



Universidad Juan Agustín Maza

Facultad: Ciencias Empresarias

Licenciatura en Recursos Humanos.

Responsabilidad Social Empresaria

Retención de talentos en empresas mendocinas 2012.

Alumna: Yanina Fontemachi

Tutor Académico: Walter Gutiérrez.

Tutora Metodológica: Margarita Gascón.

Mendoza, 2012

Índice

Introducción.....	2
Capítulo I.....	6
Marco Teórico.....	6
Definiciones, categorías y conceptos.....	6
Antecedentes Históricos.....	13
¿Ante quién debe ser responsable la empresa?.....	17
Capítulo II.....	31
Talento.....	31
Retención y Gestión del talento.....	32
Formas de retener talentos.....	38
Capítulo III.....	40
Estudio de caso: Nextel.....	40
Estudio de caso: La Marchigiana.....	43
Técnicas de instrumentos de recolección.....	48
Cuestionario del nivel operativo.....	48
Cuestionario del nivel táctico.....	48
Análisis del resultado del nivel operativo.....	52
Análisis del resultado del nivel táctico.....	57
Conclusión.....	66
Bibliografía.....	69

Síntesis

La Responsabilidad Social Empresaria aparece como respuesta a los cambios económicos, sociales y ambientales que han ido ocurriendo a lo largo del tiempo, con el fin de poder concientizar a las diferentes empresas de los impactos que generan al entorno, garantizando que se responsabilicen por los mismos. El trabajo de investigación tiene como objetivo poder comprender en qué consiste la RSE, su significado y el lugar que ocupa en Argentina, con la finalidad de asociarla con la retención de talentos. Serviría como una forma de captarlos y que permanezcan en la organización. Es esencial que una empresa que implemente la RSE base su cultura organizacional en ciertos valores que van a marcar la diferencia y hará que los empleados se sientan identificados. Eso conlleva a un aumento de motivación y de productividad, además de posibilitar la retención del talento.

La Investigación se realizó en dos empresas que actúan en nuestra ciudad. Una es Nextel que es una empresa internacional Americana que presta un servicio de comunicación e información. La otra es La Marchigiana que brinda un servicio gastronómico. El instrumento de recolección de datos fueron dos tipos de cuestionarios. Uno se aplicó al nivel operativo y otro al nivel del mando medio.

Con ambos casos es posible determinar de qué forma la RSE repercute en el personal en general y en la retención de talentos en particular.

Introducción

Durante el último tiempo diferentes revistas, periódicos o publicaciones incluyen algún artículo o información sobre la Responsabilidad Social Empresaria. Esta se ha convertido en una cuestión muy importante en el mundo empresarial. Se ha implementado progresivamente, por las diferentes presiones sociales y por la propia conciencia que han ido tomando, día a día, las empresas.

La RSE es una materia muy relacionada con la ética. Por este motivo, muchas veces se tiende a confundir el verdadero significado de RSE con Filantropía. Muchos empresarios, sobre todo en Argentina, tienden a considerar a la RSE como un fenómeno de moda. O simplemente no entienden el verdadero significado de la RSE. Tal vez se deba a que no existe todavía un concepto universalmente aceptado de RSE.

Si las empresas incorporan la RSE a la estrategia de la empresa (y no solamente como acciones de beneficencia hacia la comunidad), obtendrán un aumento en la reputación de la empresa. Si se gestiona la RSE de manera eficaz, se consigue una ventaja competitiva, aumentando también los beneficios económicos, ya que la buena imagen social contribuye a que las personas adquieran un producto o servicio. Pero para que ocurra dicho resultado todos los *stakeholders* o grupos de interés, sobre todo los clientes internos, deben ser conscientes de la importancia de aplicar prácticas de RSE. El propósito es que se pueda identificar una empresa en acciones de valor comunitario.

Hay que destacar el término de “sostenibilidad”. Las empresas que lo tienen en cuenta, llevan a cabo las prácticas esenciales para la obtención de sus productos o brindar un servicio teniendo en cuenta el uso eficiente de los

recursos. La sociedad puede apreciar este tipo de prácticas ya que les garantiza un planeta mejor para las siguientes generaciones. Dicho esto, podemos utilizar la RSE como una política para retener talentos en la organización. Los empleados se sentirán más satisfechos y comprendidos por trabajar en una empresa que actúa de acuerdo a sus valores, y por ende, se tenderá a aumentar la productividad.

El estudio de caso se hizo con dos empresas que prestan un servicio: una local y una internacional. La técnica para recolectar datos fueron los cuestionarios. Se hizo uno para los empleados del nivel operativo y otro cuestionario se aplicó a una persona del mando medio. El objetivo fue conocer cómo se puede utilizar la RSE como política para retener talentos. Ya que en la actualidad en el mundo empresarial los talentos, constituyen el motor crítico en el desempeño de la organización y que la capacidad para atraer, desarrollar y retener los talentos será esencial para el crecimiento económico de una empresa.

En el capítulo uno, se hará mención a la RSE, analizando su evolución a lo largo de la historia con el objetivo de poder comprender claramente el concepto de RSE. En el capítulo dos, se hará énfasis en el concepto de Talentos, aludiendo a las diferentes formas de atraerlos y retenerlos. En el capítulo tres, se hace hincapié en las empresas del estudio de caso; Nextel que es una empresa internacional Americana que presta un servicio de alimentación, y la Marchigiana que brinda un servicio gastronómico, con la finalidad de poder conocerlas. El objetivo de la siguiente investigación, es poder demostrar que se puede utilizar la RSE como una nueva forma de retener talentos.

CAPÍTULO I

Las empresas y la RSE

En el mundo actual, las empresas se ven expuestas a diferentes cambios en su entorno. Por ello, una adecuada gestión en la conducción de la empresa implica atender a factores internos como externos. Por lo tanto, es imprescindible que una organización:

- Mire hacia adentro: La organización está formada por un conjunto de personas que debe formarse continuamente para poder cumplir con la actividad principal del negocio.
- Mire hacia fuera. La empresa debe brindar productos o prestar servicios con el propósito de garantizar la protección del medio ambiente, sus clientes y la sociedad en general.

Según David Ulrich¹, los desafíos para la competitividad son varios.

Primer desafío: La Globalización:

Implica nuevos mercados, conceptos, capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios. Las empresas deberán crear procesos y modelos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global. Se requiere una visión global pero un compromiso local. En este mundo globalizado, las empresas deberán comparar lo que ellas hacen con lo que hace la mejor del mundo.

Segundo desafío: La cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios de RRHH:

Las empresas deben percibir las necesidades y deseos de los clientes. Esto involucra el compromiso a la innovación, la toma de decisiones más rápida, vinculación efectiva con los proveedores y vendedores con la finalidad de crear una cadena de valor para los clientes.

¹ Ulrich David: RECURSOS HUMANOS CHAMPIONS. Buenos Aires, Management, 2006, pág.20.

Tercer desafío: Rentabilidad por medio de los costos y el crecimiento, hay que enfocarse en encontrar formas de obtener un crecimiento rentable.

Cuarto desafío: Hacer centro en las capacidades

Las capacidades son aquellos aspectos que una empresa resuelve de una manera superior que sus competidores. Pueden ser duras o blandas. Por ejemplo en las competencias duras se encuentra el conocimiento en idiomas, en informática, en matemática, etc. En cambio, en las competencias blandas se encuentra la capacidad de trabajar en grupo, flexibilidad, agilidad, etc.

Quinto desafío: Cambio:

Las empresas deben responder con mayor rapidez a los cambios que la competencia para obtener grandes ventajas competitivas en un futuro.

Sexto desafío: La Tecnología

La tecnología se ha convertido en un factor estratégico que las empresas no deben pasar por alto ya que domina la distancia geográfica así como las diferencias de lenguajes y de culturas. Hay que convertir a la tecnología en una parte viable y productiva con la finalidad de prestar un mejor servicio al cliente.

Séptimo desafío: Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual:

Las empresas que obtengan ventajas competitivas y sobrevivan a la continúa crisis van hacer aquellas capaces de atraer, formar y retener talentos.

Octavo desafío: Racionalizar no es transformación:

Varias organizaciones van por la “racionalización” del personal o por reestructuraciones. Han reducido costos y se han desaparecido negocios no rentables. Al mismo tiempo, se eliminan etapas ineficientes en los procesos de trabajo por medio de reingenierías y auditorías de calidad. Sin embargo, racionalizar no es transformar. La transformación cambia la imagen de la empresa tanto para los clientes internos como los clientes externos.

La situación actual de las organizaciones se caracteriza por una gran inestabilidad y una alta competitividad. Vivimos en una crisis global en la que todo afecta a todo, por lo tanto es indispensable estar atentos a los cambios del entorno y hacer hincapié en las necesidades y deseos de aquellos actores que se involucran con la organización. Es necesario cambiar la forma de gestionar las empresas, una forma es a través de la RSE, para atraer nuevos talentos y así poder enfrentar los diferentes desafíos, garantizando rentabilidad en el futuro de las empresas.

Dentro de la necesidad de adoptar conductas de RSE, la sostenibilidad tiene un papel destacado. El propósito de toda empresa es ser competitivas y generar riquezas, pero ninguna organización puede ser productiva a largo plazo si, por ejemplo, su entorno desea su cierre o no quiere su instalación. No tiene una estabilidad regulatoria que le permita anticiparse al futuro o tiene un impacto importante al medioambiente. Nadie quiere un río sucio ni una atmósfera cargada de polvo y de contaminantes. La generación actual utiliza el entorno natural trasladando costos a las generaciones futuras. Esto quiere decir que usan los recursos naturales de una forma irracional, generando un cierto deterioro en las generaciones siguientes. Actualmente, hay una severa crítica social hacia tales comportamientos.

El crecimiento económico de un país suele medirse con un indicador denominado PBI (Producto Bruto Interno) que *“expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país en un periodo determinado de tiempo”*², generalmente un año. Este indicador mide el bienestar material de la sociedad. Tradicionalmente, se considera que cuanto más aumenta el PBI, más producción tiene ese país y, por lo tanto, mayor riqueza. Pero este concepto no

² http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto (vista el 30 de septiembre del 2012).

tiene en cuenta el impacto negativo que puede traer a la sociedad o al medio ambiente. Esto no quiere decir que para que exista un crecimiento económico sea necesario el deterioro del desarrollo sostenible. No son mutuamente excluyentes.

El crecimiento económico va a contribuir positivamente al desarrollo sostenible siempre y cuando sea capaz de generar valor manteniéndose constante la base de los recursos ambientales. Se tiende a confundir el concepto de desarrollo sustentable y desarrollo sostenible. El desarrollo sustentable “es el proceso por el cual se preserva, conserva y protege solo los Recursos Naturales para el beneficio de las generaciones presentes y futura”³. En cambio, la sostenibilidad podemos definirla, según el Informe de Brundtland,⁴ como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro las capacidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” .No solamente se tiene en cuenta los recursos naturales, sino también las necesidades sociales, ambientales y económicas de las generaciones futuras.

La sostenibilidad es la búsqueda de la perdurabilidad, con el objetivo de mantener y mejorar las condiciones de vida de las generaciones que ahora viven y de las que lo harán en el futuro. Es un compromiso que la empresa dejará de hacer lo que está siendo para hacer las cosas de manera diferente. Por eso, el camino hacia la sostenibilidad comienza con la asunción de la responsabilidad individual y colectiva.

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible (vista el 30 de septiembre del 2012).

⁴ Pierre Hupperts: EL TANGO DE LA SOSTENIBILIDAD. Buenos Aires, Temas, 2008, pág. 6.

En el mundo actual encontramos problemáticas diversas. Entre ellas la expansión demográfica, el desarrollo emergente, el incremento del uso de los recursos, el incremento del impacto ambiental, las migraciones masivas, la globalización cultural y económica, el cambio climático, la deforestación, la pérdida de la biodiversidad y la sobrecarga, degradación de los ecosistemas acuáticos, terrestres y marinos, la contaminación (atmosférica, química, lumínica, etc.), los residuos y el agotamiento de los recursos naturales.

Muchos de estos factores tienen efectos perjudiciales y otros pueden ser perniciosos o beneficiosos, según el contexto y las circunstancias. Ante esta situación la sostenibilidad hace hincapié en una actuación responsable y pretende un mejor provecho de las diferentes oportunidades. Impulsa una mayor armonía entre seres humanos y el planeta. Recordemos a Mari Mac Arthur⁵, sindicalista que luchaba por las condiciones de trabajo de las mujeres. Decía que *“el poder para cambiar no sólo está en quienes lo ostentan legalmente, sino en cada uno de nosotros”*⁶, por lo tanto toda la sociedad tiene que tomar conciencia de que el planeta es finito y es responsabilidad de todos cuidarlo. Esto conlleva a que la sociedad reflexione y sea autocrítica de las consecuencias de sus propios actos. Generando también a que las empresas se involucren en la RSE.

En años anteriores, las empresas, por la necesidad de aumentar la cantidad de capital y posicionarse en el mercado, dieron lugar a ciertas prácticas que trajeron grandes daños en el medio ambiente y a la sociedad. En algunos

⁵http://books.google.com.ar/books?id=bWQH0yhF_W8C&printsec=frontcover&dq=sostenibilidad&source=bl&ots=c8aLkVMwvjv&sig=PHsjqXBpF1Zb_AVpyOL4rDIRVno&hl=es&sa=X&ei=eiVCUP3OAYia8gSJ1IHADg&ved=0CDgQ6AEwAg#v=onepage&q=sostenibilidad&f=false (vista el 10 de junio del 2012).

⁶ OP, Cit.

casos, las repercusiones mediáticas y sociales generaron cierta desconfianza en inversores particulares y diferentes organizaciones.

Algunos ejemplos son el vertido de cianuro que contaminó el Danubio tras el accidente de Bahía Mare, en Rumania en enero del 2000; la utilización de mano de obra infantil en la fabricación de pelotas en Indonesia por parte de *Nike* en la década del '90; *Benetton* y la expulsión de sus tierras de comunidades indígenas en el sur de Argentina; *Wall-Mart* tuvo una demanda por discriminación sexual. Así encontramos en el mundo numerosas irresponsabilidades llevadas a cabo por las empresas. Tras los diferentes escándalos, la sociedad comenzó a preocuparse por conocer las prácticas y a exigir una mejora en la transparencia de la gestión de las empresas. Así aparece el concepto de RSE.

La RSE es la forma de expresar el compromiso con la sociedad y con la sostenibilidad. La RSE ha sido definida desde diferentes puntos de vista. En esta variedad conceptual, se ha definido de una manera que no es adecuada, como por ejemplo; acción social, reputación corporativa, ética empresarial, marketing con causa social y sostenibilidad, entre otros. Comencemos por definir la RSE como *“la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa”*.⁷

⁷, [http://books.google.com.ar/books?id=KLvGq5JXIC&printsec=frontcover&dq=Manuel+Reyno+Momberg+%E2%80%99RESPONSABILIDAD+SOCIALEMPRESARIAL+\(RSE\)+COMO+VENTAJA+COMPETITIVA&](http://books.google.com.ar/books?id=KLvGq5JXIC&printsec=frontcover&dq=Manuel+Reyno+Momberg+%E2%80%99RESPONSABILIDAD+SOCIALEMPRESARIAL+(RSE)+COMO+VENTAJA+COMPETITIVA&) (vista el 30 de junio de 2012).

La RSE es un compromiso de la empresa hacia la sociedad con el objetivo de promover un alto grado de bienestar social y una mejor calidad de vida. No hace mención a una actitud individual sino que debe representar una actitud de la organización en su conjunto, para lo cual debe estar reflejada en los valores de la empresa. Para comprender el concepto de RSE aludimos a la idea de que es *“una contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido”*.⁸

Archie B. Carroll realizó la definición más conocida de las cuatro partes de la RSE: *“La responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas de la sociedad, en un momento determinado del tiempo”*.⁹

- Responsabilidades Económicas: Comprenden la base de la pirámide. El objetivo fundamental es generar beneficios y ser rentable
- Responsabilidades Legales: Cumplimiento de la Ley y reglamentaciones establecidas.
- Responsabilidades Éticas: Es el deber de hacer lo que ésta bien y evitar el daño a todo grupo que se relaciona con la empresa.
- Responsabilidades Filantrópicas: Son aquellas acciones que dedican recursos de la empresas a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

⁸http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa (vista el 3 de julio del 2012).

⁹http://books.google.com.ar/books?id=aUJcjh0ov8C&pg=PA26&dq=piramide+d+e+carroll+ejemplos&hl=es&sa=X&ei=ZpezUOaLFI2y9gSW14HwDw&redir_esc=y#v=onepage&q=piramide%20de%20carroll%20ejemplos&f=false (vista el 3 de julio de 2012).

Es frecuente que las empresas ocasionen impactos sociales o ambientales negativos en la búsqueda de la eficiencia. Frente a esto, podemos utilizar la RSE como un agente de control ya que obligaría a las empresas a responder por cualquier daño causado. Según la ISO 26000 la RSE consiste “*en una integración balanceada, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales, económicas y ambientales con el propósito de beneficiar a las personas, las comunidades y a la sociedad en general*”.¹⁰

Antecedentes Históricos

El término de RSE surge en EEUU en la segunda mitad de los años '50 y principios de los '60, en las empresas no existía la RS como la conocemos, ya que las diferentes organizaciones e instituciones eran las que solucionaban cualquier problema que pudiera surgir. En los años '80 se deja de pensar en el Estado como único administrador del gasto social y responsable de las discrepancias sociales y se comienza a pensar en que la contribución al bienestar social debe ser un objetivo de todas las instituciones tanto públicas y privadas. Por lo tanto las empresas no tuvieron otro remedio que reconocer los daños y riesgos que causaban a su entorno, originando una presión para que el gobierno actúe, imponiendo normas con el fin de proteger el bienestar público y los recursos naturales.

En la segunda mitad de los años '90 el término de RSE comienza a tomar mayor auge ante la privatización de actividades principales del sector público o la aparición de factores tan importantes como la globalización de los mercados, el establecimiento de la economía de la información o el avance de las tecnologías de la comunicación. Se puso énfasis en el cuidado del medio

¹⁰ <http://www.iso.org/iso/home.html> (vista el 10 de julio de 2012).

ambiente, preocupación por los empleados y en los derechos de todo consumidor.

En la actualidad, las empresas se han visto en la obligación por las demandas de los distintas partes interesadas de tener que ofrecer, además de sus datos económicos otros documentos que recojan información de temas tales ambientales como sociales. A nivel internacional contamos con normativas como el Pacto Mundial que *“es una iniciativa voluntaria, por el medio del cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias, procesos operacionales y procedimientos con diez principios universalmente aceptados”*¹¹. Se refiere a cuatro áreas temáticas: Derechos Humanos, Estándares o Normas Laborales, Medio Ambiente y Anti-corrupción. El pacto Mundial no busca regular el actuar de la organización, ni remplazar otras normativas. La adhesión por parte de las empresas al Pacto Mundial es sumamente voluntaria.

El Pacto Mundial trata de un compromiso de mejora continua medible anualmente, obligando a las empresas participantes el deber de cumplir sus acuerdos y principios teniendo que elaborar un informe del progreso. Para medir los resultados se utilizan indicadores o sistemas incluidos en la Guía para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad. Los indicadores tendrán que ser objetivos para poder comprobar las acciones llevadas a cabo por la empresa para cumplir con los principios.

También encontramos entre las normativas a nivel internacional las directrices de la OCDE, Normativa SA8000 y la ISO 26000. En cambio a nivel nacional

¹¹ <http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=2&MS=0&MN=1> (vista el 6 de julio de 2012).

todavía no existe una reglamentación obligatoria de RSE, podemos mencionar por ejemplo la Ley 2594 Marco Jurídico del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental, o el Proyecto de Ley “Régimen de Promoción de la RSE.

El desarrollo de RSE en la Argentina lo encontramos atrasado en comparación a otros países. Argentina se caracteriza por sus crisis económicas continuas, por este motivo se tiende a pensar en el corto plazo y obstaculiza la continuidad y planificación a largo plazo que necesita la RSE. Según Pierre Hupperts¹² se percibe una crisis de confianza, ya que sobresalen los conflictos entre los diferentes actores de la sociedad, tendiéndose a priorizar el individualismo y el interés propio. También por parte del Estado hay iniciativa de informar y promover la RSE, pero lo que falta es un marco estratégico y regulatorio, las iniciativas muchas veces son impuestas al empresario sin compromiso y diálogo al respecto. Por estos motivos muchos empresarios desisten de la RSE.

Existe una tendencia de que los empresarios se engañen con acciones de patrocinio, donaciones puntuales o estrategias de una corporación destinado a elevar la imagen o a la reputación de la empresa. En realidad se confunden con filantropía que *“es la acción social externa de la empresa”*¹³, es decir, *“una acción de ayuda de carácter netamente solidario”*¹⁴, donde los recursos que se utilizan provienen de utilidades de la empresa, que no afectan o no contribuyen al desempeño de la misma y no se opera con el objetivo de obtener algún

¹² Pierre Hupperts: EL TANGO DE LA SOSTENIBILIDAD Buenos Aires, Temas, 2008, pág. 27.

¹³ http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf (vista el 10 de julio del 2012).

¹⁴ Idem.

beneficio como resultado de la acción. En cambio, los recursos utilizados para la RSE pueden provenir de las ganancias, o el presupuesto general de la empresa, buscando beneficios para la empresa, para la sociedad y el medio ambiente.

Cuadro N°1: Diferencia entre RSE y Filantropía.

RSE	FILANTROPÍA
Es una política de la empresa.	Es una política de las personas: el propietario, los accionistas.
Es una acción permanente	Es un acción puntual
Es un compromiso formal, de carácter voluntario, sujeto a evaluación y control social.	Es una acción voluntaria, no sujeta a evaluación ni control social.
Tiene una dimensión externa e interna.	Solo tiene una dimensión externa
Se basa en principios éticos	Se basa en principios altruistas.
Tiene y busca un impacto económico en la empresa: mayor productividad, mayores ventas, mayores ganancias.	No tiene ni pretende un impacto económico en la empresa.
Busca generar relaciones virtuosas entre la empresa, la sociedad, la comunidad, el gobierno y el medio ambiente.	No busca generar relaciones virtuosas.

Fuente: http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf (vista el 10 de julio del 2012).

Tampoco los consumidores utilizan su poder para exigir a las empresas un comportamiento sustentable a través de su compra. Esto hará que el consumidor se sienta bien con su compra y sientan más atracción a los productos de la empresa, pero uno de los problemas es que la mayoría de los consumidores no toman conciencia del cuidado del medio ambiente, perciben que el alto valor de un producto no es por los intereses ambientales o sociales sino por un interés propio. Cuanto mayor es el interés propio del comprador, mayor será su interés en pagar una suma de dinero importante. Este es el motivo de que los alimentos biológicos vendan tan bien porque se asocia al alimento sano y seguro. Pero más allá de esto, las empresas en Argentina tienen que tomar conciencia de que es importante la RSE y actuar en conjunto con la finalidad de tratar de dejar un mundo mejor para la siguiente generación.

¿Ante quién debe ser responsable una empresa?

Es fundamental cuando se maneja el término de RSE aludir al término de “partes interesadas” o “stakeholders”. El origen del concepto de parte interesada lo encontramos “*en el análisis del comportamiento de la empresa en término de los intereses que afectan, o que son afectados por su actividad*”¹⁵. Como consecuencia un grupo de interés son aquellas personas que la empresa presta atención y cada grupo de interés aporta algo a la empresa con el objetivo de obtener algo a cambio.

15

http://books.google.com.ar/books?id=295vqLhaTioC&pg=PA42&lpg=PA42&dq=rse+ricardo+fernandez+stakeholders&source=bl&ots=y_UA9RZ6ng&sig=FvPVWewiK1RkS9JCqfUpYiM5dG0&hl=es&sa=X&ei=3WWAUJarL4yE8ATOjYGgBA&ved=OCDAQ6AEwAA#v=onepage&q=rse%20ricardo%fernandez%stakeholders&f=false (vista el 25 de julio de 2012).

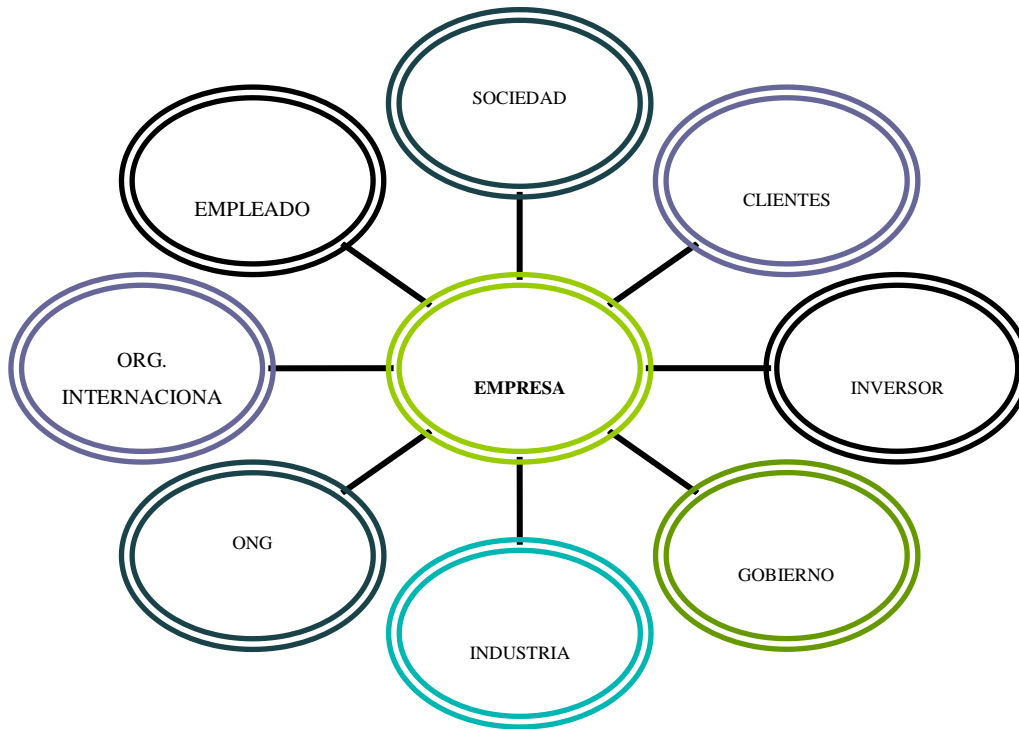
La empresa tradicional tenía como objetivo primordial satisfacer a sus accionistas, estos eran la parte interesada de la empresa. En cambio, las empresas de hoy les rinden cuentas tanto a los accionistas o inversores al igual que a todas sus partes interesadas.

La cuestión radica en que las partes interesadas tienen intereses comunes de las organizaciones y por eso corren el riesgo similar al de los accionistas. En la empresa la parte que va a identificar como “parte interesada” *“debe tener una relación identificable y específica con los asuntos de la organización y además esta puede hacer una demanda con respecto a la organización, que la misma puede estar relacionada con los intereses de la sociedad en general”*¹⁶.

Las partes interesadas de una empresa son:

¹⁶ Ídem.

Figura N°1: Stakeholders



Fuente:

Internet:

http://books.google.com.ar/books?id=295vqLhaTioC&pg=PA42&lpg=PA42&dq=rse+ricardo+fernandez+stakeholders&source=bl&ots=y_UA9RZ6ng&sig=FvPVWewiK1RkS9JCqfUpYiM5dG0&hl=es&sa=X&ei=3WWAUJarL4yE8ATOjYGgBA&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=rse%20ricardo%20fernandez%20stakeholders&f=false. (vista el 25 de julio de 2012).

Cada parte interesada o stakeholders presenta sus retos y oportunidades como por ejemplo:

Cuadro N°2: Retos y Oportunidades

PARTE INTERESADA	EMPRESA	
	RETO	OPORTUNIDAD

Org. internacional	Desempeño social y ambiental aceptable	Facilidad de acceso a prestamos
ONG	Transparencia en el desempeño de sus actividades	Buena reputación
Industria	Orientaciones de negocios claras y óptimas	Normas y prácticas favorables
Gobierno	Cumplimiento de la legislación	Marco regulador favorable
Inversores	Menores riesgos	Mayores sumas de capital
Clientes	Productos de calidad que respeten los DDHH	Mayor volumen de ventas
Sociedad	Brindar la ayuda económica al desarrollo de la comunidad	Aceptación social y aumento de la imagen
Empleados	Proveer mejores condiciones de trabajo y oportunidades desarrollo	Aumento de productividad

Fuente:

Internet:

http://books.google.com.ar/books?id=295vqLhaTioC&pg=PA42&lpg=PA42&dq=rse+ricardo+fernandez+stakeholders&source=bl&ots=y_UA9RZ6ng&sig=FvPVWewiK1RkS9JCqfUpYiM5dG0&hl=es&sa=X&ei=3WWAUJarL4yE8ATOjYGgBA&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=rse%20ricardo%20fernandez%20stakeholders&f=false. (vista el 25 de julio de 2012).

Para la credibilidad y reputación de una empresa es importante que se establezca comunicación con los diferentes interesados y que se discuta lo que la empresa puede conceder para los intereses de ellos. La RSE requiere sinceridad y transparencia. Para esto es necesario que cada parte ponga sobre la mesa las expectativas que esperan del otro y lo que cada uno puede llegar a realizar.

Desde un punto de vista conservador se alude a la idea de que la parte interesada que hay que satisfacer es a la de los accionistas o inversores. Comencemos con el clásico punto de vista de un gran economista conservador, Milton Friedman acerca de la responsabilidad social que debe tener una empresa. Él clasifica a la RSE como una *“doctrina fundamentalmente subversiva”* en una sociedad libre. Menciona *“que la responsabilidad del empresario consiste en conducir los negocios de acuerdo con los deseos de sus empleadores, que generalmente serán deseos de aumentar las ganancias teniendo en cuenta las reglas básicas de la sociedad, en la legislación vigente como las costumbres éticas”*¹⁷.

En algunos casos, sus empleadores podrían tener otros objetivos. Un grupo de personas podría establecer una empresa para un propósito altruista (por ejemplo, un hospital, una escuela) y no está mal porque es una persona con sus propios derechos, y quiere asumir responsabilidades con la sociedad, pero con la diferencia que está gastando su propio dinero, su propio tiempo y energía por su propia decisión. Si estas son las responsabilidades sociales como nos dice Friedman son las responsabilidades sociales de los individuos no del negocio. Por este motivo ha dicho que en la sociedad, *“hay una responsabilidad social de los negocios y sólo una: usar sus recursos y*

¹⁷ <http://es.scribd.com/doc/79922953/1-Milton-Friedman-La-Responsabilidad-Social-de-Los-Negocio>

(vista el 28 de julio de 2012).

comprometerse en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias con tal de permanecer dentro de las reglas del juego, es decir, de comprometerse en una competencia abierta y libre, sin engaño o fraude”.¹⁸ Esta postura perturba el tema de la sostenibilidad, ya que cada organización va actuar solamente para aumentar sus ganancias, sin tener en cuenta los efectos nocivos que su actividad puede ocasionar al medio ambiente. Hay otros enfoques que relacionan la RSE con la Ética.

Comencemos con el concepto de Ética: según el diccionario de la Real Academia de la lengua Española, la Ética es *“Parte de la filosofía que parte de la moral y las obligaciones del hombre”*.¹⁹ La ética como parte de la filosofía, es una rama de la Lógica, la Metafísica y la Epistemología. Es un saber teórico y práctico que sirve para actuar racionalmente en toda la vida del individuo tanto en la vida laboral como personal.

Ahora bien, siempre se pensó que la ética es una cuestión individual, pero es también una cuestión de las organizaciones, ya que la postura ética de una persona se ve influenciada por la postura ética de las personas con las que trabaja, y por otro lado los valores éticos de una organización influyen en su capacidad de desempeñarse eficazmente. La cultura de la empresa según Robbins es *“un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otra”*.²⁰ Es la percepción común mantenida

¹⁸Ídem.

¹⁹ <http://www.rae.es/rae.html> (vista el 10 de julio de 2012).

²⁰ Stephen P. Robbins: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. México, Prentice Hall, 1999, pág. 595.

*por los miembros de la organización; es un sistema de significado compartido*²¹, crea distinción entre una organización y otra.

Para poder cumplir su objetivo principal que es la de transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, la empresa debe estar fundada en ciertos valores que son “*convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final opuesto*”.²² Los valores contienen un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable. Se tienden a confundir el concepto de valor con el concepto de virtud, las virtudes son hábitos buenos como la humildad, paciencia, valentía etc. Pero para la adquisición de valores se necesitan habilidades de razonamiento y un proceso cognitivo- afectivo de interiorización o de apropiamiento. El valor es todo lo bueno y apetecible para una persona.

En cambio, las virtudes necesitan un condicionamiento y un proceso de aprendizaje, las virtudes se pueden convertir en valores. Veamos un ejemplo para entender mejor: A un niño su madre lo obliga a bañar, con el tiempo se forma en un hábito o costumbre, el niño se baña sin que se lo impongan, formándose un hábito bueno o virtud, Luego va confirmando vivencialmente los beneficios de permanecer limpio, justificándolo racionalmente, ese hábito bueno se convierte en una conducta planeada, razonada y voluntaria en la que el niño experimenta placer o bienestar. Ahora podemos decir que se ha transformado en valor.

²¹ Ídem.

²² Stephen P. Robbins: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. México, Prentice Hall, 1999, pág. 595.

Para Aristóteles la virtud “*es un estado referido a la elección, que consiste en la observación de una medianía relativa a nosotros, determinada como una regla tal como la determinaría el hombre prudente*”.²³ Nos decía que la virtud es el justo medio entre el exceso y el defecto.” *Nos volvemos justos realizando actos de justicia; templados, realizando actos de templanza; valientes, realizando actos de valentía*”.²⁴ La Felicidad se logra a través de una vida virtuosa. La virtud es un hábito bueno que hace bueno al hombre y los vicios son un hábito malo que hace malo al hombre. Este filósofo tan importante criticaba a Sócrates cuando el decía “*ningún hombre es voluntariamente malo*”²⁵, su maldad se basaba en la ignorancia.

De acuerdo a los valores que a las personas le inculcan desde niños, va a ir tomando ciertos hábitos sean buenos o malos con la finalidad de que si se elige el camino correcto, los actos de las personas se basarán en el respeto de los derechos humanos. Con esto se quiere decir, que si en una organización se retienen personas con ciertos valores, esto llevará a que se formen hábitos buenos de respeto y actuaciones con responsabilidad tanto para el ambiente interno como externo. Los valores constituyen la base para el entendimiento de las actitudes, motivaciones de los trabajadores y tienden a influir en sus percepciones.

También podemos recurrir a Kant con su aporte a la ética a través del imperativo categórico. El nos decía que *la buena voluntad no es buena por lo que se realice, no es buena por su adecuación para algún fin que la persona se*

²³ Beatriz Cabeza: Apuntes de Cátedra de FILOSOFÍA Y ÉTICA EMPRESARIAL, Universidad Juan Agustín Maza, ciclo lectivo 2011.

²⁴ Ídem.

²⁵ Ídem.

*haya propuesto a alcanzar, sino que es buena por sí misma.*²⁶ Generalmente, los actos de las personas están determinados por la razón, pero también existen inclinaciones como el odio, el amor que ejerce influencia. La buena voluntad se va a manifestar en cierta tensión o lucha de inclinaciones. En la medida que el conflicto se hace presente la buena voluntad pasa a llamarse “deber”. Esto es por ejemplo, en una organización que se quiera implementar la RSE siempre van a existir ciertas influencias que no lo van a permitir como el gasto que implica integrar la RSE o la sensación de pérdida de tiempo.

Según Kant existen diferentes tipos de actos:

- Actos contrarios al deber: Donde la empresa se inclina solamente por sus deseos. Por ejemplo la empresa no ayudaría a ninguna institución comunitaria o a cuidar al medio ambiente ya que no le interesa.
- Actos de acuerdo al deber por inclinación mediata: La institución comunitaria que va ayudar la empresa lo hace con el fin de obtener un reconocimiento público. La institución es un medio para obtener un fin. Las organizaciones que implementan este tipo de actos se basan en una cultura de *motivación moral egoísta*²⁷ ya que implica que la acción correcta es maximizar el bien para la empresa, entonces la empresa haría el bien o dejaría de hacer daño sólo si representa un beneficio para la empresa.
- Actos de acuerdo al deber por inclinación inmediata: Seleccionan al hijo del presidente de la compañía a un determinado puesto no por sus capacidades, sino por su importancia. Él hijo del presidente es un fin en sí mismo, no sus capacidades.

²⁶ Ídem.

²⁷ http://www.linkedin.com/groups?gid=4679750&trk=myg_ugrp_ovr (vista el 25 de octubre de 2012)

Las organizaciones que implementan este tipo de actos basan sus decisiones en una cultura de *libertario*²⁸ donde la obligación moral consiste en no hacer daños a terceros o no reducir las libertades del otro.

- Actos cumplidos por el deber: La empresa hace su obligación dejando de lado sus inclinaciones integrando la RSE a la empresa.

Las organizaciones que implementan este tipo de actos basan sus decisiones en una cultura de *sentido común*²⁹ donde la obligación moral consiste en no violar los derechos del otro, pero a la vez existen obligaciones positivas frente a ciertos grupos.

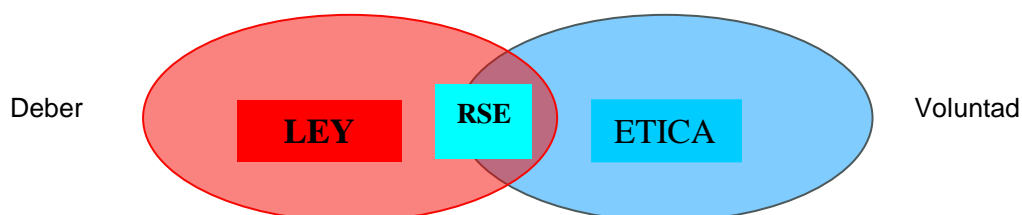
Los actos cumplidos por el deber son los actos moralmente buenos, ya que son actos conformes al deber y no por ningún tipo de obligación. Éste es el tipo de acto que se quiere alcanzar con la RSE, si las organizaciones lo implementan porque es su deber contribuir al cuidado de la sociedad o del medio ambiente, no haría falta un marco regulatorio o algún tipo de concientización al respecto. Pero lamentablemente muchas empresas no toman o no quieren darle la seriedad que necesita la RSE.

Podemos representar la RSE con el siguiente gráfico:

Figura N°2: Lugar que ocupa la RSE en una empresa

²⁸ Ídem.

²⁹ Ídem.



Fuente:

Internet

http://books.google.com.ar/books?id=LyqG6yzMNnsC&printsec=frontcover&dq=garcia+Fernando+navarro+RSE&source=bl&ots=kE5S5F8Gcu&sig=vnnenF5_X_NZY2lgjYofBwWHHxk&hl=es&sa=X&ei=wGyAUKy7LYTo8gSXvYHoAg&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=garcia%20Fernando%20navarro%20RSE&f=false

Según Fernando García Navarro³⁰ la RSE aparece ubicada entre la legalidad y la moralidad libremente aceptada. La empresa integra normas y valores que asume voluntariamente pero una vez que las aplican pasan a tener fuerza reglamentaria interna. Es obligatorio para unas empresas pero no para otras. Una empresa aplica la RSE porque parte de la ética de la persona pero una vez implementado se convierte en un deber.

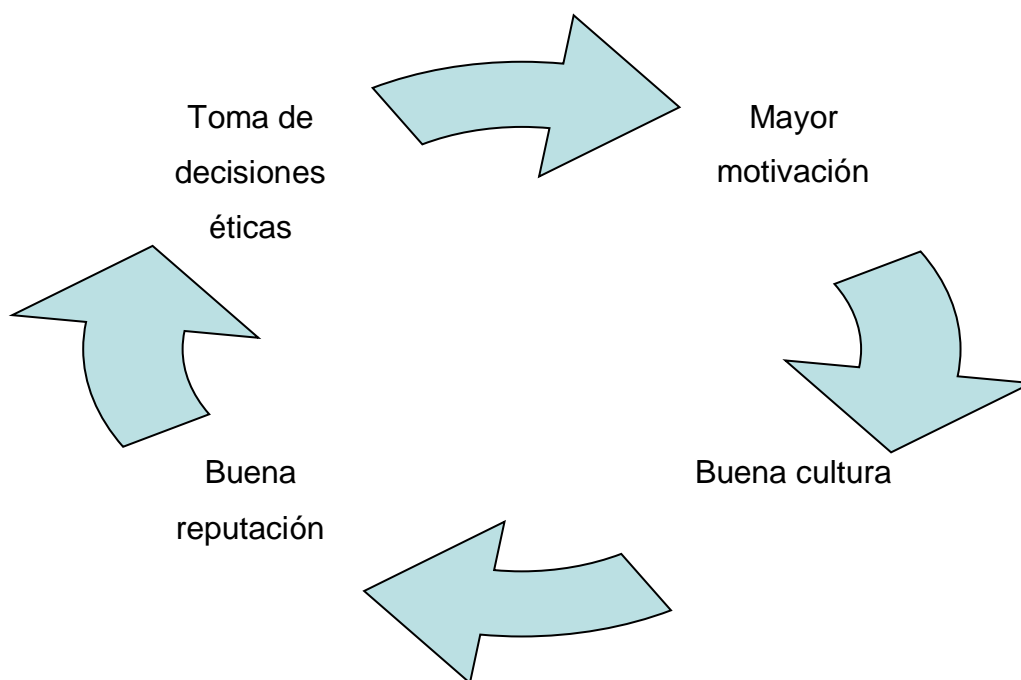
³⁰http://books.google.com.ar/books?id=LyqG6yzMNnsC&printsec=frontcover&dq=garcia+Fernando+navarro+RSE&source=bl&ots=kE5S5F8Gcu&sig=vnnenF5_X_NZY2lgjYofBwWHHxk&hl=es&sa=X&ei=wGyAUKy7LYTo8gSXvYHoAg&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=garcia%20Fernando%20navarro%20RSE&f=false (visto el 5 de agosto del 2012).

Existen diferentes herramientas que pueden beneficiar a la implementación de la RSE:

- ❖ Código de Ética: Es la expresión de normas y creencias de una organización. Es un compromiso al que se adhieren los empleados, accionistas, proveedores y la sociedad civil donde desarrolla su actividad. Refleja la responsabilidad que asume como institución ante la sociedad para llevarlos a la práctica.
- ❖ Figura del oficial de ética: Es el encargado de los aspectos éticos en la compañía.
- ❖ Comité de ética: Los integrantes de todos los sectores de la organización se reúnen para discutir dilemas éticos, que resultan problemáticos.
- ❖ Auditorías de las cuestiones éticas: Se realizan auditorías para evaluar los comportamientos de las personas de una empresa en relación a temas morales.
- ❖ Sanciones para las violaciones del Código de ética.
- ❖ Sistemas de comunicación: es esencial, es la clave para la difusión de la RSE y los valores que se van a incorporar a la empresa
- ❖ Establecimientos de premios e incentivos

Si se toman decisiones éticas como por ejemplo implementar la RSE a la base del negocio de una empresa, ésta hace que se aumente la motivación de los empleados ya que existe una mayor conciliación entre satisfacción en el trabajo y su conciencia, como consecuencia genera una cultura basada en los valores esenciales para poder asentarse sobre la RSE, trayendo como resultado un reconocimiento por parte del público.

Figura N°3: Integración de la RSE en una empresa



Fuente: Elaboración del autor

Si la organización basa su cultura en la moralidad del sentido común podrá obtener satisfacción para los grupos de interés, sustentabilidad en la empresa y bienestar general. Las empresas antes de definir los objetivos que se pretenden alcanzar, deben establecer una visión que es " *la razón de ser de la empresa*"³¹, es el propósito que pretende alcanzar. Debe definir la Visión que describe " *como debería ser la empresa en el futuro*"³² y, por último, y no menos importante los valores que " *son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales deben operar las organizaciones*".³³ Después de definirlos la empresa especifica las estrategias que pretenden alcanzar.

³¹ David Terán Apuntes de Cátedra de PLANEAMIENTO EMPRESARIAL, Universidad Juan Agustín Maza, ciclo lectivo 2011.

³² Ídem.

³³ Ídem.

El problema que tienen la mayoría de las organizaciones es que no hay una alineación entre las estrategias y la misión, visión y valores. Kaplan y Norton³⁴ nos decían que existen cuatro barreras para la implementación efectiva de la estrategia:

- a. Barreras de la visión: La mayoría de los trabajadores no comprenden la estrategia del negocio, la visión, la misión y los valores no son comunicados eficazmente y comprendido por los empleados.
- b. Barreras del personal: Los objetivos individuales, los incentivos y los beneficios se enfocan a resultados a corto plazo, esto dificulta la creación de valor a largo plazo, las recompensas no se alinean a la estrategia.
- c. Barreras Operativas: No existe un proceso de presupuesto, ni una planificación de la estrategia.
- d. Barreras de la Dirección: Los altos mandos basan sus controles a los resultados económicos y hacen hincapié a la estrategia.

El problema principal para la implementación eficaz de la RSE lo encontramos en las barreras de la visión, ya que si los empleados no comprenden la visión y los valores claves con los que trabaja una organización, dificultaría la aplicación de la RSE. Es importante que las empresas logren una sincronización desde la visión, misión y valores de la empresa con todos los procesos de la cadena de valor con el fin de cumplir la estrategia y así garantizar el cumplimiento de las expectativas de cada grupo de interés.

Veamos a continuación las relaciones entre la RSE y la retención de talentos.

³⁴http://www.altairconsultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_CMI.pdf
(vista el 20 de agosto del 2012).

CAPÍTULO II

El talento de la empresa

El talento según el Diccionario de la Real Academia Española lo posee “*la persona inteligente o apta para determinada ocupación*”.³⁵ Hay cierta disputa sobre si el talento se aprende o es innato. En este aspecto podemos apreciar a grandes talentos en diferentes disciplinas como por ejemplo grandes pintores famosos (Miguel Ángel, Leonardo Da Vinci), matemáticos extraordinarios como Isaac Newton. En el mundo de la música destacamos a Mozart, Beethoven, en el mundo de las letras John Stuart Mills, Gabriel García Márquez. Y así encontramos una lista interminable de tantos talentos inigualables. Todas las personas nacen con algún talento, pero si no lo ponen en práctica ese talento se desperdicia. En este aspecto podemos hacer mención a la definición que nos proporciona David Ulrico³⁶, nos define al talento como una fórmula matemática:

Talento= Sensibilidad + capacidad * compromiso

Por lo tanto el compromiso es el que requiere un mayor esfuerzo, esta idea va de la mano de la motivación, ya que una persona motivada está cada vez más comprometida con su trabajo. Según Conrado Castillo Serna³⁷ el talento es

³⁵ <http://lema.rae.es/drae/?val=talento> (vista el 28 de agosto del 2012).

³⁶ <http://www.diarioinformacion.com/opinion/2012/02/08/talento-compromiso/1220875.html> (vista el 10 de agosto del 2012).

³⁷ http://books.google.com.ar/books?id=Vy31Ph9gMX0C&printsec=frontcover&dq=Castillo+Serna,+Conrado&source=bl&ots=KXBCYXAQeI&sig=mK6uNN8cV6EECy0DZlzJrppJTbQ&hl=es&sa=X&ei=oB9EUL3xNcyK0QH_1YHoBA&redir_e

“un recursos escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a las empresas en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa.”

Retención y gestión de talentos

Las organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro están compuestas por activos que le permiten realizar la actividad principal de la empresa. Estos son recursos tangibles (materias primas, equipos, materiales) y recursos intangibles (recursos humanos). Con el tiempo el contrato de trabajo ha cambiado, siempre estuvo sostenido en un intercambio de dependencia y fuerza de trabajo a cambio de una contraprestación de dinero. En cambio, hoy el contrato de trabajo está alterado ya que las personas talentosas requieren un equilibrio diferente, no alcanza con una suma de dinero.

Saber administrar talentos se convierte en algo elemental para el éxito de las empresas. Cabe aclarar que tener una persona no es poseer un talento, el talento lo posee una persona que tiene algo especial con un diferencial competitivo que se valore. El capital financiero deja de ser el recurso más importante dejando lugar al conocimiento. Muchos autores como Robbins o Chiavenatto clasifican el mundo actual como la era del conocimiento.

[sc=y#v=onepage&q=Castillo%20Serna%2C%20Conrado&f=false](#)(Vista el 20 de agosto del 2012).

Encontramos cuatro aspectos esenciales que según Chiavenatto ³⁸el talento debe poseer:

1. Conocimiento: SABER. Es el resultado del aprendizaje que obtiene una persona, de forma continua.
2. Habilidad: SABER HACER. Utilizar y aplicar el conocimiento obtenido para resolver un problema, crear o innovar. Es la transformación del conocimiento en un resultado específico.
3. Juicio: Se trata de ANALIZAR la situación y el contexto. Obtener datos e información, tener un espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio.
4. Actitud: Pone énfasis en que SABER HACER QUE OCURRA. Implica que la persona sea capaz de alcanzar metas, asumir diferentes riesgos, agregar valor.

La guerra por el talento comenzó en 1980 con el nacimiento de la era de la información, por lo tanto la importancia de los activos tangibles como maquinas, materiales y capital comenzaron a disminuir en relación a la importancia de los activos intangibles como las marcas, el capital intelectual y el talento. Entonces, las empresas que han logrado formar a un capital humano de calidad, diferenciado y escaso en el mercado que además, cuenta con habilidades muy demandadas, en el que ha invertido dinero y tiempo para lograr lo que es hoy, tendrá que hacer un esfuerzo para poder retenerlo para no correr el riesgo que vaya a la competencia. Por este motivo, la gestión del talento es un proceso continuado en el tiempo, es parte de la estrategia de la empresa. Debe intentar ser lo más individual posible, porque recordemos que cada persona es diferente y posee distintas necesidades. La gestión del talento

³⁸ Idalberto Chiavenatto: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. México DF, Mc Graw Hill, 2009, pág. 52.

implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados y saber transmitirlos a toda la organización. El talento *“requiere capacidades juntamente con compromisos y acción, los tres al mismo tiempo”*.³⁹

Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará los resultados deseados aunque tenga buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de las capacidades y actúa en el momento adecuado pero no se compromete con el proyecto, puede ser que sí alcance los resultados, pero su falta de motivación lo puede llevar a una falta de innovación. Si el profesional tiene las capacidades y se compromete pero no realiza en el momento adecuado, tampoco tendrá los resultados deseados porque alguna persona se les adelantará. Por este motivo es imprescindible que actúen los tres factores al mismo tiempo.

Como sabemos el cambio de paradigma, producto de la ruptura del antiguo contrato de trabajo, trajo una nueva manera de seleccionar al trabajador, antes la importancia estaba puesta en los conocimientos específicos que tenía la persona para el puesto que iba a ocupar, si bien hoy se buscan los conocimientos técnicos, además se hace hincapié en las competencias ligadas a la cultura de la empresa. Antes, la selección se basaba en la búsqueda de conocimientos específicos para el puesto determinado. Eran conocimientos sobre el producto o servicios, capacidad de ajustarse a los procedimientos y conocimiento sobre el área o sector al cual iba a ingresar. En cambio, hoy se hace énfasis en las competencias ligadas a la cultura o a la estrategia, se busca que el candidato sea flexible, que se oriente a los resultados y que posea ciertas habilidades interpersonales.

³⁹ Marta Alles: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS. Buenos Aires, Granica, 2006, pág. 31.

No cabe duda que la selección por competencias es la clave para atraer a talentos a la organización. Según Marta Alles las competencias son " *las características de personalidad , devenidas comportamientos que generán un desempeño exitoso en un puesto de trabajo*". *Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes*".⁴⁰A partir de las capacitaciones si las personas presentan un grado bajo de competencias para un puesto determinado, se lo podrá entrenar en las destrezas necesarias sin la necesidad de cambiarlo de puesto o desvincularlo.

Para ocupar cualquier clase de puesto se requiere de una mezcla esencial de conocimientos y competencias. El tipo de conocimientos y de competencias variará de puesto en puesto, y de organización en organización.

Poseer un talento en la organización es tener a personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias que es indispensable que sean actualizados, recompensados de manera constante con el fin de poder enfrentar de manera positiva los frecuentes cambios del entorno. El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje. Por ejemplo, una persona que tenga el talento de ser buen cantante muy probablemente legará esta aptitud a sus hijos o a alguno de sus descendientes. Asimismo una persona que no es y desea ser cantante deberá internalizar mediante el aprendizaje continuo y esforzado la destreza e internalizarlo en su cerebro la condición que le permita desarrollar la aptitud.

⁴⁰ Marta, Alles: Op. Cit, Pág. 29.

El talento intrínseco a diferencia del talento aprendido “*es que la persona lo puede dejar de ejercer por mucho tiempo y volver a usarlo con la misma facilidad que cuando dejó de usarlo*”⁴¹. En cambio, el talento aprendido exige ser ejercitado de manera continua para no perder la destreza, que las empresas podrán conseguirlo por medio de programas de capacitaciones. El fin de evaluar el potencial que posee una persona es poder conocer los puntos débiles y los puntos que habrá de mantener en permanente vigilancia, a fin de mejorar y de no perder lo conseguido. Pero de igual forma de tener a una persona con talento innato o adquirido, la empresa debe asegurarse que debe existir en un contexto que le permita la libertad, autonomía, que exista un ambiente interno adecuado para que los talento puedan crecer, sin el ambiente adecuado el talento tiende a morirse o a frustrarse.

Con respecto a la ética planteado en el capítulo uno, sabemos que para cada persona posee una noción diferente del término de felicidad. Como consecuencia de esto las personas usarán sus talentos para conseguir algún fin determinado, por ejemplo: Tomás Edison (1847-1931) a través de su talento de inventar cosas contribuyo al mejoramiento de la sociedad, pero Adolf Hitler (1889-1945) también tenía un talento indiscutible de liderazgo pero el fin que perseguía no era ético. Su talento lo desarrollo al máximo trayendo como resultado tanta miseria humana. De este modo, el talento debe ser orientado por la ética.

La clave para que una organización saque lo mejor de las personas está en el liderazgo inspirador y en los valores sostenibles. En la actualidad hay una tendencia creciente de que el fin justifica los medios, Según María Fernanda

⁴¹ <http://rubcad.blogspot.com.ar/2011/2012/talento-intriseco-y-adquirido.html> (vista el 26 de agosto del 2012)

Morales⁴² es más notable la tendencia general de la sociedad hacia el consumismo, las personas valen de acuerdo con lo que tienen sin importar cómo lo hayan conseguido. La sociedad se caracteriza por ser demasiado egoísta y no tomamos conciencia de la pobreza en nuestro país, y tampoco de la falta de solidaridad y de justicia social, fomentando así el individualismo, ya que cada persona se preocupa sólo por sí mismo y por tener cada vez más que los demás.

Según María Fernanda Morales⁴³ Existe una cierta crisis de valores que se manifiesta no sólo en el plano de las organizaciones sino que en cada individuo, en su forma de hablar, de relacionarse con los demás, en la forma en que se quiere adueñar de todo, ya sean posesiones materiales, información o hasta otras personas, sin embargo, el ser humano entre más tiene, más vacío se siente, ya que el consumismo exagerado lo aleja de los valores y principios que son la base de su existencia.

Los valores no sólo son una cuestión personal, sino que repercuten en todos los ámbitos de la sociedad. Ésta es la razón por la que una crisis de valores a nivel personal se refleja en la sociedad en su conjunto y se constituye en un problema social, del cual se deriva una serie de acciones y conductas poco éticas que vemos día a día en nuestro entorno, tanto en la política, la economía y por supuesto, en las organizaciones. Ahora bien podemos mencionar que las empresas que poseen una fuerte ética, tienden a integrar la RSE, pero las empresas que no poseen una ética sólida, es bueno que la integren, ya que si hay sociedades pobres, hay empresas pobres.

⁴²http://www.google.es/webhp?hl=es&tab=iw#q=crisis+de+valores+en+la+sociedad&hl=es&prmd=imvns&ei=cnSAUNSJc4Ts8wSQgYGoBQ&start=10&sa=N&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=5d8c805db526e7c8&bpcl=35466521&biw=1280&bih=709 (vista el 30 de septiembre del 2011).

⁴³ Op.Cit (vista el 30 de septiembre del 2011).

Formas de retener talentos

Una vez que la organización seleccionó o identificó los talentos, es imprescindible que haga un esfuerzo para poder retenerlos. Existen infinitas maneras de retener al personal como por ejemplo a través de condiciones adecuadas de higiene y seguridad en el trabajo, utilización y desarrollo de sus capacidades, oportunidades de crecimiento continuo y seguridad en el empleo, integración social en la organización, integración social en la organización.

Una nueva forma de retener talentos a través de la RSE, ya que considero que si una organización integra la RSE, los talentos se sentirán atraídos por las mismas porque no solamente les importa los aspectos económicos sino que contribuyen al mejoramiento de la sociedad y del medio ambiente. Hago referencia al término de sostenibilidad, ya que en los empleados se despertará un sentido de pertenencia, mayor lealtad hacia la organización por el motivo que éstas tratan de conservar el planeta para las generaciones futuras. Trabajar en una organización que abraza los valores que se sustentan en la RSE garantiza que los empleados:

- ✓ Aumenten su motivación: Ya que experimentan cierta satisfacción cuando las políticas y prácticas de la empresa responden a sus valores éticos.
- ✓ Sentido de pertenencia: Se sienten identificados con la misión, visión y valores de la empresa.
- ✓ Generación de confianza: Las empresas que aplican la RSE tienden a aumentar su reputación o imagen. Los empleados tienen más certeza de que la organización le otorgará condiciones dignas de trabajo, que van desde una remuneración acorde al puesto hasta un trato equitativo, justo o incluso servicial.

Hay que hacer hincapié en que no importa lo que dicen las empresas que hacen, sino en cómo lo hacen y de qué manera utilizan los valores que la diferencia. Hay tres formas de conseguir que las personas hagan lo que tienen que hacer, a través de la coerción como por ejemplo, si el empleado no hace tal cosa o llega al nivel de producción exigido por su jefe lo desvincula de la organización, o se puede utilizar la motivación. Por ejemplo: si se llega a tal nivel de producción los empleados reciben un incentivo monetario. Esto es ideal si la empresa cuenta con bastante capital, hay que tener cuidado porque muchas veces los empleados se pueden llegar a acostumbrar y pedirán cada vez más.

En cambio, podemos utilizar la RSE de manera que todo comportamiento de la organización va a estar guiado por los valores que todos los empleados de la empresa se comprometen a seguir. Podemos decir que la RSE es una fuente de inspiración que nos lleva a ver el mundo como una fuente de significado, sin ella no hay progreso, innovación, perdurabilidad y sobre todo hay ganancias limitadas y considero que a ningún empresario capitalista le beneficie la idea.

Veremos a continuación cómo dos empresas del medio asumen la RSE y la relacionan con la retención de talentos.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE CASOS



NII Holdings, Inc. (Mercado Estadounidense NASDAQ: NIHD), es una compañía pública con sede en Reston, Virginia y uno de los proveedores líderes de comunicaciones móviles para clientes corporativos en América Latina. NII Holdings, Inc. cuenta con operaciones en Argentina, Brasil, Chile, México y Perú y ofrece una herramienta de comunicaciones inalámbricas totalmente integradas con tecnología celular digital, localización de texto y numérica, acceso inalámbrico a Internet y Nextel. La sucursal en Mendoza se encuentra en Colón y Patricias Mendocinas, Ciudad.⁴⁴Entre los productos más destacados de Nextel encontramos:

- MOTOROLA Titanium Smartphone
- MOTOROLA i886 Doble teclado
- MOTOROLA i856
- MOTOROLA i786
- MOTOROLA i786w
- MOTOROLA i786w
- MOTOROLA i786
- MOTOROLA i786w
- MOTOROLA i786w
- MOTOROLA i296

La tecnología que NII Holdings utiliza es iDEN® (Integrated Digital Enhanced Network), desarrollada por Motorola, que ofrece calidad superior de sonido y transmisión, utilizando los métodos más modernos de transmisión basados en

⁴⁴ http://www.nextel.com.ar/institucional/nextel_argentina.php (vista el 10 de Julio de 2012).

paquetes. Entre los servicios que brinda podemos destacar conexión directa, telefonía móvil, mensajería y Nestlé online.

La empresa Nextel costa de una página en Internet donde se detallan las diferentes operaciones que pueden hacer los clientes como por ejemplo: consultar sus llamadas, obtener la factura electrónicamente, consulta de consumos, factura online y guía de servicios. Se mencionan también en el sitio oficial, las publicaciones que han hecho la prensa y unos informes sobre RSE

Nextel y la RSE

Nextel cuenta con una fundación conformada por cuatro personas fijas, en las que se encuentra el presidente de la Compañía y el Gerente Regional integrando un Comité permanente. Una de las metodologías para recaudar fondos destinados a la fundación se basa en que por cada empleado que voluntariamente destine \$1 de manera mensual o por campaña, la organización pone \$2.

Diferentes programas

- ✓ Invierno sin frío
- ✓ Programa Escolar
- ✓ Día del niño
- ✓ Programa para abuelos
- ✓ Maratón: Realizada en Buenos Aires una vez al año.

Estos programas se llevan a cabo de acuerdo a un cronograma que lo organiza el Comité permanente.

Nextel es padrino de:

- ✓ Escuela Escuadrón de Infantería Manuel Belgrano N° de establecimiento 1588. Ubicada en la Ruta prov. 31 (Los Álamos) Maipú. Directora: Arredondo Nidia.
- ✓ Institución Conin⁴⁵: Organización sin fines de lucro que fue fundada en la ciudad de Mendoza (Argentina) el 4 de septiembre de 1993 por el Dr. Abel Albino, siguiendo el exitoso modelo implementado por el Prof. Fernando Mönckeberg en la República de Chile. Tiene el objetivo de terminar con la desnutrición infantil.
- ✓ Escuela Puentecitos ubicado en la calle 6 y pasaje peatonal Presidente Sarmiento Godoy Cruz de establecimiento C076.
- ✓ Institución Brazos Abiertos⁴⁶: Asociación Civil sin fines de lucro que nace con la intención de dar respuesta al dolor y a la necesidad de tantos niños en situación de riesgo. Diariamente almuerzan 300 niños.

También para recaudar fondos la Fundación vende remeras, bolsos de Nextel. Además Nextel está asociado con la fundación FOMUE con la finalidad de becar a chicos de bajos recursos tanto para la escuela primaria como la escuela secundaria. Se encuentran 35 niños apadrinados. En Buenos Aires encontramos el programa de un techo para mi hogar con el objetivo de construir casas. Construyeron 10 casas en el 2011.

Otro programa a destacar es el de Igualando oportunidades, con el fin de reciclar computadoras que no utilizan para la escuela Helen Kelen ubicada en Azopardo y Florencio Sánchez Godoy Cruz, N° de establecimiento 2006. Al igual que libros, escritores, sillas, etc. Existe un Código de ética que respalda las acciones de RSE.

NOTA: La fuente de estos datos fue a través de una comunicación verbal brindada por una persona del cargo medio de Nexte

⁴⁵ www.conin.org.ar (vista el 23 de octubre del 2012).

⁴⁶ <http://www.hogarbrazosabiertos.org.ar/main.htm>. (vista el 23 de octubre del 2012).



La Marchigiana es una empresa que brinda un servicio, opera en Mendoza en el departamento de Capital sobre la calle Patricias Mendocinas y en Godoy Cruz en Palmares Open Mall. Su especialidad es la cocina ítaló-argentina, elaborada con productos de estación, regionales, frescos y naturales. Cuentan con la mejor selección de vinos de bodegas mendocinas y argentinas. En 1948 la Nonna Fernanda buscando forjar su futuro, llegó de la Regione Marche italiana a Mendoza con su pequeña hija Teresa. Desde aquellos primeros días hasta hoy los mueve el mismo objetivo: que sus clientes pasen un momento agradable en nuestra casa.⁴⁷

VISIÓN

Ser un modelo de empresa responsable que trasciende en el tiempo, generando posibilidades de trabajo y dignidad en las personas

Ellos entienden como:

- ✓ Empresa responsable: es una institución que crea valor económico, social y ambiental
- ✓ Trascender en el tiempo: Con un proyecto sostenible que abarque a varias generaciones
- ✓ Dignidad de las personas: Apuestan al desarrollo intelectual, económico y afectivo de sus personas, buscando lograr un equilibrio entre la familia y el trabajo.

⁴⁷ <http://www.marchigiana.com.ar/rse.html> (vista el 10 de julio de 2012).

MISIÓN

Generan buenos momentos cocinando y sirviendo con amor.

Buenos momentos mutuos: basados en una relación armoniosa para crear unión entre todos. Clientes, familia, proveedores, comunidad, ambiente. Entienden el servicio como una forma de vida. Eligen estar donde están y hacer lo que hacen, dando lo mejor de ellos.

VALORES.

Compromiso con ellos mismos y con lo que les rodea. Entre los valores destacamos.

- Confianza
- Progreso
- Contención
- Respeto
- Ética del ciudadanos
- Honestidad
- Bienestar
- Responsabilidad
- Humildad
- Trabajo en equipo

Casa Central

Cuentan con un local, amplio y bien iluminado, que ofrece diferentes servicios; ubicado en pleno centro de la ciudad de Mendoza a metros de Plaza San Martín.

El local del centro cuenta con una Cava Privada que ofrece la posibilidad de

desarrollar diferentes actividades: degustaciones de vinos, talleres, cursos, charlas temáticas, reuniones privadas, cumpleaños, presentaciones comerciales y otros eventos

Se encuentran con un local en Palmares Open Mall En el 2009 La Marchigiana Palmares ha sido remodelada y ampliada.

COCINA

“Desde las pastas tradicionales italianas, elaboradas de manera totalmente artesanal, hasta parrilla a leña de la buena, asado “a lo cuyano”

Además ofrecen una amplia variedad de platos de estación para cada gusto: aves, carnes, platos frescos y livianos.

Utilizan 100% de productos naturales de primera calidad.

CAVA

“La Cava es el espacio que hemos creado para nuestros clientes amantes del vino y la buena cocina”.

Cuentan con un espacio para 12 a 24 personas y un salón de usos múltiples (hasta 40 personas) permite ser utilizados para diversos tipos de reuniones sociales o empresariales.

VINOS

“En Mendoza, el vino tiene dos caras: por un lado, simboliza en sí mismo el trabajo del mendocino. Por el otro, constituye el placer de la buena vida”

Encontramos una variedad de vinos como: tintos, blancos, Premium, rosé, champagnes, frizzantes. Entre las bodegas con las que trabaja se encuentran Chandon, Familia Zuccardi, Salentein, Norton, Lagarde, Lurton

Responsabilidad Social Empresaria

“Estamos convencidos de que las empresas tienen que lograr valor económico, pero también social y ambiental. La rentabilidad debe ser una consecuencia de lo que se hace, no una causa”. Por estas convicciones, es que desde 2003 están incorporando nuevas prácticas de ética y transparencia a su negocio. Año a año evalúan sus indicadores de RSE en la que los asesora Valos. Existen proyectos como:

MUTUAL

Comenzó como un conjunto de inquietudes del personal de La Marchigiana en 2001. Se llama Asociación Mutual de Empleados de La Marchigiana (A.M.E.Ma.), tiene personería jurídica desde 2007 y entre sus objetivos se cuentan:

- Fomentar la ayuda recíproca entre sus miembros.
- Proporcionar a sus miembros servicios de asistencia médica integral, farmacéutica y de proveeduría.
- Establecer un fondo compensatorio para la vida digna de sus asociados.
- Promover el acceso a una vivienda digna para sus asociados.
- Trabajar en conjunto con gobiernos locales y el sector empresarial para el logro de los objetivos.

Actualmente, integran la mutual cerca de 60 familias del personal, quienes llevan a cabo toda una serie de actividades dirigidas a cumplir los objetivos mencionados. Para ello cuenta con asesoría legal, contable y de gestión. Desde 2008 se encuentra en pleno desarrollo del Plan Integral de Vivienda para sus asociados.

Acciones

Socios del Banco de Alimentos de Mendoza

Desde la crisis de diciembre de 2001, y en conjunto con otras empresas mendocinas, forman el Banco de Alimentos de Mendoza. Actualmente son una de las empresas socias del Banco, cuya misión es actuar de puente entre las

empresas que comercializan alimentos y personas con necesidades alimentarias. No sólo donan mercaderías en condiciones de consumo, sino que también dedican servicios de gestión al Banco de Alimentos local, desde su formación.

Mutua colaboración y aprendizaje con el Arca

Desde la crisis económica sufrida en 2001, se involucran más firmemente como empresa en algunos emprendimientos sociales. El Arca, cooperativa de trabajo y servicios integrada por vecinos del Barrio San Martín, es uno de esos emprendimientos.

El Arca elabora salsas, conservas, y productos textiles artesanales. Desde el mismo cultivo de la materia prima, hasta el envasado, etiquetado y la comercialización.

Es una microempresa fundada por sus trabajadores. Sus productos de marca propia, salsas, dulces y otras conservas, son elaborados por El Arca bajo un convenio de mutua colaboración y aprendizaje mediante la aplicación de mejores prácticas artesano-industriales.

En las empresas del estudio de caso, Nextel como La Marchigiana se realizaron cuestionarios. Uno de ellos para el nivel operativo y el otro fue para el nivel táctico. A continuación, se presentan dichos cuestionarios.

Cuestionario para el nivel operativo

El objetivo de la siguiente encuesta es conocer el grado de alcance del concepto de RSE en una empresa, cabe comunicar que la información recibida en ningún caso se utilizará de forma individual, sino que se analizarán en forma conjunta, con fines solamente de investigación, por los que puede responder con total honestidad. Les agradecemos su colaboración

Teniendo en cuenta que la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es definida como la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causados a ésta es sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa

1. ¿Considera importante que las empresas realicen iniciativas de RSE?

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

NS/NC

2. Usted ¿Considera que la RSE es?

Una estrategia de la organización para obtener mayor beneficio económico

Una estrategia que permite a la empresa diferenciarse de la competencia

Una forma de contribuir al cuidado del desarrollo sostenible

Un deber ético

NS/NC

Otros

3. Actualmente en su organización ¿Aplican políticas o iniciativas de RSE?

Sí

No

NS/NC

4. En su opinión usted ¿se siente atraído a trabajar en una empresa que desarrolla políticas de RSE?

Si

No

NS/NC

Cuestionario para el nivel táctico

El objetivo de la siguiente encuesta es conocer el grado de alcance del concepto de RSE en una empresa, cabe comunicar que la información recibida en ningún caso se utilizará de forma individual, sino que se analizarán en forma conjunta, con fines solamente de investigación, por los que puede responder con total honestidad. Les agradecemos su colaboración.

1. Actualmente en su organización ¿Aplican políticas o iniciativas de RSE?

Sí

No

NS/NC

2. ¿Cómo define la RSE?

3. En su opinión ¿Cuál es la principal causa para que una empresa aplique el concepto de RSE?

Porque se obtienen beneficios económicos

Porque se diferencia de la competencia

Para contribuir al desarrollo sostenible que promueven las mas internacionales

Porque es un deber ético

NS/NC

Otras

.....

.....

4. ¿Cuáles considera que son las posibles barreras para el desarrollo de la RSE en la empresa?

Costos adicionales

Dificultad en el entendimiento del concepto de RSE

Falta de cooperación y aliados

Falta de direccionamiento estratégico

Ninguna

NS/NC

Otras

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

5. En su empresa ¿Posee un código de conducta, normas o herramienta similar para facilitar el cumplimiento de la política de RSE?

Sí

Cuales:.....

.....
.....

No

NS/NS

6. Me podría mencionar ¿qué estrategias utiliza para retener talentos?

7. ¿Alguna vez considero que la RSE podría ser una herramienta para retener talentos?

Sí

No

NS/NC

8. Me podría contar ¿Qué acciones de la RSE ha aplicado en la empresa?

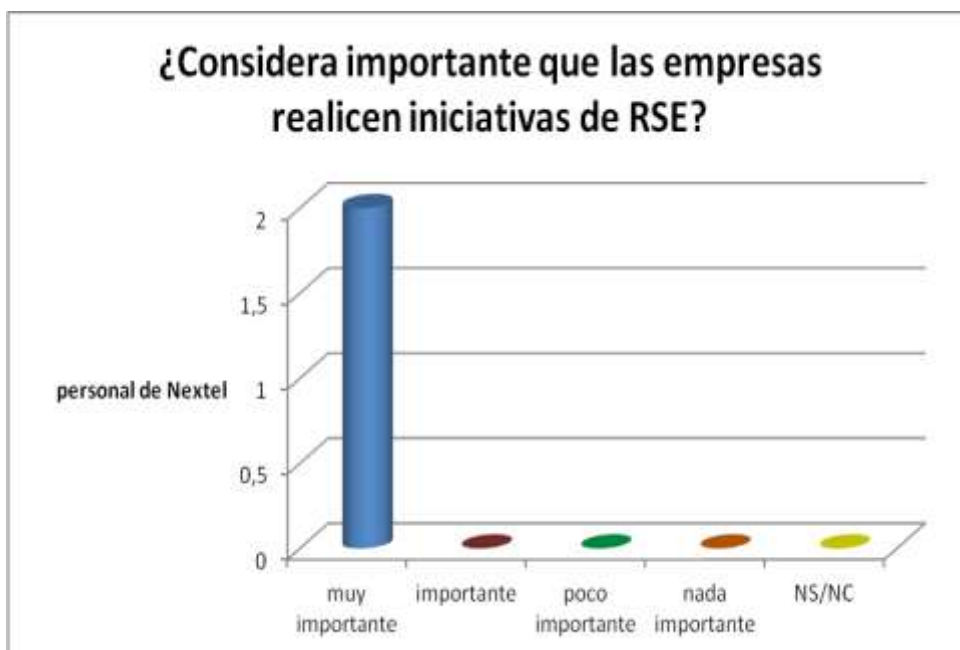
9. ¿Cómo observa a la Argentina en materia de RSE?

Análisis de los resultados del nivel operativo

La Marchigiana

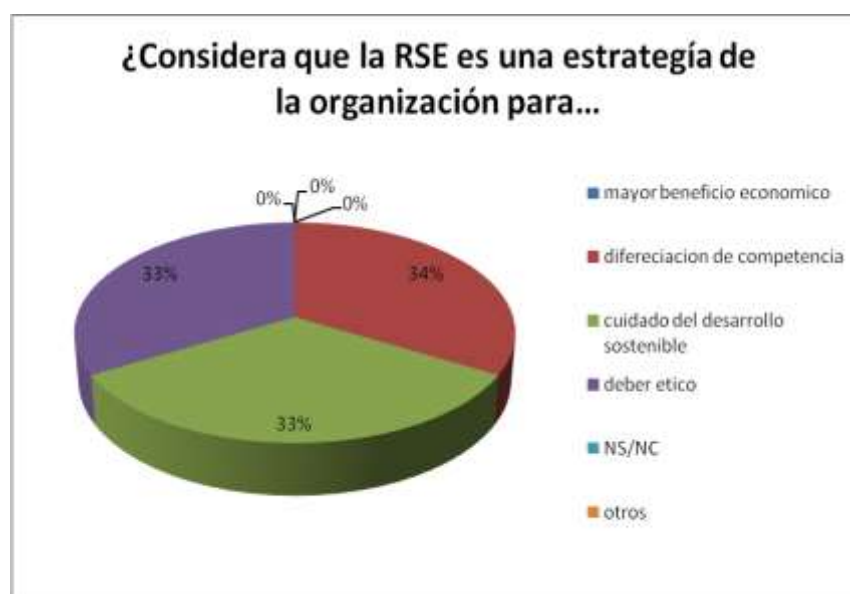


Nextel

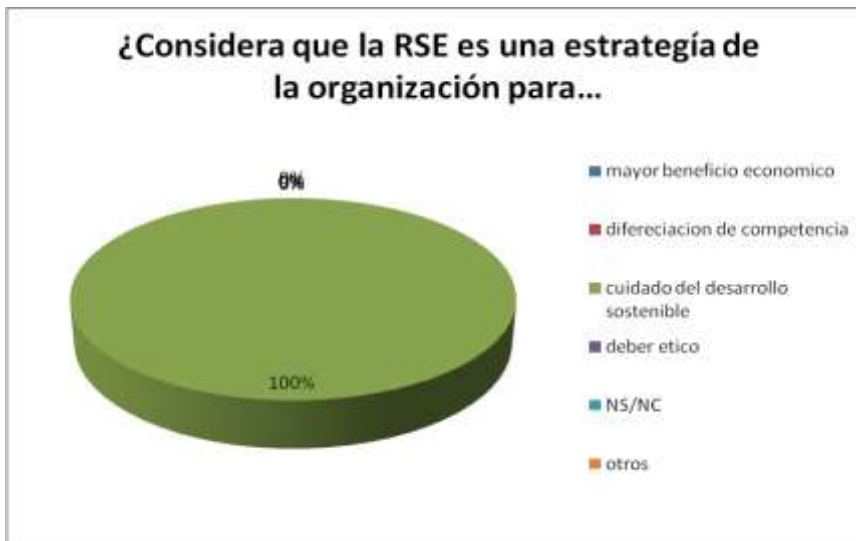


El total de los empleados entrevistados es de 3 personas, de los cuales 1 es el encargado y 2 son mozos. En Nextel se entrevistaron a 2 empleados. Los encuestados opinaron que es muy importante que las empresas apliquen iniciativas de RSE, hay que tener en cuenta este factor porque muchas empresas pueden llegar a percibir la importancia al respecto por parte del consumidor, proveedores, gobierno, pero nunca por parte de sus propios empleados.

Marchigiana

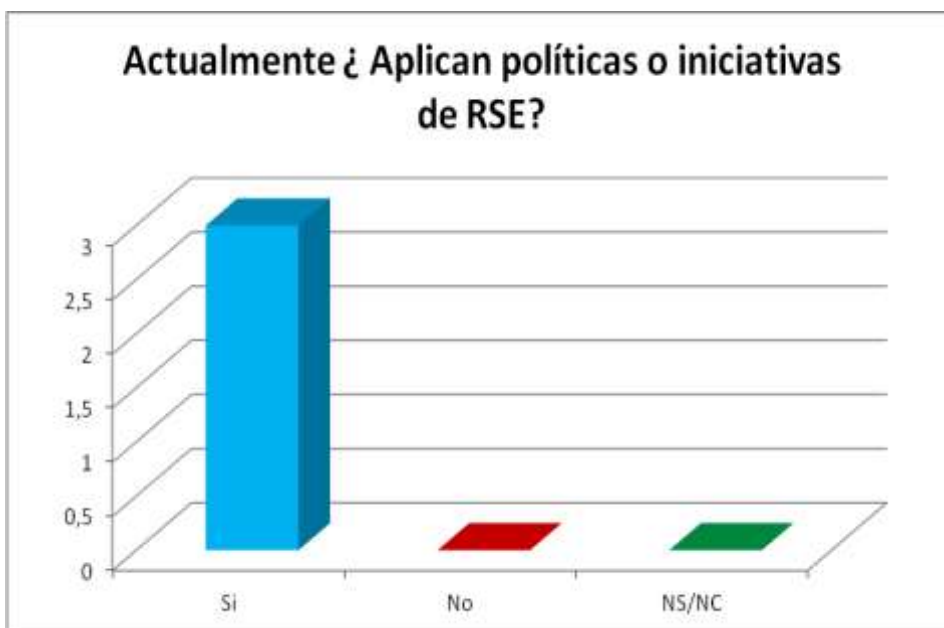


Nextel

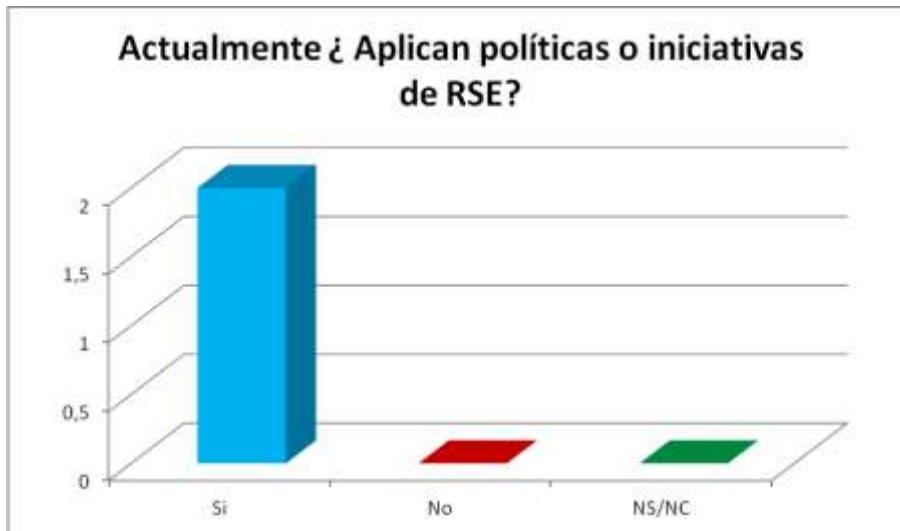


El 100 % de los empleados de Nextel consideran que la RSE es una estrategia para el cuidado del desarrollo sostenible. En cambio, en la Marchigiana encontramos diferentes opiniones el 34% piensa que la RSE es una estrategia para diferenciarse de la competencia, el 33% para el cuidado del desarrollo sostenible y el 33% consideran que es un deber ético. En las empresas investigadas la mayoría de los empleados creen que la RSE es una estrategia para el cuidado del desarrollo sostenible.

La Marchigiana

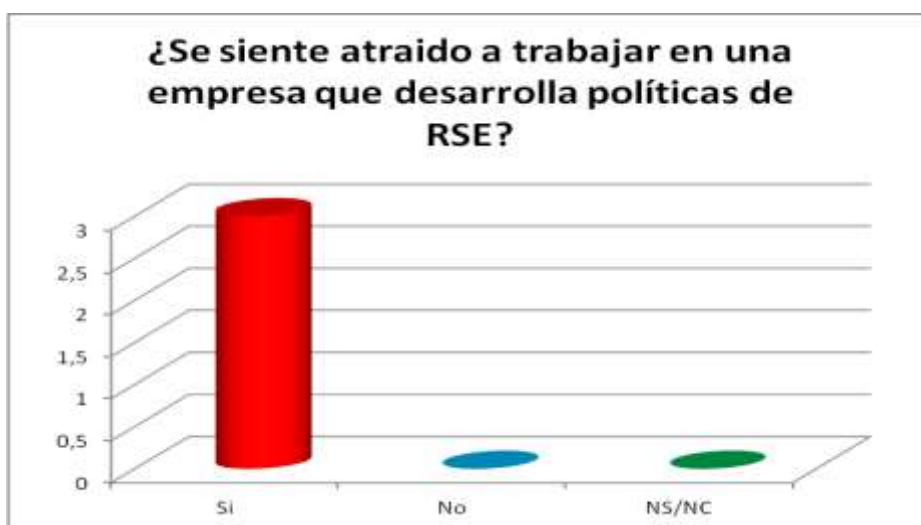


Nextel

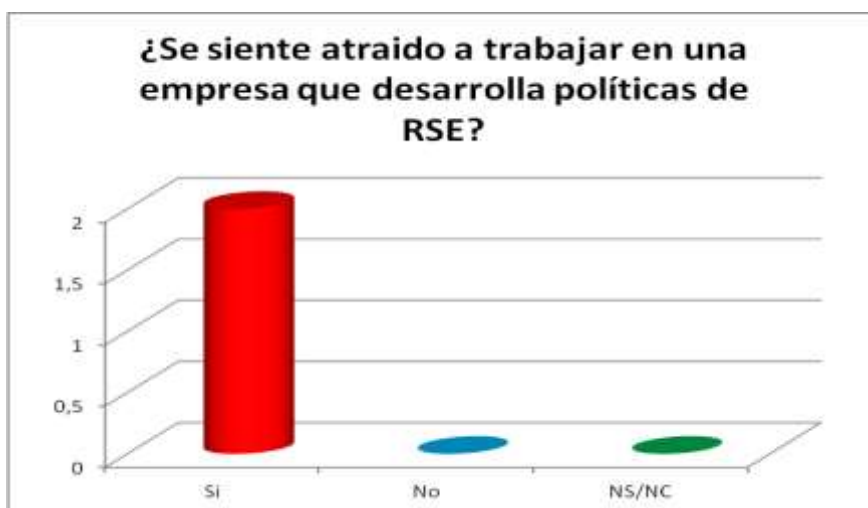


El 100% de los empleados de ambas empresas son conscientes de que sus empresas aplican iniciativas de RSE. Las empresas se ha ocupado de comunicar las diferentes acciones que se llevan a cabo y queda en cada empleado su disposición a participar en las mismas.

La Marchigiana



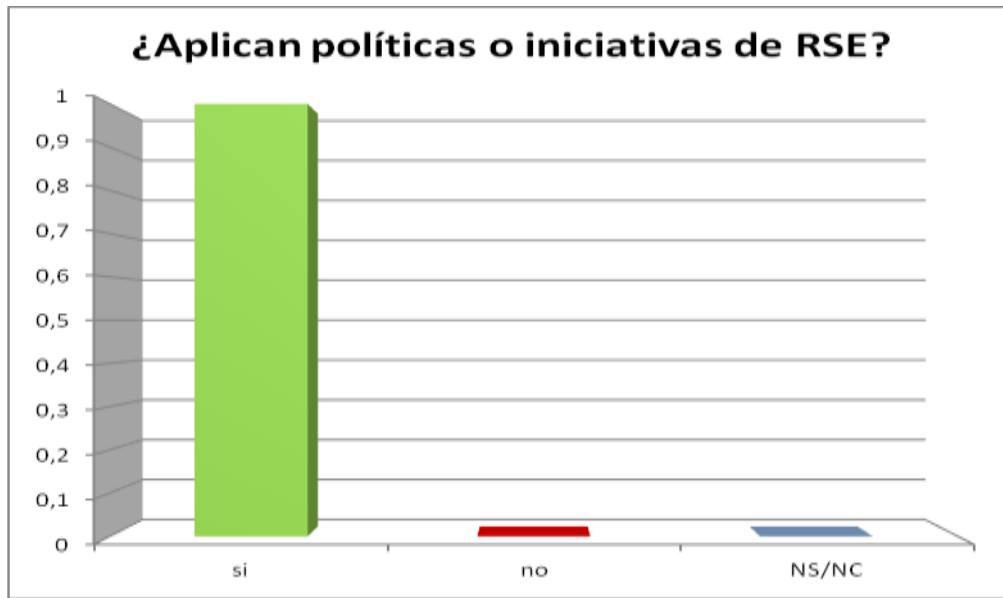
Nextel



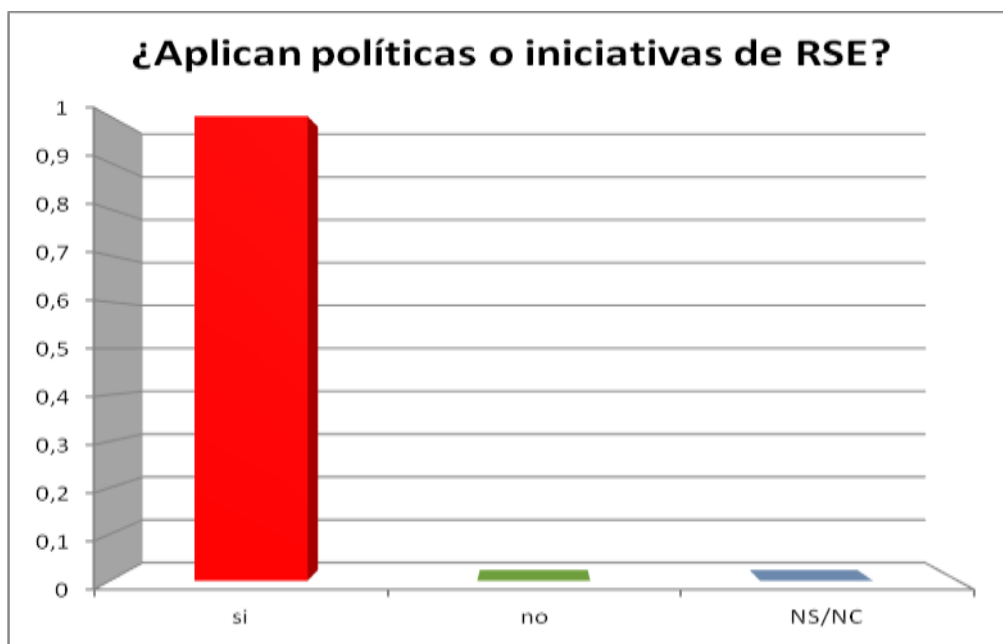
Los empleados tanto de la Marchigiana como de Nextel se sienten atraídos hacia empresas que desarrollen políticas de RSE, Los empleados tienden identificarse con este tipo de actividades. Y por lo tanto, es posible afirmar que la RSE permite motivar y retener talentos.

Análisis de los resultados del nivel Táctico

La Marchigiana



Nextel

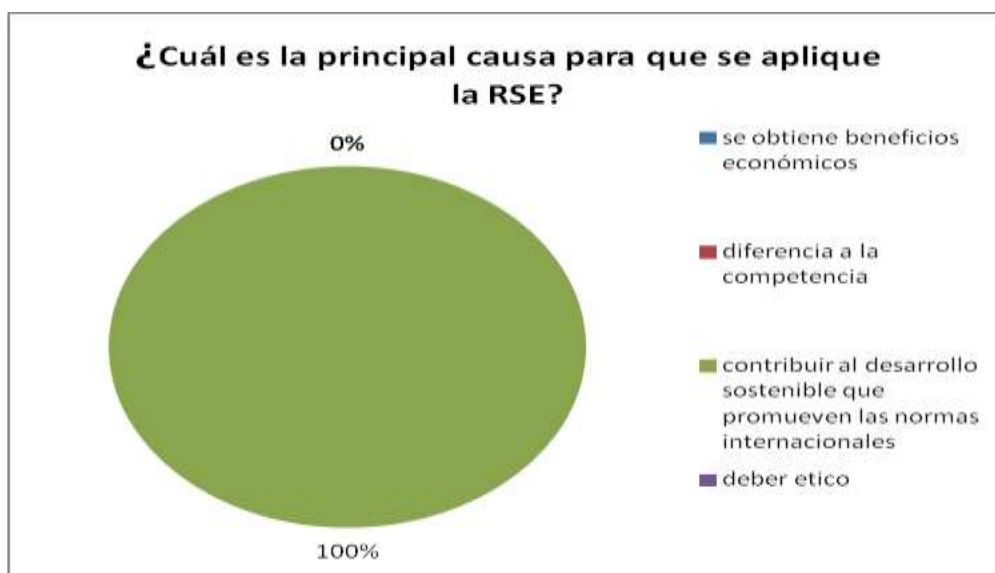


Las empresas aplican políticas o iniciativas de RSE, ya que lo consideran muy importante, Nextel la define como *“la gestión ética y transparente de la empresa para crear valor económico, social y ambiental”*. En cambio, La Marchigiana define la RSE como *“todo aporte o contribución corporativa, con el objetivo de mejorar lo social, lo económico y lo ambiental del medio donde opera, logrando un valor agregado, más allá de lo legal y éticamente necesario y de manera voluntaria”*.

La Marchigiana

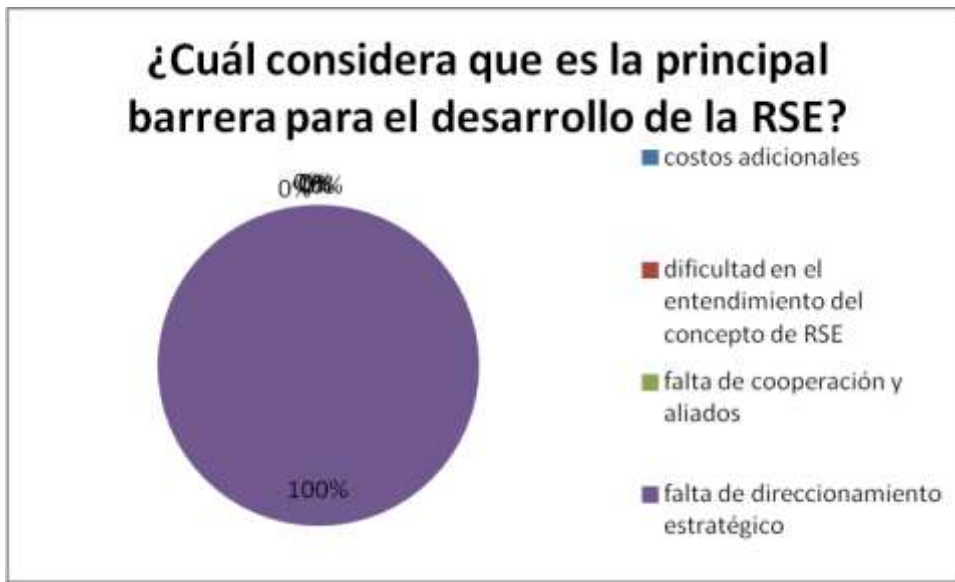


Nextel

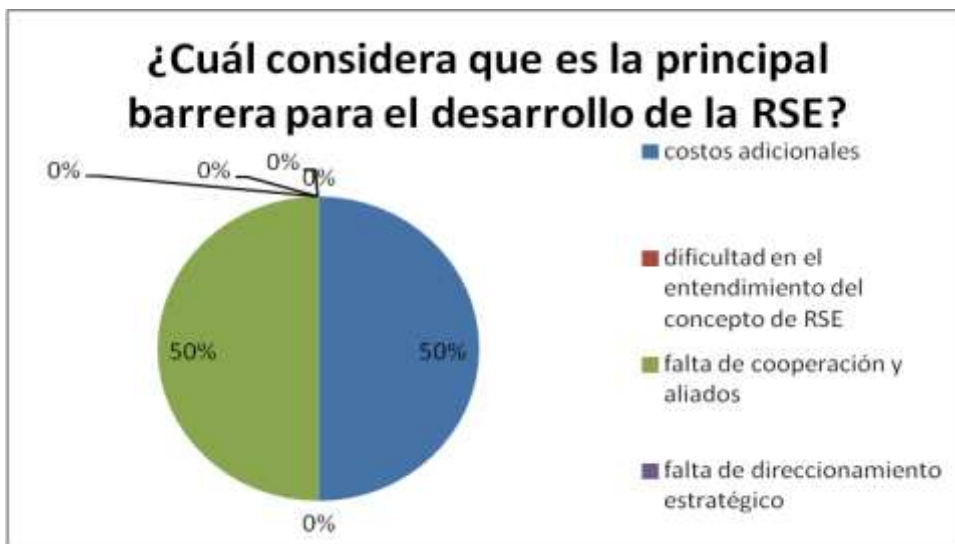


Nextel como La Marchigiana coinciden en que la causa fundamental por la que se debe aplicar la RSE, es contribuir al desarrollo sostenible que promueven las normas internacionales, Nextel también considera que otra causa por la que se debe implementar la RSE es porque es un deber ético, se puede observar como las empresas no solamente piensan en el aumento de las ganancias sino que lo hacen siempre utilizando sus recursos de manera racional a fin de evitar traer perturbaciones al medio ambiente como a la sociedad en general.

La Marchigiana

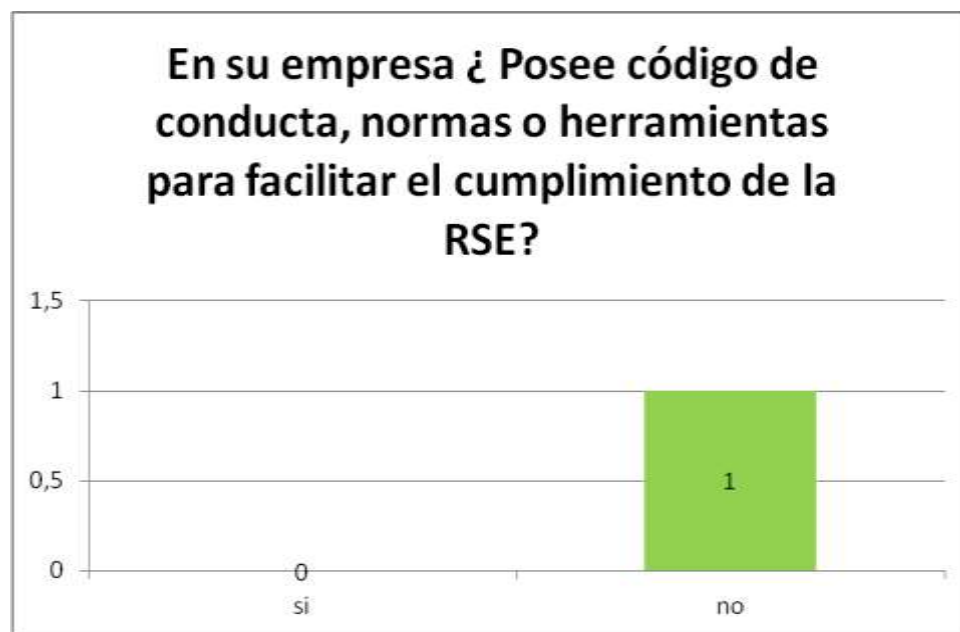


Nextel

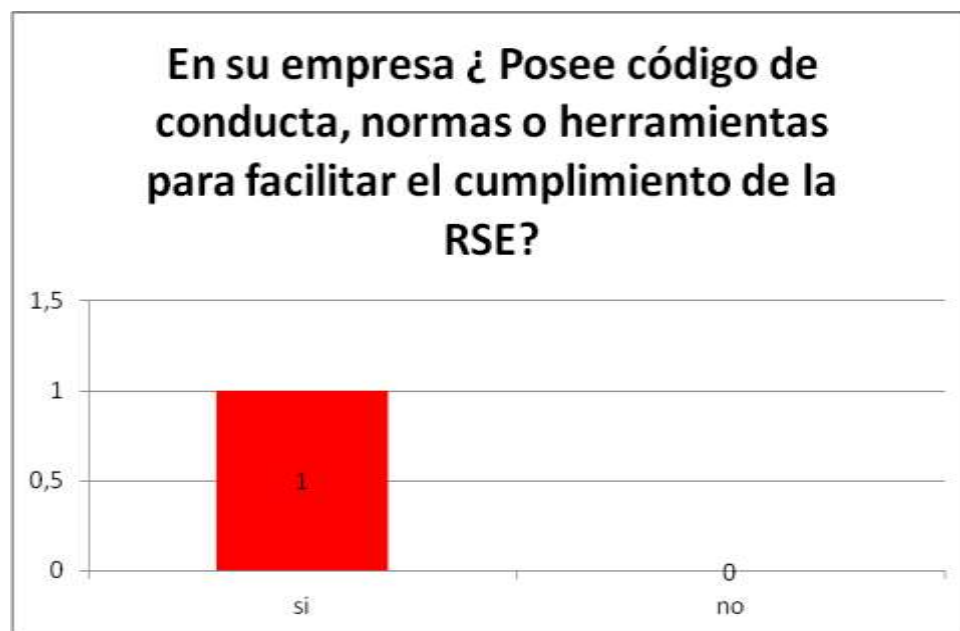


Con respecto a las barreras para el desarrollo de la RSE, las opiniones de las empresas fueron muy variadas, por ejemplo La Marchigiana mencionó que la barrera principal es que falta un direccionamiento estratégico. En cambio, Nextel puso énfasis en una falta de cooperación y aliados y los costos adicionales que trae implementar las acciones de RSE. Estas barreras siempre van hacer de acuerdo al tamaño, al tipo de empresa, a la situación económica y de acuerdo en la situación que se encuentre dicha empresa.

La Marchigiana



Nextel

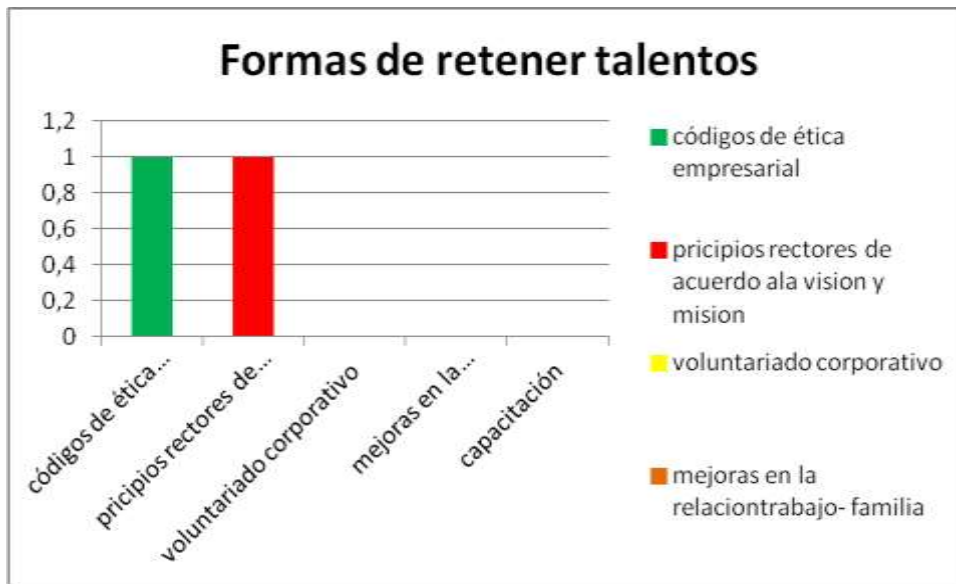


Podemos observar que una empresa si tiene un código de ética y otra no posee ningun tipo de herramienta para facilitar el cumplimiento de la RSE. Nextel cuenta con un código de ética, que consiste en un compromiso que realizan todos los empleados desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico, sumado a un compromiso que asume la empresa con las normas internacionales. En cambio, La Marchigiana no posee ningún código de ética que respalde la RSE, pero sí cuentan con políticas pero no se encuentran formalmente establecidas.

La Marchigiana



Nextel



Nextel utiliza códigos de ética empresarial y principios rectores de acuerdo a la misión y visión para retener talentos. Por el contrario, La Marchigiana utiliza voluntariado corporativo, mejoras en la relación de trabajo- familia y diferentes capacitaciones para retener a su personal valioso.

La Marchigiana



Nextel



Las empresas si han considerado aplicar la RSE como forma de retener capital humano valioso, entre las actividades que realizan las empresas con respecto a la RSE, Nextel prioriza al medio ambiente , se encuentra una fundacion dentro de la empresa denominada “ Nextel y la Comunidad”, con el objetivo de la promoción educativa, asistencia a las instituciones, a colegios y a

comedores. En cambio, La Marchigiana basa la selección de personal en políticas de inclusión, también realiza un cierto desarrollo en los proveedores locales y tratan de facilitar el acceso a la educación de los hijos de su personal.

Conclusión

El tema de la RSE ha ido tomando importancia a lo largo del tiempo. Si bien no existe un consenso en su definición, las empresas argentinas se han ido acercando cada vez más al comportamiento de la RSE. Aunque se pueda observar que Argentina esté retrasada en la integración de la RSE, lo importante es que ya comenzaron a tomar consciencia de que no es una moda pasajera. En el estudio de caso la empresa Nextel comentó que la RSE *“es algo que sólo las grandes empresas realizan de manera activa, eficaz y conscientemente, que si bien se van dando los primeros pasos y se va tomando consciencia de a poco, Argentina no es un contexto favorable para la implementación de la RSE, ya que no propicia y no apremia el resultado”*. Por otro lado, la empresa local La Marchigiana menciona *“que los empresarios que gestionan responsablemente por convicción fueron los primeros en subirse a la RSE, en cambio en la actualidad en Argentina los empresarios están comenzando a implementarla pero porque se ven obligadas por el mercado”*.

Las empresas deben obtener ganancias pero no a cualquier precio, tendrán que considerar el impacto inmediato como futuro de sus propias actuaciones a la sociedad como al medio ambiente y hacerse responsable de cualquier deterioro que podrían causar a la misma. En las empresas que implementan la RSE, se puede identificar el compromiso con ciertos principios éticos o morales con el objetivo de garantizar la protección al desarrollo sostenible. La RSE busca mejorar la eficiencia como la competitividad. Por lo tanto, genera un valor agregado convirtiéndose en una ventaja competitiva que beneficia tanto a la empresa como a la sociedad en su conjunto.

En el estudio de caso de dos empresas que proveen bienes y servicios en nuestra ciudad se puede apreciar que cada organización ha ido incorporando la

RSE a su propio ritmo y de acuerdo a sus diferentes posibilidades. Ahora bien, las empresas han considerado aplicar la RSE como una forma de retener talentos, se puede observar que los empleados a los que se les realizó los cuestionarios eran en promedio personas entre 30 y 55 años de edad, por lo que sobresale que comienzan a valorar otras cosas en un trabajo además de las condiciones dignas de trabajo.

Si se quiere atraer talento hacia una determinada organización, es esencial concentrarse en la rentabilidad de ser responsable con las personas de la organización. Con esto se quiere decir que de todos los grupos de interés de una empresa, hay que hacer hincapié en uno de los stakeholders más importantes que son los empleados, captando a los mejores, ayudándoles a crecer profesionalmente como personalmente, motivándolos a que generen iniciativas, que se arriesguen, que si fracasan que lo vuelvan a intentar sin un sentimiento de culpa, aprendiendo de los errores. Para esto es necesario líderes potenciales que crean en los valores y que sean ejemplos a seguir.

La RSE genera un buen clima laboral, ya que existe un ambiente de confianza, disposición a ayudar, cooperación entre compañeros. Como consecuencia, trae una buena y efectiva comunicación bidireccional y relacional que se puede reflejar en las empresas ya que los empleados han respondido de manera entusiasta a los temas relacionados con la RSE. También se puede percibir que a través de la RSE los empleados se sienten orgullosos por la empresa en la que trabajan ya que es una empresa diferenciada de la competencia, atribuyéndoles sentimientos de utilidad y reconocimiento por parte de la sociedad de su trabajo.

Podemos aludir a la idea de que en las empresas que se tiene en cuenta la RSE existe una cierta conciliación entre la familia, el trabajo y la sociedad, garantizando que el empleado sienta comodidad y tranquilidad en la vida

personal, conllevando a que no traslade los problemas laborales a su vida familiar y viceversa. En el capítulo dos cuando María Fernanda Morales nos menciona que en la sociedad existe una crisis de valores, con la RSE podemos comenzar a recuperar los valores esenciales, alcanzando la solidaridad y el respeto mutuo.

A través del voluntariado corporativo que una de las empresas del estudio de caso aplica se obtiene un mayor desarrollo de las competencias como el trabajo en equipo, comunicación interpersonal y flexibilidad e entusiasmo. Para lograrlo la empresa se preocupan por conocer el grado de satisfacción del empleado por medio de encuestas, pedido de sugerencias con el fin de poder solucionar cualquier inconveniente o implementar cualquier sugerencia eficaz. También se puede apreciar que las personas que trabajan en las organizaciones del estudio de caso se sienten atraídas hacia las empresas que incluyen la RSE porque les permite sentir que están contribuyendo a que exista un mundo mejor, garantizando un aumento de la motivación, ya que los talentos quieren permanecer en una empresa socialmente responsable.

Con todos estos aspectos se concluye que se puede comenzar a utilizar la RSE no solamente como una forma de contribuir al mejoramiento económico, social y ambiental, sino también como una manera adicional de atraer talentos garantizando que los empleados al existir un buen clima laboral, porque la cultura está sentada sobre ciertos valores éticos, se sienta satisfecho y por ende la organización pueda explotar esos talentos logrando la productividad deseada y formando ciudadanos comprometidos.

Bibliografía

Libros y Artículos

Alles, Marta: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS. Buenos Aires, Granica, 2006.

Cabeza Beatriz Apuntes de la Cátedra de FILOSOFÍA Y ÉTICA EMPRESARIAL, dictado en la Universidad Juan Agustín Maza, 2011.

Chiavenatto Idalberto: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. México DF, Mc Graw Hill, 2009.

Hupperts Pierre: EL TANGO DE LA SOSTENIBILIDAD. Buenos Aires, Temas, 2008.

Stephen P. Robbins: COMPORTAMIENTOS ORGANIZACIONAL. México, Prentice Hall, 1999.

Terán David Apuntes de Cátedra de PLANEAMIENTO EMPRESARIAL, dictado en la Universidad Juan Agustín Maza, 2011.

Documentos Online y sitios web

http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_CMI.pdf

http://books.google.com.ar/books?id=bWQH0yhF_W8C&printsec=frontcover&dq=sostenibilidad&source=bl&ots=c8aLkVMwvjv&sig=PHsiqXBpF1Zb_AVpyOL4rDIRVno&hl=es&sa=X&ei=eiVCUP3OAYia8gSJ1IHADg&ved=0CDgQ6AEwAg#v=onepage&q=sostenibilidad&f=false

[http://books.google.com.ar/books?id=KLvGEGv5JXIC&printsec=frontcover&dq=Manuel+Reyno+Momberg+%E2%80%99CRESPONSABILIDAD+SOCIALEMPRESARIAL+\(RSE\)+COMO+VENTAJA+COMPETITIVA&](http://books.google.com.ar/books?id=KLvGEGv5JXIC&printsec=frontcover&dq=Manuel+Reyno+Momberg+%E2%80%99CRESPONSABILIDAD+SOCIALEMPRESARIAL+(RSE)+COMO+VENTAJA+COMPETITIVA&)

http://books.google.com.ar/books?id=295vqLhaTioC&pg=PA42&lpg=PA42&dq=rse+ricardo+fernandez+stakeholders&source=bl&ots=y_UA9RZ6ng&sig=FvPVWewiK1RkS9JCqfUpYiM5dG0&hl=es&sa=X&ei=3WWAUJarL4yE8ATOjYGgBA&ved=0CDAQ6AEwAA#v=onepage&q=rse%20ricardo%20fernandez%20stakeholders&f=false

<http://www.clinicadrcalatayud.com/pdf/pdf-PCarroll.pdf>

<http://www.diarioinformacion.com/opinion/2012/02/08/talento-compromiso/1220875.html>

<http://es.scribd.com/doc/79922953/1-Milton-Friedman-La-Responsabilidad-Social-de-Los-Negocio>

http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_sostenible

http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto

http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

http://www.google.es/webhp?hl=es&tab=iw#q=crisis+de+valores+en+la+sociedad&hl=es&prmd=imvns&ei=cnSAUNSJC4Ts8wSQgYGoBQ&start=10&sa=N&av=on.2.or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=5d8c805db526e7c8&bpcl=35466521&biw=1280&bih=709

<http://www.iso.org/iso/home.html>

<http://lema.rae.es/drae/?val=talento>

http://www.linkedin.com/groups?gid=4679750&trk=myg_ugrp_ovr

<http://www.marchigiana.com.ar/rse.html>

http://www.nextel.com.ar/institucional/nextel_argentina.php

<http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=2&MS=0&MN=1>

<http://www.rae.es/rae.html>

(Vistas de junio- noviembre de 2012)

Agradecimientos

Quiero dar las gracias a las personas que me contactaron con los mandos medios, especialmente a Mario, mozo de La Marchigiana y a Marcos Bosich de Nextel que se tomaron el tiempo para ayudarme sin recibir nada a cambio.

También agradecer a todos aquellos trabajadores que me proporcionaron los datos relativos a mi tema y por su amabilidad. Y también agradecer a Darío Hidalgo y Fernando Barbera que estuvieron siempre disponibles a responder todas mis inquietudes.

