



**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE VETERINARIA**



**RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL –RSE- y RRHH EN EL SECTOR  
CLÍNICAS VETERINARIAS**

**Por**

**ALFONSO BERGER, Diego Alexis**

**TESIS DE GRADO** presentada  
como uno de los requisitos para  
obtener el título de Doctor en Ciencias  
Veterinarias

Orientación: Medicina veterinaria

**MODALIDAD:** Revisión  
Monográfica

**MONTEVIDEO  
URUGUAY  
2016**

## PÁGINA DE APROBACIÓN

Tesis aprobada por:

Presidente:

---

**Dr. Carlos Soto**

Segundo miembro:

---

**Dr. Hugo Alberto Ochs Olazábal**

Tercer miembro:

---

**Dr. Alejandro Benech**

Cuarto miembro:

---

**Dra. Mayra Cecilia Abreu Palermo**

Fecha de aprobación: 20/10/16

Autor:

---

**Diego Alexis Alfonso Berger**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, padres y hermanos, por apoyarme en este camino y darme las armas para cumplir este objetivo, en especial a mi hermana Silvia y mi cuñado Jorge por estar presente en toda la carrera dando apoyo incondicional.

A mi tutor, Dr. Hugo Ochs, por el tiempo y el compañerismo brindado durante este proyecto y las enseñanzas impartidas en todas las etapas de la tesis.

A la Dra. Cecilia Abreu, co-tutor de este trabajo, por su tiempo e intervención.

A mis amigos y compañeros de trabajo de Veterinaria "TOTEM", a cargo del Dr. Pablo Villalba quienes me apoyaron y me permitieron flexibilizar mis horarios para poder realizar la misma.

A la Facultad de Veterinaria, porque me enseñó que tantos años de carrera valieron el esfuerzo y la dedicación. Gracias a ella, conocí grandes compañeros y amigos, pero sobre todo grandes personas.

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
PÁGINA DE APROBACIÓN .....	2
AGRADECIMIENTOS .....	3
LISTA DE TABLAS.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
1 RESUMEN .....	10
2 SUMMARY.....	11
3 INTRODUCCIÓN .....	11
4 ANTECEDENTES .....	13
5 DEFINICIONES DE RSE.....	15
6 ÁREAS DE LA RSE .....	19
7 RSE INTERNA Y EXTERNA.....	21
8 DIFERENCIAS ENTRE ACCIÓN SOCIAL Y RSE .....	24
9 STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS .....	26

10	LA CLÍNICA VETERINARIA COMO ORGANIZACIÓN .....	28
1.1	Misión organizacional .....	29
1.2	Visión organizacional.....	30
1.3	Ética empresarial:.....	31
1.4	Objetivos organizacionales: .....	32
1.5	Eficacia y eficiencia: .....	33
1.6	Organización formal y organización real .....	34
11	CLÍNICA VETERINARIA COMO MICROEMPRESA.....	35
1.7	Análisis FODA de la CV:.....	40
12	APLICACIÓN DE RSE EN LA CLÍNICA VETERINARIA .....	44
13	RSE Y RRHH EN CV.....	46
1.8	Recursos intangibles de la CV .....	48
1.9	Capital humano como Recurso Intangible.....	49
14	COMO APLICAR LA RSE EN EL PERSONAL DE LA CLINICA VETERINARIA.....	50
1.10	SELECCIÓN.....	51
1.11	DISEÑO DEL PUESTO .....	52
1.12	CAPACITACIÓN.....	53
14.1.1	Contenido de capacitación:.....	53
14.1.2	Objetivos de la capacitación: .....	54
14.1.3	Ciclo de capacitación: .....	54
1.13	CLIMA LABORAL .....	56
1.14	CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	57
1.15	SATISFACCIÓN LABORAL.....	58
1.16	COMUNICACIÓN INTERNA.....	60
1.17	SALUD Y SEGURIDAD LABORAL.....	66
1.18	DIVERSIDAD E IGUALDAD .....	69

1.19	CONDICIÓN DE VIDA LABORAL:.....	71
1.20	RETRIBUCIÓN:.....	73
1.21	SEGURIDAD SOCIAL:.....	76
1.22	MOTIVACIÓN:.....	78
14.1.4	La teoría de Maslow.....	79
14.1.5	Teoría de Herzberg.....	80
14.1.6	Las teorías de Mc. Gregor: Teoría X y Teoría Y.....	81
14.1.7	Modelo antropológico.....	81
15	LA RSE PROMUEVE EL EQUIPO DE TRABAJO.....	82
1.23	¿Porque formar un equipo de trabajo?.....	83
1.24	Características de un buen equipo profesional.....	83
16	CONCLUSIONES.....	86
17	BIBLIOGRAFIA:.....	87

## LISTA DE TABLAS

	Página
TABLA 1: STAKEHOLDERS DE LA CLÍNICA VETERINARIA (PROPIO)	27
TABLA 2: MISIÓN BANFIELD PET HOSPITAL (BANFIELD PET HOSPITAL)	30
TABLA 3: VISIÓN BANFIELD PET HOSPITAL (BANFIELD PET HOSPITAL)	31
TABLA 4: CARACTERÍSTICAS DE LA CV (OCHS, ABREU, & STRAUCH, SELECCIONES VETERINARIAS, 2014)	39
TABLA 5: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CV (MERIDA, 2011)	41
TABLA 6: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA CV (MERIDA, 2011)	41
TABLA 7: TÉCNICA DE INCIDENTES CRÍTICOS PARA EL PUESTO DE VENDEDOR EN MOSTRADOR (CHIAVENATO, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS , 2011)	51
TABLA 8: FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL (CHIAVENATO, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS , 2011)	60
TABLA 9: PORCENTAJE DE VETERINARIOS POR SEXO SEGÚN HAYAN SENTIDO DISCRIMINACIÓN PROFESIONAL (CENSO, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY, 2010)	70
TABLA 10: PORCENTAJE DE VETERINARIOS SEGÚN DIFICULTADES FÍSICAS PARA EJERCER LA PROFESIÓN	71
TABLA 11: MEDIA ARITMÉTICA, DESVIÓ ESTÁNDAR Y NUMERO DE RESPUESTAS DE LA OCUPACIÓN LABORAL SEMANAL DE LOS VETERINARIOS POR SEXO Y LUGAR DE RESIDENCIA (CENSO, 2010)	72
TABLA 12: OBJETIVOS Y CRITERIOS DE LOS PROGRAMAS DE PRESTACIONES (CHIAVENATTO,2011)	78
TABLA 13: DIFERENCIAS ENTRE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO (CHIAVENATTO, 2011)	85
TABLA 14: CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN EQUIPO DE TRABAJO (MARTINEZ, 2011)	86

## LISTA DE FIGURAS

	Página
FIGURA I: HISTORIA DE LA RSE (CALLE, 2011)	14
FIGURA II: PIRÁMIDE DE CARROLL (BOGILOFF & MELGAR, 2010)	16
FIGURA III: "STAKEHOLDERS" O GRUPOS DE INTERÉS POR LA CLINICA VETERINARIA (OCHS H. , HOLLIDAY NEWS, 2015)	27
FIGURA IV: DIFERENCIAS ENTRE EFICACIA Y EFICIENCIA (CHIAVENATO, EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES 9° ED, 2011)	34
FIGURA V: COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN REAL (OCHS, ABREU, & STRAUCH, SELECCIONES VETERINARIAS, 2014)	34
FIGURA VI: FORMA EN QUE SE CONSTITUYEN LAS ORGANIZACIONES (CHIAVENATO, 2011)	35
FIGURA VII: FORMA DE CÓMO SE TIPIFICAN LAS EMPRESAS EN EL URUGUAY (SECTOR INDUSTRIA SEGÚN LOS DECRETOS 266/95 Y 504/007) (FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION, 2011)	36
FIGURA VIII: PORCENTAJE DE VETERINARIOS SEGÚN SU ACTIVIDAD EN EL SECTOR PRODUCTIVO (CENSO, PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, 2010)	37
FIGURA X: FORMATO COMERCIAL DE LA CV (OCHS Y COL., 2011)	39
FIGURA XI: ESQUEMA FODA (PASCALE, 1985)	40
FIGURA XII: FORTALEZAS DE LA CV (OCHS, ABREU, & STRAUCH, SELECCIONES VETERINARIAS, 2014)	42
FIGURA XIII: DEBILIDADES DE LA CV (OCHS, ABREU, & STRAUCH, SELECCIONES VETERINARIAS, 2014)	42
FIGURA XIV: IMPACTOS DEL ENFOQUE TRADICIONAL (LICANDRO O. , UNIVERSIDAD CATOLICA DEL URUGUAY , 2016)	43

FIGURA XV: IMPACTOS DEL ENFOQUE CON RSE (LICANDRO O. , UNIVERSIDAD CATOLICA DEL URUGUAY , 2016)	44
FIGURA XVI: EL CICLO DE LA CAPACITACIÓN (SYGP CONSULTORES)	55
FIGURA XVII: NECESIDADES HUMANAS SEGÚN MASLOW (CHIAVENATO, 2011)	80
FIGURA XVIII: COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE MOTIVACIÓN DE MASLOW Y HEZBERG (KEITH, 1977)	81
FIGURA XIX: GRUPO vs EQUIPO	84

## 1 RESUMEN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un concepto que, si bien aún está en construcción, se refiere a la forma en que las empresas desarrollan sus actividades. Como logran alcanzar sus objetivos empresariales teniendo en cuenta las expectativas de los diferentes “grupos de interés” y haciéndose responsables de los impactos que genera sobre éstos.

El objetivo general de esta tesis es caracterizar los aspectos más relevantes de la RSE en las Clínicas Veterinarias en el Uruguay, las cuales se presentan mayoritariamente con un mismo formato comercial.

*“El modelo adoptado por el sector en el Uruguay está basado en tres unidades de negocios, al que se le puede agregar una cuarta unidad en los casos en que el profesional posea especialidad. Se caracterizan como “microempresa comercializadora de productos, con prestación de servicios no-médicos, consultorio profesional y pequeño quirófano (de atención primaria)”.* (Ochs H. , Holliday News, 2015)

El contexto en el cual ubicamos a la empresa clínica veterinaria (CV) en Montevideo y área metropolitana son en su mayoría microempresas,” El hecho de que las CV sean micro o pequeñas empresas no las inhibe de integrar la RSE, incorporando acciones prácticas, sencillas y eficientes sin necesidad de erogaciones costosas. Sus características estructurales presentan fortalezas significativas para incorporarla, ya que generan retornos en lo interno que, mejoran sus procesos administrativos, médicos y diagnósticos, así como su productividad”.

El sector de las clínicas veterinarias en Montevideo presenta “atomización” (Atomizar es la característica de un mercado compuesto de numerosos compradores y vendedores, en el cual ninguno ocupa un lugar preponderante). La atomización del sector clínicas veterinarias es un concepto que se va incorporando lentamente al análisis de los diferentes sistemas de salud animal en las sociedades iberoamericanas.

La atomización del sector “Clínicas Veterinarias” constituye una de sus mayores debilidades, ya que lleva normalmente a una relación estructura/servicios ofrecidos desfavorable, la aplicación de la RSE a su enfoque procura minimizar los impactos negativos y maximizar los impactos positivos.

Los objetivos específicos planteados son:

- Establecer el estado de la RSE en centros veterinarios
- Determinar la aplicación de elementos de RSE a los RRHH en la clínica veterinaria a nivel nacional, el cual atraviesa una situación crítica, lo cual es producto de un conjunto de factores de diferente naturaleza ligados a la gestión de los recursos humanos.
- Comparar la RSE –específicamente en RRHH- en las clínicas veterinarias con la información obtenida de otros mercados y sistemas sanitarios.

La metodología por la cual se realizará será a través de la obtención de información a nivel local, e internacional sobre la RSE aplicada a las clínicas veterinarias, mediante diferentes fuentes (artículos científicos, trabajos de tesis, publicaciones de divulgación, libros, buscadores académicos, Portal Timbó, así como otras fuentes secundarias de información).

## 2 SUMMARY

. Corporate Social Responsibility (CSR) is a concept that, while still under construction, refers to the way companies develop their activities. How they achieve their business objectives considering the expectations of the various "stakeholders" and taking responsibility for the impacts generated on them. The overall objective of this thesis is characterizing the most important aspects of CSR in Veterinary Clinics in Uruguay, which are mainly presented with the same commercial format. "The model adopted by the sector in Uruguay is based on three business units, and a fourth unit can be added in case the professional is specialized. They are characterized as "microenterprise of products, providing non-medical services, veterinarian office and small operating room (primary care)". (Ochs H., Holliday News, 2015)

The context veterinary clinic (VC) as companies fit in in Montevideo and the metropolitan area corresponds mostly to microenterprises, "The fact that VCs are micro or small enterprises do not prevent them from integrating the CSR, incorporating practical, simple and efficient actions without costly expenditures. Its structural characteristics have significant strengths to incorporate since they generate returns internally that improve their administrative, medical and diagnostics process, as well as their productivity. "Veterinary clinics sector in Montevideo presents "atomization" (Atomization is characteristic of a market composed of many buyers and sellers, in which none holds a prominent position). The atomization of veterinary clinics sector is a concept that's slowly incorporating to the analysis of different animal health systems in IberoAmerican societies. The Atomization of the sector "Veterinary Clinics" is one of its greatest weaknesses as it usually leads to an unfavorable structure/services offered, CSR application to its approach seeks to minimize negative impacts and maximize the positive impacts pacific objectives are:

- Establish the state of CSR in veterinary centers,
- Determine the CSR elements application to Human Resources (HR) in veterinary clinics at national level, which is in a critical situation, as a result of a set of factors
- Compare CSR -specifically in RRHH- in veterinary clinics with information obtained from other markets and health systems.

We use information gathering methodology, at local and international level on CSR applied to veterinary clinics from different sources; scientific articles, thesis papers, popular publications, books, academic search engines, Portal Timbó and other secondary sources of information.

## 3 INTRODUCCIÓN

La presente revisión monográfica se refiere al tema Responsabilidad social empresarial (RSE) aplicada a los RRHH en el sector clínicas veterinarias. La misma se define como "una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente." (Deres, 2015). Junto con el concepto de RSE se incorpora

el término stakeholders el cual es utilizado para referirse a los actores sociales con los que las empresas deben ser responsables. (Otario Cobourg, 2005)

En términos simples, los stakeholders pueden ser definidos como todos los actores sociales que interactúan con la clínica, producto de las decisiones y objetivos de la empresa que se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa.

La RSE se divide en las siguientes áreas: ética, medio ambiente, apoyo a la comunidad, marketing responsable y ambiente laboral. Desde otro punto de vista la RSE puede ser dividida en base a dos dimensiones, una interna y otra externa. La dimensión interna de la RSE se refiere fundamentalmente a aspectos relacionados con la calidad laboral y de vida de los empleados y con aspectos medioambientales vinculados con la gestión de los recursos naturales en la producción. (Manitto & Salvagno, 2013)

La dimensión externa se refiere a las relaciones de la empresa con sus distintos grupos de interés externos y con su entorno social y medioambiental. (Manitto & Salvagno, 2013)

Esta revisión se realizó buscando introducirnos en la gestión de las clínicas veterinarias en el área de RSE y los beneficios que esta aplicación traen a la empresa.

De forma natural la responsabilidad social corporativa se asocia con las áreas de recursos humanos, y, de hecho, la mayor parte de las actividades se relacionan con los empleados de las empresas, están vinculadas a políticas y actuaciones de recursos humanos en mayor o menor medida. (Moreno, 2010)

En la actualidad el manejo del personal, particularmente en el rubro veterinario en las clínicas de Montevideo, atraviesa una situación crítica.

Un conjunto de factores de diferente naturaleza son el origen de la problemática ligada a la gestión de los recursos humanos.

Algunos son de índole profesional, (falta de capacitación del médico veterinario a<en temas relacionados a la gestión de personas y/o preparación o competencias insuficientes de los empleados para el desempeño de la labor), otros en cambio, están relacionados con cuestiones generacionales (comunicación deficiente e incomprensión), o motivacionales (diferencias sustanciales entre los objetivos y deseos del empleado y las funciones que debe desempeñar; insatisfacción con la remuneración; falta de un régimen de incentivos; estrés; ambiente de trabajo hostil, etc.).

Sin embargo, todas ellas -independientemente de su origen- provienen, confluyen o se derivan de problemas comunicacionales y luego en estados emocionales, o viceversa.

La aplicación de la RSE en los RRHH da como resultado una alternativa para la resolución de estos problemas de manera positiva para la empresa, a través de prácticas de retribución justas, ambiente laboral saludable, mejor comunicación, igualdad de condiciones y posibilidades, etc.

La metodología por la cual se realizó esta tesis fue mediante búsqueda de información a nivel local e internacional sobre la RSE aplicada a las clínicas veterinarias. El material bibliográfico se obtuvo de diferentes fuentes; artículos científicos, trabajos de tesis, publicaciones de divulgación, libros, buscadores académicos, Portal Timbó así como otras fuentes secundarias de información.

El objetivo de este trabajo es caracterizar los aspectos más relevantes de la RSE en las Clínicas Veterinarias, buscando establecer y determinar su aplicación en los RRHH a nivel nacional, y compararla con otras organizaciones del rubro pertenecientes a distintos mercados y sistemas sanitarios.

En la primera parte de la presente revisión, se abordan las distintas acepciones de RSE, sus antecedentes, evolución y elementos que la componen. Luego se profundiza en sus áreas, dimensiones, y se la diferencia de "Acción Social", analizando los grupos de interés en la clínica veterinaria, ubicando esta última como organización, describiendo el sector en el cual se desarrolla, definiéndola como microempresa comercializadora de productos, prestadora de servicios no-médicos, consultorio profesional y pequeño quirófano (atención primaria). Enumerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta como empresa.

En la segunda parte se desarrolla y se profundiza sobre la RSE aplicada a los RRHH de la clínica veterinaria, abordando los siguientes temas: selección, capacitación, diseño del puesto de trabajo, clima laboral, calidad de vida laboral, satisfacción laboral, comunicación interna, salud y seguridad laboral, diversidad e igualdad, condición de vida laboral, retribución, seguridad social, motivación y equipo de trabajo.

#### **4 ANTECEDENTES**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), comenzó a surgir en los años 50-60 en EEUU, en los años 70, en dicho país hubo una reacción social en la cual se señaló a las empresas explotadoras de personas y recursos naturales de los países más pobres del mundo, a los cuales trasladaban sus puestos de trabajos, ya que en dichos países la regulación laboral no era tan exigente como en EEUU. (Manitto & Salvagno, 2013)

Pero esta iniciativa quedó postergada debido a la crisis financiera económica mundial de mediados de los 70 y principios de los 80, en la cual las empresas se preocuparon por sobrevivir, más que por ejercer la RSE. No fue entonces, hasta los años 90 que se retomaron estas iniciativas a nivel mundial. En Europa el concepto de RSE no llegó a desarrollarse hasta los años 90, cuando la Comisión Europea, para implicar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase una mayor cohesión social, utilizó el concepto. (Manitto & Salvagno, 2013)

En la sociedad europea había problemas cada vez más acentuados en torno al desempleo de larga duración y la consecuente exclusión social que de ello derivaba. Debido a lo dicho anteriormente, es que desde los años noventa, este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, tras el advenimiento de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la

conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías. (Manitto & Salvagno, 2013)

Esta evolución del concepto de RSE, va acompañada de la influencia creciente que las empresas ejercen en la sociedad, lo cual tiene dos explicaciones:

- Resulta cada vez más evidente que aquellas empresas que se preocupan por temas sociales tienden a mejorar sus resultados financieros.
- Los consumidores han tomado conciencia de su poder para influir en las conductas de las compañías en un amplio rango de temas, como medio ambiente, seguridad laboral, apoyo a la comunidad, entre otros.

El actual concepto de RSE representa una convergencia de ideas y evoluciones. La fuente más significativa del actual concepto fue la preocupación por el medio ambiente, vinculada a la idea de desarrollo sostenible, el cual apunta a la necesidad de encontrar un equilibrio entre las prioridades del desarrollo económico, el progreso social y la protección ambiental. Otro de los orígenes del concepto se debe a las crecientes políticas de liberalización, acompañadas de la desregulación y las consecuentes normas que vienen adoptando las empresas multinacionales, para su aplicación en prácticas laborales con sus proveedores y contratistas. (Manitto & Salvagno, 2013)

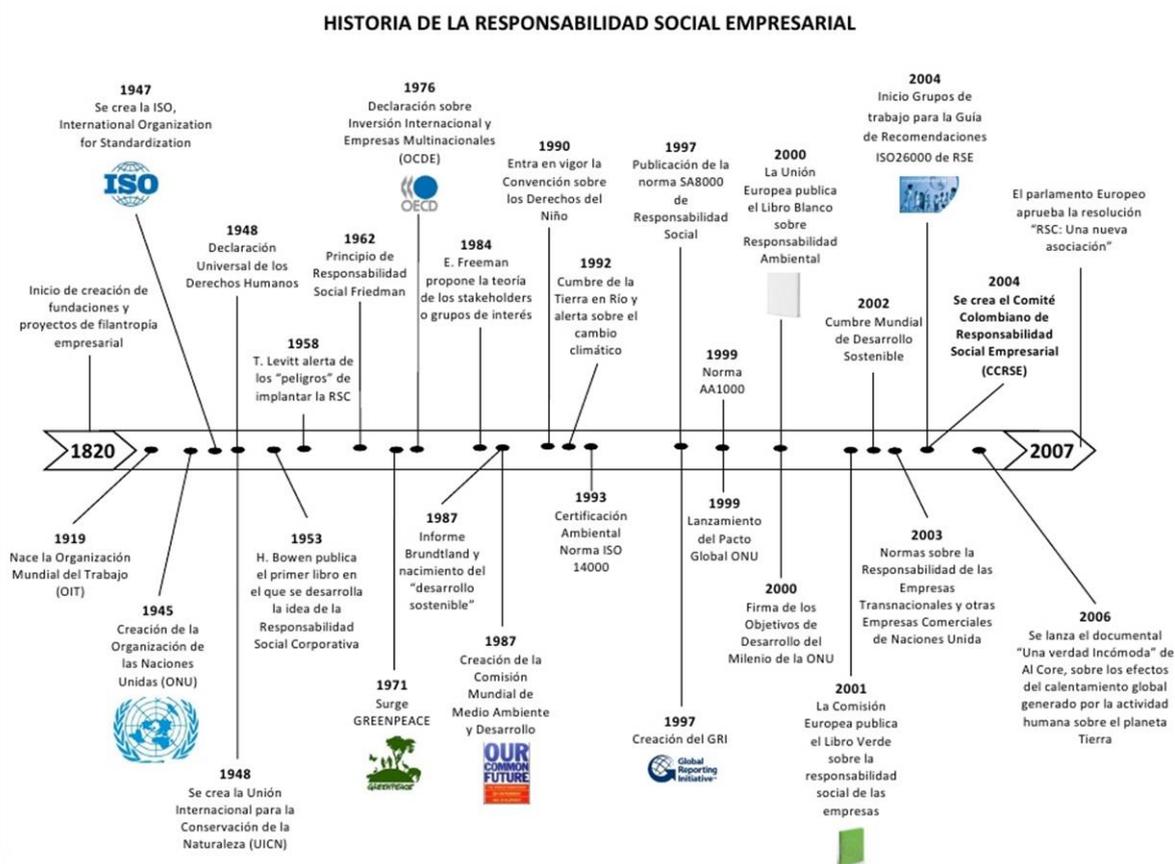


Figura I: Historia de la RSE (Calle, 2011)

## 5 DEFINICIONES DE RSE

---

La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que, si bien aún está en construcción, se refiere a la forma en que las empresas desarrollan sus actividades. Como logran alcanzar sus objetivos empresariales teniendo en cuenta las expectativas de los diferentes “grupos de interés” y haciéndose responsables de los impactos que genera sobre éstos. (DERES, 2003)

Archie B. Carroll

Carroll (1991) plantea cuatro clases de responsabilidades sociales de las empresas, vistas como una pirámide. Las cuatro clases son: económicas, legales, éticas y filantrópicas (Universitat de les Illes Balears, 2003)

Responsabilidades Legales: Tienen que ver con el cumplimiento de la ley y de las regulaciones estatales, así como con las reglas básicas según las cuales deben operar los negocios. (Universitat de les Illes Balears, 2003)

Responsabilidades Éticas: Se refieren a la obligación de hacer lo correcto, justo y razonable, así como de evitar o minimizar el daño a los grupos con los que se relaciona la empresa. Estas responsabilidades implican respetar aquellas actividades y prácticas que la sociedad espera, así como evitar las que sus miembros rechazan, aun cuando éstas no se encuentren prohibidas por la ley. (Universitat de les Illes Balears, 2003)

Responsabilidades Filantrópicas: Comprenden aquellas acciones corporativas que responden a las expectativas sociales sobre la buena ciudadanía corporativa. Estas acciones incluyen el involucramiento activo de las empresas en actividades o programas que promueven el bienestar social y mejoren la calidad de vida de la población. La diferencia entre las responsabilidades éticas y filantrópicas está en que las primeras surgen porque la empresa quiere cumplir con las normas éticas de la sociedad; mientras que las segundas no son una norma esperada en un sentido ético o moral, sino que representan más bien una actividad voluntaria de parte de las empresas, aun cuando siempre existe la expectativa social de que éstas las sigan. (Universitat de les Illes Balears, 2003)

Según la Teoría de la Pirámide, la RSE implica el cumplimiento simultáneo de las responsabilidades económica, legal, ética y filantrópica, lo que debe llevar a la empresa a obtener ganancias, obedecer la ley, ser ética y comportarse como un buen ciudadano corporativo. (Bogiloff & Melgar, 2010)

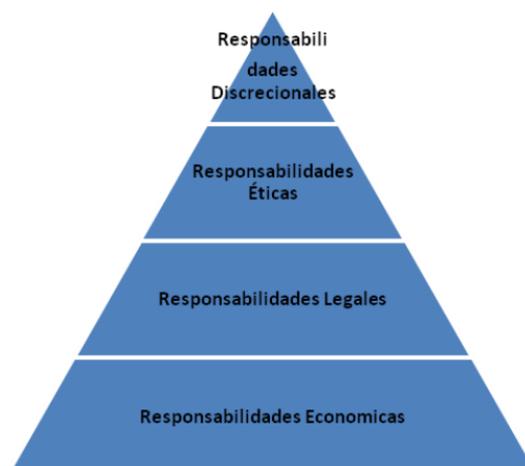


Figura II: Pirámide de Carroll (Bogiloff & Melgar, 2010)

Milton Friedman

Plantea otro punto de vista haciendo referencia, a que los directivos de las empresas deben llevar a cabo el negocio siguiendo los deseos de los accionistas. La idea básica es la de maximizar el rendimiento financiero, siguiendo las reglas básicas de la sociedad, de las leyes y las de uso ético. (Bogiloff & Melgar, 2010)

Michael E. Porter y Mark R. Kramer

Definen la RSC como el modo de relación que tiene una empresa y la sociedad que la rodea. (Kramer & Porter, 2006)

DERES

Es una institución nacional que trabaja con y para la comunidad, para instalar y desarrollar el concepto de RSE. Para lograr esto lleva a cabo campañas, trabaja con empresas socias, además de realizar conferencias de RSE dirigidas a sus socios e interesados en general. Apoya a las empresas interesadas en comenzar a incorporar estrategias de RSE a incursionar este camino por medio de capacitaciones y guías para implantar estrategias y acciones de RSE. (Deres, 2015)

Esta institución es muy reconocida en el ámbito uruguayo, y ha formulado el siguiente concepto de RSE:

*“La RSE es una visión de negocios que incorpora a la gestión de la empresa, el respeto por los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.”* (Deres, 2015)

OIT

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), es la institución internacional responsable de la elaboración y supervisión de la aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo. La misma es una agencia de las Naciones Unidas conformada por representantes de los gobiernos, empleadores y trabajadores que participan juntos en la creación de sus políticas y programas, así como en la promoción de trabajo digno para todos. La OIT define la RSE del modo siguiente:

*“La manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y*

*valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la ley". (OIT, 2006)*

## ISO

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es un organismo encargado de promover normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación, y tiene el propósito de la estandarización de normas técnicas para las organizaciones. ISO desarrolló la norma ISO 26000, la cual no es una norma de certificación, sino que su propósito es guiar a las organizaciones en los principios que integran la RSE, brindar apoyo a las mismas en la incorporación de estrategias de RSE, sistemas, prácticas y procesos internos, contribuyendo al desarrollo sostenible. (Organización Internacional de Estandarización, 2010)

Para la norma ISO 26000 la RSE significa:

*"Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.*

*Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica".* (Organización Internacional de Estandarización, 2010)

## Pacto Mundial

El Pacto Mundial (Global Compact) es una iniciativa internacional que tiene como objetivo fomentar la ciudadanía corporativa involucrando a las empresas en la gestión de algunos de los principales retos sociales como medioambientales. Dicho pacto ofrece el medio por el cual las empresas de todo el mundo pueden participar en la asunción de estos retos.

El Pacto Mundial comenzó a operar en julio de 2000 y hoy en día más de 8000 empresas de 130 países se han adherido a él.

Para pacto mundial:

*"La responsabilidad social de la empresa es, el cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparente con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones".* (Pacto Mundial , 2011)

## Unión Europea

La Unión Europea en su Libro Verde, el cual fue creado para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, define a la RSE como *"La integración voluntaria, por parte de las empresas, de objetivos sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con el resto de actores implicados"* (Unión Europea. Responsabilidad social de las

empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible. (Union Europea, 2011)

#### ETHOS

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social es una organización brasileña no gubernamental que tiene como misión movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable. El objetivo del Instituto Ethos es difundir la práctica de la responsabilidad social de las empresas, ayudando a las organizaciones a entender e incorporar el comportamiento empresarial socialmente responsable, implementar políticas y prácticas que cumplen con altos estándares éticos contribuyendo a la consecución del éxito económico, prosperar contribuyendo al desarrollo económico, social y ambientalmente sostenible, entre otros.

Para Ethos:

*“Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.* (Instituto Ehtos, 2011)

#### CEMEFI

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), es una asociación civil no lucrativa fundada en diciembre de 1988, que tiene como misión “Promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera”. (Cemefi, 2012)

Uno de sus principales objetivos refiere a incrementar en número de empresas socialmente responsables en su gestión, y a que la RSE se traduzca en acciones que contribuyan a la resolución de problemas públicos prioritarios en el país.

Para CEMEFI:

*“La Responsabilidad Social Empresarial es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por tanto, a la actuación consiente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad”.* (Manitto & Salvagno, 2013)

#### CSR EUROPE

CSR Europe es una red de negocios europea para la responsabilidad social de las empresas con alrededor de 70 empresas multinacionales y 34 organizaciones nacionales asociadas como miembros. Fue fundada en 1995 por los principales líderes empresariales europeos. Desde entonces ha crecido para convertirse en una red inspiradora de hombres de negocios que trabajan en la vanguardia de la RSE en Europa y el Mundo.

Para CSR Europe:

*“La Responsabilidad Social Corporativa gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La Responsabilidad Social Corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos -positivos y negativos- que genera en la sociedad”.* (Cemefi, 2012)

Según Oscar Licandro:

*“En Uruguay la responsabilidad empresarial es una visión de negocios que integra en la gestión de empresas en forma armónica el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”.* (Licandro O. , 2009)

*“Una organización o empresa es socialmente responsable cuando al menos cumple con las leyes y actúa en forma ética, de forma transparente y respeta los derechos de los stakeholders, “genera valor social” y realiza su actividad sin poner en riesgo el desarrollo sostenible de la sociedad en lo que respecta a lo social, económico y medio-ambiental”.* (Licandro O. , 2009)

*“Una filosofía de negocios que construye reciprocidades entre la empresa y sus stakeholders.”* (Licandro O. , researchgate, 2015)

## 6 ÁREAS DE LA RSE

---

Una empresa responsable es *“aquella que, cumpliendo con la normativa vigente, integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por la ética, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda su cadena de valor”.*

Esto implica el compromiso de la empresa en desarrollar acciones que deben ir contemplando iniciativas en cinco áreas, gradualmente las acciones desarrolladas en estas áreas, deben irse integrando en un futuro “Plan de RSE”. (Deres,2003)

### Ética

*“Se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Esto se conoce como “enfoque de los negocios basados en los valores”* (Deres, 2003).

### Ambiente laboral

*“Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera en la empresa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.”* (Deres, 2003)

### Protección del medio ambiente

Es una de las áreas que integran las responsabilidades sociales más abordadas por las empresas grandes, pero también puede aplicarse a las microempresas debido a su implicancia en reflejar una mejor imagen de la empresa.

*“Es el compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sustentable. Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal. Esto, que hoy inclusive se encuentra*

*normatizado, implica una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto medio ambiental que tienen sus acciones*". (Deres, 2003)  
Protección del medio ambiente en relación con consumos de energía, agua y materias primas, generación y gestión de residuos derivados de la actividad comercial como residuos peligrosos (corto punzantes o biológicos), vertidos a agua y suelo, etc. (Deres, 2003)

#### Apoyo a la comunidad

Es una de las áreas de la responsabilidad social más importante si desmerecer o minimizar las demás áreas de la misma *"es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad"*. (DERES, 2003)

#### Marketing responsable

Es la última área presente en la responsabilidad social empresarial, este es de verdadera importancia. *"Se refiere a una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad"*. (Deres, 2003)

La responsabilidad social empresarial genera retornos de reputación y posicionamiento ganado respecto en la comunidad donde se desarrolla la misma, asociando a esta con una marca con valores relevantes para los consumidores; otro de los valores generados por la misma es el incremento de la fidelidad y el incremento de las ventas.

#### **RSE Y Voluntariedad**

La voluntariedad es un aspecto que viene muy relacionado con el cumplimiento de la legislación vigente, ya que se alude a que una estrategia de RSE debe ser algo voluntario, y en este caso, es de suponer que esos actos voluntarios van más allá de lo exigido por las leyes, por eso se los categorizan como voluntarios, sino serian obligatorios.

La RSE es una iniciativa de carácter voluntario, en la que las empresas integran en su gestión, estrategia, políticas y procedimientos, preocupaciones de carácter social, laboral y medioambiental, responsabilizándose de las consecuencias que generen sus actividades. El tema de la voluntariedad es una de los aspectos más importante de la RSE (y que permite distinguir aquellas acciones socialmente responsables de las que no lo son), porque nadie le exige a la empresa que sea socialmente responsable y que implante una estrategia de RSE en la que incluya las preocupaciones anteriormente nombradas.

Esto viene de la mano con que RSE es más que el cumplimiento de la ley, porque si cumplir con la ley alcanzara para ser socialmente responsable, entonces adoptar una estrategia de RSE sería obligatorio y no voluntario. Aunque para llevar a cabo una estrategia de RSE hay que hacerlo de forma voluntaria, una vez que la empresa decide llevarla adelante, se debe comprometer con la misma e integrar las preocupaciones aludidas a sus objetivos, obteniendo el compromiso para alcanzarlos de todo su personal, desde la dirección y los mandos medios,

hasta los cargos operativos, ya que sin éste no se llegará muy lejos en RSE.  
(Licandro O. , 2014)

## **7 RSE INTERNA Y EXTERNA**

---

Desde otro punto de vista la RSE puede ser dividida en base a dos dimensiones, una interna y otra externa. La dimensión interna de la RSE se refiere fundamentalmente a aspectos relacionados con la calidad laboral y de vida de los empleados y con aspectos medioambientales vinculados con la gestión de los recursos naturales en la producción. (Manitto & Salvagno, 2013)

La dimensión externa se refiere a las relaciones de la empresa con sus distintos grupos de interés externos y con su entorno social y medioambiental. (Manitto & Salvagno, 2013)

### **RSE Interna**

**Gestión de los recursos humanos:** Hoy en día es fundamental para las empresas contar con trabajadores calificados y motivados, ya que en la medida que estos estén alineados con la estrategia de la organización los resultados que se obtendrán serán mejores. Es por eso que en este sentido y con el objetivo de retenerlos las empresas han implementado diversas acciones como capacitación continua, mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, buen nivel y equidad de retribuciones, igualdad de oportunidades de ascensos, horarios de trabajos justos, participación en órganos de decisión de la empresa y seguridad en el lugar de trabajo. Por otro lado, acorde con prácticas socialmente responsables y en especial aquellas que implican prácticas no discriminatorias, las empresas deberían promover la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. Dichas prácticas son fundamentales para conseguir los objetivos de reducción del desempleo, y la lucha contra la exclusión social. (Manitto & Salvagno, 2013)

**Seguridad y salud en el trabajo:** las empresas socialmente responsables, deben diseñar e implementar sistemas para identificar y prevenir riesgos laborales, así como también proporcionar la indumentaria y herramientas necesarias para prevenir y minimizar los accidentes laborales. Las empresas deben promover la vida saludable de sus empleados incentivándolos a comer saludablemente, a realizar deportes y ejercicios proporcionándoles tiempo y espacio durante la jornada laboral. Las empresas socialmente responsables se han de preocupar por sus empleados para que los mismos no sufran ningún tipo de accidentes mediante instalaciones seguras, cascos, equipos de trabajo de última generación, etc. Esto también incluye la preocupación por los trabajadores que hayan sufrido accidentes, ayudando en su recuperación prestando una remuneración mientras los mismos se recuperan, dando pensiones a las familias afectadas por el infortunio del fallecimiento de un empleado, dando nuevos puestos de trabajo a sus familiares, etc. Por otra parte, el aumento en la tendencia a subcontratar tareas a contratistas y proveedores hace que las empresas dependan en mayor medida del comportamiento de sus contratistas en el ámbito de la salud y la seguridad, sobre todo cuando trabajan en las instalaciones de la empresa. (Manitto & Salvagno, 2013)

Es por lo expuesto anteriormente que las empresas y las organizaciones están incluyendo dentro de su régimen de contratación con terceros, pautas referidas a la gestión de la salud y la seguridad de sus empleados, no solo para no verse involucrada por cualquier inconveniente que pueda ocurrir mientras los contratistas trabajan en la empresa sino también para lograr promover la RSE más allá de la empresa. (Manitto & Salvagno, 2013)

Adaptación al cambio, actualmente vivimos en un mundo dinámico, donde los consumidores cambian constantemente de preferencias y son cada vez más exigentes, la competencia es cada vez mayor gracias a la globalización, existen nuevas preocupaciones en relación al ambiente, entre otras cosas, que han obligado a las empresas a afrontar distintas reestructuraciones para poder sobrevivir, muchas de ellas acompañadas por una reducción de la plantilla de trabajo. Según estudios menos del 25 % de las reestructuraciones logran sus objetivos de reducción de costos e incremento de productividad y/o calidad, ya que muchas veces no toman en consideración la repercusión que tendrá esta en su personal y provocan que el mismo como consecuencia de la reestructuración pierda la motivación, su creatividad y disminuya su productividad. (Manitto & Salvagno, 2013)

Reestructurar desde un punto de vista socialmente responsable significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. En particular, conviene buscar la participación y la implicación de todos los afectados mediante información y consultas abiertas. Además, la reestructuración debe prepararse bien, identificando los riesgos más importantes, calculando todos los costes directos e indirectos de las estrategias y medidas alternativas, y evaluando todas las opciones que permitirían reducir los despidos necesarios. Comprometiéndose con el desarrollo local y las estrategias activas de empleo, las empresas pueden atenuar las consecuencias sociales y locales de las reestructuraciones de gran dimensión. (Manitto & Salvagno, 2013)

Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales: Las empresas socialmente responsables deben preocuparse por disminuir el consumo de recursos, así como evitar o reducir al máximo posible todos los desechos y emisiones contaminantes de sus procesos productivos para moderar el impacto que tiene la empresa sobre el medio ambiente. También puede resultar ventajosa para la empresa el reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. (Manitto & Salvagno, 2013)

Propietarios: Son todas aquellas personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa. El accionista con vocación de permanencia en la organización se acerca al concepto de propiedad o empresario, normalmente implicado en la gestión y en la marcha del negocio. Por contra, aquel accionista que busca exclusivamente una rentabilidad económica de su aportación, se le asocia con la figura del inversor externo, individual o institucional, por lo que puede ser más adecuado incluirlo como grupo de interés externo. Estos últimos pretenden la recuperación de su inversión con rentabilidad y la información transparente y periódica. No obstante, no todos los inversores buscan alcanzar exactamente las mismas contraprestaciones, en igual espacio de tiempo. Los accionistas con intención de permanencia en el proyecto

empresarial, tienen expectativas muy distintas a aquellos cuya inversión es puramente especulativa y con afán de rentabilidad, ya que los primeros se preocupan más por el crecimiento de negocio, las estrategias implementadas, los recursos empleados, etc. (Manitto & Salvagno, 2013)

#### RSE Externa

La responsabilidad social también se extiende más allá de la propia empresa, e incluye a las comunidades locales en donde opera la empresa, lo que involucra a un amplio abanico de interesados: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente. En un mundo globalizado como el actual la RSE debe sobrepasar también las fronteras nacionales. (Manitto & Salvagno, 2013)

Comunidades locales: La RSE implica que todas aquellas empresas que adopten esta estrategia deben integrarse con el entorno local en el que se encuentran inmersas, para lo cual deben proporcionar puesto de trabajos, salarios, prestaciones e ingresos fiscales. La mayor parte de los empleados de la empresa pertenecen a las comunidades en donde opera la misma, por lo tanto su funcionamiento depende en gran medida de la salud, estabilidad y prosperidad de las comunidades locales, por lo que es este otro motivo para que se preocupen por integrarse y contribuir al desarrollo de las comunidades locales. Las empresas interactúan con el entorno físico en el que se hallan. Precisan de un entorno adecuado para llevar a cabo la producción y oferta de servicios, como por ejemplo unas adecuadas redes de comunicación, un medioambiente limpio, recursos naturales en buen estado, trabajadores capacitados, etc. Por otro lado, las empresas pueden ser responsables de diversas actividades contaminantes: polución acústica, lumínica y de las aguas, contaminación del aire, del suelo y problemas ecológicos relacionados con el transporte y la eliminación de residuos. Por esto es que deben diseñar procesos para reducir y en lo posible evitar la emisión de cualquier tipo de residuo o desecho que contamine el medio ambiente. El establecimiento de relaciones positivas con la comunidad local y la consiguiente acumulación de capital social es especialmente importante para las empresas no locales. Las sociedades multinacionales utilizan cada vez más estas relaciones para cimentar la integración de sus filiales en los distintos mercados en que están presentes. El conocimiento de los agentes locales, las tradiciones y los recursos del entorno local es un activo que las empresas pueden capitalizar. (Manitto & Salvagno, 2013)

Socios comerciales, proveedores y consumidores: Las empresas deben ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción, por eso es muy importante tener en cuenta la forma en que estos actúan a la hora de seleccionar los socios comerciales con los que desea operar. (Manitto & Salvagno, 2013)

Por lo expuesto anteriormente, es importante que la empresa no solo difunda su política de RSE dentro de su organización, sino que también comprometa en el desarrollo de la misma a todos sus socios comerciales, no solo para no ver perjudicada su imagen al tratar con empresas no cooperantes en el desarrollo social o infractoras de la legislación vigente, sino también para lograr aliados y

fomentar la RSE de manera masiva, involucrando a más empresas. En particular, es importante tener en cuenta en el caso de las grandes empresas, que han subcontratado una parte de su producción o servicios y que, por lo tanto, pueden haber asumido una responsabilidad social suplementaria en lo que respecta a dichos proveedores y a su personal, teniendo en cuenta que su comportamiento socialmente responsable puede depender de éstos últimos. (Manitto & Salvagno, 2013)

Derechos humanos: Una de las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas está estrechamente vinculada a los derechos humanos, especialmente en aquellas empresas que desarrollan actividades internacionales y poseen cadenas de suministro mundiales. Esto se reconoce en instrumentos internacionales, como la Declaración tripartita de la OIT sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo. (Manitto & Salvagno, 2013)

Cada vez hay más empresas multinacionales comprometidas con el respeto de los derechos humanos, y esto lo manifiestan a través de sus códigos de conducta, así como también cuando exigen la aplicación de normas éticas en la producción de los bienes que importan, ya que están convencidas de que la repercusión de las actividades de una empresa en los derechos humanos de sus empleados y de las comunidades locales sobrepasa el ámbito de los derechos laborales (Manitto & Salvagno, 2013)

Problemas ecológicos mundiales: Existen muchos problemas medio ambientales que son de índole mundial, al igual que la actuación y consumo de recursos que realizan muchas empresas. Un ejemplo lo tenemos en la emisión de gases de efecto invernadero o la contaminación de las aguas, localizada en puntos concretos pero que se dispersa por todo el planeta. Por ello, es importante que las empresas actúen en concordancia a su responsabilidad social tanto a nivel local como internacional. Otro punto a tener en cuenta es la inversión y las actividades sobre el terreno de terceros países que pueden tener efectos directos sobre el desarrollo económico y social de dichos países. La relación de la empresa con su medio ambiente puede ser vista desde un punto de vista interno (tal como se vio en la sección de dimensión interna) que tiene que ver con la gestión de los procesos productivos dentro de la empresa para que sean lo menos contaminantes posible pero también se puede ver desde un punto de vista externo que tiene que ver con la propia contaminación que puede ocasionar en el medio ambiente la actuación de la empresa. (Manitto & Salvagno, 2013)

## **8 DIFERENCIAS ENTRE ACCIÓN SOCIAL Y RSE**

---

*“Entendemos por acción social de la empresa la dedicación de sus recursos humanos, técnicos o financieros a proyectos de desarrollo de la sociedad en beneficio de personas desfavorecidas, gestionados con sentido empresarial, en las siguientes áreas: asistencia social, salud, educación, formación profesional y empleo”.* (Portillo, 2012)

Esta definición comparte la idea de que la acción social implica el uso de recursos de las empresas en beneficio de segmentos de la población con algún tipo de carencia.

La definición profundiza en dos aspectos. Por un lado, aporta la idea de que esos recursos deben ser gestionados profesionalmente (“con sentido empresarial”) y

por otro, acota las áreas (o temas) de actuación de la ASC a la salud, la asistencia social, la educación y la formación profesional y para el empleo. Esta definición presenta ciertas limitaciones, en primer lugar, no incluye dentro del concepto la idea de obtener un retorno para la empresa, en segundo lugar restringen el ámbito de la acción social a la atención de grupos desfavorecidos, no incluyendo áreas de impacto social donde las empresas pueden contribuir (y de hecho lo hacen), como las campañas de cambio social (prevención del embarazo adolescente, responsabilidad en el tránsito vehicular, desarrollo del espíritu emprendedor, protección del medio ambiente, etc.) o los programas de desarrollo institucional o social (promoción del comercio justo, fortalecimiento institucional de organizaciones no lucrativas, fomento de actividades artísticas, etc.).

En Uruguay, DERES emplea la expresión “apoyo a la comunidad”, para designar su concepto de ASC: *“es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidos hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento de toda la sociedad”* (DERES 2003).

Tal como se desprende de su lectura, ambas definiciones amplían el espacio de la ASC e insisten en su motivación: se trata de una inversión que procura un retorno para la empresa y para la sociedad. No es una moderna forma de asistencialismo. (DERES, 2003)

*“Cinco empresas de Uruguay obtuvieron el Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial 2012 emitido por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Coca-Cola, Cutcsa, Mr Bricolage, Nuvó A Tupperware Brand, Telefónica Móviles del Uruguay SA fueron distinguidas en la edición latinoamericana del concurso que premió 35 prácticas, 17 de México y 18 de América Latina (Costa Rica, Honduras, El Salvador, Venezuela, Ecuador, Perú y Uruguay)”* (Deres, Uruguay uno de los países latinoamericanos con mejores preactias de RSE , 2012).

RSE como estrategia empresarial

*“Para comenzar este punto expondremos lo que es una estrategia empresarial. Esta comprende los principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar”*.

Existen diferentes motivaciones para lo cual las empresas aplican la RSE a la práctica diaria como argumentos morales, licencias para operar, reputación y sustentabilidad. (Manitto & Salvagno, 2013)

Podemos ver que la mayoría de las definiciones de RSE lo manejan como algo imprescindible, ya que según ellas la RSE debe ser manejada como una estrategia inserta en el corazón de las empresas, por lo cual se puede decir que la misma se debe tener en cuenta al formular la propia estrategia, misión, visión, objetivos y al establecer políticas y procedimientos para conseguir dichos objetivos, y por sobre para todo para difundirla a todos los involucrados en la empresa a los efectos de lograr que esta estrategia se ponga en práctica en el accionar cotidiano de la empresa, que en definitiva es lo que implica llevar a cabo la RSE. (Manitto & Salvagno, 2013)

Dado que la mayoría de estas definiciones proponen la RSE como una forma de hacer negocios, o sea, de lograr los beneficios económicos, no plantean que dichos beneficios sean la única meta a alcanzar por las empresas, ya que estas deben también, tener en cuenta la sociedad y el entorno con el que se relacionan, y las metas particulares y necesidades de dichos ámbitos. Se puede observar que plantean una idea de empresa como agente social al cual también le preocupa lo que sucede en su entorno tanto ambiental como social, y no solo el hecho de acumular ganancias obtenidas a costa de los recursos naturales y sociales, comprometiendo el desarrollo sustentable. (Deres, 2003)

## 9 STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS

---

Se define como: Cualquier grupo de individuos que puede afectar o ser afectado por una organización o sus actividades.

También, cualquier individuo o grupo que puede ayudar a definir propuestas de valor a la organización. (Otario Cobourg, 2005)

Freeman (1984) lo define como:

*“cualquier grupo o individuo que pueda afectar al logro de los objetivos de la empresa o se pueda ver afectado por el mismo”.*

El termino stakeholders, se acuño haciendo un juego de palabras con el concepto stakeholders (accionista), para indicar que los gestores debían tomar sus decisiones no solo considerando el interés de los dueños (accionistas), sino el de todos los que tienen una “apuesta” en la organización. (Facultad de Ciencias Economicas y Administracion, 2011)

El termino stakeholders es utilizado por la RSE para referirse a los actores sociales con los que las empresas deben ser responsables. (Otario Cobourg, 2005)

Significa en español: “participante”, “inversor”, “accionista”. Desde el punto de vista empresarial, este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa.

En términos simples, los stakeholders pueden ser definidos como todos los actores sociales que interactúan con la empresa, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa. Así por ejemplo, los dueños de una compañía, sus trabajadores, la comunidad donde ésta ópera y sus proveedores, entre otros forman parte de este grupo. (Otario Cobourg, 2005)

Existen dos tipos de grupos de interés:

Primarios: Los stakeholders primarios son fundamentales para el operar de una organización. Este grupo incluye a quienes tienen alguna relación económica con el negocio, como por ejemplo, los accionistas, los clientes, los proveedores y los trabajadores. (Urroz, 2010)

Secundarios: Los stakeholders secundarios son aquellos que no participan directamente en el intercambio con una empresa, pero que sí pueden afectar o verse afectados por las acciones de ésta. En esta categoría están los competidores, los medios de comunicación y las ONG’s, entre otros. (Urroz, 2010)

El concepto de grupos de interés, partes interesadas o "stakeholders", serían las personas u organizaciones que son impactadas por la actividad de la Clínica Veterinaria y/o que pueden impactar a la CV". (Ochs H. , 2015)

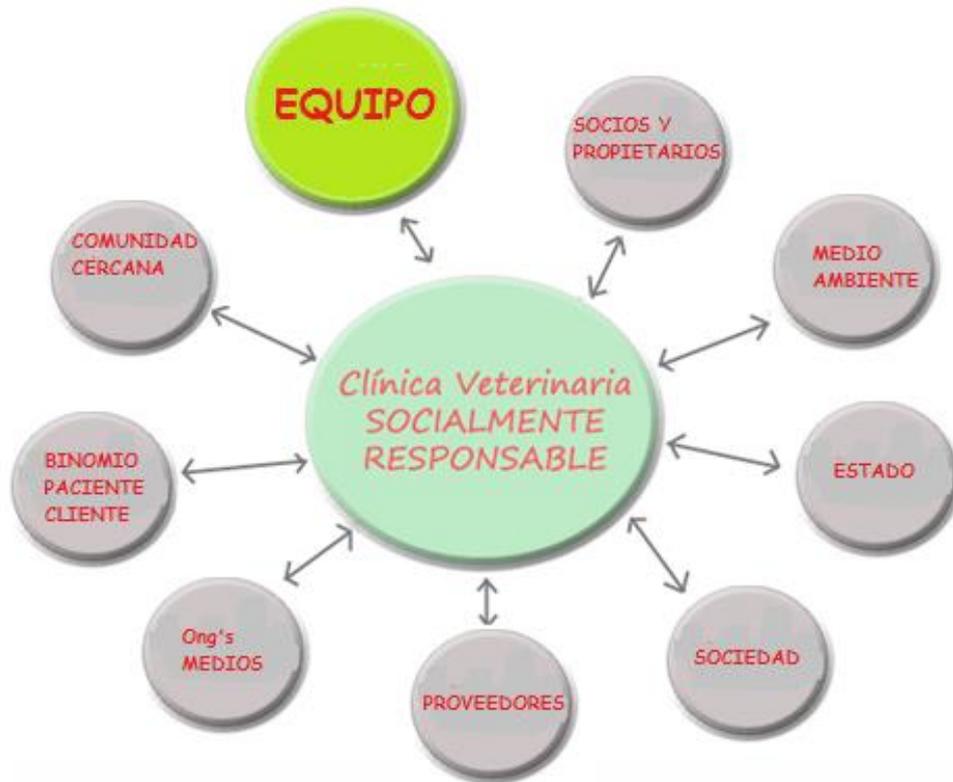


Figura III: "Stakeholders" o grupos de interés por la clinica veterinaria (Ochs H. , Holliday News, 2015)

STAKEHOLDERS PRIMARIOS EN LA CV	STAKEHOLDERS SECUNDARIOS EN LA CV
Equipo	Ong's
Propietario o Socios	Medio ambiente
Proveedores	Sociedad (comunidad cercana)
Clientes	
Estado	

Tabla 1: Stakeholders de la clínica veterinaria (propio)

## ¿EL EQUIPO COMO STAKEHOLDERS?

En un sector con atomización en el cual la estructura de las clínicas veterinarias (CV) se repite, el valor que adquiere el equipo de trabajo lo hace uno de los stakeholders más relevantes para aplicar la RSE y fomentar la sustentabilidad de la CV, creciendo como empresa y diferenciándola de la competencia.

Tradicionalmente todos consideramos, sin dudarlo, altamente valioso los equipos clínicos: el ecógrafo, el aparato de hematología, la máquina de anestesia, la reveladora automática, el Doppler, etc. son caros, prestan un incuestionable servicio, hay que cuidarlos y requieren de un mantenimiento lo más exquisito posible para que duren y sean eficientes. Si hablamos del equipo humano se han de tener, al menos, las mismas consideraciones. Y aún más, dado que en muchos casos será el que se encargue de realizar e interpretar las pruebas, decidir tratamientos, rescatar al paciente de situaciones de emergencia en casos en los que el propietario más demanda una actuación solvente y profesional, etc. Además, en la mayoría de los casos va a estar en estrecho y permanente contacto con el cliente hasta el final de los días de su mascota, por no hablar de los casos en los que el profesional empleado es el único o el que principalmente conoce y realiza cierto tipo de procedimientos como cirugías, ecografías, citología o cuidados intensivos, entre otros. (Asociación de veterinarios empleados de la comunidad de Madrid, 2013)

De nada servirá la tecnología sin un buen interpretador, el veterinario. Sin un profesional calificado que sepa hacer uso de ella.

La figura del empleado veterinario es un valor de futuro, una inversión para hoy y para mañana.

Nunca alcanzaremos la tan ansiada dignificación de la profesión veterinaria, la verdadera equiparación en prestigio con otras profesiones, sin tener en cuenta estos importantes aspectos. (Asociación de veterinarios empleados de la comunidad de Madrid, 2013)

## 10 LA CLÍNICA VETERINARIA COMO ORGANIZACIÓN

---

“La vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con los individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzaría. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización.” (Chiavenato, 2011)

*“En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos no pueden alcanzar en forma aislada debido a sus limitaciones. En las organizaciones la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar en equipo”* (Chiavenato, 2011)

*“La mayoría de las clínicas veterinarias se define como un pequeño grupo de personas trabajando juntas con un objetivo en común, lo cual las transforma en pequeñas organizaciones”* (Moreau & Nap, 2010)

Las organizaciones existen gracias a que las personas tienen objetivos que solo se alcanzan mediante la actividad organizada, a medida que las organizaciones crecen desarrollan sus propias metas que son independientes e independientes de los objetivos de las personas que las formaron.

Antes solo se reconocía a los propietarios o socios y empleados como participantes de las organizaciones; es decir a sus participantes internos. Hoy en día, la organización se concibe como un proceso estructurado en el que interactúan varios socios para lograr objetivos, quienes causan un efecto en los procesos de toma de decisiones de la organización

En este sentido los socios de la organización son:

- Accionistas, propietarios
- Clientes y usuarios
- Empleados
- Gobierno
- Comunidad y sociedad (Chiavenato, 2011)

## 1.1 Misión organizacional

Misión es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado.

La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser.

La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.

La misión se relaciona con el negocio de la organización

La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización." (Chiavenato, 2011)

La misión está determinada por los siguientes aspectos:

- Cuál es la razón de ser de la organización.
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
- Cuáles son los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos futuros.

Lo importante es personalizar la organización y sus productos/servicios para que no sean solo artículos (commodities) comunes en el mercado.

La declaración de la misión de la empresa socialmente responsable va más allá del propósito de "lucrar" o "ser la mejor".

A pesar de ser simple, la misión de una empresa identifica sus metas y aspiraciones. Debe expresar también sus valores, su cultura y las estrategias a ser utilizadas. Al definir la misión de su empresa, por lo tanto, busque agregar valor a todos aquellos que participan en el ambiente empresarial: propietarios, empleados, clientes, proveedores, comunidades y el propio medio ambiente. Cabe a cada empresa definir su propia misión.

Involucrar a empleados y colaboradores en la definición de la misión que su empresa va a adoptar. Después de haber realizado dicha definición, reúna su personal para una conversación sobre la misión que la empresa se propuso

cumplir. Luego, transcríbala en un cuadro para que permanezca expuesta en un lugar bien visible en la empresa. Si siente la necesidad, revise periódicamente la misión.



Tabla 2: Misión Banfield Pet Hospital (Banfield Pet Hospital)

## 1.2 Visión organizacional

*“La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos.”* (Chiavenato, 2011)

La visión organizacional debe ser inspiradora. Eso depende de manifestar a todos los grupos de interés (stakeholders) la dirección que quiere tomar el negocio. Es el aspecto visionario del negocio, es decir, la situación que la organización quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados. Este sentido de dirección es necesario para que la organización emplee sus recursos de manera más productiva. La visión debe ser lo suficientemente ambiciosa y genérica para contemplar a todos los grupos de interés, sin descartar a ninguno. (Chiavenato, 2011)

Delinear la situación futura. La visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un período determinado. Esta condición futura es el punto al que la organización desea llegar. Para alcanzarlo necesita la cooperación de todos los grupos de interés. (Chiavenato, 2011)

Ejemplo:

	<p><b>1 Visión</b></p> <hr/> <p><b>Mejorar la vida de las familias es...</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar a las Mascotas los mismos cuidados que queremos para nosotros</li><li>• Hacer que la salud de las Mascotas sea económicamente accesible</li><li>• Valorar más a las Mascota dentro de las familias</li><li>• Enseñar como una mejor atención de las Mascotas le proporciona una vida mejor y más larga</li><li>• Mantener saludables a las Mascotas para evitar la eutanasia innecesaria</li></ul>
---	--

Tabla 3: Visión Banfield Pet Hospital (Banfield Pet Hospital)

### 1.3 Ética empresarial:

La ética es la disciplina argumentativa que busca fundamentar racionalmente lo que debemos hacer para lograr el perfeccionamiento de cada ser humano, de cada organización y del conjunto de la sociedad.

La ética no se ocupa de lo que se “puede” o “podría” hacer desde el punto de vista técnico, legal, económico, social, cultural, etc., sino que tiene como meta fundamentar lo que debemos hacer para que la persona sea respetada en su dignidad y la organización logre las finalidades propias de su identidad, contribuyendo al bien de sí misma y del conjunto de la sociedad.

La ética se ocupa de formular cuáles son los valores, principios y normas que garantizan que, tanto el ser humano como las organizaciones en las que éste se desempeña, logren producir el máximo bien posible y minimizar cualquier perjuicio que pueda causarse a la persona, a las organizaciones o al conjunto de la sociedad. La ética es parte esencial de la filosofía empresarial porque indica a sus miembros el sistema de valores que permite discernir conductas de diversa jerarquía o rango moral. Ubicar así, en un extremo, las que se consideran

obligatorias e imprescindibles; en el medio, las que se consideran óptimas o deseables; y en el otro extremo, las que se consideran prohibidas o reprobables porque degradan o perjudican a la persona, a la organización o al conjunto de la sociedad. (Deres, 2003)

Valores éticos

Son aquellas conductas que perfeccionan al individuo como persona, a la empresa como organización de personas, y a la sociedad como comunidad de personas. (Deres, 2003)

Teorías éticas

Cada organización tiene una teoría ética prevalente en su forma de fundamentar los valores e imperativos éticos. Según sea la teoría ética –explícita o implícita– que se adopta en la organización, serán los patrones o imperativos éticos que se prioricen, se acaten o se rechacen en la organización. (Deres, 2003)

Tipos de Ética

Ética utilitarista es la que considera que el valor moral de importancia máxima es aquel que resulta “útil” para la mayoría de los involucrados en la organización, aun cuando se perjudique a una minoría de individuos. Esta teoría genera una moralidad o patrones de conducta utilitarios, y por ende una organización en la que los fines mayoritariamente útiles justifican el sacrificio de minorías. (DERES, 2003)

Ética emotivista o espontaneísta es la que considera que el valor moral de importancia máxima es la conducta que satisface, conviene o da supremacía a los intereses subjetivos de los que ejercen el poder de decisión en la empresa. Esta teoría genera una moralidad o patrones de conducta subjetivista, según la cual las decisiones se toman teniendo como criterio primordial la satisfacción del que ejerce el poder. (DERES, 2003)

Ética deontológica es aquella que considera que los valores morales de importancia máxima son: la dignidad inalienable del ser humano y los derechos fundamentales de la persona, en equidad con todas las personas involucradas, incluyendo los derechos de la organización y del conjunto de los miembros de la sociedad. Esta teoría genera una moralidad o patrones de conducta de validez universal, que buscan aplicarse de forma siempre equitativa en la organización y siempre congruente con principios éticos. (Deres, 2003)

#### **1.4 Objetivos organizacionales:**

La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. Toda organización necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. (Chiavenato, 2011)

Según Chiavenato, 2011, sin una noción sobre la misión -visión se estará a la deriva dependiendo de las circunstancias momentáneas, causando que la vida y la actitud estén determinadas por lo que otros decidan y no por lo que la organización establezca. (Chiavenato, 2011)

Funciones de los objetivos organizacionales:

a) Al presentar una situación futura, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.

b) Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.

c) Los objetivos sirven como estándares, con base en los cuales los participantes y el público externo evalúan el éxito de la organización, es decir, su eficacia y su rendimiento.

d) Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

El logro de los objetivos organizacionales deseados, deberán incorporar dos conceptos medulares en aspectos de gestión: eficacia y eficiencia. (Chiavenato, 2011)

### 1.5 Eficacia y eficiencia:

*“Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en el proceso. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben plantearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, sino sólo de los medios.”* (Chiavenato, 2011)

La eficacia es lograr los resultados y fines propuestos, es “hacer las cosas correctas”. *“A pesar de todo, la eficacia y la eficiencia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa. También puede no ser eficiente, ni eficaz. Lo ideal es una empresa eficiente y eficaz.”* (Chiavenato, 2011)

*“La disposición a contribuir con las organizaciones significa, sobre todo, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir varía de individuo a individuo, aún en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, pues la contribución de cada integrante a la organización varía en gran medida en función no sólo de las diferencias individuales entre los integrantes, sino también del sistema de recompensas con que las organizaciones incrementan las contribuciones”* (Chiavenato, 2011)

*“En la medida que las organizaciones rinden frutos tienden a crecer, mediante el aumento del número de individuos y de recursos. Para administrar ese volumen de personas se produce, a su vez, un aumento de los niveles jerárquicos. A medida que dichos niveles aumentan, las personas y la alta dirección de la organización se alejan poco a poco. Este distanciamiento casi siempre provoca un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección”* (Chiavenato, 2011)

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios	Énfasis en resultados y fines
Hacer bien las cosas	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados y agregarle valor
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados
Mantener las máquinas	Máquinas disponibles
Presencia en los templos	Práctica de valores religiosos
Rezar	Ganarse el cielo
Jugar futbol con técnica	Ganar el campeonato

Figura IV: Diferencias entre eficacia y eficiencia (Chiavenato, 2011)

### 1.6 Organización formal y organización real

Organización formal, es cualquier fórmula o modo de coordinar acciones que puedan ayudar a satisfacer necesidades humanas.

Organización real, es la que existe al aplicar a la organización formal un conjunto concreto de personas. En esta organización se incluye una organización formal más todo ese conjunto de interacciones que se dan entre las personas que, lógicamente, no están previstas –ni pueden estarlo- por la organización formal. (Chiavenato, 2011)

Ese conjunto de interacciones reales que se producen en el seno de una organización real y que no están contempladas en la organización formal se suele denominar de varias maneras; organización informal, organización o sistema espontáneo, sistema no formalizado. (Chiavenato, 2011)

Lo que ocurra en el mundo de las relaciones o interacciones no formalizadas es decisivo para la vida de la organización real. Lo más aparente e inmediato de una organización real es su organización formal. (Chiavenato, 2011)

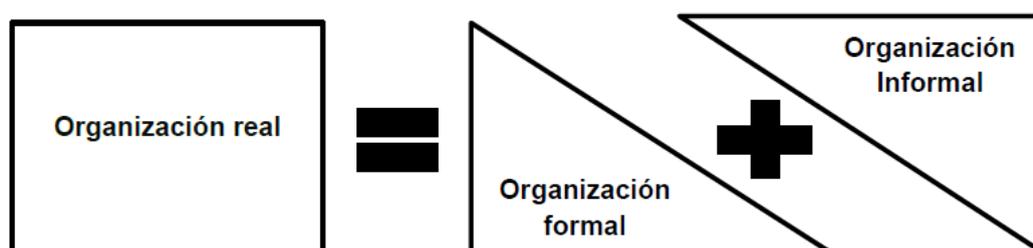


Figura V: Componentes de la Organización Real (Ochs y col., 2014)

	Que son:	Qué tienen:	Que hacen:
<b>Organizaciones</b>	Personas	Comportamiento humano	Satisfacen necesidades Desarrollan grupos Crean acción organizada Motivan a las personas Desarrollan actitudes Contribuciones
	Organizadas	Estructura organizacional	Nacen Crecen Se transforman Acuerdan Se dividen
	Personas que realizan alguna actividad	Procesos organizacionales	Producen productos y servicios Contribuyen al bien de la sociedad Comunican Toman decisiones

Figura VI: Forma en que se constituyen las organizaciones (Chiavenato, 2011)

#### Elementos de la organización formal

Esta fórmula tiene dos componentes desde el punto de vista conceptual; sistema de operaciones, es lo que cada individuo tiene que hacer. Y, sistema de incentivos, es lo que las personas recibirán por formar parte de la organización. (Perez, 1987)

#### Elementos de la organización real

Para que exista una organización formal es necesario que los resultados que pretende alcanzar estén definidos de forma concreta, es decir que esté formulado el propósito, que las personas que componen la organización conozcan lo que deben hacer, esto se logra con la comunicación y que a su vez quieran participar, que se sientan motivados. (Perez, 1987)

### 11 CLÍNICA VETERINARIA COMO MICROEMPRESA

El contexto en el cual ubicamos a la empresa clínica veterinaria (CV) en Montevideo y área metropolitana son micro, pequeñas y medianas empresas, "El hecho de que las CV sean micro o pequeñas empresas no las inhibe de integrar la RSE, incorporando acciones prácticas, sencillas y eficientes sin necesidad de erogaciones costosas. Sus características estructurales presentan fortalezas significativas para incorporarla, ya que generan retornos en lo interno que, mejoran sus procesos administrativos, médicos y diagnósticos, así como su productividad" (Ochs H. , Holliday News, 2015)

"En Uruguay existe una tipología establecida por los decretos 266/95 del 19/7/95 y 504/007 del 20/12/2007 que combina dos criterios, cantidad de empleados y

*volumen anual de ventas; No se hace distinción por rama de actividad, por lo que los criterios se aplican tanto a actividades manufactureras, comerciales y de servicio". (Facultad de Ciencias Economicas y Administracion, 2011)*

La forma cómo se tipifican las empresas en Uruguay de acuerdo a las disposiciones mencionadas son las siguientes:

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Personal total</b>	<b>Ventas Netas Anuales (sin IVA)</b>
		Expresados en UI (unidades indexadas)
Micro	1 – 4 personas	hasta UI 2:000.000
Pequeña	5 – 19 personas	desde UI 2:000.001 hasta UI 10:000.000
Mediana	20 – 99 personas	desde UI 10:000.001 hasta UI 75:000.000

Figura VII: Forma de cómo se tipifican las empresas en el Uruguay (sector industria según los decretos 266/95 y 504/007) (Facultad de Ciencias Economicas y Administracion, 2011)

*“A los efectos de la aplicación de esta clasificación, se entiende como personal ocupado tanto a aquellas personas empleadas en la empresa como a sus titulares y/o a los socios por los cuales se realicen efectivos aportes al Banco de Previsión Social. Se entiende como facturación anual las ventas netas, excluido el impuesto al valor agregado, luego de devoluciones y/o bonificaciones. Para la comprobación del límite de ventas anuales se tendrá en consideración las efectuadas al cierre del último balance o al 31 de diciembre del último año si la empresa no estuviese obligada a balance, o al mes anterior a la fecha de solicitud de certificado que la acredita en alguna de las categorías en caso de que la empresa no hubiese cumplido el año desde su constitución, siempre que en el período mencionado no corresponda cierre de balance. Para clasificar a una empresa en un tipo debe cumplir con los dos criterios simultáneamente o pasa a la categoría mayor”. (Facultad de Ciencias Economicas y Administracion, 2011)*

*“En cuanto a la naturaleza jurídica de estos emprendimientos, la enorme mayoría (70%) se han conformado como empresas unipersonales. En segundo lugar, las sociedades de responsabilidad limitada (SRL)”. (CENSO, Presidencia de la Republica, 2010)*

Las principales áreas de actividad de los profesionales Veterinarios son: Medicina Veterinaria (44%), Producción Animal (22%), Sanidad Animal (14%), Tecnología de los Alimentos (10%) y Salud Pública (3%). (CENSO, Presidencia de la Republica, 2010)

Número y porcentaje de veterinarios según realicen alguna actividad en ese sistema productivo

Actividad profesional	Nº	%
An. de compañía (perros, gatos)	1294	70
Esp. Deportivas (equinos)	812	44
An. Granja (aves, cerdos, etc.)	744	40
Esp. Pecuarias (bovinos, ovinos)	1555	84
Tecnología de los alimentos	789	43
Empresas servicios veterinarios	728	39
Nota: Las respuestas fueron 1850 (78%) de los entrevistados		

Figura VIII: Porcentaje de veterinarios según su actividad en el sector productivo (CENSO, 2010)

#### El sector de la Clínica Veterinaria

El sector de las clínicas veterinarias en Montevideo presenta “atomización” (Atomizar es la característica de un mercado compuesto de numerosos compradores y vendedores, en el cual ninguno ocupa un lugar preponderante). La atomización del sector clínicas veterinarias es un concepto que se va incorporando lentamente al análisis de los diferentes sistemas de salud animal en las sociedades iberoamericanas. (Ochs, Abreu, & Strauch, Selecciones Veterinarias, 2014)

La atomización del sector “Clínicas Veterinarias” constituye una de sus mayores debilidades, ya que lleva normalmente a una relación estructura/servicios ofrecidos desfavorable. La atomización, en teoría, tiene como principales consecuencias, la baja eficiencia y los sobrecostos -es muy costoso tener graduados universitarios desempeñando tareas de vendedores sin calificación-. Como el componente salarial es uno de los principales elementos constitutivos del costo del servicio veterinario, es habitual encontrar en el Uruguay, la presencia de estudiantes en las clínicas, sin el debido apoyo de médicos veterinarios en muy buena parte del horario de atención. La calidad asistencial de estos oferentes –en sus aspectos médicos-, es sacrificada en forma significativa, en función del abatimiento de este costo. Pensamos que resulta significativo diferenciar conceptualmente un mercado atomizado de un mercado saturado. Estos últimos, son considerados de esa forma porque han superado la fase inicial o de inmadurez y se encuentran maduros o consolidados. Entendemos como mercados inmaduros a aquellos en que los profesionales, las clínicas u hospitales clínicos veterinarios no están integrados, funcionando de manera aislada, ofreciendo servicios de tipo generalista. Son aquellos donde es raro encontrar a

los profesionales desempeñándose en equipos de especialistas, en contraposición con los sistemas maduros, donde se accede a cualquier tipo de producto/servicio en cualquier punto del mercado. (Ochs y col., 2014)

En Montevideo y área metropolitana, promediamente el 70% del negocio de las Clínicas Veterinarias pasa por los aspectos no médicos (I), por tanto, es frecuente que, de manera casi imperceptible, la dinámica diaria de la clínica, conduzca a que el veterinario le dedique más atención y horas de la jornada laboral a los aspectos comerciales. Paralelamente, los proveedores, implementan en forma permanente nuevas, diferentes y exitosas políticas de promoción de sus opciones comerciales, tentando a los responsables de los emprendimientos, a la apertura de nuevas “bocas” de venta de sus productos. Este formato de negocio, que indudablemente le sirve al sector proveedor – porque los desarrolla y consolida empresarialmente- contribuye a favorecer de esta forma la atomización del sector. Para que esta propuesta sea “eficiente, accesible y económica” a esos objetivos comerciales, muchas clínicas contratan estudiantes, que se sabe de antemano estarán muchas horas de la jornada laboral sin la debida supervisión de un médico veterinario, constituyendo una suerte de “intrusismo parcial” promovido desde la propia patronal. (Ochs y col., 2014).

*“La atomización genera problemas de escala, con poco dinero en movimiento y la resultante son estructuras básicas carentes de tecnología”.* (Ochs y col., 2014). El modelo adoptado por el sector en el Uruguay está basado en tres unidades de negocios, al que se le puede agregar una cuarta unidad en los casos en que el profesional posea especialidad. Este modelo, que se repite en forma ilimitada, tiene como naturales consecuencias: inmadurez sistémica, diferenciación escasa y varias ausencias -escalas mínimas de eficiencia por unidad de negocio, gerencias idóneas, tecnologías y apoyos financieros de significación (Ochs y col., 2014).

Entonces podemos decir que la CV es una microempresa comercializadora de productos, prestación de servicios no-médicos, consultorio profesional y pequeño quirófano (atención primaria). (Ochs y col., 2011)

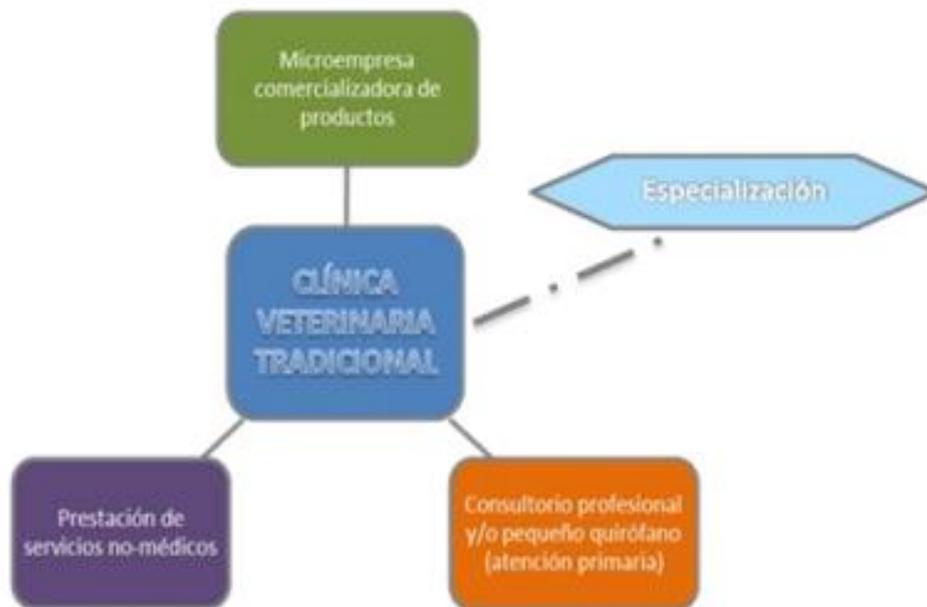


Figura IX: Formato comercial de la CV (Ochs y col., 2011)

#### Características de la CV

Centro de negocios: 100%

Inmueble: Arrendatarios -mayoría-

Cuota: promedio 7 U\$S

Calidad edilicia: buena -valoración subjetiva-

Ingresos médicos: en el entorno del 30% del negocio -promedio-

Estructura: Chicas 50% -hasta 60m<sup>2</sup>- y Medianas 37% -hasta 120m<sup>2</sup>-

Visitas médicas diarias: 4 a 7 pacientes -toda complejidad-

Socios: entre 150-250 en un porcentaje importante de clínica

Empresas: Unipersonales y SRL –mayoría

Tabla 4: Características de la CV (Ochs y col., 2014)

*“La aplicación de RSE en la CV hace más atractiva a esta para las grandes empresas proveedoras las cuales la verán de forma más atractiva. El íntimo*

*contacto del médico veterinario con sus colaboradores, en la CV que aplique la RSE, facilitará el trabajo en calidad de vida laboral, modificará comportamientos negativos y ayudará a poner en marcha proyectos sociales y de buena relación con la comunidad inmediata". (Ochs H. , Holliday News, 2015)*

### 1.7 Análisis FODA de la CV:

Se debe analizar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la organización y su entorno, que permite evaluar y realizar diagnóstico organizacional reorientando o definir las estrategias de la organización a partir de mirarse hacia adentro y analizar el entorno que le rodea y le influencia.



Figura XI: Esquema FODA (Pascale, 1985)

Aquellas empresas que no hayan realizado alguna vez un diagnóstico concreto respecto de su situación y un mínimo pronóstico respecto de cuál será su proyección en el corto y mediano plazo, viajarán a la deriva expuestas a los vaivenes de cualquiera sea el mercado en el que se desarrollen o intenten hacerlo.

**Factores Internos:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buena ubicación</li> <li>-Dispuestos al cambio</li> <li>-Personal -Capacitado</li> <li>-Catálogos digitales</li> <li>-Limpieza</li> <li>-Atención a través de las redes sociales</li> <li>-Abre todos los días de la semana</li> <li>-Empresas en crecimiento</li> <li>-Buenos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de estacionamiento.</li> <li>-Descuido de empleados</li> <li>-El local es pequeño</li> <li>-Bajo dominio de esta herramienta virtual.</li> <li>-No se cuenta con personal capacitado y a tiempo completo para esta tarea.</li> <li>-El inventario de la mercancía no se maneja en forma digital.</li> <li>-Los precios varían con mucha frecuencia.</li> <li>-No se cuenta con un software en caso de que la empresa crezca vertiginosamente</li> </ul>

Tabla 5: Fortalezas y Debilidades de la CV (Merida, 2011)

**Factores Externo:**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Oportunidades de Gente que se preocupa por sus mascotas.</li> <li>-Alto poder adquisitivo.</li> <li>-Lugar muy transitado</li> <li>-Aumentar las ventas.</li> <li>-Muchos clientes dominan el e-commerce.</li> <li>-Atención las 24 horas del día los 365 días del año, en el momento que desee el cliente.</li> <li>-Dar a conocer la empresa en lugares donde no se tiene presencia física.</li> <li>-Forma diferente e innovadora de atender a los clientes.</li> <li>-El mercado cautivo que tiene mascotas, se encuentra entre niños y jóvenes, quienes son los más asiduos usuarios de las redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tecnología.</li> <li>-Mejores Productos que la tienda no tenga.</li> <li>-Un mayor tiempo de respuesta comparado con la competencia.</li> <li>-Alta escases de productos importados.</li> <li>-Suministro de información de precios a la competencia.</li> <li>-Constantes regulaciones por parte del estado en la importación de productos que son necesarios para el cuidado de las mascotas.</li> </ul>

Tabla 6: Oportunidades y amenazas de la CV (Merida, 2011)

### Fortalezas de la CV



Figura XII: Fortalezas de la CV (Ochs y col., 2014)

“La clínica veterinaria también presenta debilidades como lo son el menor acceso a la información y a los eventos donde se difunde la RSE, presentando redes sociales más limitadas y escasa disponibilidad de tiempo de los directores”. (Licandro O. , Banco Central del Uruguay, 2014)

“La mente del empresario se divide en una amplia variedad de temas y problemas, formulando una opinión para sí mismo de que la RSE es uno más para adicionar”. (Licandro O. , Banco Central del Uruguay, 2014)

“Menor disponibilidad de horas-hombre para trabajar en proyectos de RSE; menor “cultura de asistencia técnica”, la RSE necesita para su aplicación en sus inicios de apoyo metodológico para aplicarla”. (Licandro O. , Banco Central del Uruguay, 2014)

### Debilidades de la CV



Figura XI: Debilidades de la CV (Ochs y col., 2014)

“Los principales errores que cometen las clínicas veterinarias son estos dos: Pretender competir utilizando las mismas armas que utiliza la gran empresa. Por lo general las empresas grandes son más fuertes en su capacidad para reducir costos resultantes de economías de escala, en su capacidad de distribución de sus bienes y servicios, en los mayores recursos para aplicar en marketing, etc. Competir en esas áreas equivale a atacar al enemigo en los puntos en que éste es más fuerte. Otro de los errores cometidos por estas es no utilizar ni explotar las armas estratégicas que posee”. (Deres, 2003)

### LOS IMPACTOS Y LAS RESPONSABILIDADES. ENFOQUE TRADICIONAL

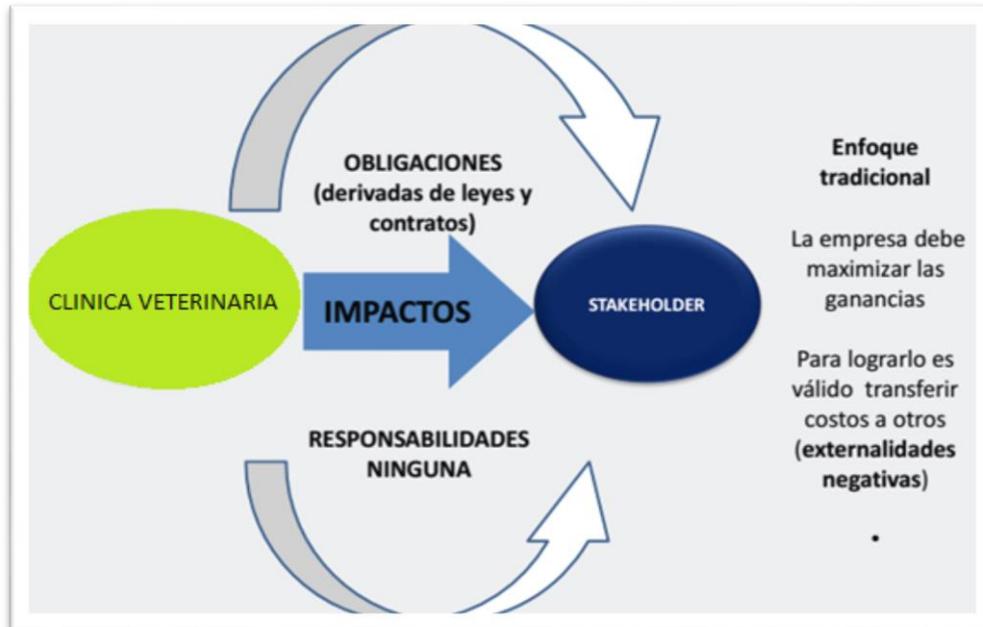


Figura XIV: Impactos del enfoque tradicional (Licandro O. , Universidad Católica del Uruguay , 2016)

## LOS IMPACTOS Y LAS RESPONSABILIDADES ENFOQUE DE RSE



Figura XII: Impactos del enfoque con RSE (Licandro O. , Universidad Católica del Uruguay , 2016)

## 12 APLICACIÓN DE RSE EN LA CLÍNICA VETERINARIA

*“En Uruguay, desde hace muchos años, las empresas han venido desarrollando diferentes acciones que hoy, a la luz de los nuevos conceptos, son consideradas iniciativas de RSE. Esto se ve reflejado en las respuestas de empresarios cuando se les consulta si en su empresa desarrollan la RSE. Si bien la primera respuesta puede ser negativa –debido a la falta de conocimiento sobre lo que implica este término– una vez que se indaga sobre las distintas acciones y programas que la empresa desarrolla, se descubre que éstos se enmarcan en el concepto de RSE: simplemente no se consideran como tales y se desarrollan en forma aislada o puntual” (Deres, 2007)*

El modelo empresarial que tienen las clínicas veterinarias, es un escenario perfecto para adoptar prácticas de RSE que contribuyan tanto a su crecimiento económico como social. Sus ventajas frente a organizaciones grandes las hacen competitivas al permitir responder rápidamente a las demandas de los clientes y la sociedad, aquí les presentamos las oportunidades y ventajas que tienen las microempresas en este caso la clínica al aplicar la RSE como una nueva visión de negocios:

- Al trabajar en ámbitos geográficos más pequeños conoce con mayor profundidad los problemas de su entorno. (Vargas, 2011)
- Al ser más pequeña soporta menos burocracia y se adopta más fácil a los cambios. (Vargas, 2011)

- Tiene mayor posibilidad de acercamiento con sus clientes, algo que les permite conocer mejor sus necesidades y preferencias para ofrecen una atención personalizada. (Vargas, 2011)
- Los elementos considerados necesarios para el funcionamiento de la organización hacen más fácil cambiar su nicho de mercado. (Vargas, 2011)
- Puede innovar constante mente sus productos o servicios sin correr tantos riesgos. (Vargas, 2011)
- Al ser una empresa con estructura pequeña, tienen mayor capacidad para corregir sus errores: con un producto, campaña publicitara o el público objetivo que hayan elegido. (Vargas, 2011)
- Los trabajadores son más comprometidos con la organización, porque al ser una empresa de estructura sencilla, no tienen una división de funciones estipulada, algo que les permite poder opinar, dar ideas y ser útiles con respecto al mejoramiento de la empresa. (Vargas, 2011)
- Al existir mayor compromiso por parte de los trabajadores aumenta la productividad, ya que las relaciones en el triángulo jerárquico de la empresa son bajo un trato personal, algo que suele dar mayor motivación a los empleados. (Vargas, 2011)

Todo lo anterior hace que una CV pueda tener las mismas y hasta más oportunidades frente a una multinacional, todo depende de la forma en que gestione armónicamente la estrategia empresarial que utilizará para aplicar RSE. (Vargas, 2011)

Pero para poder ser competitivos también es importante identificar los retos que debe enfrentarse una microempresa con relación a una empresa grande al aplicar temas de RSE.

Por ejemplo:

- Debe pensar en un respaldado financiero para sus productos o nuevos proyectos en temas de RSE.
- Para lograr posicionar su marca debe manejar la relación entre coherencia e identidad. (Vargas, 2011)
- Su trabajo en temas de RSE debe hacerse visible para que pueda ser rentable. (Vargas, 2011)
- Debe encontrar un equilibrio que le permita mantener buenas relaciones con los grupos de interés y los interlocutores para obtener buenos resultados. (Vargas, 2011)
- Tiene que tener claro que será responsable socialmente, sí, respeta las costumbres y herencias culturales de la zona en la que actúa la empresa. (Vargas, 2011)
- Debe ver a sus trabajadores como el activo más importante de una empresa. (Vargas, 2011)

A pesar de los riesgos que puede enfrentar una microempresa o CV al incorporar RSE en su organización, es importante entender que esta, no es un gasto sino una inversión a largo plazo que permitirá *“escuchar, atender, comprender y*

*satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo”*

La CV como empresa posee algunas ventajas intrínsecas y otras en determinados tipos de mercado respecto a las empresas grandes. (Ochs H. , Holliday News, 2015)

Algunas de las situaciones relacionadas a la RSE que enfrenta una CV son:

- Prácticas justas en las “operaciones”, referidas a la conducta ética en sus transacciones, competencia justa, respeto por los contratos, obligaciones, compromisos y la promoción de la RSE en toda la cadena de valor.
- Marketing responsable, información objetiva e imparcial -comercial y médica-, precios a la vista, presupuestos, consentimiento informado, etc.
- Protección de la salud y la seguridad de los consumidores.
- Servicios de atención al cliente, correcta atención telefónica, apoyo y resolución de quejas/controversias.
- Protección y privacidad de los datos de los clientes.
- Educación al cliente en aspectos comerciales y promoción de la salud.

Estas prácticas basadas en valores son difíciles de imitar con simples acciones sociales y, a su vez, consolidan una cultura empresarial pues les dan a todos los miembros de la CV una misma visión.

En Uruguay se viene dando un crecimiento sostenido en relación a la incorporación en la gestión de aspectos de RSE. Sin embargo, en las CV, existe todavía un gran desconocimiento sobre el significado integral de éste concepto y los múltiples beneficios que de él derivan.

El posicionamiento de la CV desde la RSE –valores y calidad de servicio- para los clientes, tendrá como consecuencia una diferenciación que mejorará los resultados económicos de la empresa. (Ochs H. , Holliday News, 2015)

La formación de un modelo de desarrollo sostenible

Hay que tener en claro cómo queremos aplicar la RSE en nuestra CV para generar un modelo sostenible y sustentable, de manera correcta o incorrecta y las repercusiones de estas medidas, generalmente el propósito de las empresas tradicionales es generar dinero, si bien para una CV es esencial este no es el único propósito de una empresa.

### **13 RSE Y RRHH EN CV**

De forma natural la responsabilidad social corporativa se asocia con las áreas de recursos humanos, y, de hecho, la mayor parte de las actividades de responsabilidad social corporativa relacionadas con los empleados de las empresas están vinculadas a políticas y actuaciones de recursos humanos en mayor o menor medida. (Moreno, 2010)

La incorporación de la responsabilidad social corporativa en la dirección de los recursos humanos se considera como una inversión intangible que incrementa

los costos de la empresa, pero, el costo no es lo único que aporta a la empresa, es una inversión que permite que la empresa esté mejor gestionada desde una perspectiva más global y por tanto con mayor capacidad para mantener y crear valor en el largo plazo.

En otras palabras, la responsabilidad social corporativa genera costos para la empresa, al mismo tiempo, genera los beneficios a los recursos humanos y mejora los beneficios intangibles empresariales. (Moreno, 2010)

Antiguamente se consideraba que las organizaciones que tenían éxito eran las que presentaban mayor infraestructura, capital financiero, maquinaria e inversiones. Eran aquellas que tenían mayor patrimonio, activos tangibles, físicos y concretos. Hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras, y por esta razón no dependen de su tamaño. (Chiavenato, 2011) Podemos afirmar que hoy en día las organizaciones exitosas, no necesariamente son las más grandes y esto es debido a la innovación.

*“El concepto de innovación nace con Joseph Schumpeter, economista Austro - americano, quien fue el primero en identificar a la innovación como el motor del cambio económico en su libro clásico “Teoría del desarrollo económico” en 1911, por su capacidad de producir o provocar desequilibrios dinámicos en la economía.”* (Ochs, 2003)

El capital humano es la gente, el talento y habilidades-competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles.

No alcanza con tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora (Chiavenato, 2011).

La RSE contribuye de manera directa a mejorar el clima laboral, así como a conformar un equipo valioso y comprometido de colaboradores, hecho determinante para la obtención de resultados en la empresa.

Si bien son múltiples los beneficios de la aplicación de prácticas de Responsabilidad Social, es en el ámbito de recursos humanos donde más impacto tiene, ya que permite impulsar la transparencia, la confianza, la equidad y la comunicación.

#### Definición de Recursos

Se considera un recurso a todos los activos, capacidades, procesos organizativos, conocimientos, etc., controlados por una empresa que permiten la implantación de estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia.

Es decir, cualquier activo que está ligado con un mínimo de permanencia a la empresa. Esta definición nos indica que la empresa utiliza recursos de los cuales no es propietaria directa, es el caso del conocimiento, la experiencia y las habilidades de los trabajadores; es decir, recursos propiedad de los trabajadores y que la empresa solo puede utilizar mientras las personas que los poseen formen parte de la plantilla de la organización. (Sierra, 2011)

Al igual que ocurre con los recursos, el concepto de capacidad ha sido definido de múltiples formas pueden resumirse considerando a las combinaciones como combinaciones de conocimiento tácito, habilidades y recursos que una empresa

acumula a lo largo del tiempo. En definitiva, las capacidades son fenómenos complejos resultado del proceso de aprendizaje organizativo. (Sierra, 2011)  
Las capacidades son siempre intangibles y están construidas a través de los recursos bien físicos o no físicos. Por tanto, las capacidades son el resultado de la interacción de muchos agentes, pero a su vez son independientes de dichos agentes. Se puede considerar a las capacidades como las habilidades colectivas de la organización o como competencias de la empresa. (Sierra, 2011)

## 1.8 Recursos intangibles de la CV

Los recursos intangibles son los que mejor cumplen las características para poder generar una ventaja competitiva (recursos escasos, valiosos, imperfectamente imitables y limitadamente o imperfectamente sustituibles). De este modo, este tipo de recursos puede en muchos casos llegar a ser fuente de sustentabilidad económica. (Sierra, 2011)

La estrategia de las organizaciones debe sustentarse en los recursos intangibles por dos motivos: son los que proporcionan un mayor factor de diferenciación y además no son recursos disponibles en el mercado, sino que generalmente han de nacer y desarrollarse dentro de las empresas de modo complejo y con un cierto período de tiempo. (Sierra, 2011)

Los recursos intangibles, además de no poderse comprar o vender normalmente en un mercado organizado, son en muchos casos específicos de las empresas a las que pertenecen y no tienen ningún valor fuera de ella. (Sierra, 2011)

Los activos o recursos intangibles, tales como la reputación de la empresa, la cultura corporativa, el conocimiento tecnológico, las capacidades de los empleados, la imagen de la marca, las habilidades directivas, etc. Son indispensables a la hora de medir el poder competitivo de una empresa.

### Intangibles

Son activos de naturaleza inmaterial.

Son activos basados en la información, la experiencia y los conocimientos.

Son activos que generalmente permiten ser utilizados de muchas maneras y de forma simultánea (Sierra, 2011)

### Características de los recursos intangibles

En algunos casos, su existencia es casi imposible de demostrar o de determinar con exactitud. En estos casos, son muy difíciles de valorar las rentas que generan para la empresa.

Aumentan el valor de otros activos tangibles a los que están asociados. Dicho aumento de valor es muy difícil de estimar o cuantificar con exactitud. (Sierra, 2011)

Normalmente son frutos de una creación interna. Es decir, no existe un mercado organizado de compra y venta de dichos activos. Este rasgo facilita que las organizaciones dispongan de intangibles diferentes en función de cada empresa. Lógicamente, esto no significa que sean totalmente intransferibles. (Sierra, 2011)

Se pueden utilizar de forma simultánea en varias actividades o áreas de la empresa. De este modo, estos activos poseen con facilidad la capacidad de crear valor. (Sierra, 2011)

Con el paso del tiempo, la mayoría de ellos, no se deprecian, sino que por el contrario incrementa su valor. Por tanto, suelen tener un período de vida largo ya

que su utilización le facilita aumentar su capacidad de generar valor para la empresa. (Sierra, 2011)

A pesar de tener normalmente un período de vida largo, mayor que la mayoría de los activos tangibles, son muy sensibles a determinadas situaciones que pueden hacerles perder todo el valor que tenían en un instante de tiempo. (Sierra, 2011)

Son recursos que necesitan un período de tiempo para su obtención y para la obtención de éxito. No se pueden alcanzar solo con dinero, dependen del tiempo para su implantación y desarrollo y son muy difíciles de acumular. (Sierra, 2011)

La mayoría de los activos intangibles son específicos de la organización en la que se encuentran al tener valor y generar beneficios en función de su relación con el resto de activos que posee la empresa. Por tanto, no tiene sentido que dichos activos se transfieran a otra organización, pues carecerían de valor en cualquier otra empresa. (Sierra, 2011)

Son recursos con escaso valor en caso de liquidación de la empresa. Esto se debe a que son activos con un alto grado de incertidumbre y ambigüedad causal y desaparecen con el cierre de la propia organización. (Sierra, 2011)

Poseen un nivel de riesgo superior al de los recursos tangibles. Debido a su alta incertidumbre y a que es necesario un período para la obtención de rentas, los activos intangibles solo son rentables a largo plazo lo cual significa que tienen un riesgo mayor que los recursos físicos. (Sierra, 2011)

Los activos intangibles suelen obtenerse generalmente mediante la autofinanciación de la empresa. Este rasgo se debe a su naturaleza inmaterial, al período de tiempo necesario para la reposición de la inversión realizada y a su elevado nivel de incertidumbre. (Sierra, 2011)

## **1.9 Capital humano como Recurso Intangible**

Los recursos humanos son recursos intangibles. Los empleados de las CV, a través de sus tareas diarias, dan lugar a una serie de recursos intangibles propios de la clínica y del equipo que en ella trabajan. Es decir, el capital humano es el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. (Sierra, 2011)

El capital humano es un activo inmaterial imputado a una persona que puede acumularse y ser utilizado simultáneamente en varias operaciones. (Sierra, 2011)

Estos recursos intangibles ligados a las personas son esenciales, ya que cumplen con facilidad las condiciones necesarias para generar ventajas competitivas, dado que son imperfectamente imitables, valiosos, escasos e imperfectamente sustituibles. Por tanto, el capital humano es un activo muy difícil de transferir de una organización a otra. (Sierra, 2011)

La durabilidad de recursos como la experiencia, las destrezas, habilidades, capacidad de adaptación o los conocimientos es lo que proporciona a las organizaciones ventajas competitivas sostenibles que conducen a dichas empresas al éxito sobre sus competidores. (Sierra, 2011)

En la era de la información, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de la organización (Chiavenato, 2011)

En la era de la información, el conocimiento se convierte en el recurso organizacional más importante de una empresa. Una riqueza más valiosa y crucial que el dinero. (Chiavenato, 2011)

Para desarrollar el talento del capital humano es necesario tener políticas de capacitación para esos recursos, directrices que deben estar incluidas en el plan estratégico de la organización. “Para la capacitación de todos los empleados, ya sean veterinarios, técnicos, recepcionistas, no solo es necesaria la dedicación de mucho tiempo personal en los estudios previos, sino que luego se requieren meses y a veces años de educación continuada en el puesto de trabajo.” (Moreau & Nap, 2011)

La gestión de recursos humanos en la organización, sus objetivos y funciones. Las empresas están integradas por personas que son las que llevarán a cabo los logros o, por lo contrario, el fracaso del negocio de la organización. La dirección de recursos humanos es el proceso en que los empresarios encuentran los empleados adecuados para cada puesto de trabajo, los trabajadores adquieren la formación suficiente para desempeñar las tareas de manera eficiente para alcanzar los fines de la empresa. La gestión de recursos humanos se incluyen también las actividades para conseguir el máximo nivel de la satisfacción y la eficiencia de los trabajadores, y lo más importante, la compensación a sus servicios para optimizar la rentabilidad del negocio a través de desempeño de los empleados. La importancia de la dirección de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral. (Dolan, 2014)

#### **14 COMO APLICAR LA RSE EN EL PERSONAL DE LA CLINICA VETERINARIA**

---

La actualidad del manejo del personal, particularmente en el rubro veterinario en las clínicas de Montevideo, atraviesa una situación crítica.

Un conjunto de factores de diferente naturaleza son el origen de la problemática ligada a la gestión de los recursos humanos.

Algunos son de índole profesional: falta de capacitación del médico veterinario en temas relacionados a la gestión de personas y/o preparación o competencias insuficientes de los empleados para el desempeño de la labor.

Otros, en cambio, están relacionados con cuestiones generacionales: comunicación deficiente e incompreensión, o motivacionales: diferencias sustanciales entre los objetivos y deseos del empleado y las funciones que debe desempeñar; insatisfacción con la remuneración; falta de un régimen de incentivos; estrés; ambiente de trabajo hostil, etc.

Sin embargo, todas ellas -independientemente de su origen- provienen, confluyen o se derivan de problemas comunicacionales y luego en estados emocionales, o viceversa.

Es habitual que estos conflictos conduzcan a una alta rotación de personal y/o juicios laborales -con las pérdidas que ellos conllevan, no sólo en el aspecto monetario o financiero, sino en el consumo de tiempo, energía y bienestar-.

Dado que la clínica -o el negocio veterinario- involucra a seres humanos, implica relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

La conjunción armónica de la mente y el corazón; es decir, del capital intelectual y del conocimiento, por una parte, y de las emociones y los sentimientos, por otra, determina las posibilidades de éxito del médico como líder de todo su personal y -por ende- del emprendimiento comercial.

La evolución de la empresa CV tradicional hacia una empresa socialmente responsable es un proceso que entre otras cosas requiere un cambio cultural en el interior de la organización, dicho cambio no es posible sin el compromiso y participación de los empleados; por esto existe cierto consenso de que la aplicación de la RSE debe comenzar por los empleados.

Para posibilitar un cambio en la CV que conduzca hacia esa dirección es necesaria la aplicación de políticas de RSE en todo el equipo existente y los futuros recursos humanos que se incorporen.

## 1.10 SELECCIÓN

El concepto de selección consiste en elegir el hombre adecuado para el sitio adecuado, en otras palabras, la selección busca de los candidatos disponibles el más adecuado para dicho puesto, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como eficacia de la CV. (Chiavenato, 2011)

La selección pretende solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo
- Eficacia y eficiencia de la persona en el puesto

Las bases para la selección de personal tienen que tener un estándar, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante así el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren. (Chiavenato, 2011)

CARACTERISTICAS DESEADAS	CARACTERISTICAS INDESEABLES
- Trato amable con los clientes	- Irritabilidad
- Facilidad para relacionarse	- Introversión
- Disposición para complacer al cliente	- Impaciencia
- Resistencia a la frustración	- Poco control emocional
- Facilidad de expresión	- Dificultad de expresión
- Facilidad de trabajar en equipo	- Dificultad de relacionarse
- Buena memoria	- Mala memoria
- Concentración visual y mental	- Dispersión mental
- Facilidad para los números	- Falta de facilidad con los números

Tabla 7: Técnica de incidentes críticos para el puesto de vendedor en mostrador (Chiavenato, 2011)

Las características personales requeridas pueden ser divididas en dos aspectos fundamentales:

- Preparación o aptitudes (grado de instrucción, educación, habilidades y experiencia) (Dughetti, 2012)

-Actitud (conjunto de conductas esperadas, en la medida que las mismas tengan coherencia con la filosofía de trabajo de la CV). (Dughetti, 2012)

Sólo como ejemplo, en una posición de atención al público de la CV podrían ser: compromiso con la responsabilidad, conocimiento de los productos y servicios, iniciativa para resolver problemas, predisposición a satisfacer al cliente, deseos de aprender nuevas tareas, buena comunicación. (Dughetti, 2012)

En muchos casos, una de las necesidades imprescindibles para una búsqueda es que la persona sea confiable, y la exigencia de tal condición puede estar

fundada en diferentes aspectos de la función: manejo de dinero, aspectos de la seguridad del comercio, acceso a información sensible, delegación de tareas fundamentales. (Dughetti, 2012)

La necesidad de privilegiar la confianza puede llevar a contrataciones equivocadas si ese candidato no reúne otras cualidades que podrían quedar en un plano secundario, tales como cierta habilidad para construir relaciones interpersonales con los clientes y con sus compañeros, etc. (Dughetti, 2012)

A veces, los veterinarios tienden a tomar decisiones de contratación basados en las habilidades técnicas, porque es algo que ellos conocen y entienden bien. La paradoja es que las destrezas técnicas se pueden aprender; mientras que es mucho más difícil modificar o mejorar la habilidad para relacionarse. (Dughetti, 2012)

Es importante recordar que la confianza es el principal motivo de elección de una CV y que la construcción de la misma es una tarea que se realiza en equipo, donde el profesional es el principal protagonista -y generador de confianza- pero todos sus empleados y ayudantes son actores que contribuyen decididamente a forjarla. (Dughetti, 2012)

### **1.11 DISEÑO DEL PUESTO**

El concepto de puesto se basa en nociones de tarea, obligación y función

Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto, generalmente son tareas repetitivas

Obligaciones: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.

Suele ser una actividad atribuida a puestos más diferenciados, una obligación es una tarea más compleja, más mental y menos física.

Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera repetitiva o sistémica por el ocupante del puesto.

Puesto: es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás.

El diseño de un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas y obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto)
- Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)
- A quien reportar (relación de jerarquía)
- A quien supervisa o dirige (autoridad) es decir relación con sus subordinados. (Chiavenato, 2011)

Es habitual que el veterinario titular del negocio tenga una idea bastante aproximada, de cuáles serán las tareas que el empleado deberá cumplir. Sin embargo, hay una enorme distancia entre ello y una descripción de la posición laboral. Para hacerlo correctamente, este ejercicio demanda tiempo y concentración específica: comienza por el inventario de las tareas a efectuar e incluye una definición del rol que se pretende ocupar. (Dughetti, 2012)

Se pueden seguir dos caminos.

Uno, es describir los trabajos que el empleado deberá cumplir y, a través del enunciado de los mismos, surgirá la denominación de la función. (Dughetti, 2012)

El camino inverso es precisar la función, por ejemplo, enfermero, vendedora de salón, peluquero, recepcionista y luego enumerar las tareas. (Dughetti, 2012)

Aún si se elige este método, es importante delinear las responsabilidades y ocupaciones que tal rol involucra, pues difiere de una CV a otra, en relación a las expectativas y necesidades del emprendimiento, su orientación y tamaño. (Dughetti, 2012)

La definición de la función y descripción del puesto de trabajo son sumamente útiles y esclarecedoras para el veterinario y el candidato; constituyen un auxilio para evitar desvíos, establecer resultados esperados y evitar malas interpretaciones. (Dughetti, 2012)

Es frecuente que las limitaciones del comercio o el tamaño del negocio determinen que la veterinaria no pueda tener más de un empleado a quien, en estos casos, el titular suele denominar multifuncional. En esa circunstancia se podrá identificar a la posición como un “asistente general” y aun así listar sus tareas y responsabilidades. (Dughetti, 2012)

No obstante, en algunas ocasiones, no sólo uno, sino varios empleados de una veterinaria o de un pet shop parecen desempeñarse como poli funcional. (Dughetti, 2012)

Si bien es importante que los empleados conozcan y sepan otros trabajos para suplir ausencias por enfermedades o vacaciones, suele ocurrir que -en realidad- ninguno tiene totalmente clara la delimitación de sus responsabilidades, o bien, no son aprovechados al máximo ni los conocimientos, ni las competencias de cada individuo para adjudicarles sus principales quehaceres.

Finalmente, no sólo se deben fijar las funciones, tareas y responsabilidades, sino también las conductas esperadas. Estas son las que le darán al candidato un encuadre acerca de los principios, creencias y valores que guiarán la filosofía de trabajo. (Dughetti, 2012)

## **1.12 CAPACITACIÓN**

La capacitación es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistémica y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la trasmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Una tarea cualquiera, ya sea simple o compleja, implica estos tres aspectos. La capacitación es una inversión y no un gasto, la empresa tiene la intención de capacitar el equipo para reducir o eliminar diferencias entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. (Chiavenato, 2011)

### **14.1.1 Contenido de capacitación:**

El contenido de la capacitación abarca cuatro fases:

Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, normalmente la información es general, de preferencia sobre el trabajo, información respecto a la clínica, sus productos y

servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etc. (Chiavenato, 2011)

Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimiento directamente relacionado con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizan. (Chiavenato, 2011)

Desarrollo o modificación de actitudes: es decir modificación de actitudes negativas de los trabajadores y convertirlas en favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. (Chiavenato, 2011) Puede aplicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (capacitación de vendedores y recepcionistas). (Chiavenato, 2011)

Desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos de la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar líderes que piensen en términos globales y amplios. (Chiavenato, 2011)

#### **14.1.2 *Objetivos de la capacitación:***

Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto de trabajo

Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación

La capacitación es un acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. (Chiavenato, 2011)

#### **14.1.3 *Ciclo de capacitación:***

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- Insumos: como educados, recursos de la organización, información, conocimientos, etc.
- Proceso: como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
- Productos: como personal capacitado, conocimiento, competencias, éxito o eficacia, organizacional, etc.
- Realimentación (feedback): como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación. (Chiavenato, 2011)

En términos amplios, la capacitación implica cuatro etapas:

- Detención de las necesidades de capacitación (diagnostico).
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implantación y ejecución del programa de capacitación.

- Evaluación de los resultados.

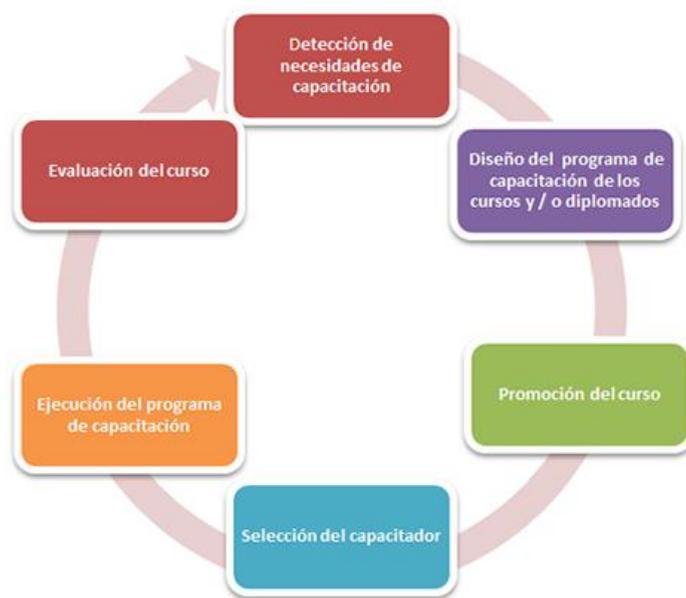


Figura XIII: El ciclo de la capacitación (SYGP Consultores)

Una CV puede razonablemente esperar que un programa de capacitación bien diseñado:

- Sea una herramienta eficaz de venta para atraer a los médicos
- Asegura que los nuevos empleados están en el buen comienzo.
- La calidad de la formación y de los materiales proporciona una impresión duradera, para bien o para mal, de las normas del hospital.
- Es muy difícil cambiar las ideas de los trabajadores formados durante las primeras semanas.
- Aumenta la satisfacción en el trabajo (y por lo tanto, retención de empleados).
- Ayuda a compensar la escasez de mano de obra calificada.
- Buenos empleados con un mínimo de experiencia pueden aumentar sus aptitudes y avanzar en trabajos de más alto nivel
- Mejora la calidad médica y el servicio al cliente
- Proporciona un medio para mejorar la ventaja competitiva de la CV
- La clínica rápidamente adaptarse a la evolución de los negocios y condiciones médicas
- Aumenta los ingresos de la CV
- En consecuencia, ofrece oportunidades para el aumento de compensaciones al personal
- Ayuda a la CV a evitar problemas legales (Dughetti, 2012)

### 1.13 CLIMA LABORAL

El clima laboral o Microambiente no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. El ambiente de trabajo es específico de cada organización. Este se encuentra influenciado por los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios) por un lado y los consumidores o usuarios por el otro. (Chiavenato, Administración de recursos humanos , 2011)

El ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. La organización que tiene éxito es capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de oportunidades que surgen en el ambiente. (Chiavenato, Administración de recursos humanos , 2011)

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento. (Chiavenato, Administración de recursos humanos , 2011)

Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos. (Davis & Newstrom, 1999)

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir al trabajo- y la impuntualidad – que es un tipo de ausentismo, pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización” (Davis & Newstrom, 1999)

Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo. El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. (Robbins, 1999)

Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la empresa recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto. (Robbins, 1999)

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un

incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. (Robbins, 1999)

Haremos mención, por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar” (Robbins, 1999)

Clima de Tipo Autoritario

Autoritarismo explotador: se caracteriza porque el empleador no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable. (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1999)

Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre el empleador y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los jefes, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos, pero no fiándose totalmente de su conducta. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable. (Robbins, 1999)

Clima de Tipo Participativo

Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación. (Robbins, 1999)

Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte del empleador, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. (Robbins, 1999)

#### **1.14 CALIDAD DE VIDA LABORAL**

La “Calidad de Vida Laboral” de una empresa está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la

empresa hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo. (Davis & Newstrom, 1999)

*“El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades”.* (Davis & Newstrom, 1999)

*“La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo”.* (Davis & Newstrom, 1999)

*“Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto”.* (Davis & Newstrom, 1999)

Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la empresa. (Davis & Newstrom, 1999)

*“La Calidad de Vida Laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al “enriquecimiento del trabajo” que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la cesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo”.* (Davis & Newstrom, 1999)

## **1.15 SATISFACCIÓN LABORAL**

El clima laboral está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización. (Robbins, 1999)

Para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas de Recursos Humanos que se imparten en la empresa. (Robbins, 1999)

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto, las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los

factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso. (Robbins, 1999)

Podría definirse a la satisfacción laboral como la “actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”. (Robbins, 1999)

*“De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir”.* (Robbins, 1999)

*“Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de la organización, también es cierto que los individuos difieren, como dijimos anteriormente, en cuanto a su disposición personal (positiva o negativa), de manera que los jefes sólo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados”.* (Robbins, 1999).

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre su necesidad de interacción social. Por tanto, tener jefes que ejerzan un genuino liderazgo y compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. (Robbins, 1999).

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de éste (esencia), el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social en la empresa, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado. (Robbins, 1999).

La satisfacción en el trabajo *“es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él”.* (Robbins, 1999).

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras entre el personal. (Robbins, 1999).

*“Además de la satisfacción laboral, también existen otras dos actitudes de los empleados, estas son el involucramiento en el trabajo- grado en que los empleados se sumergen en sus labores e invierten tiempo y energía en ellas- y el compromiso organizacional – grado en que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”* (Robbins, 1999)

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño. (Robbins, 1999)

Así como la satisfacción está referida al “gusto que se experimenta una vez cumplido un deseo”, la motivación es el “impulso y el esfuerzo para satisfacer ese deseo o meta”, es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía, dirección e impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad. (Robbins, 1999)

### FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN ORDEN DE IMPORTANCIA

SEGÚN EMPLEADORES	SEGÚN EMPLEADOS
Buena remuneración	Reconocimiento del trabajo
La seguridad del empleo	Sentimientos de estar involucrado
Promoción dentro de la empresa	Apoyo en caso de problemas personales
Buenas condiciones de trabajo	Seguridad en el empleo
Trabajo interesante	Ser bien remunerado

Tabla 8: Factores que influyen en la satisfacción laboral (Chiavenato, Administración de recursos humanos , 2011)

#### 1.16 COMUNICACIÓN INTERNA

Definición de comunicación: *“un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos”*

Es lo que aportar información transparente a sus empleados sobre la situación actual de la empresa y sus perspectivas de futuro. Hasta aquí, ya ha sido evidente que la incorporación de la responsabilidad social corporativa en la dirección de los recursos humanos permite una mejor implementación de las prácticas y

rutinas de gestión de recursos humanos, así mismo, impulsa el desarrollo de la gestión de persona hacia una dirección nueva. Por eso, no podemos ignorar la función de la responsabilidad social cuando ejercemos las actividades de la dirección de los recursos humanos. (Navarro, 2008)

Afirma que *“es innegable que una empresa estructurada, con sus áreas absolutamente definidas y con un buen talento humano, no puede caer en un estancamiento por el déficit de una buena, efectiva y asertiva comunicación entre sus componentes”*. (Ayon, 2006)

Por lo tanto, la comunicación organizacional *“debe ser gestionada y proyectada de manera integral: integrada a la estrategia corporativa y en armonía con los diferentes tipos de comunicación”*. (Otero & Caridad, 2009)

La comunicación interna es la base para una única comunicación externa. Las relaciones con los públicos internos deben estar englobadas dentro de una cultura corporativa en la que estén asentadas la comunicación bidireccional, la responsabilidad, la motivación o la participación de los empleados, haciéndoles sentir parte fundamental y pieza clave para el logro de las actividades y objetivos organizacionales. Una buena gestión de las relaciones internas lleva implícita su aplicación desde los modelos de comunicación bidireccional, donde la responsabilidad social deja de ser un objetivo de la comunicación para formar parte de su propia naturaleza y de su razón de ser. (Mira, 2013)

Si consideramos que para proyectar una buena imagen externa o una comunicación exterior positiva se hace imprescindible contar con una situación interna en armonía, las organizaciones deben empezar a incluir en sus planes estratégicos las relaciones con los empleados como base de sus relaciones con el resto de públicos, los externos. (Mira, 2013)

Con un empleado bien informado y conocedor de cualquier asunto relacionado con la organización para la que trabaja, la organización tiene más fácil la consecución de los objetivos marcados.

En este sentido, habría que considerar tanto las motivaciones del empleado como sus incentivos. Para las primeras, las motivaciones, la organización debería ahondar en aspectos como las aspiraciones, las ambiciones, las ideas o los deseos de los trabajadores. Para los incentivos, deberá diferenciar entre incentivos económicos (salario, primas, bonificaciones...), incentivos materiales (seguridad e higiene en el trabajo, prevención de riesgos laborales, adecuación del lugar de trabajo...) e incentivos sociales (conciliación laboral-familiar, ayudas sociales, reconocimiento notorio y público...) (Mira, 2013)

Las personas comúnmente creen que comunicarse es tan fácil y natural como hablar y oír, cuando en realidad la comunicación es compleja y representa un reto manejarla eficientemente.

Algunos aspectos de la complejidad en la comunicación son:

- Lo “verdadero” no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.
- El resultado de la comunicación se mide por el efecto en el receptor (no por las intenciones del emisor).
- La responsabilidad de la comunicación efectiva es tanto del emisor como del receptor.
- Cuanto mayor es la identificación del receptor con el emisor tanto mayor será su “voluntad de absorber” el mensaje emitido.
- Cada persona oye y ve selectivamente. Un mensaje que coincide con los valores del receptor resulta ampliado (y viceversa).
- La comunicación requiere que los receptores digan que han recibido un mensaje y que demuestren que lo han entendido realmente.
- Creemos que lo que comunicamos es tan claro para los demás como lo es para nosotros.
- Creemos que todos damos el mismo significado a las palabras.
- Creemos que la manera en que percibimos las situaciones es igual a como la perciben los demás.
- Creemos que estamos en lo correcto y los demás están equivocados.
- Creemos que sólo hay una manera correcta de hacer las cosas, por supuesto la nuestra.

A estas barreras se suman algunos puntos críticos que llevan a la comunicación como a presentarse con trabas:

Generalización. Se obtienen conclusiones universales a partir de una sola experiencia.

Eliminación. Omisión de información.

Distorsión. Transformación de la realidad percibida en una representación interna y que se asegura es la única opción verdadera.

En la CV cuando un mensaje va desde una persona que tiene un cargo alto (veterinario o jefe) hasta una persona de un nivel medio (asistente) pasa a través de un número de subestaciones en cada nivel. Cada nivel puede agregar o quitarle enunciados al mensaje original, calificarlo y transformarlo en otro mensaje completamente. (Mira, 2013)

Otro de los tantos errores u obstáculos de la comunicación efectiva es pensar que quién habla (emisor) es el único con derecho a hablar, y el oyente es pasivo y no puede emitir ningún juicio de valor, cuando debe ser todo lo contrario, ambas personas deben ser activos en la conversación para que esta sea efectiva y asertiva, para esto se debe emplear una escucha activa que debe considerar:

- Ser empático (anímica y físicamente)
- Formular preguntas
- Resumir (parafrasear)
- Adecuada posición corporal y contacto visual
- Reflejar las emociones del hablante (reconocer los sentimientos del otro)
- Evitar interrumpir

- No hablar demasiado

La comunicación interna es una de la más poderosas herramienta de cohesión interna en las organizaciones, pues tiene una influencia directa en la difusión del conocimiento de los servicios y logros de la organización y en el fomento del trabajo en equipo.

#### Herramientas de comunicación

Desarrollar una política de comunicación interna resulta casi más sencillo en una organización pequeña como lo es la CV, que en una gran compañía. Y es que, cuanto menor es el número de departamentos y, por tanto, de empleados, más cómodo resulta establecer sistemas de comunicación estandarizados que funcionen de manera bidireccional, así como canalizar la información de forma más rápida. (Mira, 2013)

De hecho, muchas CV desarrollan ya acciones de comunicación interna sin ser del todo conscientes de ello y sin tenerlos definidos como tales, veamos cuáles son los canales de comunicación interna que más fácil aplicación pueden tener en el ámbito de una CV:

- Manual de Bienvenida.
- Reuniones periódicas.
- Asambleas
- Entrevistas y encuestas personales.
- Formaciones específicas.
- Comunicados por correo electrónico.
- Boletines o revistas internas (impresas o digitales).
- Cartelera de anuncios.
- Buzón de sugerencias.
- Redes Sociales

No todos gozan, lógicamente, de la misma efectividad. De hecho, según la opinión de los jefes y empleados participantes en los estudios del Observatorio de Comunicación Interna y del Foro Internacional de Marketing, los que mayor capacidad de transmisión tienen son:

El Manual de Bienvenida, ya que sintetiza la cultura de la empresa, la historia y los objetivos de la misma, así como lo que se espera del empleado, en un solo documento, que es fácilmente accesible. (Mira, 2013)

- Las reuniones, sean grupales o individuales, que tienen el valor añadido de permitir tanto la expresión proactiva del empleado como la recepción del feedback de una forma controlada. En todas ellas es importante tener establecidas unas mínimas reglas que serán diferentes según el contexto aunque deban atender a: quiénes participan, cuándo, dónde, qué se espera que hagan, durante cuánto tiempo, qué preparación se requiere y cómo se valorará su efectividad. (Mira, 2013)
- Boletines o revistas internas, es la forma más habitual de comunicar instrucciones al personal y también a - Reuniones, son otra forma típica de comunicar, hay interacción a diferencia de las anteriores (con algunas excepciones con el correo electrónico) y suelen aprovecharse por el receptor como garantía de haber informado alguna cosa relevante. No obstante, es frecuente que la comunicación se trunque en este punto y que quien no asiste solo tenga una información parcial o ninguna. (Mira, 2013)
- Asambleas, no suelen ser utilizadas por la dirección, pero sí por otros emisores. En este caso la información fluye de forma desigual ya que no todos los participantes reciben el conjunto de la información y las pistas adecuadas para su correcta interpretación.
- Cartelería mediante posters, pegatinas, etc., los seguimos utilizando y nos cuesta renunciar a ellos. Se quedan obsoletos rápidamente, pero forman parte del decorado de nuestros pasillos, la puerta de la cafetería o espacios similares. (Mira, 2013)
- Tablones de anuncios, normalmente invadidos de carteles de todo tipo, los más útiles son para compartir piso los residentes o para cuestiones domésticas. Los avisos, listados de oposiciones, traslados y notas de prensa de los sindicatos constituyen en la mayoría de los casos el tipo de información que podemos encontrar. (Mira, 2013)
- Folletos, más utilizados con pacientes y escasa vez con los profesionales ayudan a informar de cuestiones puntuales fundamentalmente a los primeros. - Revista corporativa (boletín), es muy complejo mantenerla viva, pero tiene un efecto normalmente muy positivo si su gestión es adecuada. Verse en la revista corporativa suele ser positivo en muchos casos, aunque por lo general precisan tener una mayor difusión. (Mira, 2013)
- Encuestas, es la forma en la que los colectivos que habitualmente son receptores de información de la dirección le transmiten a ésta sus opiniones y valoraciones. No hay mucha tradición de estudios sistemáticos en un mismo hospital sobre clima, satisfacción o seguridad laboral, cultura de seguridad, etc. (Mira, 2013)
- Buzón de sugerencias, ambos pueden utilizar en el caso de los pacientes y el buzón también en el caso de los profesionales. No suele existir mucho interés por parte de los directivos por extraer información que oriente las políticas de comunicación a partir de ellos. (Mira, 2013)

- Sistemas de notificación de incidentes, entendido como canal para compartir conocimiento entre profesionales puede formar parte, sobre en lo relativo a la difusión de la información una vez explotada de las notificaciones, en forma de informes y alertas de seguridad. (Mira, 2013)

Sitio web institucional y la intranet, no han sustituido a los anteriores todavía, pero están a punto de hacerlo. Toda la información nos hemos acostumbrado a encontrarla en web, pero la amigabilidad o que resulte intuitiva la navegación requiere dedicación de tiempo y una constante actualización de la información. (Mira, 2013)

- Tabletas, móviles, etc. que proliferan hoy en día que han sustituido al clásico “busca”. Mediante estos dispositivos lanzamos informaciones muy diversas con la ventaja de que el receptor puede interactuar convirtiéndose en emisor. Estos dispositivos permiten acceder a todo tipo de información científica, técnica, agenda, etc. Permiten alertas, alarmas y tienen casi como límite la propia imaginación. (Mira, 2013)

- Redes sociales, Facebook, Twitter, Flickr, etc. se han convertido rápidamente en algo común en la vida de muchas personas, su utilidad en el hospital está empezando a explotarse. En el caso de la comunicación interna son muy útiles. Piense, por ejemplo, en que la Dirección lance un tweet para comunicar novedades, indicaciones, alertas, etc. En resumen, los canales de comunicación habituales (tablones, reuniones, circulares, etc.) no suelen dar el resultado esperado. Un sitio web debe ser dinámico para resultar atractivo y ello consume tiempo y un importante número de recursos. El correo electrónico, para algunos grupos profesionales este medio se considera eficaz, barato y sobre todo ágil. En este caso, se recomienda definir formatos de presentación diferentes de los mensajes en función de la temática y asegurar que la longitud de los mismos se controle para facilitar su lectura. (Mira, 2013)

En cualquier caso, para garantizar la eficacia de nuestra Política de Comunicación Interna dentro de la CV lo más importante es contar como en todas las áreas de la gestión, con un plan estructurado, y en este sentido, el Plan de Comunicación Interna deberá prever:

- qué tipo de informaciones se desean difundir y recoger.
- con qué objetivos.
- de qué forma se van a obtener.
- a través de qué canales se transmitirán.
- con qué periodicidad.

Una buena comunicación permite que todos los miembros del equipo profesional:

- Conozcan siempre los objetivos y las metas del centro.
- Estén al día de los nuevos servicios, procedimientos, políticas y planificaciones.
- Puedan trabajar en un equipo con objetivos comunes.
- Puedan mantener buenas relaciones entre sí.

- No saquen conclusiones erróneas a través de información incorrecta, inadecuada o incompleta

Las causas más frecuentes de los fracasos de equipos profesionales son:

- Falta de conocimiento por parte de los miembros del equipo de lo que se espera que hagan.
- Los miembros del equipo no comprenden de forma clara los objetivos y metas del centro veterinario, y qué papel desempeñan con su trabajo para conseguirlos.
- En otras ocasiones los fracasos se producen porque simplemente los miembros del equipo no dirigen sus esfuerzos en la misma dirección; por lo tanto, el efecto sumatorio del equipo se ve disminuido.
- Otra causa es cuando algunos miembros del equipo no cooperan, y no hacen lo que se les ha pedido.
- Insubordinación: Surge cuando la persona insubordinada no ha comprendido lo que se le ha pedido, o simplemente no lo hacen porque no están de acuerdo. Hoy en día está ampliamente reconocido el beneficio de los buenos equipos profesionales, no sólo en el sector de Centros Veterinarios de animales de compañía, si no en muchos otros.

#### **1.17 SALUD Y SEGURIDAD LABORAL**

Sin duda la salud y seguridad es el principio fundamental de la responsabilidad social. Es difícil que una compañía pueda hablar de responsabilidad social corporativa con credibilidad, si no tiene un sistema de salud y seguridad. (Han, 2015)

Todas las iniciativas de responsabilidad social corporativa como el informe GRI (El Global Reporting Initiative es una institución independiente en la que participan diversas partes interesadas o grupos de interés (stakeholders) y cuya misión es elaborar y difundir la Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, un informe contable opcional sobre sostenibilidad), las normas ISO2600, SA8000 y OSHAS18000, etc. indican que el trabajador tiene el derecho de estar un medio ambiente adecuado donde sea posible su participación para mejorar las condiciones de salud y seguridad. Y la norma OSHAS18000 da énfasis especialmente en la gestión de salud y seguridad en el trabajo. (Han, 2015)

La empresa tendrá la obligación de proporcionar a sus trabajadores unas condiciones de trabajo saludables y seguras que garanticen cierto nivel de salud de acuerdo con el conocimiento existente en la industria y la legislación. En primer lugar, debe evaluar y controlar de continuo al trabajador y el ambiente en que realiza su trabajo para diagnosticar los riesgos en que se puede incurrir. La finalidad de este diagnóstico es prevención y así establecer aquellas normas necesarias para proteger la integridad física y mental del empleado. (Han, 2015) La garantía de la seguridad en el trabajo debe contener el conjunto de medidas eficientes para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del

ambiente, así como la formación de las personas para implantar las prácticas preventivas. (Han, 2015)

La prevención puede implicar tanto al proceso de producción, al modificar las rutinas de trabajo o incorporar nuevas tecnologías, como al propio producto, al modificar su composición. También es necesario exigir el mantenimiento de un registro médico sobre el estado de salud del trabajador. La salud en el trabajo no es sólo responsabilidad de la empresa, sino también de los propios trabajadores, quienes tienen que ser conscientes de los riesgos en su trabajo y conocer cuáles son las pautas de conducta establecidas. (Fernandez, 2005)

Por eso, es necesario que las empresas integran la promoción del hábito de conducir de una forma saludable y segura en el trabajo y la formación para evitar accidentes fuera de sus instalaciones en el sistema de gestión de la persona, tanto para aquellos empleados que se incorporan a la empresa por primera vez como para los que llevan tiempo en plantilla. (Olcese, 2011)

Higiene de manos: Una higiene de manos rigurosa y constante es la medida más importante que el personal veterinario puede tomar para reducir el riesgo de transmisión de enfermedades. La higiene de manos incluye el lavado con agua y jabón y el uso de desinfectantes para manos a base de alcohol.

El lavado de manos con agua y jabón elimina mecánicamente la materia orgánica y reduce la cantidad de microorganismos transitorios en la piel. El uso de jabón antimicrobiano mata o inhibe el crecimiento de la flora transitoria y residente. Tanto el jabón común como los productos antimicrobianos son apropiados para uso de rutina. Para disminuir la oportunidad de contaminación cruzada, se deben elegir jabones líquidos o en espuma antes que jabones en barra.

El uso de anillos reduce la eficacia de la higiene de las manos. Los desinfectantes para manos a base de alcohol actúan mediante la desnaturalización de las proteínas microbianas. Usados correctamente, son altamente efectivos contra bacterias y virus envueltos; sin embargo, son menos efectivos contra algunos virus no envueltos (por ejemplo, el calicivirus, el virus de la panleucopenia felina y el parvovirus canino), esporas bacterianas (por ej., *Bacillus anthracis* y *Clostridium difficile*) o parásitos protozoarios (por ej., criptosporidios). La FDA aprobó y el CDC recomienda el uso desinfectante de manos que contengan alcohol etílico o isopropílico entre 60% y 95% para su uso en entornos sanitarios. La técnica recomendada para la desinfección de manos es la siguiente: Aplíquese desinfectante a base de alcohol en las palmas de las manos. Espárzalo por toda la superficie de las manos. Frótese las manos hasta que estén secas.

Uso de guantes: Los guantes disminuyen el riesgo de transmisión de patógenos y proporcionan una barrera de protección. No es necesario el uso de guantes durante el examen o la manipulación de la mayoría de los animales sanos; sin embargo, se deben utilizar al manipular especies o animales exóticos con una posible enfermedad infecciosa. Se deben usar guantes y mangas en forma rutinaria cuando sea probable el contacto con heces, líquidos corporales, vómitos, exudados y lesión cutánea. Se deben usar cuando se realizan procedimientos dentales u obstétricos, resucitaciones y necropsias y cuando se manipulan muestras para diagnóstico (por ej., orina, heces, productos de aspiraciones o hisopos). Se deben usar guantes al limpiar jaulas, cajas de arena, materiales y superficies ambientales contaminadas, así como al manipular ropa sucia. Se

deben cambiar los guantes entre exámenes de distintos animales o grupos de animales, en medio de procedimientos limpios y sucios con un paciente único o cada vez que se rompan.

**Protección facial:** La protección facial evita la exposición de las membranas mucosas de los ojos, la nariz y la boca con material infeccioso. Se debe usar protección facial cada vez que existe la posibilidad de exposición a salpicaduras o aerosoles (por ej., cuando se punzan abscesos, se lavan heridas o se succiona material y cuando se realizan procedimientos odontológicos, obstétricos o necropsias). Si se usa una máscara facial o antiparras con una mascarilla quirúrgica, se obtiene una protección facial adecuada durante la mayoría de los procedimientos veterinarios que generen aerosoles o salpicaduras potencialmente infecciosos.

**Vestimenta de protección:** Batas de laboratorio, guardapolvos, delantales y overoles Las batas de laboratorio, los guardapolvos, delantales y overoles han sido diseñados para proteger la ropa de calle o el uniforme médico de la contaminación. En general, no son impermeables por lo que no se deben usar en situaciones en las que se prevean salpicaduras o contacto con líquidos potencialmente infecciosos. Se debe cambiar la vestimenta rápidamente cuando esté visiblemente sucia o contaminada. Como norma general, se debe cambiar y lavar la vestimenta de protección, a diario. Estas prendas no se deben usar fuera del ámbito laboral.

**Calzado:** El calzado debe ser adecuado para las condiciones de trabajo específicas (por ej., botas de caucho para trabajar en lugares agrícolas) y debe proteger al personal tanto de traumatismos como de la exposición a materiales infecciosos. Entre los recomendados, se encuentran zapatos o botas con suela gruesa y puntera cerrada, que sean impermeables a los líquidos y fáciles de limpiar. Se debe limpiar el calzado para evitar la transferencia de materiales infecciosos de un ambiente a otro, como después de visitar una granja y antes de ir a otra, y antes de regresar de una visita de campo al consultorio veterinario o a casa.

**Prevención de lesiones relacionadas con animales:** El personal veterinario debe tomar todas las precauciones necesarias para prevenir lesiones relacionadas con animales. Entre las medidas preventivas, se encuentran confiar en el personal veterinario especializado en lugar de los dueños para sostener al animal y el uso de dispositivos de sujeción física, guantes resistentes a mordidas, bozales y sedación o anestesia, si fuese necesario. Se debe registrar el historial de tendencias agresivas y mordidas en la historia clínica del paciente, comunicarlo al personal y señalizarlo en jaulas y recintos. El personal veterinario debe capacitarse para estar alerta a los cambios en el comportamiento de sus pacientes, y quienes trabajan con animales de gran tamaño deben tener en cuenta una vía de escape en todo momento.

**Admisión del paciente:** Las salas de espera deben ser ambientes seguros para los clientes, los animales y el personal veterinario. Los animales agresivos y aquellos que presentan una posible enfermedad contagiosa deben ser colocados directamente en el consultorio o en un lugar aislado. Los animales con signos respiratorios o gastrointestinales o con un historial de exposición a un agente

infeccioso conocido deben ingresar por una entrada distinta de la entrada principal.

Examen de los animales: Los animales con posibles enfermedades infecciosas deben ser examinados en un consultorio o en un lugar aislado y deben permanecer allí hasta que finalicen los procedimientos de diagnóstico y los tratamientos. De allí en adelante el consultorio debe permanecer fuera de servicio hasta que se la limpie y desinfecte adecuadamente. Cada consultorio debe tener una fuente de agua corriente, un dosificador de jabón y toallas de papel. Puede utilizarse un desinfectante de manos a base de alcohol cuando las manos no están visiblemente sucias, pero no se debe confiar exclusivamente en él. Todo el personal veterinario debe lavarse las manos entre exámenes de animales individuales o grupos de animales (por ej., camadas de cachorros o de gatitos, grupos de ganado bovino). Se debe limitar el contacto de animales con posibles enfermedades contagiosas al personal indispensable. (Asociación Nacional de Veterinarios de Salud Pública , 2010)

En resumen de este apartado, la política de salud y seguridad en el trabajo puede ser considerado una obligación de la responsabilidad social corporativa. (Olcese, 2011)

Gracias a dicha política, las empresas mejoran el nivel de satisfacción, las capacidades de productividad de sus empleados y aumentan la confianza por parte de trabajadores lo que contribuye a mejorar el resultado intangible a largo plazo de la empresa.

#### **1.18 DIVERSIDAD E IGUALDAD**

Las normas internacionales relacionada con la responsabilidad social corporativa incluyen la materia de la diversidad y no discriminación. Dentro de ellas, la norma SA 8000 establece los indicadores básicos sobre el trabajo infantil, el trabajo forzado, la libertad de asociación y la discriminación. Asimismo, en el Libro Verde, la Comisión Europea analiza los avances realizados en la lucha contra la discriminación por causa del sexo, la religión, la edad y la discapacidad.

A continuación, se expone la discriminación más habitualmente en la práctica empresarial actual de la CV:

Discriminación por género

La discriminación por razón de sexo, o más concretamente, la discriminación de las mujeres frente a los hombres en el ámbito laboral es una cuestión que ha generado gran atención. El Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW) define este tipo de discriminación como: "cualquier distinción o exclusión hecha en base al sexo que tenga el efecto o propósito de disminuir el reconocimiento, goce y ejercicio por parte de las mujeres, independientemente de su estado civil, sobre la base de igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural, civil o en cualquier otra esfera". Las empresas socialmente responsables deben aplicar unos criterios justos en los procesos de selección de los candidatos en su organización, valorando sus capacidades por igual norma independientemente del sexo del trabajador. Además, la responsabilidad social corporativa obliga a las empresas a reconocer los compromisos familiares de los empleados y deberán responder de manera flexible a sus necesidades para que ello no repercuta negativamente en su situación laboral. (Fernandez, 2005)

Permisos, jornadas de trabajo reducidas, o la creación de centros de guarda de los hijos de los empleados son algunas de las acciones que cuidan a las mujeres en el ámbito laboral haciendo ser a la empresa socialmente responsable.

En Uruguay existe una tendencia hacia la feminización de la profesión veterinaria, en donde las mujeres han logrado posiciones de destaque en la práctica de la clínica de animales de compañía. En un principio la profesión veterinaria estaba desempeñada exclusivamente por varones, en cambio, hoy en día, la mujer ha logrado posicionarse exitosamente en una gran variedad de actividades de esta profesión universitaria. A pesar de esto, aún no se ha logrado una total equidad, pues quedan aspectos importantes por resolverse, por ejemplo, los de tipo salarial, horario maternal, tiempos parciales, etc. La disminución progresiva de la presencia masculina en la práctica veterinaria del Uruguay, especialmente en el sub – sector animales de compañía, se puede atribuir a las bajas remuneraciones – frecuentes - obtenidas en el desempeño de esta función. La profesión veterinaria se está feminizando en niveles similares al resto de las carreras universitarias de la Universidad de la República, que muestran en su conjunto, que el 65% de estos estudiantes son de sexo femenino. (CENSO, Presidencia de la Republica Oriental del Uruguay, 2010)

El análisis de la discriminación por sexo muestra que la situación es muy disímil pues mientras que el 10% de los hombres se sintieron discriminados en las mujeres son el 35%. (CENSO, Presidencia de la Republica Oriental del Uruguay, 2010)

La discriminación observada en función del lugar de residencia es un poco más alta en la capital que en el interior. (CENSO, Presidencia de la Republica Oriental del Uruguay, 2010)

	SEXO		Total
	Masculino	Femenino	
Coddiscr laboral			
Ninguna	89,71	64,28	80,63
Edad	6,31	9,47	7,44
Sexo	0,75	25,30	9,52
Otras	3,23	0,95	2,42
Total	100,00	100,00	100,00

Tabla 9: Porcentaje de veterinarios por sexo según hayan sentido discriminación profesional (CENSO, Presidencia de la Republica Oriental del Uruguay, 2010)

#### Discriminación por religión

Aunque hayan sido rechazadas todas las diferencias relevantes entre las personas basadas en la raza, lo cierto es que todavía es frecuente encontrarse con conductas discriminatorias de carácter racial. En el ámbito empresarial, la discriminación hacia los trabajadores basada en la religión se puede surgir en el momento como la contratación o concesión de promociones. También existe trato injusto en el empleo, por ejemplo, con el impedimento a los trabajadores para cumplir con sus preceptos religiosos como la vestimenta, no respetar el culto propio de los trabajadores, la obligación de trabajar en determinadas festividades religiosas, etc... (Fernandez, 2005)

Desde aquí, si una empresa es socialmente responsable, debe cumplir el respeto a la libertad de culto, a la propia cultura y costumbre de sus empleados y a las prácticas correspondientes, siempre que no interfiera en el normal desarrollo de las tareas de trabajo; este comportamiento es una fuente de creatividad y ayuda a generar diferentes puntos de vistas para resolver los problemas. (Olcese, 2011)

#### Discriminación por discapacidad

La otra discriminación frecuente es la discriminación por causa de la discapacidad. Para las personas discapacitadas la probabilidad de encontrar un trabajo parece disminuir cuanto mayor es su nivel de discapacidad, y los individuos con discapacidad que tienen trabajo perciben ingresos inferiores a los trabajadores no discapacitados. En este caso, las empresas responsables deben asegurarse de que aquellas personas discapacitadas que opten a un puesto de trabajo reciben un trato justo y sean evaluadas según su capacidad para desempeñar las tareas correspondientes. También habrán de ofrecer oportunidades formativas y de promoción a sus trabajadores discapacitados. (Raufflet & Lozano, 2011)

La política de la diversidad e equidad da oportunidades a todos trabajadores bajo las mismas condiciones y reglas a la empresa interna. Y desde el punto de vista a largo plazo, el comportamiento del respeto a la igualdad y la diversidad favorecen la calidad de las relaciones entre los empleados, así como mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios. (Raufflet & Lozano, 2011)

Un 8% de los profesionales tienen dificultades físicas para el ejercicio de la profesión, siendo más alto este porcentaje en el sexo masculino.

El lugar de residencia muestra que los profesionales del interior tienen mayores dificultades físicas para el ejercicio profesional que los de la capital.

Las dificultades físicas para el ejercicio profesional muestran una fuerte relación con la edad, creciendo desde un 3% en menores de 30 años a un 15% en mayores de 60 años.

Dificultades físicas	SEXO		Total
	Masculino	Femenino	
No	90,16	93,63	91,40
Si	9,84	6,37	8,60
Total	100,00	100,00	100,00

Tabla 10: Porcentaje de veterinarios según dificultades físicas para ejercer la profesión

### 1.19 CONDICIÓN DE VIDA LABORAL:

Los cambios sociológicos experimentados en las últimas décadas han supuesto una modificación de lo que las personas pretenden conseguir cuando trabajan en una empresa. (Raufflet & Lozano, 2011)

Los empleados desean ganar el “salario emocional”, que buscar algo más que salario y posibilidades de desarrollo profesional, o decir que desean un equilibrio

entre la vida personal y laboral. Por eso, las empresas que ejercen la responsabilidad social están buscando las fórmulas adecuadas que satisfagan dicho deseo de sus trabajadores sin olvidar los objetivos empresariales. (Olcese, Alfaro, & Rodríguez, 2008)

Hay diversidad de medidas para alcanzar el equilibrio entre la vida personal y laborar:

Horarios flexibles de trabajo: Aunque la legislación de muchos países define el horario laboral al máximo como 35, 37.5, 40 o 48 horas semanales, más tiempo en el puesto de trabajo no implica más rendimiento y el bienestar físico y psicológico de los trabajadores implica un mayor rendimiento en el trabajo. Por eso, las empresas que pretendan ejercer la responsabilidad social deben facilitar horarios más flexibles que ofrezcan a los empleados mayor libertad de decidir la hora de comienzo y finalización de la jornada, por ejemplo, el disfrute de vacaciones anuales, no trabajar los viernes por la tarde. Cuanto es posible, modifica los trabajadores a tiempo parcial con la finalidad de facilitar el ejercicio de determinadas funciones familiares. (Raufflet & Lozano, 2011)

La ocupación laboral global de los veterinarios (en la profesión y/o en otras actividades remuneradas) se resume en el cuadro.

Parámetros	Masculino	Femenino	Montevideo	Interior	Total
Media	44,58	39,25	43,27	42,61	42,61
Mediana	48	40	45	44	45
Desvió Estándar	19,58	20,41	19,48	20,65	20,05
1Error Estándar	0,51	0,7	0,55	0,63	0,42
N	1463	860	1232	1074	2323

Tabla 11: Media aritmética, desvió estándar y número de respuestas de la ocupación laboral semanal de los veterinarios por sexo y lugar de residencia (CENSO, Presidencia de la Republica Oriental del Uruguay, 2010)

Observando la mediana de la ocupación semanal que divide a la población a la mitad se aprecia que el sexo masculino trabaja más horas semanales que el femenino y que Montevideo es un poco superior al interior.

Permisos por responsabilidades familiares.

Las empresas deben establecer permisos orientados a que los empleados pueden cumplir de forma adecuada las responsabilidades asociadas con sus familiares, tal como el cuidado de hijos en edad mínimo con reserva del puesto de trabajo. (Raufflet & Lozano, 2011)

La política de la conciliación entre vida laboral y personal es una oportunidad para las compañías de mostrar su cara más humanos a la sociedad. También permite que los empleados se sientan valorados por su contribución y esfuerzos y no por las horas que pasan en sus puestos de trabajo. En definitiva, este tipo de política tiene influencia positiva en el nivel de satisfacción y lealtad de sus empleados, y favorece el sentido de pertenencia de los empleados, y por lo tanto el resultado de la empresa. (Olcese, Alfaro, & Rodríguez, 2008)

## 1.20 RETRIBUCIÓN:

Definición de retribución: Conjunto de recompensas cuantificadas que recibe un empleado por su trabajo o esfuerzo.

¿Retribuimos adecuadamente el trabajo de nuestro equipo?

Más aún, ¿somos capaces de usar la retribución, en sentido amplio, para mantener la motivación de nuestra gente?

¿Qué es lo que pagamos?

Podemos resumir, que cuando retribuimos a un trabajador, le estamos pagando por tres cosas:

Saber hacer (conocimientos), poder hacer (aptitudes) y querer hacer (actitud).

En estos tres aspectos englobamos las necesidades implícitas en las labores del puesto de trabajo, las competencias desarrolladas, el rendimiento actual y futuro y en no pocas ocasiones, condicionantes personales, como nocturnidad, guardias, disponibilidad, etc.

La retribución se considera como un comportamiento responsable de la empresa hacia sus empleados que influye positivamente en la calidad de vida laboral. Según la norma SA 8000, la retribución debe cumplir dos requisitos básicos: suficiente y justa.

La retribución debe permitir a los empleados, como mínimo, disponer del suficiente poder de compra para cubrir sus necesidades básicas. Al mismo tiempo, las retribuciones diferentes deben sustentarse en una garantía de justicia o trato igual para todos. (Raufflet & Lozano, 2011)

La remuneración más frecuente del cargo principal de los veterinarios es el sueldo (53%). Esta forma de remuneración predomina en aquellos veterinarios que trabajan en equipo, siendo el destajo la principal forma de quienes trabajan solos, la forma de remuneración en función de la característica de la actividad se observa que el sueldo es la principal forma para los contratados, siendo el destajo la forma más común para empresarios, zafrales e independientes.

Si bien el sueldo es la principal forma de remuneración su frecuencia es más alta entre los profesionales de la capital que en los del interior donde se incrementa el destajo.

La forma de remuneración por edad muestra que el sueldo es más frecuente en jóvenes menores de 35 años y en adultos con 60 años o más.

El destajo es relativamente más importante en las categorías que van de 35 hasta 50 años de edad. Los datos de remuneración por plan de estudios muestran que el plan 80 tiene un porcentaje menor de quienes reciben sueldos y mayor de profesionales a destajo lo cual está relacionado con la edad.

Tipos de retribución

A la hora de diseñar nuestro sistema de retribución, debemos tener en cuenta que cualquiera que elijamos, debería cumplir una serie de condiciones:

- 1- Que consiga una retribución acorde al esfuerzo realizado.
- 2- Que nos proporcione la consecución de objetivos.
- 3- Que sea equitativo en cuanto a oportunidades.
- 4- Ser claro, tenerlo por escrito y comunicarlo adecuadamente.
- 5- Realizar seguimiento estricto.

Retribución fija

La retribución fija es la retribución económica mínima que la empresa garantiza a sus trabajadores, que cobran dependiendo de las funciones que desempeñan o del cargo que ostentan. Asegurarse unos ingresos fijos y estables representa una gran tranquilidad para los empleados.

Además de la retribución por puesto, también es habitual la individualizada, es decir, aquella que tiene en cuenta las competencias profesionales y las características de la persona que ocupa el puesto de trabajo. Así, cuanto más se desarrollan estas habilidades profesionales, mayor puede ser la retribución. Se basa en la idea de que el empleado tiene derecho a un nivel de compensación relacionado a su formación y antigüedad en la clínica, y no relacionado con otros factores como productividad, aceptación de los clientes, gestión del tiempo, o la contribución a los objetivos generales de la clínica

#### Retribución variable

La retribución variable se establece en función de los resultados que se alcanzan. Para ello se debe crear una base o sistema de medidas de los resultados que permitan una remuneración real en base a estos objetivos. Este sistema premia los logros de los empleados y no ha de dejar de motivarles, ya que si no alcanza las metas propuestas puede que desista o deje de implicarse en el proyecto.

Además, debe ofrecerse una buena comunicación entre empresa y empleados para que estos últimos conozcan de manera clara y exacta cuál será la retribución y los objetivos que deben alcanzar para conseguirla.

Es un sistema basado exclusivamente en la “producción” de ingresos (y los correspondientes cobros) Salario 100 % variable – destina entre el 18 al 25% de los ingresos generados para cubrir el costo salarial del trabajador para la empresa.

#### Retribución en especie

Por último, la retribución en especie ofrece una serie de beneficios no monetarios a los empleados. Algunos ejemplos: días de vacaciones, flexibilidad horaria, viajes, regalos, formación, uso del vehículo de empresa, descuentos, etc. En muchas ocasiones estas retribuciones son mucho más determinantes que las económicas.

Lo más habitual es que se utilice un sistema de retribución mixto, donde se combina la retribución fija con la retribución variable o en especies, según los objetivos que quiera conseguir la empresa y la política salarial que siga. En cualquier caso, el sistema que se establezca ha de ser equitativo y justo.

Estos sistemas mixtos o híbridos presentan un salario base garantizado a partir de un nivel exigible para un veterinario con determinada formación y experiencia Al final de cada período mensual se calcula el nivel de ingresos reales del empleado –si se supera la productividad esperada se le asigna un bono de productividad-

Tener incorporado el concepto de la “conciliación entre períodos.

#### Ventajas variable vs fijo

- Motivación para el trabajo duro

- Proporciona al empleado una visión no solo médica sino empresarial de su propio trabajo
- Compensa los esfuerzos por “vender” medicina de calidad
- Compensa en el veterinario sus esfuerzos por formación científica y en atención al cliente
- Involucra a los veterinarios en los temas de gestión de la clínica
- Estimula en el veterinario el esfuerzo por los presupuestos precisos
- Mentaliza a propietarios y empleados de la clínica a tener una visión conjunta de gestión de la clínica
- Elimina los comportamientos “funcionariales”
- Evita discriminación o discrecionalidades por preferencias personales de los propietarios
- Los veterinarios pasan a ser socios “ en la producción” de productos sanitarios

#### Desventajas variable vs fijo

- Puede estimular individualismo y competencia –no deseable- por los mejores clientes de la clínica
- Puede conducir a un excesivo énfasis en los logros de tipo financiero, pudiendo conducir a una búsqueda desmedida por la facturación en perjuicio de la economía del cliente
- Puede desestimular actividades beneficiosas para la clínica por competir con el “tiempo facturable” del veterinario – formación de otros empleados, generación de buen clima laboral, promoción exterior de la clínica-
- Perjudica a los veterinarios empleados de pequeñas clínicas –jornadas muy extensas-
- Celos entre personal médico y recepción
- Potencialidad de conflictos si se percibe una mala distribución de los casos difíciles
- Obliga a una administración mucho más detallada
- No necesariamente motiva a todos los veterinarios
- Vincular las bonificaciones a las evaluaciones
- Competencia médica y quirúrgica
- Seguimiento de los procedimientos internos de la clínica
- Producción
- Orientación comercial
- Satisfacción de los clientes
- Capacidad de trabajo en equipo –una sola empresa-1
- Desarrollo personal y profesional
- Promoción de la clínica fuera de la clínica –lealtad, compromiso-
- Formación y entrenamiento del personal de apoyo
- Dirección y liderazgo

Determinación de la banda salarial:

Si existen varios empleados que cumplen diferentes funciones en el organigrama, es importante fijar las bandas salariales que se está dispuesto a pagar en relación

a cada función y cada área de responsabilidades. Cuando se establece una banda salarial para una determinada posición, la decisión implica que por esa función se pagará un mínimo y un máximo posibles. El mínimo estará reservado para aquel empleado nuevo e inexperto que comienza a desempeñarse en ese trabajo. (Vidal Dominguez, 2005)

En contraste, el máximo ingreso para esa función será para quien demostró tener las capacidades y el compromiso suficiente. (Vidal Dominguez, 2005)

Este mismo esquema se debe repetir para cada empleado o posición a cubrir y jerarquizar cada banda salarial, en relación a la importancia relativa que el titular le adjudique a los diferentes puestos. Los salarios deben cumplir con los mínimos establecidos por convenio de acuerdo al cargo. Debe considerarse el nivel de educación y la experiencia, y contrastar con lo que se paga por una función semejante en el propio mercado veterinario. (Vidal Dominguez, 2005)

Además del pago por el trabajo realizado, la remuneración debería intentar atraer, retener y motivar a los empleados de mayor compromiso y desempeño, reconociendo y recompensando el alto rendimiento. Es fundamental tener en cuenta que en relación a las funciones, sería oportuno que en algunos casos la compensación total esté compuesta de un sueldo fijo más un adicional o beneficios que premien los resultados, la productividad, las ventas, etc. (Vidal Dominguez, 2005)

En este sentido, las partes fijas, o bien, los montos variables de dicha compensación pueden ser mayores o menores, de acuerdo a la función de la que se trate. (Vidal Dominguez, 2005)

Salario mínimo:

Es el primer y el más importante de los componentes en la mayoría de las empresas. Es la cantidad fija que recibe normalmente el empleado, ya sea como salario (pago semanal o mensual) o como retribución por hora. Los salarios mínimos son un importante instrumento con respecto a la protección social y su implantación es una práctica que aplican un buen número de los países de todo el mundo. (Han, 2015)

Y si bien no hay una cifra específica de los salarios el promedio de todos los veterinarios era de \$14.000 en el año 2010. Tres años después, sin duda ese salario declarado se ha, por lo menos, duplicado. El boom continúa. Un creciente merchandising se ha agregado a la atención veterinaria de las mascotas, multiplicando el ingreso. (CENSO, Presidencia de la Republica Oriental del Uruguay, 2010)

### **1.21 SEGURIDAD SOCIAL:**

La seguridad social es reciente y se relaciona con la toma gradual de responsabilidad social de las empresas, las prestaciones sociales que ofrecen las empresas demuestran su grado de responsabilidad, es decir, la manera que pretenden compensar el esfuerzo de las personas mediante una serie de actividades de apoyo y sostén que garanticen una calidad de vida.

Los planes de prestaciones sociales y de seguridad social se deben a los siguientes factores:

- Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones
- Demandas de sindicatos.
- Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
- Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener talentos.
- Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado en razón de la competencia.
- Impuestos y contribuciones a las empresas las cuales procuran encontrar y explotar medios lícitos para reducir obligaciones tributarias

Tipos de prestaciones sociales:

- en el ejercicio del puesto: con gratificaciones, seguro de vida, permisos de producción, etc.
- fuera del puesto, pero dentro de la empresa: cafetería, transporte, ocio, etc.
- fuera de la empresa, es decir la comunidad: actividades comunitarias, etc.

Respecto a su exigencia los planes califican en legales o prestaciones superiores a la ley o adicionales, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

Prestaciones legales: son las que el empleador debe otorgarle a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos: aguinaldo, vacaciones, vivienda, prima por antigüedad, ayuda para enfermedad, prima vacacional, ayuda para maternidad, horas extras, prima dominical, etc.

La CV paga alguna de estas prestaciones y otras las paga la institución encargada de la seguridad social en nuestro caso BPS (Banco de Previsión Social).

Previsiones superiores a la ley o adicionales: son otorgadas por la generosidad de las empresas, no las exige la ley ni alguna negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a la ley: gratificaciones, seguro de vida, alimentos, transporte, préstamos, gastos médicos, ayuda para vivienda.

Respecto a su naturaleza se los puede clasificar como económicos o extraeconómicos.

Las prestaciones económicas son entregadas en forma de dinero y generan las obligaciones de seguridad social que se derivan de ellas:

- Aguinaldo
- Vacaciones
- Vivienda
- Ayuda para jubilación
- Gratificaciones
- Planes de préstamos
- Complemento de salario
- Rembolso o pago de medicinas
- Las prestaciones extraeconómicas son ofrecidas en forma de servicios:
- Alimentos
- Gastos médicos
- Servicio social y asesoría
- Club deportivo

- Seguro de vida
- Transporte
- Horario flexible

OBJETIVOS	CRITERIOS
1 Disminuir la rotación de personal y el ausentismo	1 Costo del programa
2 Mejorar el clima organizacional	2 Capacidad de pago de la organización
3 Reforzar la seguridad en el empleo	3 Necesidades reales de las personas
	4 Poder del sindicato
	5 Consideraciones relativas a impuestos y contribuciones
	6 Relaciones publicas
	7 Responsabilidad social
	8 Relaciones de la fuerza de trabajo y del mercado

Tabla 12: Objetivos y criterios de los programas de prestaciones (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

## 1.22 MOTIVACIÓN:

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Robbins, Motivacion, 2004)

La motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso. (Stoner y col., 1996).

Se define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación. (Chiavenato, 2011).

La motivación es el grado de compromiso en llevar a cabo una acción y se mide mediante el esfuerzo puesto en dicha acción.

Es un aspecto muy complejo, porque lo que motiva a una persona puede surtir poco efecto en otra, y el efecto de eliminar un elemento

desmotivador no siempre se convierte en motivación; por ejemplo, una reducción del salario suele ser un elemento desmotivador, pero un aumento del mismo puede no estimular un aumento de la productividad. (Jevring, 2012)

Jevring analizó el tema de la motivación desde su vasta experiencia en más de 1000 Clínicas Veterinarias en diversos lugares del mundo. Esta prestigiosa autora plantea que los niveles de motivación dentro de una clínica incluyen factores como el grado de motivación de los líderes, los sistemas que alientan y recompensan la motivación, el nivel y calidad de la comunicación entre los integrantes del equipo y la característica personal de motivación. Peter Drucker sostiene que la responsabilidad es la automotivación interna, fundamental para el rendimiento. (Jevring Back, 2008)

Muchas personas al ser interrogadas sobre las causas por las cuales trabajan, contestan automáticamente que es para “ganar dinero”, pero luego de unos momentos de reflexión reconocen que hay muchas otras cosas que las mueven a realizar ese trabajo concreto. (Perez, 1987)

El objetivo de la motivación es estimular a alguien a trabajar más y mejor, con el fin de conseguir rendimiento. Esto se logra no mediante recompensas o acosos, sino animándole a aceptar la responsabilidad de llevar a cabo algo.

Aceptar la responsabilidad se ha identificado como uno de los elementos clave para crear la auto-motivación interna fundamental para un alto rendimiento. No importa si la gente quiere asumir responsabilidad; una empresa necesita rendimiento, y este solo puede conseguirse animando, induciendo y, si es necesario, empujando a la persona a asumir responsabilidad.  
Modelo Mecanicista

Para que una persona realice correctamente una tarea, se deben definir las siguientes funciones:

- Cómo definir lo mejor posible qué es lo que cada persona ha de hacer en la empresa para que ésta marche bien.
- Cómo conseguir que cada persona sepa lo más exactamente posible qué se espera que haga y sea capaz de hacerlo.
- Cómo conseguir que cada persona quiera efectivamente hacer lo que se le pide, y eso depende tan sólo de las cosas que la empresa pueda ofrecerle a cambio. (Perez, 1987)

En un modelo mecanicista la motivación de los individuos se contempla como un problema de QUÉ y CUANTO hay que darle a una persona por realizar ese trabajo.

Modelo psico-sociológicos

Frente a la concepción mecanicista, nombrada anteriormente, surge una concepción psico-sociológica, que tiende a mirar a la organización como un organismo social, en el que las personas obtienen no tan sólo incentivos económicos, sino que también satisfacen sus necesidades a través de la interacción con otras personas. (Perez, 1987)

#### **14.1.4 La teoría de Maslow**

La teoría de Maslow que proviene del campo de la psicología –individual consta de dos partes:

- 1) Establece una jerarquía de las necesidades humanas.

2) Postula un dinamismo por el que aparecen las motivaciones para satisfacer aquellas necesidades. (Perez, 1987)

Con respecto a las necesidades, las clasifica en cinco tipos:

Fisiológicas: Alimento, descanso, agua, protección contra los elementos de la naturaleza, etc. De seguridad: Protección contra posibles privaciones y peligros.

Sociales: Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por otros.

Autoestima: Estimación propia, competencia profesional, conocimiento, y estimación por parte de los demás de las cualidades propias.

Autorrealización: Lograr el desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona. (Pérez, 1987)



Jerarquía de necesidades de Maslow

Figura XIV: Necesidades humanas según Maslow (Chiavenato, Administración de recursos humanos , 2011)

#### 14.1.5 Teoría de Herzberg

A lo largo de los años 60 Frederick Herzberg formula su teoría llamada frecuentemente, Higiene-Motivación, esta teoría incluye elementos que también están presentes en la teoría de Maslow, ya que propone dos tipos de factores, que influyen en la motivación –factores de higiene y factores motivadores-. (Perez, 1987)

Estudiaba si “los trabajadores de fábricas satisfechos, eran trabajadores de fábricas motivados, identificó una serie de factores a los que él denominó factores de higiene, estos incluía relaciones interpersonales, condiciones de trabajo y salario. La ausencia de ellos creaba insatisfacción, pero su presencia no creaba motivación o satisfacción”. (Jevring Back, 2008)

Los factores de higiene se los puede confrontar con los factores del primer y segundo grupo de la escala de Maslow –Fisiológicos y de Seguridad-, mientras que los factores motivadores corresponderían a las necesidades de Autoestima y Autorrealización de dicha escala. (Perez, 1987)

Sin embargo existen diferencias entre ambas teorías, la de Herzberg estudia la motivación para realizar un trabajo en el seno de una organización, y no la motivación en general, como elemento impulsor de la acción humana, que es el marco en el que se mueve Maslow. (Perez, 1987)

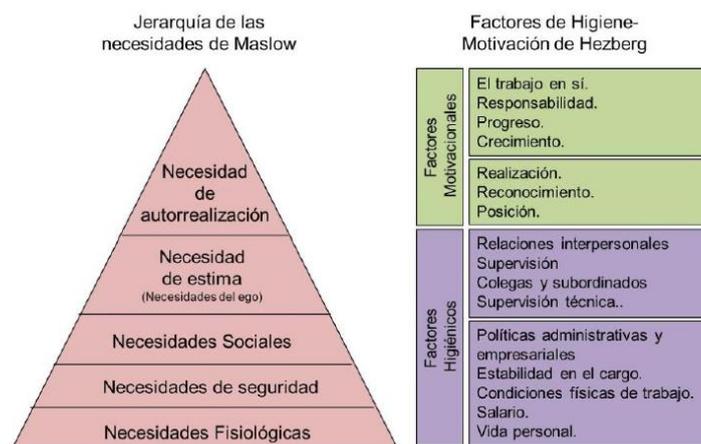


Figura XV: Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg (Keith, 1977)

#### 14.1.6 Las teorías de Mc. Gregor: Teoría X y Teoría Y

La síntesis más completa de las teorías antes mencionadas, la realiza Douglas Mc. Gregor con su “Teoría X y Teoría Y”. La Teoría X corresponde a la concepción de la dirección propia de un modelo o paradigma mecanicista del emprendimiento, mientras que la Teoría Y es la teoría de la dirección basada en una concepción de la empresa como organismo social –un paradigma psicosociológico–, que aparece opuesta a la Teoría X. (Perez, 1987)

En resumen, Mc. Gregor reconoce que el núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres, incluye siempre unos supuestos acerca de la motivación humana. (Perez, 1987) Los límites del modelo psico-sociológico Todas estas teorías –Maslow, Herzberg y Mc. Gregor- incluyen en ese paradigma ideas sobre la motivación que responden a una imagen del hombre de base psicológica. Pero en todas ellas se presentan una serie de inconsistencias que responde a dos limitaciones que tiene este enfoque:

- Limitaciones de la metodología inductiva para avanzar en la comprensión de los fenómenos humanos.
- El modelo psicológico carece de base antropológica.

#### 14.1.7 Modelo antropológico

Tipos de motivos o componentes de la motivación

**Extrínsecos:** Cualquier tipo de incentivo que se atribuye a la realización de la acción por parte de otra persona u otras personas distintas de aquellas que ejecuta la acción (por ejemplo la retribución, reconocimiento al hacer un trabajo). (Perez, 1987)

**Intrínsecas:** Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que la realiza y que depende tan solo del hecho de realizarla (por ejemplo el aprendizaje o el gusto por realizar un trabajo). (Perez, 1987)

**Trascendentes:** Aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción (por ejemplo ayudar a un compañero en desgracia). (Perez, 1987)

La motivación, por tanto, consiste en conseguir que su plantilla acepte responsabilidad para aumentar su propio rendimiento: si la motivación funciona,

se consigue que de buen grado lo hagan y se sientan orgullosos de los resultados. Contratar a alguien por su positiva actitud y no solo por sus conocimientos o experiencia es muy importante a la hora de crear un equipo motivado. Los tres principales elementos motivadores identificados son el dinero, la felicidad y el reconocimiento. El dinero compra cosas, y por tanto también puede aportar reconocimiento y estima social, pero el dinero por sí solo no motiva. Motiva solo cuando la persona está lista para asumir responsabilidad, así, por ejemplo, una paga de incentivos produce mejor resultado cuando ya hay una voluntad de hacer las cosas mejor.

La responsabilidad no se puede “comprar”.

La felicidad y lo que se necesita para lograr la felicidad son aspectos complejos que solo cada cual puede definir.

Puede incluir cualquier cosa, desde más tiempo libre para invertir en hobbies o con la familia. El reconocimiento, tanto social como de los compañeros, es un potente elemento motivador. La gente puede incluso escoger el reconocimiento, aunque sea pequeño, antes que el dinero o la felicidad. La motivación consiste en conseguir un cambio de comportamiento y mejora del rendimiento. Para lograrlo, son necesarios estos tres factores:

1. Una descripción clara del nuevo comportamiento deseado.
2. Motivación interna para crear el cambio, que arranca de una comprensión de por qué es necesario el cambio de conducta.

3. Acciones y aporte de ánimo externo.

Los dos primeros factores precisan de excelencia en la comunicación para crear en la mente de las personas una imagen clara de cómo los nuevos comportamientos les beneficiarán, lo cual, a su vez, genera excitación y motivación. El último se basa en la preparación para reforzar los comportamientos deseados o modificar o eliminar los indeseados. La preparación para el rendimiento es una habilidad aprendida y debe adaptarse a las necesidades de la persona que se está formando.

La preparación para la corrección requiere un enfoque similar, pero que se centra en cambiar comportamientos indeseables observables en nuevos comportamientos deseables. Como ya se ha indicado, esto precisa un claro feedback sobre el comportamiento actual y sus efectos, y a continuación, la creación de una imagen o descripción mutuamente aceptable del aspecto e impresiones que transmitirá el nuevo comportamiento. (Jevring, 2012)

## **15 LA RSE PROMUEVE EL EQUIPO DE TRABAJO**

El equipo es nuestro mayor activo, es el que produce los ingresos.

Se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común. (Stoner, 1996)

Es un número reducido de personas con habilidades complementarias con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables. (Koontz, 1998)

Se define equipo de trabajo como organizaciones sociales integradas por un grupo de personas que tienen un objetivo en común. Precisamente por ser organizaciones sociales, en los equipos de trabajo se desarrollan inevitablemente una serie de normas y pautas de comportamiento que pueden ayudar al equipo a alcanzar su objetivo, o bien debilitar el equipo, incluso hasta el punto de incapacitarlo hasta que puedan alcanzarlo. (Cardona & Chinchilla, 1998)

La idea es que el trabajo en equipo incrementa la productividad, mejora la calidad, y los miembros están mejor motivados y comprometidos que si trabajan de forma individual.

La comunicación es un aspecto muy importante en los equipos profesionales.

“La mayoría de las clínicas veterinarias se define como un pequeño grupo de personas trabajando juntas con un objetivo en común” (Moreau & Nap, 2010)

La aplicación de la RSE en la CV promueve la formación de un equipo de trabajo por medio de sus acciones contribuyendo a la confianza, creando sentido de pertenencia, estableciendo objetivos comunes, motiva el compromiso mutuo, estimula la comunicación, aprovecha la diversidad, celebra éxitos grupales, forma líderes; de esta forma beneficia y potencia las cualidades de la CV, haciendo que esta sea inimitable para la competencia y favoreciendo a su desarrollo sustentable.

### **1.23 ¿Porque formar un equipo de trabajo?**

*“Ningún individuo posee todas las aptitudes necesarias para presentar un servicio completo a todos los clientes, pero al combinar las facultades de todo el personal (veterinario, auxiliar, recepcionista) se satisfacen las necesidades del cliente, del paciente y de la clínica.” (Jevring Back, 2008)*

*“Una Clínica Veterinaria está formada por las personas que trabajan en ella. Es un error común entre los veterinarios pensar que son los más importantes en la clínica. Como en cualquier equipo, todos los miembros son esenciales y por tanto, debemos buscar a la persona más adecuada para cada posición. Una cirugía no podría llevarse a cabo si el quirófano estuviese sucio, el material sin esterilizar o el dueño se equivocase de día porque la recepcionista le dio otra fecha. Por tanto, una intervención puede fallar incluso con el mejor cirujano del mundo”. (Merida, 2011)*

Para que el trabajo en conjunto sea eficiente, el grupo necesita: un motivo claro de por qué trabajan juntos(misión, visión y objetivos); una comunicación efectiva y coordinada entre todos los miembros del grupo; roles y responsabilidades claramente definidos(definición del puesto y tareas); rutinas de trabajo apropiadas en tiempo y forma que minimicen el tiempo que se pierde en malos hábitos (capacitación); y sentido de la responsabilidad y de la confiabilidad: cada uno ayuda al otro a comprender que el éxito del equipo. (Merida, 2011)

### **1.24 Características de un buen equipo profesional**

Primero hemos de diferenciar a los grupos de trabajo de los equipos profesionales, en ambos casos nos referimos a grupos de personas que trabajan en un mismo centro, pero la metodología de su trabajo en cada uno de ellos es diferente. (Martinez, 2011)

Grupo de trabajo:

En el caso de un centro de trabajo en el que los trabajadores realizan tareas repetitivas y tediosas, no dependen entre ellos para lograr sus objetivos, y los de la empresa para la que trabajan. Generalmente están coordinados por un superior, al que rinden sus trabajos. Un ejemplo típico sería una oficina. (Martinez, 2011)

Equipos profesionales:

En nuestro caso, el de los CV, para lograr los objetivos de excelencia en el trato de nuestros clientes, y de suficiencia técnica para solucionar con solvencia y eficacia los problemas de salud de las mascotas de nuestros clientes, es preciso el trabajo en equipo. Cada trabajador depende de sus compañeros para lograr los mejores resultados posibles, tanto a nivel individual como colectivo. (Martinez, 2011)

## Grupo vs. Equipo

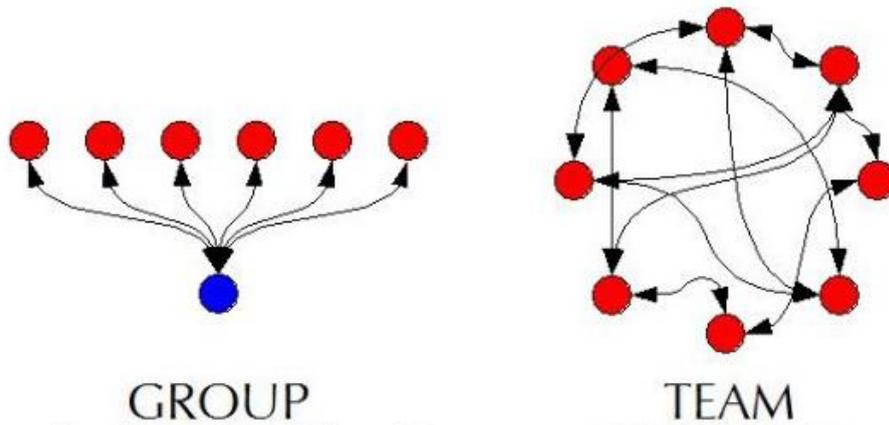


FIGURA XIX: GRUPO VS EQUIPO

GRUPOS	EQUIPOS
-Carencia de misión y visión	-Misión y visión definidas
-Intereses personales	-Objetivos y metas en común
-Comunicación limitada	-Colaboración
-Desconfianza entre sus miembros	-Cooperación
-Apatía	-Confianza entre sus miembros
-Trabajos definidos de manera individual	-Empatía
-Situaciones ambiguas	-Resultados definidos por el equipo
-Decisiones unilaterales	-Clara definición de responsabilidades y
-Crítica destructiva	-Funciones de cada miembro
	-Participación en la toma de decisiones
	-Retroalimentación

Tabla 13: Diferencias entre grupo y equipo (Chiavenato, 2011)

La formación de un equipo profesional requiere mucho tiempo, esfuerzo, y dedicación.

Los equipos están compuestos por un grupo de individuos unidos en sus objetivos profesionales, en sus valores, y en la visión colectiva. (Martinez, 2011)

El éxito del equipo depende de su capacidad para colaborar. Son conscientes de que su trabajo depende de los esfuerzos y las contribuciones de sus colaboradores, y cada miembro del equipo debe tener conocimiento de cómo su papel da soporte y contribuye a la misión final del Centro Veterinario para el que trabajan. Un equipo une sus fuerzas para hacer el trabajo, y comparte sus fuentes para tomar decisiones juiciosas. Están unidos en su propósito, y entienden que su trabajo es parte de un cuadro más amplio. (Martinez, 2011)

- El equipo de trabajo de un Centro Veterinario debe cubrir muchas obligaciones, entre ellas se incluye:
  - Proporcionar una atención de alta calidad al cliente y al paciente
  - Proporcionar un ambiente agradable y médico-higiénico (profesional)
  - Proporcionar una atmósfera apropiada centrada en el cliente
  - Mantener un flujo eficiente del consultorio
  - Mantener un registro médico completo y amplio
  - Mantener un ambiente de trabajo estable y placentero (Martinez, 2011)

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN EQUIPO DE TRABAJO
Cooperación
Combinación
Compromiso
Contribución
Comunicación

Tabla 14: Características de un buen Equipo de Trabajo (Martinez, 2011)  
Las causas más frecuentes de los fracasos de equipos profesionales son:

Falta de conocimiento por parte de los miembros del equipo de lo que se espera que hagan. Los miembros del equipo no comprenden de forma clara los objetivos y metas del centro veterinario, y qué papel desempeñan con su trabajo para conseguirlos. En otras ocasiones los fracasos se producen porque simplemente los miembros del equipo no dirigen sus esfuerzos en la misma dirección; por lo tanto el efecto sumatorio del equipo se ve disminuido. Otra causa es cuando algunos miembros del equipo no cooperan, y no hacen lo que se les ha pedido. Insubordinación: Surge cuando la persona insubordinada no ha comprendido lo que se le ha pedido, o simplemente no lo hacen porque no están de acuerdo. Hoy en día está ampliamente reconocido el beneficio de los buenos equipos profesionales, no sólo en el sector de Centros Veterinarios de animales de compañía, si no en muchos otros.

## 16 CONCLUSIONES

El modelo empresarial que tienen las clínicas veterinarias de Montevideo y área metropolitana, es un escenario perfecto para adoptar prácticas de RSE enfocadas en los RRHH, que contribuyan tanto a su crecimiento económico como social. No alcanza con tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora, la cual se puede obtener a través de la correcta aplicación de la RSE, aplicada desde el núcleo de la empresa empezando por los stakeholders más importantes, los RRHH.

En un sector con atomización en el cual la estructura de las clínicas veterinarias (CV) se repite, el valor que adquiere el equipo de trabajo lo hace uno de los stakeholders más relevantes para aplicar la RSE y fomentar la sustentabilidad de la CV, creciendo como empresa y diferenciándola de la competencia. La aplicación de la misma se transforma en el principio de un camino para conseguir la tan ansiada dignificación de la profesión veterinaria, la verdadera equiparación en prestigio con otras profesiones.

Podemos decir que la aplicación de la RSE en la gestión de la clínica veterinaria en el sector de los RRHH de la empresa aporta:

- Ambiente laboral más sano

- Mayor permanencia de los miembros del equipo en la empresa.
- Respeto mutuo y confianza entre los miembros del equipo
- Mayor satisfacción de los clientes, se traduce en tasas de retención mucho más elevadas respecto a otros
- Son mucho más fieles
- Resolución de los conflictos más eficaz y positiva
- Sentimiento de los miembros del equipo de propiedad; forman parte de los logros de la CV.
- Importantes logros individuales en las respectivas carreras profesionales de los miembros del equipo
- Tasa de quejas recibidas muy baja
- Estrés muy reducido, que redundo en una mayor satisfacción personal.
- Mayor estabilidad económica y laboral en tiempos de dificultad global (crisis económicas). Son clínicas mucho más fuertes que los de la competencia (Martinez, 2011)

El consultor Patrick Lencioni dijo:

*“El trabajo en equipo sigue siendo la única ventaja competitiva sostenible que no se ha explotado bastante. Puedo decir con confianza, que el trabajo en equipo falta casi siempre dentro de las organizaciones que fracasan, y están presentes con frecuencia “en las que tienen éxito” (Lencioni, 2005)*

## 17 BIBLIOGRAFÍA:

1. Argandoña, A. (2010). Las virtudes en una teoría de la acción humana. Barcelona-Madrid: IESE-Universidad de Navarra, octubre 2010(nota técnica). Disponible en : <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0880.pdf>. Fecha de consulta:10/08/16
2. Asociación Nacional de Veterinarios de Salud Pública . (2010). Compendio de Precauciones Veterinarias Estándar para la Prevención de Enfermedades

- Zoonóticas en el Personal Veterinario. Argentina-Rosario: Facultad de veterinaria de Rosario, 2010. Disponible en: <https://www.google.com.uy/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-CLINICAS+VETERINARIAS>. Fecha de consulta: 10/08/16
3. Ayon, R. M. (2006). Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de gestión eficiente y un genio que lo administre. Universidad Autónoma de Guadalajara A.C. Mexico DC. Septiembre 2006. Disponible en: <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizaciona.cfm>. Fecha de consulta: 30/07/16
  4. Ayuso, S. (2009). Estructura organizativa de la RSC en las empresas españolas. Barcelona. Escola Superior de Comerç Internacional. Julio 2009. Disponible en: <http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/16/rscompresas.pdf>. Fecha de consulta: 10/08/16
  5. Bogiloff, A., Melgar, N. (2010). Responsabilidad Social Empresarial en Uruguay, análisis del tipo de prácticas según el origen del capital de las empresas. *Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la Republica*. Montevideo, Uruguay, 5 de septiembre 2010. Disponible en: [http://cienciassociales.edu.uy/wpcontent/uploads/2013/archivos/Mesa\\_11\\_Bogiloff%20y%20Melgar.pdf](http://cienciassociales.edu.uy/wpcontent/uploads/2013/archivos/Mesa_11_Bogiloff%20y%20Melgar.pdf). Fecha de consulta: 28/05/16
  6. Calle, J. (2011). Historia de la RSE. *Universidad de Antioquia. Medellin, Colombia, 2011*. Disponible en: <http://es.slideshare.net/usmac2005/historia-de-la-rse-responsabilidad-social-empresarial>. Fecha de consulta: 08/08/16
  7. Cardona, P., Chinchilla, M. (1998). Los roles en un equipo de trabajo. *Luces y sombras*. Barcelona-Madrid, España: IESE: Universidad de Navarra.
  8. CENSO. (2010). *Presidencia de la Republica*. Montevideo, Uruguay, 2010. Disponible en: [http://archivo.presidencia.gub.uy/sci/noticias/2011/02/Censo\\_Nacional\\_Veterinario\\_Uruguay.pdf](http://archivo.presidencia.gub.uy/sci/noticias/2011/02/Censo_Nacional_Veterinario_Uruguay.pdf). Fecha de consulta: 12/05/16
  9. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones. 9º ed, México D. F., Mc Graw Hill, 421p
  10. Davis, K., Newstrom, J. W. (1999). Comportamiento Humano en el trabajo. Mexico D F: McGraw-Hill, 573p
  11. Deres. (2003). Manual de Primeros Pasos. Deres, Montevideo, Uruguay, 2003. Disponible en: <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-Primeros-Pasos.pdf>. Fecha de consulta: 10/08/16
  12. Deres. (2007). Manual Facilitador. *Deres*. Montevideo, Uruguay, 8 de octubre 2007. Disponible en:

- [http://www.deres.org.uy/descargas\\_pdf/Manual\\_del\\_Facilitador.pdf](http://www.deres.org.uy/descargas_pdf/Manual_del_Facilitador.pdf). Fecha de consulta: 10/08/16
13. Deres. (2007). Implementación de acciones de RSE en la cadena de valor. Deres. Montevideo, Uruguay, 2007. Disponible en : <http://deres.org.uy/documentos/rse-y-la-cadena-de-valor/>. Fecha de consulta: 10/09/16
  14. Deres. (2012). Uruguay uno de los países latinoamericanos con mejores prácticas de RSE . *El Observador*. Montevideo, Uruguay, 12 de septiembre 2012. disponible en: [http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Deres\\_El\\_Observador\\_12-09-20121.pdf](http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Deres_El_Observador_12-09-20121.pdf). Fecha de consulta: 09/09/16
  15. Deres. (2015). Un compromiso que genera valor. Deres, Montevideo, Uruguay, 24 de julio 2015. Disponible en: <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/documento-afinamiento-conceptual-deres-2015.pdf>. Fecha de consulta: 10/08/16
  16. Dolan, S. (2014). *Gestión de recursos humanos*. Madrid., Mc.Graw Hill, 503p
  17. Dughetti, R. (2012). Empezar con el pie derecho. *DOS MAS DOS*. Buenos Aires, Argentina, 1 de agosto 2012. Disponible en: <http://dosmasdos.com.ar/2012/08/empezar-con-el-pie-derecho-i/>. Fecha de consulta: 10/09/16
  18. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. (2011). ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. CCEE. Montevideo, Uruguay, 07 de junio 2011. Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%20PYMES.pdf>. Fecha de consulta: 12 /05/16
  19. Fernandez, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. ESPAÑA: S.A Editorial PARAFINO.
  20. Han, C. (2015). *Universidad de Rioja* . Argentina, 01 de junio de 2016, Disponible en: [http://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE000822.pdf](http://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000822.pdf). Fecha de consulta: 02/06/16
  21. *Instituto Ehtos*. (2011). Indicadores Ehtos de la RSE. Brasil, 11 de mayo de 2011. 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). Fecha de consulta: 15/05/16
  22. Jevring Back, C. (2008). *Gestión de la Clínica Veterinaria*. Buenos Aires, Inter-Médica, 382p
  23. Jevring, C. (2012). *Creating the Motivated Team: Using the power of feedback and coaching*. IVIS. Barcelona, España, 21 octubre 2012. Disponible en: <http://www.ivis.org/proceedings/sevc/2012/lectures/eng/92.pdf>. Fecha de consulta: 10/09/16

24. Keith, D. (1977). Human Behavior for work. En *human relatios and organization behavior* ,5ª ed.,New York, Mc Graw Hill, 581p
25. Koontz, H. (1998). *Administracion "una perspectiva global"*. 11ª ed. Mexico, DF, Mc Graw Hill, 682p
26. Kramer, M. R., Porter, M. E. ( 2006). *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>. Fecha de consulta: 10/09/16
27. Lencioni, P. (2005). *Overcoming the five dysfunctions of the team: a field guide*. San Francisco, Jossey-Bass, 180p.
28. Licandro, O. ( 2009). RSE un nuevo paradigma.AGENCIA URUGUAYA DE COOPERACION INTERNACIONAL . Montevideo, Uruguay, 15 septiembre 2009. Disponible en: <http://www.auci.gub.uy/pdfs/empresarial.pdf>. Fecha de consulta: 13/05/16
29. Licandro, O. (2014). Nueva Ley de Inclusión Financiera (ley 19.210). Banco Central del Uruguay. Montevideo, Uruguay, 11 de septiembre 2014. Disponible en: [http://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Jornadas\\_de\\_Derecho\\_BCU/Presentaciones\\_2014/LICANDRO%20-%20INCLUSION%20FINANCIERA.pdf](http://www.bcu.gub.uy/Comunicaciones/Jornadas_de_Derecho_BCU/Presentaciones_2014/LICANDRO%20-%20INCLUSION%20FINANCIERA.pdf). Fecha de consulta:10/09/16
30. Licandro, O. (2015). RSE una filosofía de negocios que construye reciprocidades entre la empresa y sus stakeholders.Researchgate. Montevideo, Uruguay, 15 de mayo 2015. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/276291199\\_RSE\\_una\\_filosofia\\_de\\_negocios\\_que\\_construye\\_reciprocidades\\_entre\\_la\\_empresa\\_y\\_sus\\_stakeholders](https://www.researchgate.net/publication/276291199_RSE_una_filosofia_de_negocios_que_construye_reciprocidades_entre_la_empresa_y_sus_stakeholders). Fecha de consulta: 10/09/16
31. Licandro, O. (2016). *Programa de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)*. Universidad Catolica del Uruguay . Montevideo, Uruguay, 2016. Disponible en: [http://ucu.edu.uy/es/rse#.VzvY\\_DXhDIU](http://ucu.edu.uy/es/rse#.VzvY_DXhDIU). Fecha de consulta: 10/09/16
32. Manitto, S., Salvagno, E. (2013). *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: ¿QUÉ ES?, ¿CÓMO INCIDE?, EL CASO URUGUAYO*. Universidad de la Republica Facultad de Ciencia Económicas y Administración de Empresas . Montevideo, Uruguay, 2013. Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/bibliote/monografias/2013/M-CD4537.pdf>. Fecha de consulta: 26/05/16
33. Martinez, E. B. (2011). *issuu*.Barcelona, España, 2 de octubre 2011. Disponible en: [https://issuu.com/sevc/docs/sevc2011\\_final\\_cas](https://issuu.com/sevc/docs/sevc2011_final_cas). Fecha de consulta: 10/09/16
34. mercared sostenible. (2016). *mercared sostenible*. Disponible en: <http://www.mercaredsostenible.com/responsabilidad-social/tipos-de-stakeholders.html>. Fecha de consulta: 10/09/16

35. Merida, I. (2011). *Gestión de centros veterinarios*. Zaragoza: SERVET.
36. Mira, J. J. (2013). *Comunicación interna en el hospital*. *Espacio UNED*. Madrid, España-Escuela Nacional de Sanidad, 2013. Disponible en: [http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500714/n10.8 Comunicación Interna Hospital.pdf](http://espacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500714/n10.8_Comunicación_Interna_Hospital.pdf). Fecha de consulta: 10/09/16
37. Moreau, P., Nap, R. (2010). *Fundamentos de la práctica veterinaria*. En *Una introducción a la ciencia de la gestión*. Buenos Aires, Inter-Médica, 160p.
38. Moreau, P., Nap, R. (2010). *Fundamentos de la práctica veterinaria. Una introducción a la ciencia de la gestión*. Buenos Aires, Henston. 170 p.
39. Moreno, A. (2010). *La Responsabilidad Social Empresarial: Oportunidades, estrategias, organizativas y recursos humanos*, Barcelona, Pirámide. 183p
40. Navarro, F. (2008). *Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica*. Barcelona: EISIC, 130p.
41. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York, Oxford University Press, 120p.
42. Ochs, H. A., Bedek, S. R., Rodríguez, P., De Benedetti, R., & Gil, A. (2011). Ingresos en Clínicas Veterinarias en las secciones censales 8, 19, 23 y 24 de la ciudad de Montevideo; desagregados por rubros. *REDVET*, 12(4): 1-18. Disponible en: <http://www.veterinaria.org/revistas/redvet/n040411/041105.pdf>. Fecha de consulta: 10/08/16
43. Ochs, H., Abreu, M., & Strauch, F. (2014). Debilidades y Fortalezas de las Clínicas Veterinarias de Montevideo-Uruguay. *Selecciones Veterinarias, Montevideo, Uruguay, 18 de marzo 2014*. Disponible en: <http://www.seleccionesveterinarias.com/es/articulos/gestion-veterinaria/debilidades-y-fortalezas-de-las-clinicas-veterinarias-de-montevideo-uruguay>. Fecha de consulta: 10/08/16
44. Ochs, H. (2015). Clínicas Veterinarias Socialmente Responsables. *Holliday News*, Montevideo, Uruguay, 28 de mayo 2015. Disponible en: <http://www.hollidaynews.com.ar/clinicas-veterinarias-socialmente-responsables-2/>. Fecha de consulta: 10/08/16
45. OIT, h. d. (2006). International Labour Organization. Disponible en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_142694.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf). Fecha de consulta: 10/09/16
46. OIT, H.D. (2007). Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE). OIT. 22 de noviembre 2007. Disponible en: <http://www.ilo.org/inform/online-information-resources/research-guides/langes/index.htm>. Fecha de consulta: 10/09/16

47. Olcese, A. (2011). *Creación de valor y responsabilidad*. Barcelona. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. 118p
48. Olcese, A., Alfaro, J., Rodríguez, M. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Barcelona: McGraw-Hill Interamericana de España SL.
49. Organización Internacional de Estandarización. (2010). ISO.11 de mayo de 2016, disponible en: [http://www.iso.org/iso/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](http://www.iso.org/iso/iso_26000_project_overview-es.pdf)  
Fecha consulta: 06/05/16
50. Otario Cobourg. (2005). The Stakeholder Engagement Manual- The Guide to practitioner' perspective on stakeholder engagement. Naciones unidas por el Medio Ambiente, Cobourg, Canadá, julio 2005. Disponible en: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0114xPA-StakeholderEngagement1.pdf>. Fecha de consulta: 10/08/16
51. Otero, M., Caridad, M. (2009). Comunicación en la complejidad como valor. *Quorum Académico*, 6ª ed, Maracaibo, 94p.
52. Pacto Mundial . (2011). *Pacto Mundial Red Española*. Madrid, España, 2011. Disponible en: <http://ingecal.cat/wp-content/uploads/2011/04/Responsabilidad-Social-Empresarial-Modelos-de-aplicaci%C3%B3n.-Parte-1-Pacto-Mundial.pdf>. Fecha de consulta: 10/09/16
53. Pascale, R. (1985). Introducción al Análisis de Decisiones Financieras: *Contabilidad Moderna*, Buenos Aires: Pearson, p 295-311.
54. Pérez, J. (1987). La empresa como realidad humana. Madrid, Barcelona: IESE: Universidad de Navarra, 88p.
55. Portillo, M. (2012). *Emprendo Venezuela*. Disponible en: <http://www.emprendovenueza.net/2012/05/responsabilidad-social-empresarial-o.html>. Fecha de consulta: 10/09/16
56. ProHumana. (2014). Responsabilidad Social y el apoyo a la cultura. Chile, 7 de agosto 2014. disponible en: <http://prohumana.cl/2014/08/responsabilidad-social-y-el-apoyo-a-la-cultura/>. Fecha de consulta: 10/09/16
57. Raufflet, E., Lozano, J. (2011). *ECONOMIA Y POLITICAS PUBLICAS*. Disponible en: <https://economyypoliticaspUBLICAS.files.wordpress.com/2015/01/15-raufflet-responsabilidad-social.pdf>. Fecha de consulta: 11/09/16
58. Reyes, Y. (2012). Una Mirada a la Responsabilidad Social en México. Cemefi. Mexico, 2012. Disponible en: [http://www.ccpm.org.mx/colegio/2012/marzo/images/ensayo\\_universitario/arc\\_hivos/YAZMIN%20ELIZABETH%20LARA%20REYES.pdf](http://www.ccpm.org.mx/colegio/2012/marzo/images/ensayo_universitario/arc_hivos/YAZMIN%20ELIZABETH%20LARA%20REYES.pdf). Fecha de consulta: 11/05/16

59. Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall, p717.
60. Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico, Mexico: Pearson Educacion. p138.
61. Sierra, C. M. (2011). *Universidad de valladolid Facultad deCiencias Economicas.España,2011*. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>. Fecha de consulta: 11/09/16
62. Stoner, J. (1996). *Administracion*. Mexico, DF: Prentice hall.
63. Stoner, J., Freeman, E. R., & Gilbert, D. R. (1996). *Administracion* (6 ed.). Mexico: Pearson. p793.
64. SYGP Consultores. (s.f.). Disponible en [:http://site.sygpcultores.com.mx/servicios/capacitacion/](http://site.sygpcultores.com.mx/servicios/capacitacion/). Fecha de consulta: 26/07/16
65. Unin Europea. (2011). *EUR-Lex.2011*. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=URISERV:n26034&from=ES>. Fecha de consulta: 10/09/16
66. Urroz, F. (2010). ¿Qué son los stakeholders?. Guioteca. 14 de agosto 2010. Disponible en [:http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/](http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/). Fecha de consulta: 10/09/16
67. Vargas, A. (2011). Ocho ventajas que tiene la Pymes para aplicar RSE. Gestrategia. 24 de Noviembre 2011. Disponible en: [http://www.gestrategica.org/templates/noticias\\_detalle.php?id=634](http://www.gestrategica.org/templates/noticias_detalle.php?id=634). Fecha de consulta: 23/09/16
68. Vidal Dominguez, M. A. (2005). *Contenidos.biz*. Disponible en: <http://www.contenidos.campuslearning.es/CONTENIDOS/610/curso/pdf/FICHA-PDDRH-U7-A4-D2-PDF%20N%C2%BA%201.pdf>. Fecha de consulta: 10/09/16
69. Xunta de Galicia. (2016). *Xunta de Galicia*. España, 30 de mayo 2016. Disponible en [: https://rse.xunta.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=26&lang=es](https://rse.xunta.es/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=26&lang=es). Fecha de consulta: 10/09/16