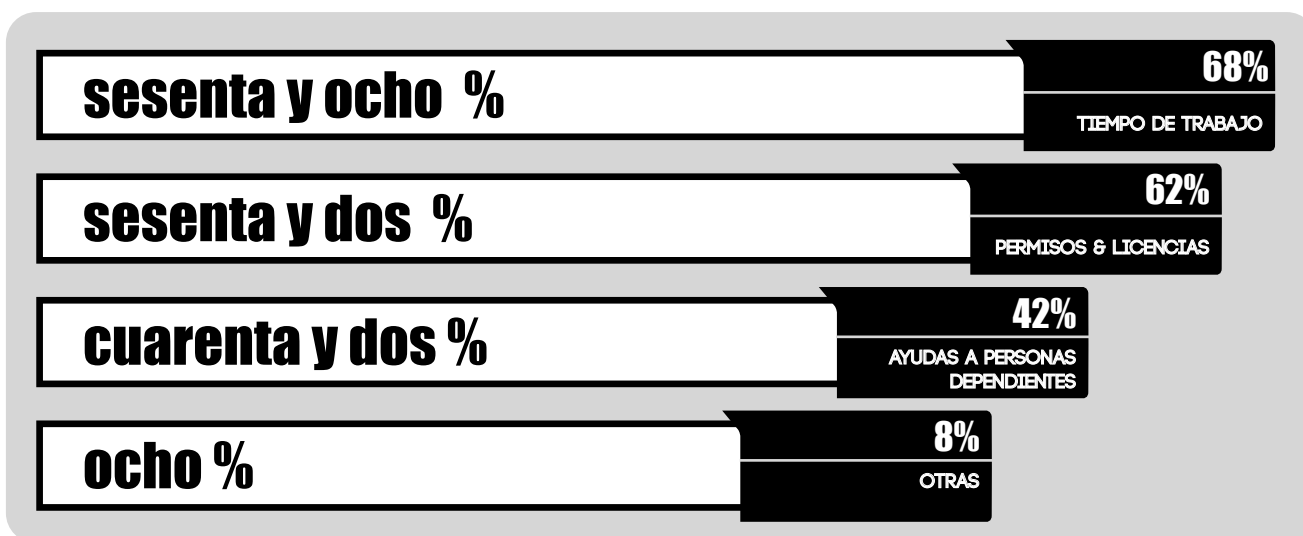


MEDIDAS DE CONCILIACIÓN



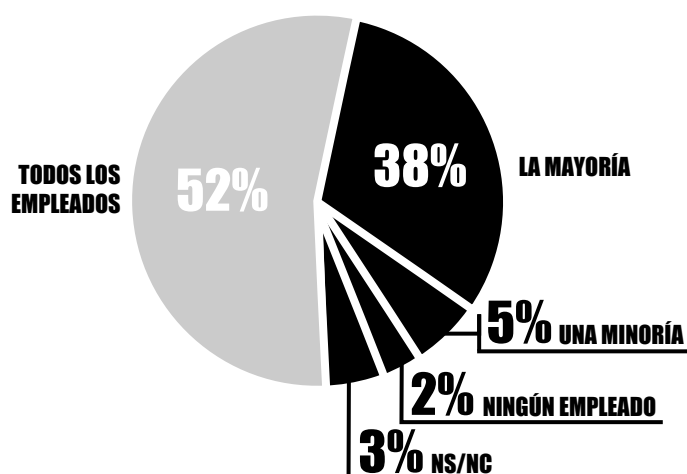
A modo de clasificación de las medidas para conciliar, utilizamos la tabulación presentada en "Guía práctica para implementar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa"¹¹, citada anteriormente. Aquí los entrevistados debían elegir entre opciones cerradas, teniendo la posibilidad de agregar alternativas que considerasen no incluidas en ella. Como vemos a continuación, las relativas a la organización del tiempo de trabajo -ejemplo viernes libre, o días puente- son las medidas más utilizadas (68%), seguidas por los permisos y licencias por responsabilidades familiares (62%).

TIPO DE MEDIDAS DE CONCILIACIÓN



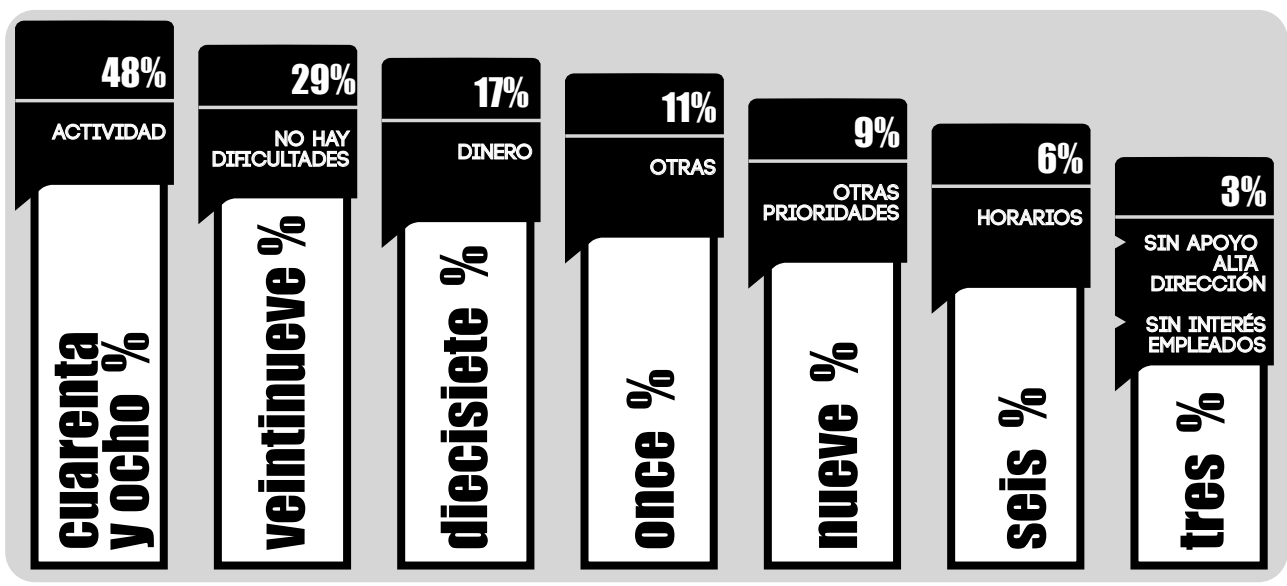
Los alcances de las políticas de conciliación son importantes para poder evaluar el real impacto de las mismas en las organizaciones. Por ejemplo, si solamente se aplican a un porcentaje ínfimo del personal la empresa seguramente no será percibida como parte interesada en fomentarlas. Como vemos en el siguiente gráfico, todos los empleados (52%), y la mayoría (38%) están recibiendo estos beneficios.

BENEFICIARIOS DE LAS POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN



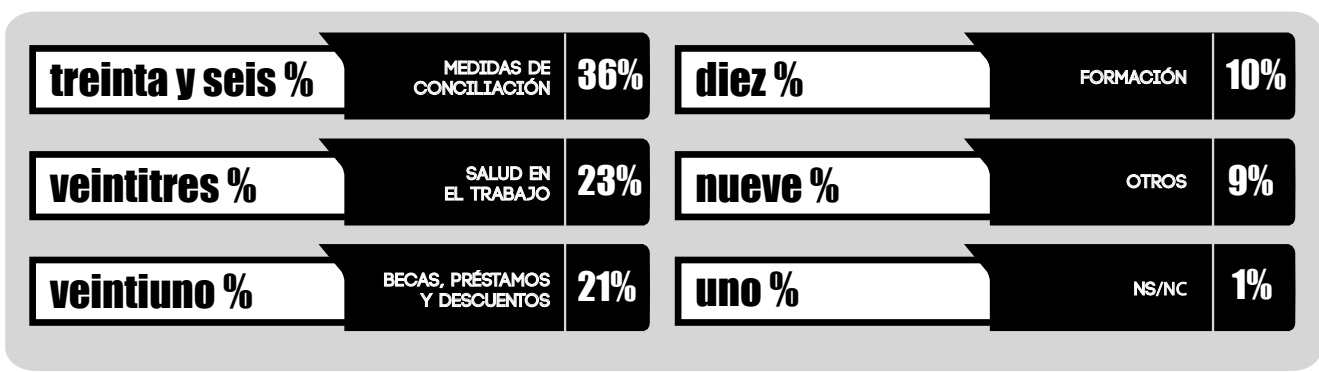
A la hora de implementar medidas de conciliación las organizaciones pueden encontrar dificultades disímiles. Para esta pregunta ofrecimos un abanico de opciones cerradas con la posibilidad abierta de agregar otra respuesta alternativa. En el siguiente gráfico se pone de manifiesto que el “tipo de actividad” (48%) es percibido como el principal escollo al tema, seguido por quienes manifestaron no encontrar dificultades (29%) para ponerlas en práctica. En un tercer nivel se observa que los recursos económicos (17%) también juegan su papel.

PRINCIPALES DIFICULTADES PARA APLICAR MEDIDAS DE CONCILICACIÓN



Las empresas suelen brindar a sus empleados una serie de beneficios para generar un mayor sentido de pertenencia y un clima laboral positivo. Nos centramos en averiguar cuál era el “Top of mind” de los beneficios de su empresa de los ejecutivos encargados de gestionar la RSE en su dimensión de RRHH. En este caso tenían que elegir libremente los 3 que considerasen que más valoran los empleados y que identifican a la compañía. Como muestra el siguiente cuadro los preferidos son las medidas de conciliación (36%). Seguido por los beneficios vinculados a cuestiones de salud (23%), como pueden ser las coberturas de medicina prepaga y la promoción de actividad física; y por las becas, préstamos y descuentos (21%).

PRINCIPALES BENEFICIOS QUE OTORGA LA EMPRESA



TELETRABAJO

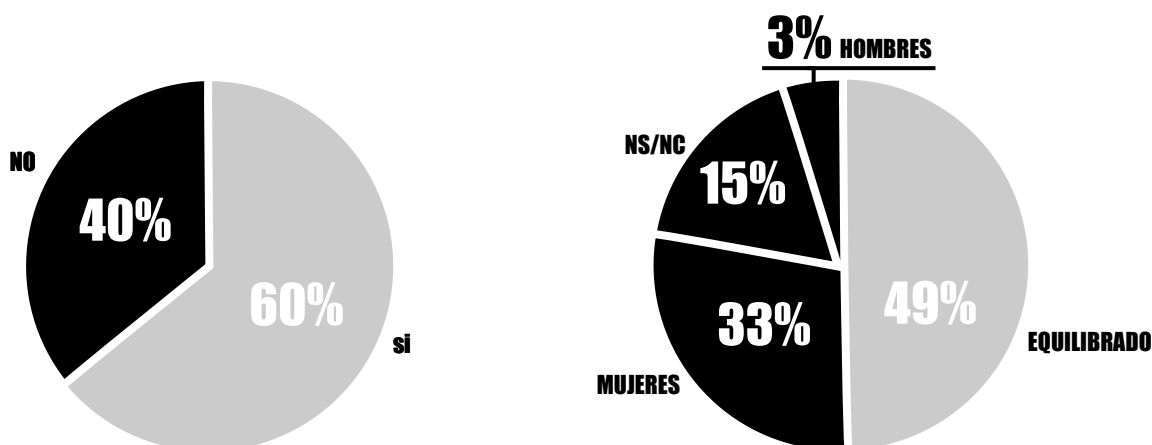
Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación Argentina ¹² el teletrabajo “es una manera de organizar y realizar el trabajo a distancia con el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TICS) en el domicilio del trabajador o en un lugar o establecimiento ajeno al empleador.”

Diversos estudios de los últimos años ¹³ vienen mostrando que el teletrabajo mejora el estilo de vida de los empleados y los resultados de las empresas además de reducir el consumo de energía, los problemas del transporte, la contaminación y la necesidad de recortar la plantilla. También mejora la competitividad global, la creación de empleo y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

En el caso argentino, vemos en los siguientes 2 cuadros que la posibilidad de teletrabajo está disponible en la mayoría (60%) de las empresas relevadas; siendo una opción utilizada de manera equilibrada por ambos géneros (49%), o preferentemente por parte de las mujeres (33%).

OPCIÓN DE TELETRABAJO

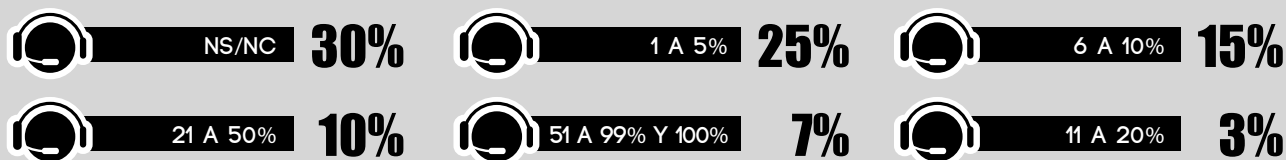
GÉNERO DE QUIENES TELETRABAJAN



Con respecto al uso que se está haciendo en Argentina de la posibilidad de teletrabajar vemos que hay un porcentaje mayoritario de compañías que desconocen cuántos empleados realmente lo aplican en su actividad (30%), seguido por la opción más baja en la escala que es la que no supera al 5% de la plantilla (25%). Sin embargo, son pocas las compañías en las cuales ningún empleado realiza trabajo remoto (3%). En promedio son un **23%** los empleados que en Argentina utilizan la opción de teletrabajo.



PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE TELETRABAJAN



SALUD EN EL TRABAJO

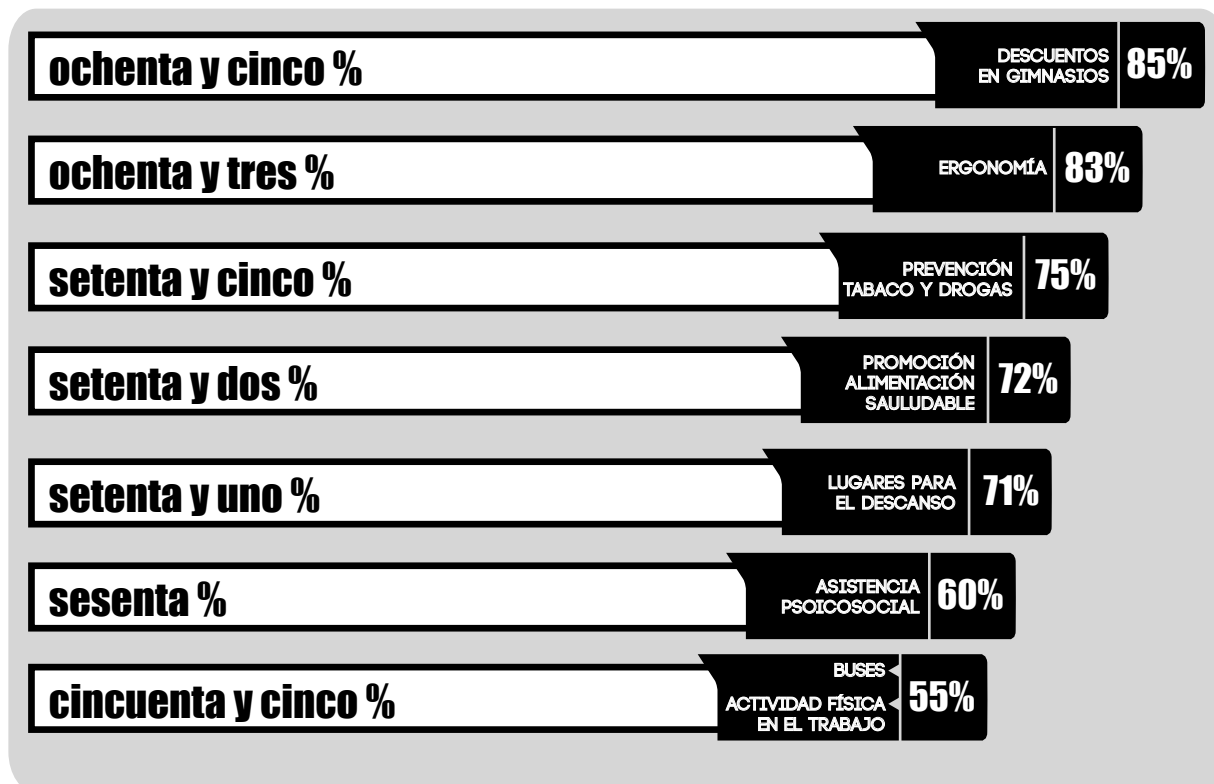
Desde los sindicatos se dice que la salud laboral “se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad”.¹⁴

La OIT estima que cerca del cuatro por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) Global, es decir unos 1,25 billones (millones de millones) de dólares, se emplea cada año para sufragar los costos directos e indirectos de los accidentes y enfermedades ocupacionales, como por ejemplo debido a pérdida de horas de trabajo, indemnizaciones a trabajadores, interrupciones a la producción y gastos médicos.¹⁵

La Organización Mundial de la Salud (OMS) incluso ha señalado en un informe que casi un 30% de los trabajadores del sector servicios padece el ‘Síndrome del Edificio Enfermo’. Esta enfermedad, propia de países industrializados, se produce a consecuencia de pasar mucho tiempo en espacios cerrados, y se manifiesta con cefaleas, náuseas, vértigos, dificultades respiratorias, alteraciones del gusto y el olfato, etc.¹⁶

Para analizar estos temas centramos nuestra atención en un listado de beneficios que las empresas pueden ofrecer a sus empleados para brindar mejores condiciones de salud en el lugar de trabajo. Aquí, los entrevistados podían elegir todas opciones que desearan ya que no eran excluyentes entre sí. Vemos que otorgar descuentos en gimnasios (85%), incluir la ergonomía para mejorar la postura (83%) y las campañas contra el uso de tabaco, alcohol y drogas (75%) son las más frecuentes. Por el contrario, la actividad física en el lugar de trabajo (55%) junto con el servicio de buses o transportes (55%) no tiene demasiado eco en nuestro país.

BENEFICIOS OTORGADOS PARA LA SALUD DE LOS EMPLEADOS

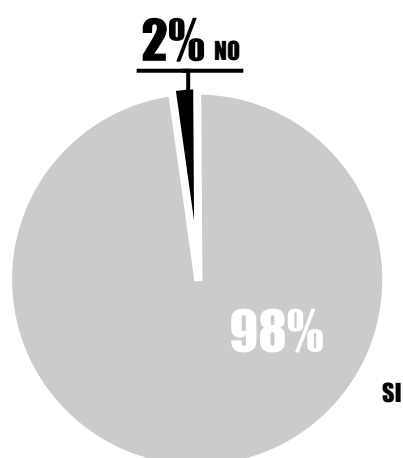


CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

La OIT define a la formación profesional como “las actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica”. Mientras que la Capacitación Profesional se orienta a “dar un suplemento de conocimientos teóricos y prácticos, a fin de aumentar la versatilidad y la movilidad ocupacionales de un trabajador o mejorar su desempeño en el puesto de trabajo (pudiendo en ciertos casos) dar la competencia adicional requerida para ejercer otra ocupación afín o reconocidamente complementaria de la que posee”, OIT (1993).

Por otra parte, las empresas pueden ofrecer capacitaciones a sus empleados limitándolas a las necesidades del trabajo requerido o ir más allá para no quedarse solamente en lo operativo, y brindar así herramientas para su formación que lo enriquezcan como profesional. Como se observa a continuación, es una abrumadora mayoría (98%) la que aporta conocimientos que exceden lo que el puesto laboral exige.

PLANES DE CAPACITACIÓN MÁS ALLÁ DE LO OPERATIVO PARA BRINDAR A LOS EMPLEADOS HERRAMIENTAS PARA SU FORMACIÓN PROFESIONAL

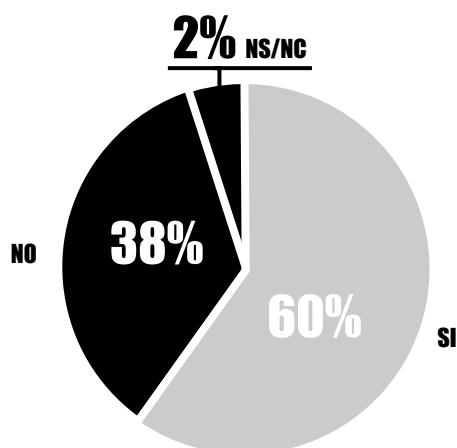


EN MUCHAS INSTITUCIONES DE FORMACIÓN LA CERTIFICACIÓN SE OTORGA COMO UN RECONOCIMIENTO A LA CULMINACIÓN DE UN PROCESO DE FORMACIÓN,

Cuando se ofrecen capacitaciones a los empleados una opción es otorgarles algún aval de los conocimientos recibidos para que puedan acreditarlos en el futuro. Aquí aparece el término “Certificación de Competencias Laborales”; el cual es definido por la OIT como “la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; que implica la expedición por parte de una institución autorizada, de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. En muchas instituciones de formación la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados”¹⁷.

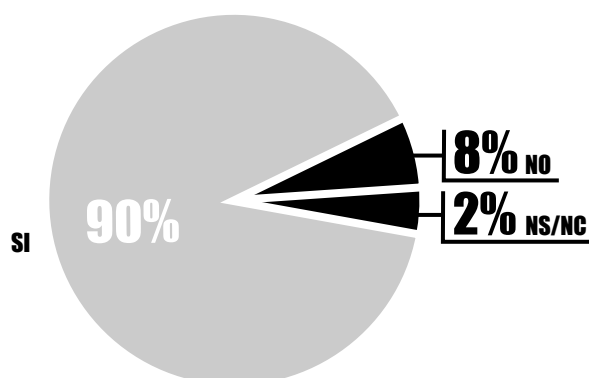
El siguiente cuadro refleja que si bien son mayoría (60%) quienes entregan este tipo de certificaciones, el porcentaje baja notoriamente con respecto a los que ofrecen capacitaciones que superan lo estrictamente operativo (98%).

CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES ADQUIRIDAS EN LAS CAPACITACIONES BRINDADAS POR LA EMPRESA



Pensar en formas flexibles de capacitación para aquellos empleados que no pueden asistir a cursos presenciales pone de manifiesto una política más abarcativa e inclusiva. El próximo cuadro nos muestra que la misma es una práctica extendida (90%) en las compañías analizadas.

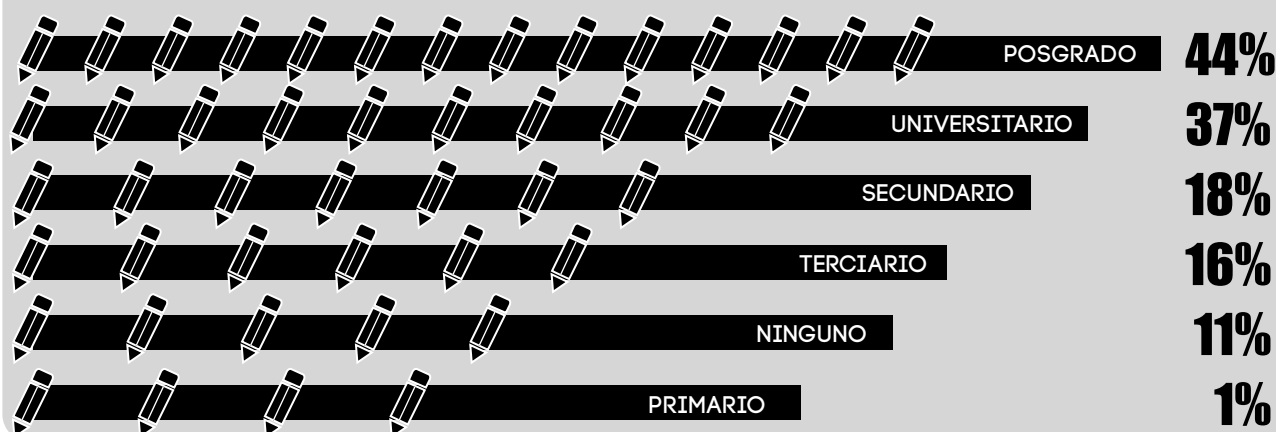
FORMAS FLEXIBLES DE CAPACITACIÓN PARA AQUELLOS EMPLEADOS QUE NO PUEDEN ASISTIR A CURSOS PRESENCIALES



Otra forma de pensar desde las empresas en el nivel de formación de los empleados es ayudarlos a terminar sus estudios formales ¹⁸. Esto se puede lograr por medio de la entrega de becas, incentivos profesionales, el acuerdo con instituciones educativas, etc. El próximo cuadro nos muestra que los estudios de posgrado (44%) y los universitarios (37%) son los que más están siendo utilizados por las empresas analizadas a la hora de estimular a los empleados a seguir estudiando.

FINALIZACIÓN DE ESTUDIOS

AYUDAN A LOS EMPLEADOS A FINALIZAR SUS ESTUDIOS FORMALES EN ALGUNO DE ESTOS NIVELES

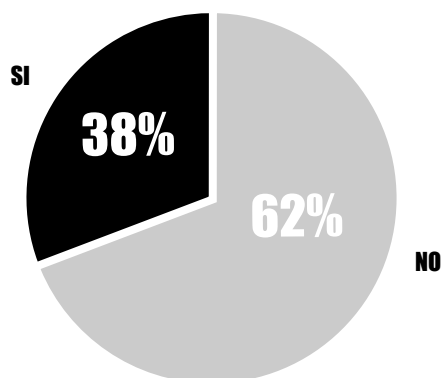


CAPACITACIÓN EN RSE

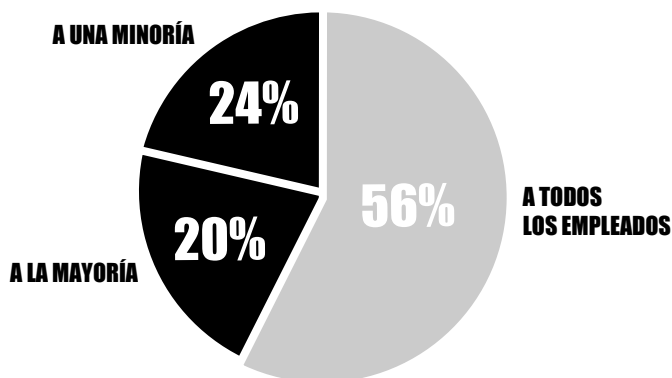
Muchas veces ocurre que la RSE es percibida como el tema de un área particular de una compañía y no como algo transversal a toda la organización. Para evitar este problema lo ideal es generar capacitaciones que reflejen cómo todas las áreas de la organización contribuyen con sus diferentes indicadores al éxito en la triple línea de resultados. Un ejemplo de formación en este sentido son los programas de capacitación en RSE y sustentabilidad que diversas empresas comienzan a introducir entre los objetivos anuales de desempeño de sus empleados.

Los próximos 2 gráficos nos muestran que la RSE no es habitual en las capacitaciones brindadas en la mayoría de las empresas relevadas (62%), pero cuando lo hacen se dirigen preferentemente a todos los empleados (56%).

CAPACITACIONES FRECUENTES ESPECÍFICAS DEL CONCEPTO INTEGRAL DE RSE



LAS CAPACITACIONES FRECUENTES DEL CONCEPTO INTEGRAL DE RSE SE DIRIGEN A:



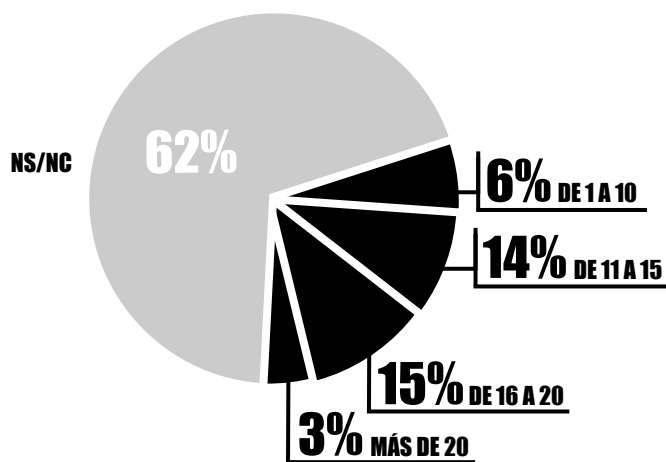
REMUNERACIÓN

Para la OIT “la remuneración es el aspecto de las condiciones de trabajo que más directamente influye en la vida diaria de los trabajadores (...) Es evidente que los salarios representan algo muy diferente para trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los primeros. En cambio, para los trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado ²⁰”.

En los últimos tiempos el salario ha suscitado el debate en el mundo de la RSE con respecto al pago de los altos ejecutivos debido a la crisis financiera internacional ²¹.

Otro aspecto a considerar, recomendado por diversos organismos internacionales ²², es la brecha salarial, la cual compara la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa. Aquí vemos que un 62% de las empresas analizadas prefirieron no dar información al respecto, siendo la brecha de 16 a 20 la más frecuente (15%), seguida por la que va de 11 a 15 veces (14%). En promedio la brecha salarial entre quienes aceptaron responder es de 15 veces.

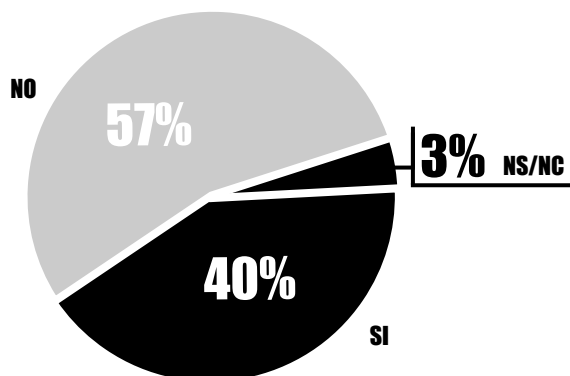
CANTIDAD DE SUELDOS MÁS BAJOS QUE COMPONEN EL SUELDO MÁS ALTO DE LA EMPRESA



Una tendencia internacional incorporada por empresas líderes en la materia, se da en aquellas donde la remuneración puede estar formada por una parte variable sujeta al cumplimiento de objetivos de RSE o sustentabilidad.

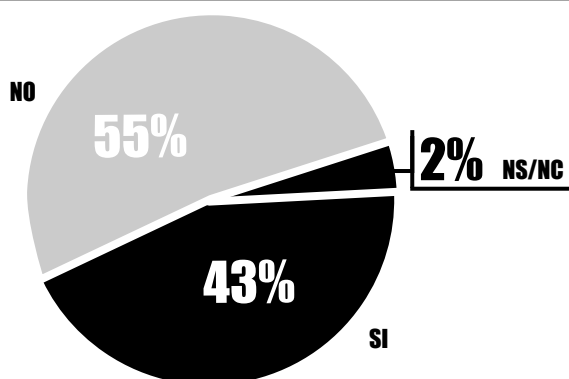
Los próximos 2 gráficos nos muestran que no son mayoría (40%) quienes otorgan bonus o tienen la remuneración variable ligadas a la RSE, pero cuando las ofrecen se dirigen principalmente a todos los empleados (46%), o a la Alta Dirección exclusivamente (46%).

BONUS O REMUNERACIÓN VARIABLE SUJETOS AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE SUSTENTABILIDAD Y/O RSE



Una forma de hacer participar a los empleados de las ganancias de las empresas es ofrecerles la posibilidad de adquirir acciones para que de esta manera los incentivos económicos no se limiten a la remuneración y a los bonus. En el siguiente cuadro vemos que sólo el 43% de las empresas sondeadas otorga a sus empleados este tipo de retribución económica.

PROGRAMAS DE PROPIEDAD PARTICIPADA O SIMILAR DONDE LOS EMPLEADOS PARTICIPEN DE LAS GANANCIAS



BONUS O REMUNERACIÓN

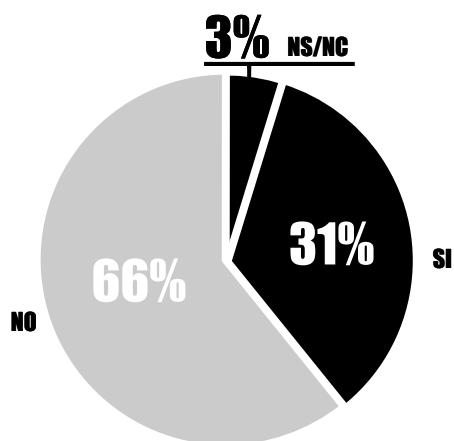
SECTORES DEL PERSONAL ALCANZADOS POR POLÍTICA DE BONUS O REMUNERACIÓN VARIABLE, SUJETOS AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE SUSTENTABILIDAD Y/O RSE



La motivación de los empleados para alcanzar un clima de trabajo óptimo puede ir más allá de los incentivos monetarios. Conceptos como el Salario Emocional²³, el cual no se limita a lo meramente económico, juegan un papel importante. Desde el management de RRHH se afirma que la opinión que tiene el empleado de la empresa influye en su grado de compromiso y contribución. Además, se advierte que adaptar la estrategia de RRHH a las motivaciones de los empleados impulsaría un crecimiento en la productividad y en los resultados, ya que un amplio grupo de ellos pasaría a la categoría de “comprometidos”²⁴.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, las empresas que ofrecen premios e incentivos como mecanismos de reconocimiento más allá de los beneficios son menos de la mitad (31%) que quienes los ofrecen (66%).

PREMIOS O INCENTIVOS COMO MECANISMOS DE RECONOCIMIENTO, MÁS ALLÁ DE LOS BENEFICIOS



CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional (CO) es un concepto que no tiene una única definición. Para el presente trabajo hemos adoptado la siguiente: El CO es "... la interacción entre las características más estables de la realidad objetiva existente en la organización y las percepciones subjetivas que sus miembros tienen de ésta, las cuales en su interacción sinérgica, dan lugar al clima organizacional²⁵".

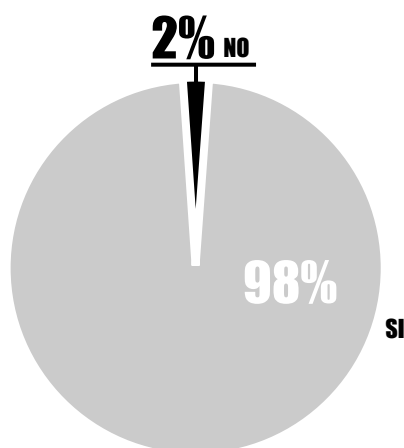
COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna "es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales²⁶".

En el año 2007, ComunicaRSE publicó la primera Investigación sobre Comunicación Interna y RSE en Argentina ²⁷, la cual se puede descargar desde la web de la institución.

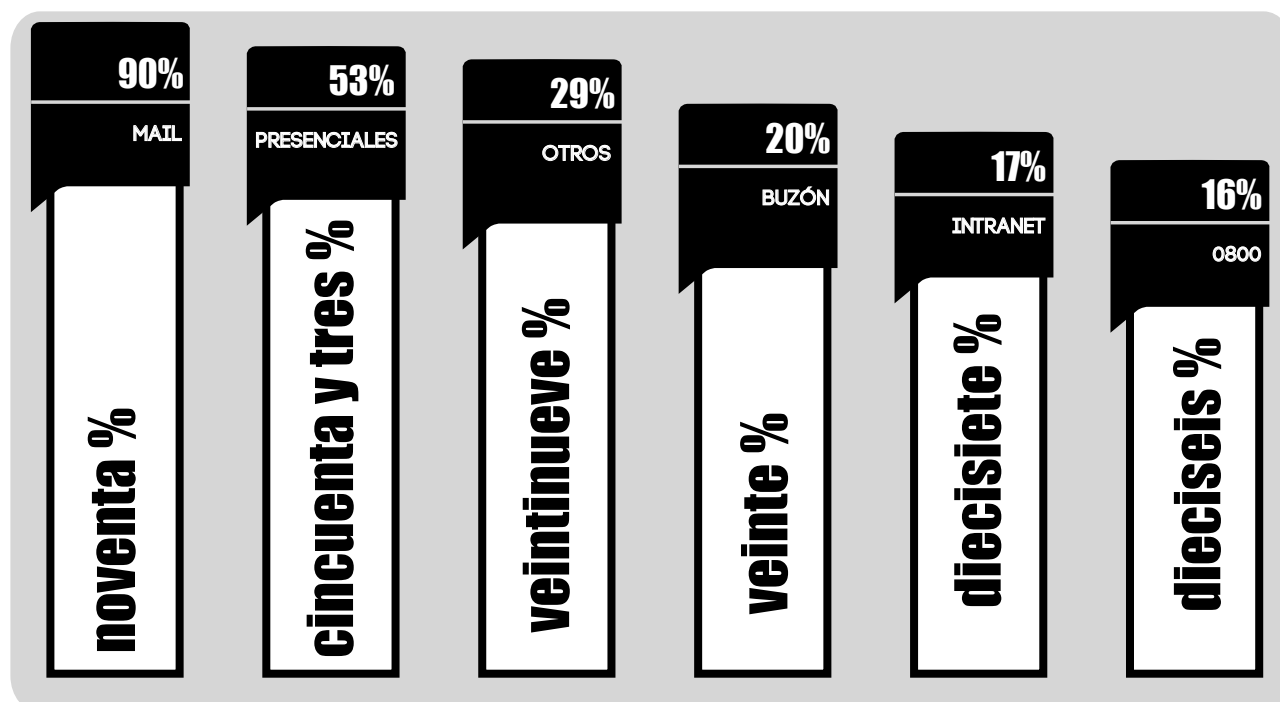
Los siguientes 2 gráficos nos muestran que la RSE está siendo comunicada internamente en casi la totalidad de las empresas que hemos relevado (98%), siendo los mails (90%) y los encuentros presenciales (53%) los canales más utilizados para hacerlo.

COMUNICAN LA RSE INTERNAMENTE



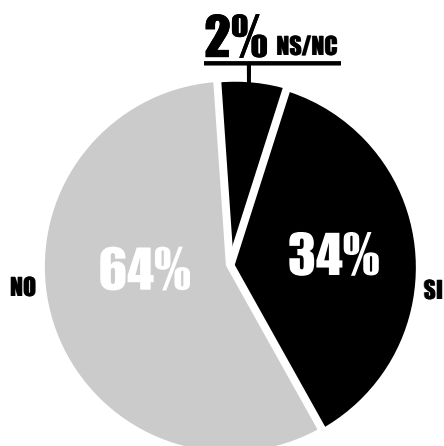
CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

PARA QUE LOS EMPLEADOS PUEDAN PLANTEAR SUS INQUIETUDES



Sin embargo, a pesar de la amplia difusión interna que tiene este tipo de contenidos, es alto el porcentaje de compañías (64%) donde no se hace una medición para evaluar cómo los mismos repercuten en la satisfacción del empleado.

MEDICIÓN SOBRE CÓMO IMPACTA LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA RSE EN LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO



ENCUESTAS DE CLIMA Y SATISFACCIÓN INTERNA

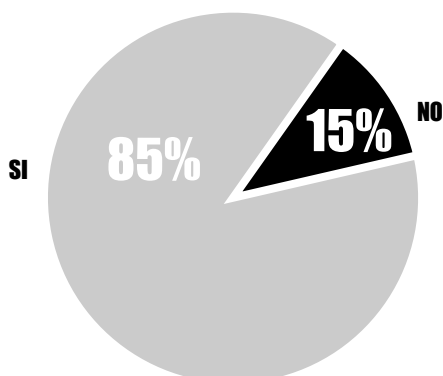
Cada vez más organizaciones utilizan las encuestas de clima y satisfacción laboral como uno de los principales indicadores de gestión de recursos humanos.

La satisfacción laboral consiste en un conjunto de sentimientos y emociones hacia el trabajo en general y distintos aspectos del mismo en particular, que implica una evaluación que realiza una persona sobre el grado de bienestar que siente al respecto. El clima organizacional lo hemos definido al principio de este apartado.

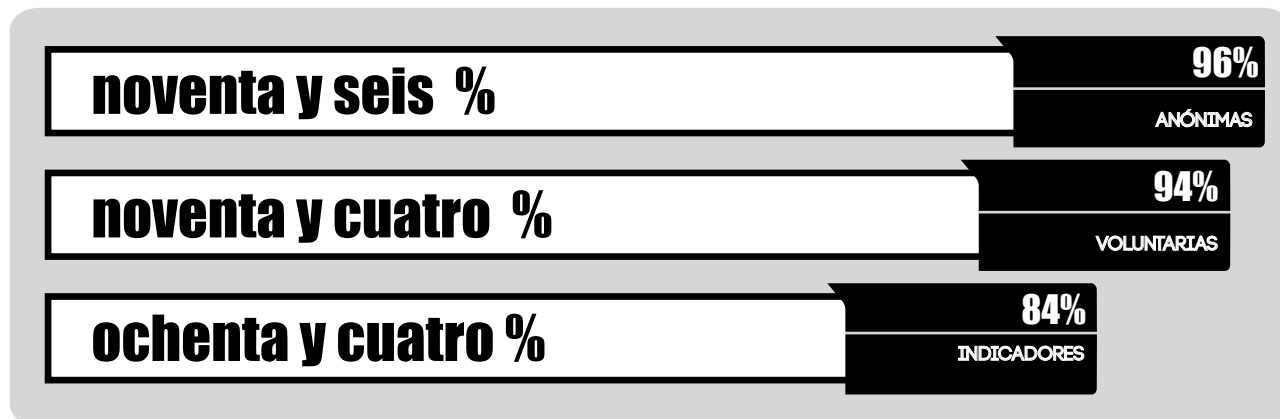
Con este tipo de encuestas las empresas buscan entender mejor los distintos aspectos de la vida laboral y sobre todo las percepciones que los empleados tienen al respecto ²⁸.

En los próximos 2 gráficos vemos que el 85% de las compañías analizadas realizan periódicamente encuestas de clima laboral, siendo anónimas en el 96% de los casos, voluntarias en el 94%, y poseen indicadores de RSE en el 84%.

ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL

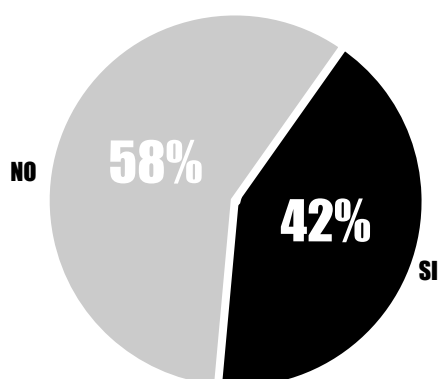


CARACTERÍSTICAS DE LAS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL



Con respecto a las encuestas de satisfacción laboral, vemos que son menos utilizadas que las de clima (42%), siendo en este caso anónimas en el 96% de los casos, voluntarias en el 89%, y poseen indicadores de RSE en el 81% de las compañías.

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

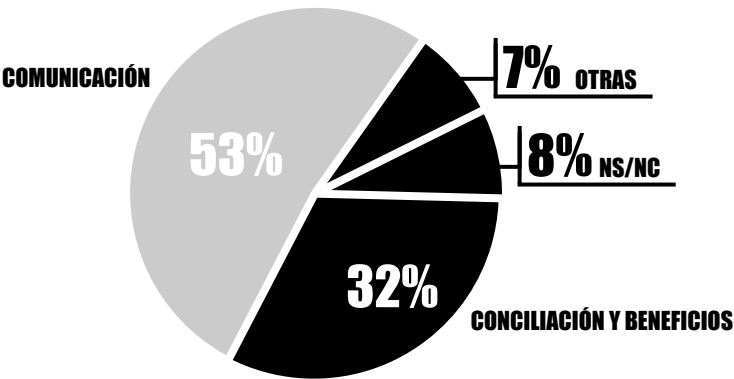


CARACTERÍSTICAS DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN



Analizar los resultados de estos relevamientos permite mejorar la gestión teniendo en cuenta el punto de vista de quienes forman parte de las compañías. Como vemos en el siguiente gráfico, hay bastantes similitudes en lo que se ha mejorado fruto de los resultados de las encuestas: el 53% mejoró la comunicación, y el 32% temas de conciliación y beneficios.

ACCIONES CONCRETAS DE MEJORA PRODUCTO DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS



Por otra parte, vemos que las principales fortalezas que percibe el público interno con respecto a las compañías en las cuales trabaja son el sentido de pertenencia y clima laboral (41%) y los Valores y Reputación de la empresa (16%). En contrapartida, las principales oportunidades de mejora residen en la comunicación (26%), la remuneración y los beneficios (18%), y en la gestión en sí (18%).

PRINCIPALES FORTALEZAS DE LAS COMPAÑÍAS

PRINCIPALES OPORTUNIDADES DE MEJORA

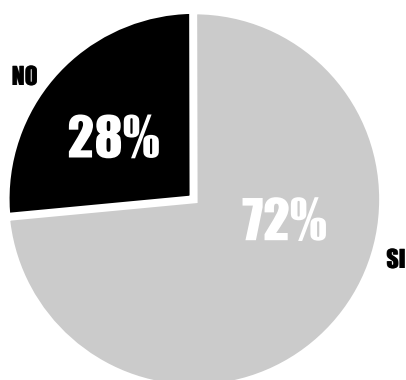


VOLUNTARIADO CORPORATIVO

El voluntariado corporativo es el que realizan los empleados con alguna forma de apoyo o implicación por parte de la empresa en la que trabajan. No existe una definición única, pero hay cuatro aspectos que son transversales a la mayoría de las definiciones existentes: el impulso de la empresa, la participación de los trabajadores, la acción a través de entidades sociales, y la comunidad receptora ²⁹.

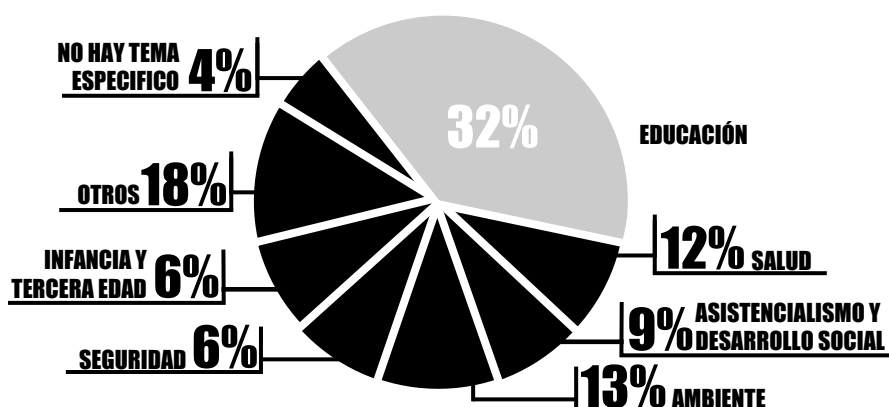
El siguiente gráfico nos muestra que en las empresas que estamos analizando son mayoría (72%) las que cuentan con un programa para que los empleados canalicen sus esfuerzos como voluntarios. No se consideraron los casos donde hay acciones aisladas de voluntariado sino las que tienen programas formales constituidos para tal fin.

PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO



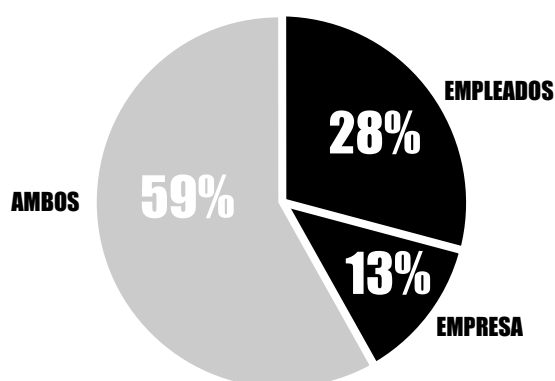
Las temáticas abarcadas por el voluntariado corporativo pueden estar preestablecidas de antemano como parte de una estrategia o se pueden ir dando naturalmente como parte de la actividad solidaria. El siguiente gráfico nos muestra que solamente en el 4% de los casos no hay un tema específico en estas políticas, mientras que entre quienes sí lo tienen lo lideran Educación (32%), seguidos por Ambiente (13%) y Salud (12%).

TEMÁTICAS ENCARADAS POR EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO



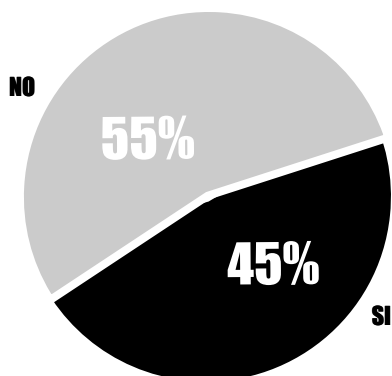
Los proyectos de voluntariado corporativo pueden ser propuestos por la empresa, los empleados o por ambas partes. Muchas veces ocurre que los empleados pueden optar entre un abanico de proyectos cerrados que la compañía tiene definido con partners con los que tienen construidos vínculos de confianza, en otras las empresas deciden apoyar iniciativas que ya estén siendo implementadas con éxito por sus colaboradores, etc. En la muestra que estamos analizando la opción que prevalece es en la que tanto la empresa como los empleados deciden en conjunto los proyectos en los cuales colaborar (59%).

LOS PROYECTOS DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO SON PROPUESTOS POR:

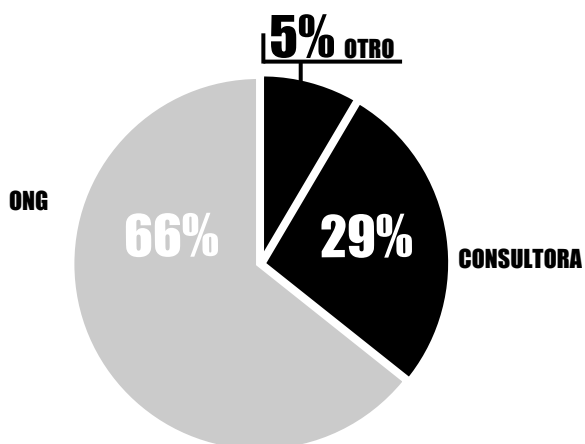


Encarar actividades comunitarias implica que en algunas oportunidades las empresas sientan que no cuentan con el suficiente conocimiento para obtener los resultados que desean. Es ahí cuando aparece la posibilidad de contratar asesores externos que les brinden esa garantía. En los próximos 2 gráficos observamos que un 55% no contrata este tipo de servicios, mientras que entre las que si lo hacen recurren preferentemente al Tercer Sector (66%).

TRABAJAN CON ASESORES EXTERNOS PARA IMPLEMENTAR EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

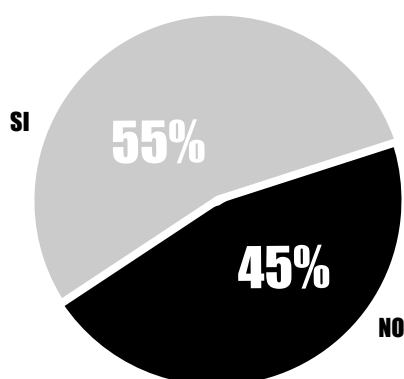


TIPO DE ASESORES EXTERNOS PARA IMPLEMENTAR EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO



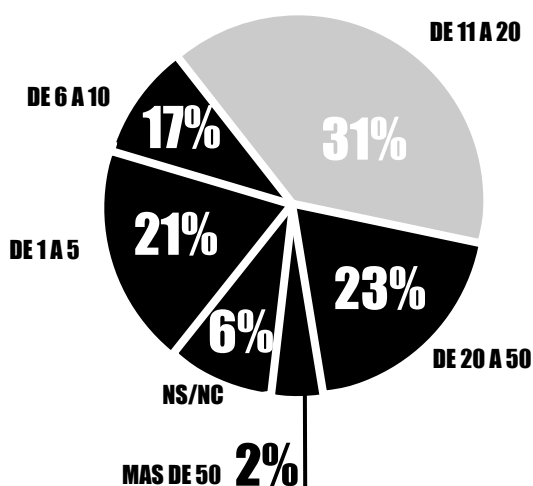
La capacitación de los empleados para abordar las tareas puede ser una buena opción para impartir conocimientos que tengan que ver con el trabajo en equipo, el liderazgo, etc. Es una forma de aprovechar la motivación que genera un fin altruista para inculcar valores que van a servir más allá de la actividad voluntaria en sí. Vemos a continuación que poco más de la mitad (55%) capacita a sus empleados para estas tareas.

CAPACITAN A LOS EMPLEADOS PARA SER VOLUNTARIOS



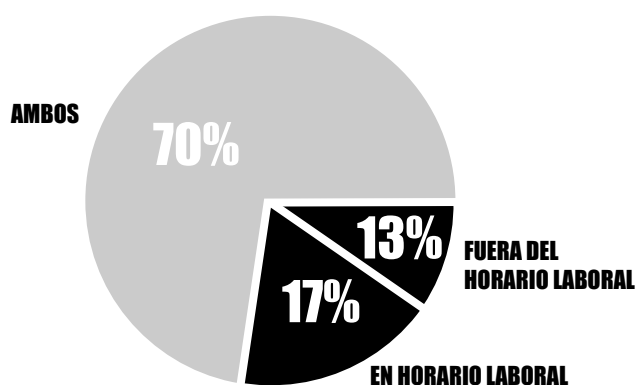
El grado de participación de los empleados en los programas de voluntariado corporativo es un indicador del nivel de aceptación y de empatía que está generando la empresa con las actividades comunitarias que lleva adelante. En el próximo gráfico se observa que lo más común es que esa participación se de entre 11 % y 20 % (31%), seguida por la que va de 20 % a 50 % (23%). En promedio son 17,5 % los empleados que participan en las actividades de Voluntariado Corporativo.

PORCENTAJE DE LOS EMPLEADOS SOBRE EL TOTAL DE LA EMPRESA QUE PARTICIPAN DE LAS ACTIVIDADES DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO



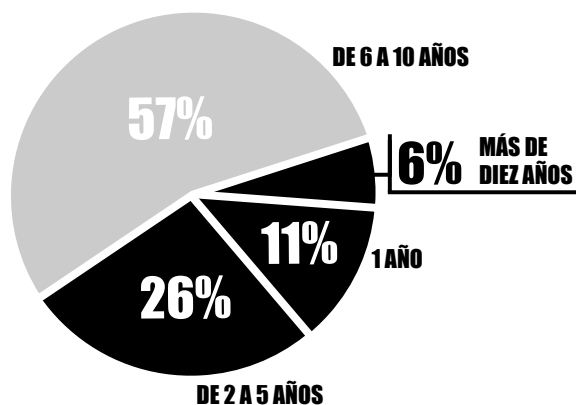
Un debate que se suele dar es si la actividad voluntaria de los empleados vinculada con la empresa se tiene que dar durante la jornada laboral o fuera de ella. Si ocurre esto último una crítica frecuente es que el aporte real de la compañía no sea considerado como muy comprometido. En cambio si se hace dentro del horario laboral el empleado estaría siendo remunerado mientras hace la actividad voluntaria, lo que supuestamente también le restaría valor a la acción.

HORARIOS EN LOS QUE SE REALIZAN LAS ACTIVIDADES VOLUNTARIAS DE LOS EMPLEADOS VINCULADAS CON LA ACTIVIDAD CORPORATIVA

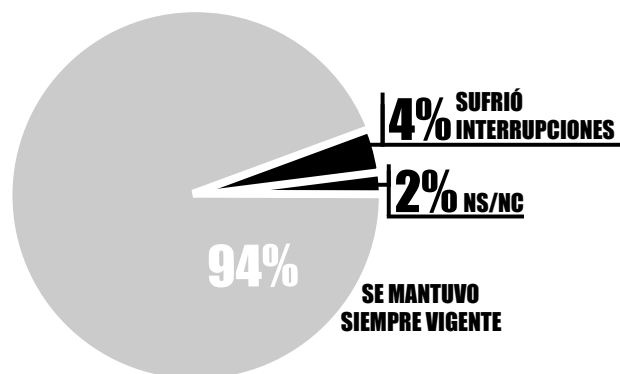


La continuidad de los programas y el tiempo de vida que tienen hacen al profesionalismo con el que se trabaja un tema. En Argentina vemos que el 57% tiene entre 6 y 10 años; y que se han mantenido siempre en vigencia en el 94% de los casos.

COMENZARON A IMPLEMENTAR EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

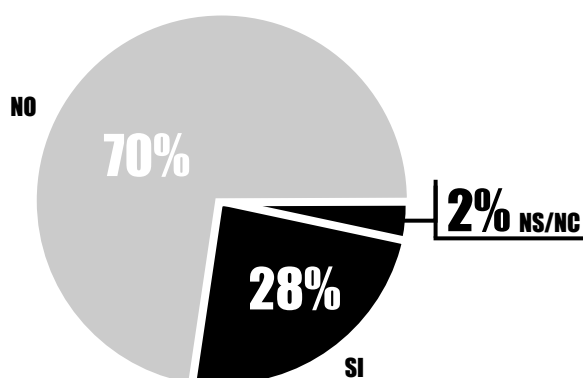


EL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO DE LA EMPRESA...



En management una frase conocida y que ha tomado el rango de “ley” en la materia es que no se puede gestionar lo que no se puede medir. Ello se debe a que sin indicadores que nos permitan evaluar el desempeño no se podrán corregir los errores ni comparar los aciertos para saber hasta qué punto se ha mejorado. Con respecto al tema del Voluntariado Corporativo, vemos en el siguiente gráfico que en Argentina no se están midiendo los beneficios internos que genera en el 70% de los casos.

MEDICIÓN DE LOS BENEFICIOS INTERNOS QUE GENERA EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO



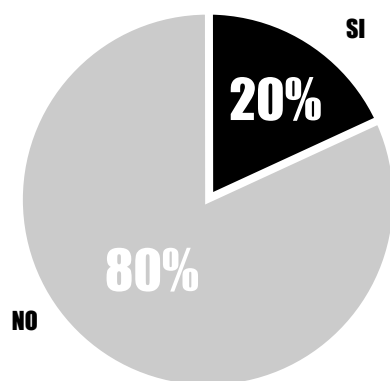
SINDICATOS

El sindicalismo internacional ha tomado en los últimos años el desafío de reinterpretar el concepto empresario de RSE para integrarlo a su defensa tradicional de las relaciones laborales en la empresa, mediante un enfoque que integra la responsabilidad “externa” (con las comunidades locales y consumidores), que es el eje del enfoque tradicional, con la “interna”, en el lugar de trabajo.³⁰

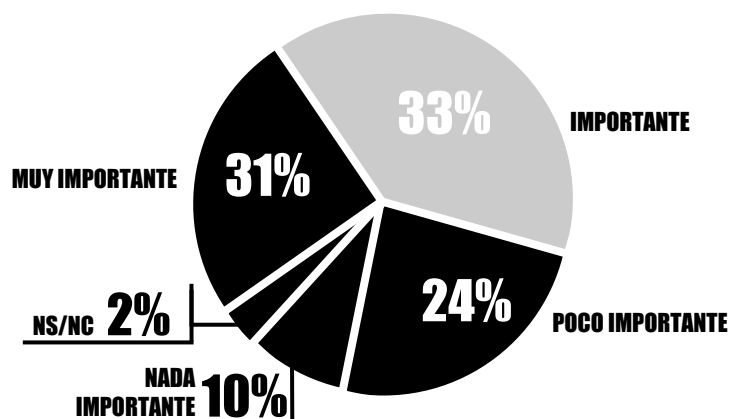
Para algunos referentes sindicales la RSE aporta una nueva dimensión al diálogo social en la medida en que no lo sustituya y debilite. Es, por tanto, importante que el movimiento sindical, más allá, a veces, de sus prevenciones, considere, sin titubeos, la RSE como instrumento de progreso.³¹

La incidencia de los sindicatos a la hora de definir las estrategias de RSE en las empresas argentinas es muy baja (20%) en los hechos. Sin embargo, como vemos en los siguientes cuadros, la idea que se tiene sobre la importancia de que los sindicatos participen en ellas recibe calificaciones altas: para el 33% es importante, y para el 31% es muy importante que lo hagan.

PARTICIPACIÓN DEL SINDICATO EN LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE RSE DE LA EMPRESA

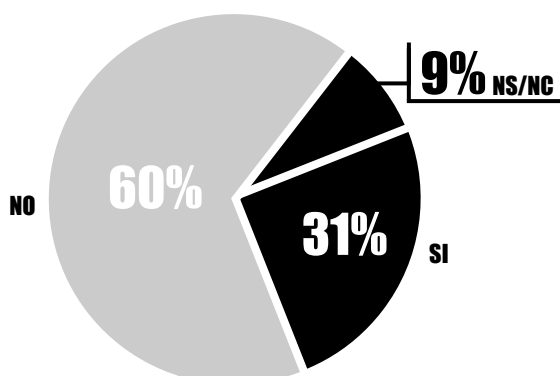


IMPORTANCIA DEL INVOLUCRAMIENTO DE LOS SINDICATOS EN LA DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE RSE DE LAS EMPRESAS



Las negociaciones colectivas que se desarrollan entre empresarios y gremios pueden ir más allá del plano salarial e incorporar nuevos contenidos sociales como las relaciones de género, la formación profesional, las adicciones, responsabilidad social, teletrabajo, discapacidad, etc. Ya en 2009 este debate comenzó a darse en Argentina³². Como refleja el siguiente gráfico, este tipo de negociaciones se está dando en la mayoría (60%) de las empresas analizadas de nuestro país.

INCLUYERON TEMÁTICAS DE RSE EN ALGÚN ACUERDO CON LOS SINDICATOS



PORCENTAJE DE EMPLEADOS AFILIADOS A SINDICATOS Y SIN AFILIAR



SINDICALIZADOS 54%

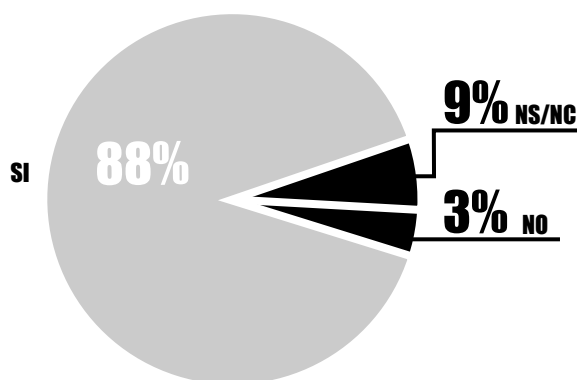


NO SINDICALIZADOS 46%

La libertad sindical se enmarca dentro del derecho a la no discriminación en ámbitos laborales. Esto se basa en numerosos acuerdos internacionales que la avalan como un derecho fundamental³³.

Como vemos en el próximo gráfico son pocas las compañías en las cuales no se permiten las reuniones sindicales dentro de las propias empresas (3%).

PERMITEN REUNIONES SINDICALES DENTRO DE LA EMPRESA

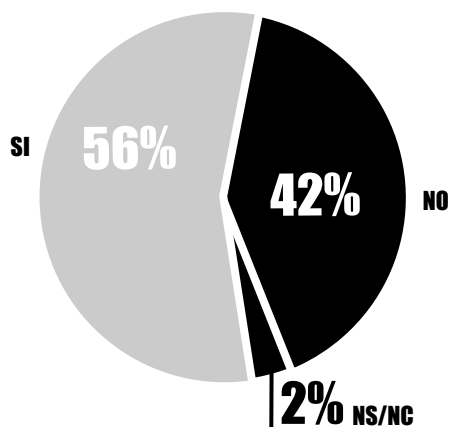


JUBILACIONES Y DESVINCULACIONES

El fin de una relación laboral es algo que no puede escapar a la mirada de la RSE. Los empleados pueden terminar su etapa activa y jubilarse o, por diferentes circunstancias (siempre que sean justificadas), las compañías pueden llegar a prescindir de los servicios de alguien de su plantilla.

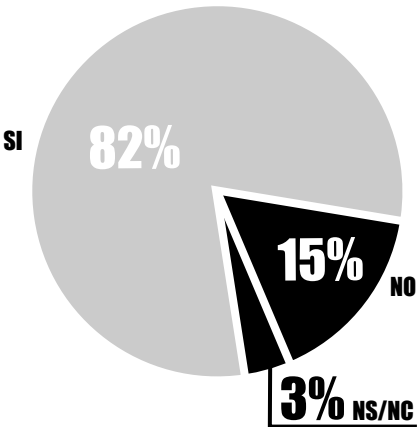
Aquí aparece el concepto de outplacement, el cual consiste en dotar de asesoría y apoyo psicológico al empleado despedido para ayudarlo en su reinserción laboral. Como vemos en el siguiente gráfico, las empresas que forman parte de la muestra están considerando la etapa de despidos dentro de sus políticas de RSE y RRHH en un 56% de los casos.

OFRECEN OUTPLACEMENT Y/O APOYO PSICOLÓGICO A LOS EMPLEADOS QUE DEJAN LA COMPAÑÍA PARA AYUDARLOS EN SU REINSECCIÓN LABORAL



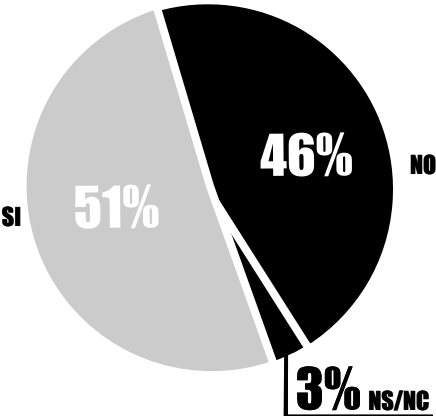
Cuando un empleado decide emigrar una forma de entender las causas y tratar de solucionar los problemas reales y potenciales es preguntarle los motivos de su decisión. Como se aprecia a continuación, las entrevistas de egreso son una metodología muy utilizada (82%) en Argentina.

REALIZAN ENTREVISTAS DE EGRESOS



Generar canales de vinculación con los empleados que han pasado a la etapa de retiro es otra manera de mantener y estimular una buena cultura organizacional. Ello demuestra que la relación entre la empresa y quienes formaron parte de la misma se basa en cimientos que van más allá de lo económico. Un ejemplo es hacerlos participar de las actividades de Voluntariado Corporativo como una manera de aprovechar el talento y energía de la generación de los mayores ³⁴. El próximo gráfico nos muestra que apenas superan la mitad (51%) la cantidad de compañías en las que se dan este tipo de vínculos.

VINCULACIÓN DE LOS JUBILADOS CON LA EMPRESA UNA VEZ EFECTUADO SU RETIRO



TENDENCIAS

Sobre el final del cuestionario relevamos las opiniones con respecto a las tendencias en cuanto a la relación entre RRHH y RSE. Para ello, los entrevistados debían valorar del 1 al 10 la importancia que consideraban que van a tener en Argentina los temas que se les proponían en la agenda de la RSE en los RRHH. Como ilustra el gráfico, la conciliación (8) lidera las tendencias, seguido por los aspectos que hacen a la salud (7.9) en el trabajo. Por el contrario, lo vinculado a los sindicatos (4.9) y la remuneración (5.6) no parecen ser prioritarios a futuro.

VALORACIÓN DE LA RSE EN LOS RRHH

VALORACIÓN DE 1 A 10 (*) SEGÚN LA IMPORTANCIA QUE VAN A TENER EN ARGENTINA LOS SIGUIENTES TEMAS EN LA AGENDA DE LA RSE EN LOS RRHH

ocho	8 CONCILIACIÓN	seis pto. nueve	6.9 GÉNERO
siete pto. nueve	7.9 SALUD	seis pto. seis	6.6 VOLUNTARIADO
siete pto. seis	7.6 DESARROLLO DE CARRERA	seis pto. cinco	6.5 DISCAPACIDAD
siete pto. cuatro	7.4 FLEXIBILIDAD	cinco pto. seis	5.6 REMUNERACIÓN
siete pto. uno	7.1 TELETRABAJO	cuatro pto. nueve	4.9 SINDICATO

(*) 1 ES LA MENOR IMPORTANCIA Y 10 LA MAYOR

De un primer análisis de los resultados de este estudio surge con claridad que la gestión responsable de los recursos humanos está dentro de las prioridades de las empresas, aunque aún en una etapa de inserción estratégica que podría definirse como “embrionaria”.

En principio, si bien encontramos que el conjunto de temas que integran “la agenda de la RSE en los RRHH” está incluido dentro la gestión de las empresas, el nivel de madurez de los procesos es aún insuficiente y no permite visualizar procesos formalizados y sustentables.

Entre los hallazgos que sustentan esta apreciación tenemos:

- ▶ No hay políticas formales, salvo en temas muy específicos como género.
- ▶ La capacidad de incidencia de las áreas RSE en la definición estratégica de prácticas responsables en los recursos humanos es aún débil.
- ▶ La presencia marginal que aún tiene la mujer en la Alta Dirección de las empresas.
- ▶ Ausencia de procesos de medición y evaluación
- ▶ Nula influencia sindical en instancias de RSE.

En lo referente a la igualdad de oportunidades, se registra una brecha entre el componente aspiracional de unas políticas de ingreso a la empresa en principio amplias e inclusivas, con respecto a las dirigidas específicamente a garantizar el acceso a los grupos vulnerables o en riesgo. En relación con esto, tampoco es relevante el número de empresas que, procurando brindar mayor sustento a sus programas de inversión social privada, tengan políticas para dar empleo a los beneficiarios de sus programas sociales.

Claramente se muestra que es la discapacidad la problemática a la que mayor atención se le presta desde las empresas, seguido, pero muy lejos, por la cuestión de género. Pese a esta preeminencia en la agenda, todavía existen barreras y cierto desconocimiento sobre la temática y sobre las herramientas que incentivan y favorecen la inserción laboral de personas con discapacidad en la empresa. En este marco, las empresas no perciben al Estado como un gran impulsor.

Conexo con la cuestión de género, aparece “la maternidad en la empresa”. A la hora de los beneficios, vemos que las empresas brindan una buena oferta de beneficios asociados a la maternidad, pero que no mantiene la misma intensidad y volumen en lo que hace específicamente a las licencias.

Otros patrones identificados por la investigación en cuanto a género indican que:

1. NO HAY UNA RESPUESTA CONTUNDENTE ANTE LA TENDENCIA GLOBAL DE IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE EMPODERAMIENTO DE LA MUJER EN LA EMPRESA.

2. LA MUJER ES LA QUE MÁS DEMANDA TRABAJO A DISTANCIA PARA PODER CONCILIAR.

La aproximación a la conciliación entre vida personal y laboral es aún superficial. Hay una gestión que aún se encuentra anclada en la praxis, sin un sostén institucional que garantice la sustentabilidad de la gestión.

Hay posibilidad de conciliar en el uso del tiempo pero en sus formas más primarias (días libres) y no a través de opciones formales como el teletrabajo.

Esto se ve reforzado por el hecho de que todavía es bajo el número de empleados al que alcanzan las políticas de conciliación dentro de cada una de las empresas.

Se revela una posible falta de “creatividad” para aplicar medidas de conciliación y superar las barreras que lo impiden, dado que la mayoría de las empresas manifiestan tener dificultades por “el tipo actividad que realiza”. Llama la atención que empresas de tan diversos rubros visualicen a la naturaleza de su actividad como la principal barrera para implementar este tipo de medidas.

En lo que atañe a Capacitación y Formación, todavía existe un desfase entre el buen nivel de capacitaciones que superan estrictamente operativo y sirven para la formación profesional personal de los empleados con respecto a lo poco frecuente del otorgamiento de certificaciones que avalen dichas competencias, para que puedan ser utilizadas en otros ámbitos.

Si bien no son mayoría, comienza a ser significativo el número de empresas que brindan bonus o parte de la remuneración variable sujetos a objetivos de RSE y las tienen programas de propiedad participada. Dentro de este escenario promisorio, debería profundizarse en el futuro con una indagación mas detallada cuál es el alcance y profundidad de estas modalidades.

A la vez, se registraron niveles en extremo bajos de transparencia en cuanto a las políticas de remuneración que permita obtener indicios sobre los niveles de equidad salarial.

Las principales demandas de los empleados son de manera meridiana el reclamo de mejoras en las políticas de comunicación, la remuneración y medidas de conciliación. Existe la práctica extendida de la medición del clima laboral, y algo menos de la satisfacción del empleado.

Surge de este estudio que el voluntariado corporativo se consolida como una de las iniciativas de RSE con mas presencia entre las empresas, siendo la Educación su principal temática de impacto.

Otro de los aportes significativos del relevamiento es haber identificado la marginal participación de los sindicatos en las definiciones de las estrategias de RSE y la escasa presencia de temas de la agenda de la gestión responsable de los RRHH en los acuerdos firmados. A pesar de ello, la varación personal de los ejecutivos de empresa atribuye importancia a la participación sindical.

El tema de la agenda que va a predominar en el futuro es la conciliación entre la vida personal y laboral. En este mismo sentido, tendrán también importancia aspectos vinculados al desarrollo personal de los empleados en cuestiones de vida saludable y formación profesional. Con relevancia media aparece la problemática de la inclusión de grupos vulnerables, y como temas menos relevantes de la agenda aparecen cuestiones salariales y sindicales.

- "Aportes argentinos a la ética y la responsabilidad social empresarial", Gustavo Morello (Editor) EDUCC, 2004.
- "Business & Diversity. Helping businesses score higher in managing diversity" CSR Europe junto al Centre for Diversity and Business. Bruselas, 2002.
- "Cómo las empresas pueden y deben valorizar la diversidad", Instituto Ethos, 2002.
- "Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales", OCDE, 2011.
- "Guía de responsabilidad social empresarial interna y recursos humanos", Consejo Andaluz De Relaciones Laborales. Sevilla. 2008.
- "Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial", Instituto Ethos, 2007.
- "La Responsabilidad Social de las Empresas. Miradas desde la Izquierda", Fundación Jaime Vera, 2007.
- "La sociedad postcapitalista", Peter Drucker. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2004.
- "Manual de la Empresa Responsable y Sostenible". Alod Olcese y otros, Mc Graw Hill. Madrid. 2008.
- "Marco General para el equitativo tratamiento de los Temas de Empleo u Ocupación", Unión Europea.
- "Memoria del Director General a la 89ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo", OIT.
- "Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises", Centre for Strategy & Evaluation Services, 2003
- "The Sustainability Yearbook" Sustainability Asset Management, Boston Consulting Group, 2005.
- "The 2012 World Development Report on Gender Equality and Development", Banco Mundial, 2011.
- "Una solución poco desarrollada: la mujer y la escasez de talentos", Manpower, 2009.
- "Workplace Violence and Harassment: a European Picture", Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA), 2011.
- "Estudio de las Madres en Europa 2011", MMM Europa (Movimiento Mundial de Madres-Europa), 2011.
- "La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean", OIT, 2007.
- "El derecho al trabajo decente de las personas con discapacidad", OIT, 2007.
- "Guía práctica para implementar medidas de conciliación familia y trabajo en la empresa", Acción Empresarial y el Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM. Año 2003.
- "Balancing Act report", Municipio de Cornwall, 2011.
- "Guía de Autoaplicación Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial", PLARSE, Instituto Ethos, IARSE. Año 2009.
- "Mitos y realidades sobre las claves de la atracción, retención y compromiso de los empleados", Towers Perrin, 2009.
- "Las encuestas de clima y satisfacción como indicadores de gestión", Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Abril 2011.

- "Guía para Entidades de Acción Social", Comunidad de Madrid.
- "Expandiendo los límites del Voluntariado Corporativo": Center for Corporate Citizenship del Boston College y Volunteers of America. Año 2006.
- "Manual de implantación de la responsabilidad social empresarial desde la Gestión de Recursos Humanos": Auren, 2008.
- "Índice de Empresas Familiarmente Responsable (IFREI)": IESE Business School. 2011.
- "Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social": OIT y PNUD, 2009.
- "El Voluntariado Corporativo en España 2009": Observatorio de Voluntariado Corporativo, 2009.
- "El Estado del Arte Voluntariado Empresarial": Asociación Internacional para los Esfuerzos Voluntarios (IAVE), 2011.
- "Voluntariado Corporativo en España y Latinoamérica - Rasgos comunes y distintivos": Fundar y Forum Empresa, 2011.
- "Estudio sobre el Estado del Voluntariado Corporativo": Club de Excelencia en Sostenibilidad y Fundación Adecco, 2011.
- "Ideas para maximizar los beneficios del Voluntariado Corporativo para el Desarrollo": CODESPA, 2011.
- "Voluntariado Corporativo. Un puente de colaboración entre la empresa y la sociedad": Forética, 2011.
- "Impacto de la conciliación de la vida familiar y laboral sobre el bienestar de la infancia": Fundación Másfamilia, 2011.
- "Encuesta sobre la escasez de talentos 2011": Manpower.
- "La nueva agenda para una fuerza laboral de trabajadores mayores": Manpower.
- "World Report on Disability": Organización Mundial de la Salud, 2011.
- "La edad como un determinante de la empleabilidad": Asociación Civil Diagonal, Manpower y CIPPEC, 2011.
- "Competencias Laborales": OIT-CINTERFOR.
- "La empresa cuatripartita": Adalberto Steinfeld. Editorial Dunken.
- "Guía para la incorporación laboral de personas con discapacidad": Adecco y CILSA.
- "Guía sindical sobre las directrices para la elaboración de memorias de sostenibilidad de la iniciativa GRI": COMFIA.
- "Embedding Gender in Sustainability Reporting A Practitioner's Guide": Global Reporting Initiative, 2009.
- "Investigación Comunicación Interna y Responsabilidad Social Empresaria": ComunicaRSE, Año 2007.
- "Investigación Gestión de la RSE en la Argentina": ComunicaRSE, 2008.
- "Investigación Reportes de Sustentabilidad en Argentina. Lecciones y aprendizajes": ComunicaRSE, 2010.
- "Investigación Comunicación Externa de RSE en Argentina": ComunicaRSE, 2009.

5° EDICIÓN
INFORMES COMUNICARSE 2011

Investigación sobre:
La RSE en los Recursos Humanos

info@comunicarseweb.com.ar
www.comunicarseweb.com.ar

QUIENES SOMOS

ComunicaRSE surge en noviembre de 2002, con el objeto de ser un espacio de comunicación, divulgación y promoción de la Responsabilidad Social líder en Argentina e Iberoamérica.

SITIO WEB

El sitio www.comunicarseweb.com.ar es una Central de contenidos de Responsabilidad Social Empresaria con información periodística, de divulgación y académica. Su actualización semanal. Posee más de 50 mil visitas mensuales. Directorio de Empresas y RSE de la Argentina, Biblioteca Digital, Archivo de cuatro años con más de 20 mil notas y Agenda de eventos.

NEWSLETTER

La primera publicación semanal digital de noticias de RSE en español, que se envía desde noviembre 2002, a más de 14 mil suscriptores de todo el mundo. Los lectores reciben en su casilla de correo electrónico semana a semana el más completo panorama de información periodística sobre las actividades de las empresas y organizaciones de RSE de la Argentina y el mundo.

EVENTOS

Ciclo de Desayunos ComunicaRSE

Un ámbito para "APRENDER-DEBATIR-INCIDIR" en la agenda de la RSE. Invitados especiales. Encuentros para audiencias exclusivas, para facilitar el intercambio, en la comodidad que ofrece el espacio de un evento corporativo.

INVESTIGACIÓN

Informes ComunicaRSE

Un equipo de periodistas e investigadores de amplia experiencia elabora informes sobre los temas clave de la agenda de la RSE (Comunicación Interna de la RSE, Voluntariado Corporativo, Balance Social, Indicadores, Pacto Global, ISO 26000, etc). Presentación de resultados en el Ciclo de Desayunos ComunicaRSE. Estos informes contribuyen al desarrollo de la cultura de la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina, al facilitar el acceso público a información estratégica.

Informes Estratégicos "On demand"

Trabajos que se hacen bajo la modalidad "on demand". Se elabora un presupuesto especial que incluye una presentación "in company". Una herramienta indispensable a la hora de diseñar, implementar, evaluar y perfeccionar la gestión de su RSE.

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE LA RSE

Asesoría en Reportes de RSE

Asesoramiento en el proceso de elaboración de Informes, Reportes y Balances Sociales. Acompañamiento en la aplicación de Guías y Estándares internacionales. Diseño de la Estrategia de Contenido. Asesoría en información a recopilar. Producción y edición del Contenido Textual.

Agradecemos a las siguientes empresas que nos acompañan

Patrocinan



Auspician



Apoyan



Comunicación de Responsabilidad Social de la Empresa

www.comunicarseweb.com.ar

info@comunicarseweb.com.ar

Tel: 4523-5440

Juramento 4993 Piso 3 F (C1431CKI)

Ciudad de Buenos Aires - Argentina

Comunica **RSE**