

# **GESTIÓN RESPONSABLE DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES<sup>1</sup>**

## **RESPONSIBLE MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL IN SMES**

**Liliana Patricia Díaz**

Contador Público Nacional (UNR). Cursante del Doctorado en Contabilidad (UNR). Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana y de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la Universidad Nacional de Rosario. [lipdiaz@yahoo.es](mailto:lipdiaz@yahoo.es)

**María Yohana Noguera López**

Lcda. Contaduría Pública (ULA). Mg. en Ciencias Contables (ULA). Cursante del Doctorado en Contabilidad (UNR). Docente de las Facultades de Ciencias Empresariales y Tecnología Informática, Sede Regional Rosario, de la Universidad Abierta Interamericana. Secretaria Académica de la Facultad de Ciencias Empresariales, Sede Regional Rosario, de la Universidad Abierta Interamericana. [yohana.noguera@uai.edu.ar](mailto:yohana.noguera@uai.edu.ar)

Recibido: 3/11/2016

Aceptado: 29/12/2016

### **Resumen**

Este trabajo presenta resultados parciales de una investigación titulada “Gestión responsable del capital humano en pequeñas y medianas empresas”. Su principal propósito es definir lineamientos conceptuales y operativos necesarios para el diseño de un adecuado plan de responsabilidad social empresarial (RSE) para PYMES cuyo foco esté dentro de la dimensión interna, es decir, centrado en el capital humano. Tal abordaje se hace necesario debido a que la responsabilidad social empresarial se considera como un tema exclusivo de grandes organizaciones y cuando es llevado a un ámbito de pequeñas y medianas entidades, las estrategias y acciones se destinan a grupos de interés externos quedando subyugada la necesidad de dirigir esfuerzos hacia el logro de un adecuado equilibrio de intereses entre la empresa y sus colaboradores. El tipo de investigación es documental y de campo, a partir de fuentes primarias y secundarias; es un estudio no experimental, transversal y proyectivo. Sin embargo, en esta entrega se presentan los resultados obtenidos del relevamiento documental que servirá de base para elaborar los lineamientos conceptuales y operativos que persigue la investigación, quedando para una próxima instancia la presentación de los resultados obtenidos a partir del estudio de campo que se encuentra en desarrollo, con la aplicación de entrevistas semiestructuradas, cuestionarios y encuestas a quince pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Rosario de la Provincia de Santa Fe (Argentina) que implementan acciones de responsabilidad social y forman parte del sector agropecuario, construcción, industrial, comercial y servicios.

**Palabras-claves:** Responsabilidad Social Empresaria. Creación de Valor. Plan Estratégico.

### **Abstract**

This paper presents partial results of a research entitled "Responsible management of human capital in small and medium enterprises", whose main purpose is to define the

---

<sup>1</sup> Resultados parciales del Proyecto de Investigación Bianual subsidiado por la Universidad Abierta Interamericana, período 2016-2017

conceptual and operational guidelines necessary to design an appropriate plan of Corporate Social Responsibility (CSR) for SMEs whose focus is within the internal dimension, that is to say, centered in human capital. Such an approach is necessary because CSR is considered to be an exclusive subject for large organizations and, when it is brought to the field of small and medium-sized businesses, strategies and actions are aimed at external stakeholders who become subjugated to the need for directing efforts towards achieving a proper balance of interests between the company and its employees. This is documentary-and-field-typed research, both from primary and secondary sources. It is not experimental, transversal or projective. However, in this release, the results of the documentary survey are presented as a basis for developing the conceptual and operational guidelines that research itself pursues, leaving the presentation of the results obtained from the field study –which are being developed now- for an upcoming instance, as well as the application of semi-structured interviews, questionnaires and surveys to fifteen small and medium enterprises that implement social responsibility actions and belong to the agriculture, construction, industrial, and trade and services sectors in the city of Rosario, Santa Fe, Argentina.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility. Value creation. Strategic plan.

### **Aspectos instructorios**

La responsabilidad social ha venido ocupando en los últimos años una palestra importante dentro de la búsqueda de estrategias y respuestas innovadoras para enfrentar, desde el mundo organizacional, entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, así como demandas concretas provenientes de grupos de interés diversos.

Tras esa búsqueda, han surgido conceptos vinculados a la responsabilidad social empresaria (RSE), tales como ciudadanía corporativa, filantropía, marketing social, negocios inclusivos, sostenibilidad (Reficco y Ogliastri, 2009); que sugieren una profunda necesidad e inquietud por revisar las fronteras de dicha temática.

Sin consensos plenos en cuanto a la definición, gestión, medición y formas de comunicación; cada vez se hace más evidente que la responsabilidad social surge en el momento en que nace la empresa, donde factores como el tamaño y el sector en el que se encuentra inmersa no son representativos; por cuanto en el entramado de sus operaciones necesitará vincularse a distintos actores sociales, y es entonces en la forma de relacionarse donde dejará constancia del ejercicio de su responsabilidad o irresponsabilidad social.

La responsabilidad social generalmente se presenta dividida en tres planos: económico, ambiental y social, para los cuales se pueden diseñar acciones hacia adentro o hacia afuera de la organización. En este trabajo se ha seleccionado como objeto de estudio un grupo de interés interno: los trabajadores; por considerar que, usualmente, se relega el ejercicio de la responsabilidad social hacia adentro de las empresas al ser menos visible.

Es justamente de esa percepción que surge la problemática que se pretende abordar con esta investigación, cuya formulación puede resumirse en la siguiente interrogante: ¿Cómo pueden las PYMES, sin menoscabo de su tamaño y actividad, iniciar la implementación de la Responsabilidad Social con foco en el capital humano?

Para dilucidar adecuadamente la pregunta planteada, se requiere dirigir el enfoque hacia el sector de la pequeña y mediana industria, seleccionado por dos motivos: 1) La importancia económica que tiene en Argentina, donde participa en 51% de generación

de empleo y en 44% de generación de riqueza, que son guarismos consignados por el Informe 2013-2014 de la Fundación Observatorio PyME (2014), y 2) Resaltar la importancia que tiene para este tipo de organizaciones la responsabilidad social, que hasta hace algún tiempo había sido entendida por muchos como un tema de grandes empresas, y proveerlas de herramientas prácticas a su alcance para gestionar, de forma responsable, a sus clientes internos.

Lograr responder la pregunta de investigación requiere la realización de una investigación documental y de campo. Documental porque es necesario revisar documentos técnicos sobre el eje central del trabajo (RSE), las empresas PYMES y sus características distintivas, además de buenas prácticas y normativa que sirve para gestionar la RSE en este tipo de organizaciones. De campo, porque es necesario aplicar encuestas a empresas PYMES radicadas en Rosario, para conocer la situación actual de las iniciativas que en materia de RSE han implantado, sobre todo en lo vinculado al manejo de su capital humano.

En esta primera entrega del trabajo, solo se presentan los resultados obtenidos de la revisión documental (debido a que el proyecto de investigación no ha concluido), separados en los siguientes acápite: a. **Aspectos teóricos que sustentan el estudio**, identificando las características de una PYME en Argentina; abordando algunas generalidades sobre la RSE; relevando estándares GRI4 para gestionar la dimensión interna de la RSE mediante indicadores que pueden ayudar a definir líneas de acción enfocadas en los colaboradores; y, mencionando en qué consistirá la contrastación empírica, cuyo trabajo se encuentra en desarrollo. b. **Consideraciones finales y bibliografía.**

### **Aspectos teóricos que sustentan el estudio**

En este apartado se pretende dar cuenta de los principales aspectos conceptuales relevados que servirán para dar fundamento a los lineamientos que se propondrán con el propósito de que las PYMES puedan diseñar un adecuado plan de RSE, cuyo foco esté, dentro de la dimensión interna, centrado en el capital humano.

#### **Características de una PYME en Argentina**

Según la Norma ISO 26000, “las pequeñas y medianas organizaciones se caracterizan porque su número empleados o el volumen de sus actividades financieras están por debajo de ciertos límites. Los umbrales de tamaño varían de un país a otro. Para el propósito de esta Norma Internacional, PyMOs incluye aquellas organizaciones muy pequeñas conocidas, habitualmente, como “micro” organizaciones” (2010, p.21). Es importante destacar que la ISO 26000 utiliza el concepto de organización (con y sin fines de lucro) en la sigla, para ampliar el espectro de aplicación.

Los parámetros a los que hace referencia la ISO 26000, en Argentina han sido definidos por la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (2016) mediante una modificación a la Resolución 24/2001 que reglamenta la Ley N° 25.300. Dicha resolución en el Artículo 1° señala lo siguiente: “A los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas cuyas ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el cuadro que se detalla a continuación (p. 1):

Sector Categ.	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
<b>Micro</b>	\$2.000.000,00	\$7.500.000,00	\$9.000.000,00	\$2.500.000,00	\$3.500.000,00
<b>Pequeña</b>	\$13.000.000,00	\$45.500.000,00	\$55.000.000,00	\$15.000.000,00	\$22.500.000,00
<b>Mediana Tramo 1</b>	\$100.000.000,00	\$360.000.000,00	\$450.000.000,00	\$125.000.000,00	\$180.000.000,00
<b>Mediana Tramo 2</b>	\$160.000.000,00	\$540.000.000,00	\$650.000.000,00	\$180.000.000,00	\$270.000.000,00”

Fuente: Artículo 1° de la Resolución 24/2001

Luego, la misma Resolución en el Artículo 5° aclara que: “La caracterización de Micro, Pequeña y Mediana Empresa establecida por la presente resolución es de tipo general y no limita las facultades de esta Autoridad de Aplicación para complementarla con precisiones, limitaciones y/o condiciones cualitativas adicionales, a los efectos de la implementación de los programas y/o instrumentos específicos, mientras no alteren sustancialmente la presente medida” (ibíd., p.2)

También hay elementos cualitativos para definir a una empresa como perteneciente al grupo de pequeña empresa. Según la Ley 24.467, reconocida por la Comunicación “A” 5934 emitida por el Banco Central de la República Argentina (2016), un elemento cualitativo es la cantidad de trabajadores, que no deberá exceder de cuarenta para que una empresa pueda ser clasificada como pequeña.

Como queda en evidencia, no es tarea sencilla ni taxativa definir qué empresas están dentro de las PYMES, siendo quizá más inteligible plantearlo a la inversa. Sin embargo, persiste la dificultad en este grupo (PYMES) para definir cuándo una empresa es micro, cuándo es pequeña y cuándo es mediana.

A los efectos del presente trabajo y para hacer factible la investigación, se considerará la clasificación de empresa PYMES considerando solo el criterio de las ventas anuales en pesos, porque de esta forma queda establecida la categorización interna (micro, pequeñas y medianas empresas).

Por otra parte, inscribimos la conceptualización de PYME en una concepción moderna, en la que se le observa como un ente con características económicas propias, lógicas de funcionamiento y filosofía corporativa diferenciada; más no como una versión reducida de las grandes empresas (s/a, 2005)

### **Generalidades de la Responsabilidad Social Empresarial**

Existen diversos conceptos acuñados para tratar de explicar la responsabilidad social. A continuación se citan algunos por considerarse cruciales para el desarrollo de las variables que nos ocupan, a saber: RSE y grupos de interés internos (específicamente trabajadores).

De acuerdo a lo establecido en la ISO 26000, puede definirse como “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento que: tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y, esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (2010, p. 17).

El Instituto Ethos de Brasil define la responsabilidad social como “la forma de conducir los negocios de una empresa de tal modo que ésta se convierta en co-responsable por el desenvolvimiento social. Una empresa socialmente responsable es aquella que posee la capacidad de escuchar los intereses de las diferentes partes (accionistas, empleados, prestadores de servicio, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y medio ambiente) e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos ellos y no únicamente de los accionistas o propietarios” (2007, p.3).

Según Cajiga “la responsabilidad social es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común” (s/f., p. 2).

Todas las definiciones planteadas tienen coincidencias aunque lo expresan utilizando distintos términos. Los rasgos comunes que pueden identificarse, son:

- a) La responsabilidad social implica reconocer los intereses y expectativas de todos los grupos de interés o actores relacionados con la organización. Dentro de éstos, por supuesto se encuentran los colaboradores o trabajadores.
- b) La responsabilidad social tiene como premisa fundamental que la empresa cumple con la normativa y legislación aplicable,
- c) La responsabilidad social debe estar integrada a la planificación, las operaciones y la toma de decisiones de toda la organización,
- d) La responsabilidad social cuida al ambiente y a la sociedad, dentro de éstas las personas; siendo las más inmediatas los colaboradores o trabajadores. También incorpora las expectativas económicas pero sin que constituyan el único eje de las operaciones de la organización,
- e) La responsabilidad social implica un comportamiento ético,
- f) La responsabilidad social busca la sustentabilidad de la empresa y el entorno.

Profundizando más conviene revisar los parámetros que, según Kliksberg (2015), permiten evaluar a las organizaciones con la finalidad de determinar el grado de adecuación del gobierno corporativo al ejercicio de acciones responsables, que son:

- 1) *Trato adecuado del personal*, que entre otras cosas debe incluir la no discriminación de género tanto para la ocupación de puestos de responsabilidad en la organización como para la asignación y distribución de políticas salariales distintas.
- 2) *Equilibrio familia empresa*, al reconocer que el pilar de la sociedad es la familia, por lo que es necesario evitar la invasión de la vida del trabajador fuera de horarios razonables de trabajo.
- 3) *Cuidado de los clientes*, a través de acciones concretas para proteger la salud y bienestar de dicho grupo de interés, evitando la generación de procesos, productos y servicios contaminantes, poco inclusivos, etcétera.

- 4) *Sostenibilidad medio ambiental*, para lo cual puede llegar a ser necesario por ejemplo: sustituir materia prima, invertir en infraestructura, adecuar procesos de producción, cumplir con la normativa existente, desechar los residuos contaminantes de forma adecuada.
- 5) *Transparencia organizacional*, evitando prácticas que conduzcan al uso de información asimétrica con fines oportunistas, a la confusión de inversores y otros grupos de interés practicando técnicas de gestión de las impresiones, donde la imagen que se proyecta no es similar a la entidad que se ha creado hacia adentro de la organización.
- 6) *Inversión social sistemática*, coadyuvando a disminuir la exclusión social, apoyando la educación, calidad y capacitación técnica para evitar la explotación laboral entre otros flagelos. En pocas palabras, desde la gestión de la organización se debe crear valor social.
- 7) *Incorporación de la responsabilidad social dentro del modelo de gestión*, porque si se encuentra como una estrategia separada se dificultará su implementación y seguimiento efectivo.

De los siete factores enunciados, la gran mayoría pueden ser incluidos dentro del modelo de gestión de la organización con independencia del tamaño, cualquiera ésta sea, y cuatro (trato adecuado al personal, equilibrio familia empresa, transparencia organizacional e incorporación de la responsabilidad social dentro del modelo de gestión) están relacionados con la responsabilidad social dirigida a los colaboradores. Así, la organización no debe perder de vista la necesidad de contribuir significativamente a la autorrealización, a través del trabajo, de sus clientes internos (Jiménez, 2013, p. 183).

Técnicamente todos los factores mencionados a partir de las diferentes definiciones de RSE, pueden ser agrupados dentro de tres esferas de la gestión responsable (conocidas como el *triple bottom line*) que fueron mencionadas anteriormente: la dimensión económica, ambiental y social.

### **Estándares GRI4 para gestionar la dimensión interna de la RSE, mediante indicadores que pueden ayudar a definir líneas de acción enfocadas en los colaboradores**

La nueva economía, genera muchos cambios en materia de capital humano que deben ser resueltos por las organizaciones, considerando algunas premisas de distribución equitativa y valoración del rol que desarrollan los trabajadores dentro de la cadena de valor.

Haciendo una pequeña recopilación de ideas extraídas de Diez (2016) sobre este tema, se puede observar el concepto de economía circular donde el reciclaje ocupa un lugar importante, la economía compartida que genera nuevos modelos de negocios e innovación disruptiva, sumado el fenómeno robótico que lleva a suponer la generación de desempleo y que en aquellas organizaciones en las que se trabaje con sensatez tendrán más tiempo libre los que resulten empleados.

En este modelo económico vislumbrado, se contrata gente en la nube para trabajos especiales y cortos, se despide gente en forma permanente, la fuerza laboral cada vez es más móvil y puede realizar su trabajo de forma ubicua y totalmente *on line*.

Así, la gestión de personal en medio de la vorágine actual conlleva a tener demandas más desafiantes por parte de los colaboradores, quienes desean la mejora en su calidad de vida sobre bases de integridad y respeto, en ambientes estimulantes, participativos, creativos y no discriminativos; por lo que se hace necesaria adoptar prácticas propuestas por Berg (citado por Álvarez y otros, 2011) destinadas a: mejorar las competencias (formación y desarrollo), promover la discrecionalidad del trabajador (atracción y retención de talentos, compensación y evaluación apropiados, realimentación), y mejorar la participación (motivación, adecuación a la cultura, liderazgo y estilos de dirección)

Es fundamental que la organización comprenda que los trabajadores son aliados estratégicos en la cadena de valor para el logro de los objetivos que se persiguen, razón por la cual deben ser gestionados de forma tal que dicho reconocimiento se traduzca en acciones sistemáticas, verificables y coherentes.

La normativa GRI4, que es uno de los estándares internacionales de mayor aceptación y difusión en el mundo organizacional, plantea que la RSE puede ser aplicada en una versión esencial o exhaustiva. La versión esencial es simplificada, pero aclara la norma que “ambas opciones son válidas para todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño, sector o ubicación” (2015, p.8)

Dentro del contenido de la GRI4, los indicadores se dividen en tres categorías (*triple bottom line*): economía, medio ambiente y desempeño social.

A su vez, la categoría **desempeño social** esta desagregada en cuatro subcategorías: Prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad, y responsabilidad sobre productos.

Las dos primeras subcategorías (prácticas laborales y trabajo digno, y derechos humanos) están diseñadas en base a la observancia de normativa reconocida en el mundo sobre prácticas laborales, como son: Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, entre otras.

El énfasis realizado en las primeras dos subcategorías se debe a que son las atañen directamente a la dimensión interna de RSE. Los aspectos más resaltantes de medición que estas subcategorías proponen, constituyen el punto de partida para definir líneas de trabajo y diseño de estrategias en materia de gestión responsable del recurso humano.

La subcategoría **prácticas laborales y trabajo digno**, tiene los siguientes indicadores establecidos de acuerdo a la GRI4 (2015):

- 1) *Empleo*. Aquí la entidad debería informar sobre el número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo etario, por sexo y por región. También se debería dar cuenta de las prestaciones sociales previstas para los trabajadores a jornada completa que no se ofrecen a los trabajadores temporales o a media jornada, los índices de reincorporación al trabajo y de retención tras el permiso por maternidad o paternidad, desglosados por sexo.
- 2) *Relaciones entre los trabajadores y la dirección*, donde se debe indicar los plazos mínimos de preaviso de cambios operativos y posible inclusión de éstos en los convenios colectivos.
- 3) *Salud y seguridad en el trabajo*. Este indicador debe informar el porcentaje de trabajadores que está representado en comités formales de salud y seguridad conjunta

para Dirección y Empleados, tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, ausentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo. Por otra parte, se debe incluir información sobre los trabajadores cuya profesión tiene incidencia o un riesgo elevado de enfermedad y los asuntos de salud y seguridad que son cubiertos en acuerdos formales con los sindicatos.

4) *Capacitación y educación*, debe reflejar el promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por sexo y por categoría laboral, los programas de gestión de habilidades y formación continua que fomentan la empleabilidad de los trabajadores y les ayudan a gestionar el final de sus carreras profesionales, el porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares de desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.

5) *Diversidad e igualdad de oportunidades*, incluye la composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y sexo, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.

6) *Igualdad de retribución entre mujeres y hombres*, refleja la relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad.

7) *Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores*, en donde es necesario indicar el porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales y los impactos negativos significativos, reales o potenciales, en las prácticas laborales en la cadena de suministros, y medidas al respecto.

8) *Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales*, en el que se informa el número de reclamaciones sobre prácticas laborales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.

Respecto a los indicadores de **derechos humanos**, la GRI4 (2015) contempla:

1) *Inversión*. Debe reflejar el número y porcentaje de contratos y acuerdos de inversión significativos que incluyen cláusulas de derechos humanos o que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos. También debe precisar las horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados.

2) *No discriminación*, incluye el número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas.

3) *Libertad de asociación y negociación colectiva*, consiste en identificar centros y proveedores en los que la libertad de asociación y el derecho de acogerse a convenios colectivos pueden infringirse o estar amenazadas, y medidas adoptadas para defender estos derechos.

4) *Trabajo infantil*, informa sobre centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil.

5) *Trabajo forzoso*, informa sobre centros y proveedores con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso.

- 6) *Medidas de seguridad*, revela el porcentaje de personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones.
- 7) *Derechos de la población indígena*, señala el número de casos de violación de los derechos de los pueblos indígenas y medidas adoptadas
- 8) *Evaluación*, indica el número y porcentaje de centros que han sido objeto de exámenes o evaluaciones de impactos en materia de derechos humanos.
- 9) *Evaluación de los proveedores en materia de derechos humanos*, refleja el porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a los derechos humanos; así como los impactos negativos significativos en materia de derechos humanos, reales y potenciales, en la cadena de suministro, y medidas adoptadas.
- 10) *Mecanismos de reclamación en materia de derechos humanos*, indica el número de reclamaciones sobre derechos humanos que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.

Como se puede observar, la gestión responsable de recursos humanos tiene diferentes aristas que deben ser atendidas desde el interior de la organización. La preocupación por el cliente interno de la empresa constituye apenas el inicio, pues la responsabilidad en la gestión de los colaboradores la GRI4 la extiende hasta la evaluación que se debe realizar la empresa sobre este grupo de interés, en la gestión de los proveedores. No es posible quedarse con el solo reconocimiento y convicción de que la empresa está siendo responsable con sus colaboradores, sino que se hace preciso dar garantía de que no participa indirecta o pasivamente en una gestión irresponsable del recurso humano por parte de los integrantes de la cadena de suministro.

### **Contrastación empírica – trabajo en desarrollo**

La investigación de campo, se encuentra en su fase de ejecución, para lo cual se seleccionará una muestra conformada por 15 empresas del sector PYME que realicen acciones de RSE, aunque sea de forma asistemática, y que se encuentren radicadas en la ciudad de Rosario, seleccionando las tres más representativas de cada sector, a saber: agropecuario, industria y minería, comercial, servicios y construcción.

A los fines de relevar información, luego de seleccionada la muestra, se utilizarán entrevistas semiestructuradas y encuestas – cuestionarios (actualmente en fase de validación de expertos).

Las entrevistas, básicamente abarcan los siguientes ejes temáticos:

- ✓ Consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial
- ✓ Acciones diseñadas por la empresa para cumplir con la responsabilidad social
- ✓ Principales grupos de interés que tiene la empresa identificados
- ✓ Alineación del modelo de gestión de la empresa con la estrategia de responsabilidad social
- ✓ Grado de cumplimiento de la normativa legal, en general, y de la normativa laboral, en particular
- ✓ Compromiso de los trabajadores con la empresa

- ✓ Políticas de gestión y retención del personal
- ✓ Rotación del recurso humano
- ✓ Equilibrio trabajo-familia
- ✓ Formación y capacitación de los colaboradores
- ✓ Plan de carrera para la reclasificación y ascenso del personal
- ✓ Instrumentos o medios utilizados para comunicar la responsabilidad social

Los criterios objeto de revisión a través de la observación, son:

- ✓ Percepción sobre las políticas de gestión del personal que utiliza la empresa
- ✓ Compromiso e implicancia con la organización
- ✓ Motivación y reconocimiento laboral
- ✓ Clima en el trabajo
- ✓ Grado de conformidad con la remuneración percibida

La metodología a poner en práctica transitará las siguientes etapas:

- 1) Interacción social con las PYMES seleccionadas para aplicar las entrevistas y encuestas que se utilizarán para la recolección de información que permita dar cuenta de las acciones de responsabilidad social que implementan en dichas organizaciones, los grupos de interés hacia los cuales éstas van dirigidas y los mecanismos utilizados para comunicarlas, haciendo especial foco en la gestión del recurso humano.
- 2) Exposición y presentación de datos. Se procesarán los datos obtenidos a través de métodos heurísticos y para su presentación, se utilizarán redes, a modo de jerarquizar y clarificar los datos, lo cual facilitará la comunicación y descripción del fenómeno de estudio, que en este caso en particular es la responsabilidad social de las PYMES.
- 3) Elaboración de conclusión. A partir de los datos obtenidos se podrán identificar tipologías de respuestas, situaciones o prácticas que permitan llegar a una conclusión sobre el manejo de la responsabilidad social de las PYMES y la necesidad, o no, de profundizar su implementación con los trabajadores como principal grupo de interés interno.
- 4) Verificación del modelo teórico. Se realizarán comparaciones en forma constante y cuando se empiece a encontrar la misma información sobre un aspecto del fenómeno se detendrá la búsqueda. Por último, será necesaria la triangulación con autores y fuentes hasta llegar a la proposición de lineamientos generales para la elaboración de un plan estratégico de responsabilidad social que pueda implementar una PYME para gestionar el recurso humano.

### **Consideraciones finales**

El relevamiento teórico y normativo que sustenta a la investigación (aún en proceso), ratifica que la Responsabilidad Social Empresarial no es de aplicación exclusiva en grandes empresas, sino que al tener vínculos sistémicos con los diferentes grupos de interés, que incluye a los trabajadores, también las PYMES deberían incorporarla a la gestión de manera voluntaria y global.

Los colaboradores, clientes internos o trabajadores, constituyen el foco de la investigación en la búsqueda de una profundización estratégica de la RSE de adentro hacia afuera en un esquema de abordaje gradual, por parte de la empresa, si fuera necesario; en un ambiente que está presenciando un recambio significativo en materia laboral con la irrupción de la tecnología.

Hoy, la mayoría de los puestos de trabajo son temporales, a distancia, vinculados en forma intensiva con el uso de herramientas tecnológicas que no eliminan pero sí modifican el contacto con los diversos actores vinculados a la organización.

En medio de esa vorágine es necesario que la empresa gestione responsablemente su capital humano, objetivo para el cual dispone de normativa que establece lineamientos e indicadores de medición, tal es el caso de la ISO 26000, la GRI4, la certificación B, de las cuales se citaron algunos aspectos relevantes en el contenido de este trabajo.

En una próxima entrega se presentarán los resultados de la investigación de campo y las líneas maestras para diseñar un plan estratégico de gestión responsable del personal en las PYMES que sea coherente con la normativa existente, pero que a su vez contemple la singularidad de este sector empresarial en Argentina.

## Referencias

- s/a (2005). La conceptualización de la pequeña y mediana empresa en el actual contexto de organización y política industrial. Recuperado el 20 de agosto de 2016, de [www.cepal.org/publicaciones/xml/1/25961/pymesmercosurcap1.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/25961/pymesmercosurcap1.pdf)
- ALVAREZ, C. y otros. (2011). *Papel de la Gestión Humana en el Cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial*. Revista Estudios Gerenciales, Vol. 27, No 118.
- Cajiga, J. (s/f). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Cemefi: México. Disponible en: [http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf).
- Comunicación “A” 5834 para la Determinación de la Condición de Micro, Pequeña o Mediana Empresa. Recuperada el 22 de agosto de 2016, de [www.bcra.gov.ar/pdfs/texord\\_viejos/v-micemp\\_16-07-25.pdf](http://www.bcra.gov.ar/pdfs/texord_viejos/v-micemp_16-07-25.pdf)
- Diez, M. (2016) *¿Qué es la Reputación? Rendición de Cuentas en RSE: los tres megadesafíos. Anuario de recursos humanos: un nuevo mundo de trabajo*. Secciones 40 Dossier 126 Anuario de Recursos Humanos Revista Mercado Abril 2016. Buenos Aires. Editorial Publicitaria del Sur S.A. ISSN 0325-0687
- Fundación Observatorio PYME. (2014). *Informe Anual 2013-2014*. Disponible en: [http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2015/09/FOP\\_IA\\_1507\\_Informe-2013-2014-evolucion-reciente-situacion-actual-y-desafios-para-2015.pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2015/09/FOP_IA_1507_Informe-2013-2014-evolucion-reciente-situacion-actual-y-desafios-para-2015.pdf)
- Global Reporting Initiative (2015). Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad G4. Segunda edición. Disponible en: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- Instituto Ethos (2007). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. Disponible en: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011\\_Indic\\_ETHOS\\_ESP.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf).

Liliana Patricia Díaz y María Yohana Noguera López: GESTIÓN RESPONSABLE DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES (39-50)

Jiménez, P. (2013). *Neurociencia, Empresa y Marketing*. Editorial ESIC: Madrid, España.

Kliskberg, B. (2015). Videoconferencia sobre Responsabilidad Social Empresarial para la IV edición del Foro Moverse, Rosario. Argentina

Norma Internacional ISO 26000. Traducción Oficial. Recuperado el 20 de agosto de 2016, de [www.fundahrse.org/wp-content/uploads/2016/01/Borrador-ISO-26000.pdf](http://www.fundahrse.org/wp-content/uploads/2016/01/Borrador-ISO-26000.pdf)

Reficco, E. y Ogliastri, E. (2009). *Empresa y Sociedad en América Latina: Una Introducción*. Revista Latinoamericana de Administración, No. 43

Resolución 11/2016 (17.03.2016) que modifica la Resolución N° 24/2001. Recuperado el 11 de julio de 2016, de [www.ieralpyme.org/images\\_db/imgslmg/File/noticias/NUEVA%CLASIFICACIÓN%202016.pdf](http://www.ieralpyme.org/images_db/imgslmg/File/noticias/NUEVA%CLASIFICACIÓN%202016.pdf) (requisitos PYME)