



Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales

Trabajo Final:

“Recursos humanos y la responsabilidad social, empresas comprometidas con la lucha contra el sida”

Autor:

Javier Luis Hourcade Bellocq - L.U. 1.073.139

Directora del Trabajo Final: Mg. Mónica Ortega

Lic. en Relaciones Públicas, MBA (Universidad Argentina de la Empresa),
Doctoranda en Ciencias Políticas (Universidad Católica Argentina).

Asignaturas a su cargo: Comunicación Corporativa. Coordinadora CCO

Institución a la que pertenece: Universidad Argentina de la Empresa

Cohorte: CCO 56

Fecha de entrega: Octubre 2017

Índice

ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS	6
FUNDAMENTACIÓN	7
MARCO TEÓRICO	10
DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO	11
1.- <i>Las Relaciones Públicas</i>	11
2.- <i>Los Asuntos Públicos</i>	12
3.- <i>Los alcances de las Relaciones Públicas:</i>	13
4.- <i>Gestión de la marca puertas adentro</i>	14
5.- <i>La gestión de los recursos humanos y sus necesidades</i>	14
6.- <i>La Responsabilidad Social Empresaria</i>	16
7.- <i>La epidemia del sida en el mundo y en el país</i>	17
8.- <i>Las directrices sobre VIH en lugar de trabajo</i>	22
9.- <i>La Coalición Global de Empresas y el sida (GBC)</i>	24
11.- <i>Global Reporting Initiative (GRI)</i>	27
12.- <i>Informe sobre Principios Rectores sobre Empresas y DD.HH. OIT</i>	27
13.- <i>Balance Social y capital reputacional</i>	28
14.- <i>El estigma y la discriminación</i>	30
METODOLOGÍA	33
NOTAS PARA EL DOCENTE	51
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	65
1.- <i>La Organización Internacional del Trabajo y el VIH/sida</i>	65
2.- <i>La Fundación Huésped</i>	66
3.- <i>La Iniciativa de empresas comprometidas con el VIH</i>	68
4.- <i>Entrevista con un informante clave</i>	69
5.- <i>Gráficos</i>	73

ABSTRACT

The objective of this publication is to analyse a program of corporate social responsibility, the management of potential conflicts and a human resources approach related to a staff member tested HIV positive. In this case, the Director of Human Resources contacts Huésped Foundation in Buenos Aires, an HIV / AIDS NGO, that allows her to solve the specific situation and develop a new program on corporate social responsibility, linked to this disease.

This paper will try to demonstrate, that there are not clear dividing lines and boundaries between companies' departments and in most of the case to be solved, requires a joint intervention of the different departments. The resolution of a potential conflict can be transformed into better policies and programs of a company, aimed, in this case, to improve quality of life their human resources and at the same time partner with and support the work of civil society stakeholder.

Key words: CSR, Corporate Social Responsibility, Social Wellbeing, Health, Responsible Business, Human Resources, Stakeholder focus.

INTRODUCCIÓN

El Estigma y la Discriminación relacionada con el Virus de la inmunodeficiencia Humana (VIH) y con el Síndrome de inmunodeficiencia adquirida (sida) mata más que el virus” afirmó en 1996 el Doctor Peter Piot, primer Director Ejecutivo del Programa Conjunto de Naciones Unidas para el sida (ONUSIDA). A más de tres décadas de la aparición de la infección por el virus del VIH se ha avanzado mucho más en el área de las ciencias básicas que en las cuestiones políticas y sociales que implican derribar barreras estructurales que favorezcan el acceso a la prevención y el tratamiento. La mayoría de las personas que viven con el virus en el mundo desconocen su situación, pero para aquellos que si la conocen existen tratamientos eficaces que reducen la morbi-mortalidad casi a cero.

La epidemia del sida se concentra en las denominadas poblaciones clave, que incluyen en particular, y en la actualidad, personas transgéneros, *gays*, hombres que tienen relaciones sexuales con otros hombres, usuarios de drogas endovenosas, trabajadoras y trabajadores sexuales y personas privadas de la libertad. Sólo en algunos países de África Subsahariana y en Haití podemos encontrar una epidemia generalizada en toda la población, sin embargo y de acuerdo con los datos globales (*Key Populations Data UNAIDS 2016*), la mayoría de las personas con VIH viven en países de renta media y pertenecen a las poblaciones clave. Comunidades altamente discriminadas y penalizadas en muchos países situación que agrava su vulnerabilidad al VIH y otras Infecciones de Transmisión Sexual (ITS). La epidemia plantea desafíos de salud Pública, derechos humanos y desarrollo por ello, una respuesta integral y multisectorial es lo que podrá controlarla. El ONUSIDA estima que, si se redoblan los esfuerzos, incluyendo las inversiones financieras se podría (teóricamente) terminar con la epidemia.

La mayoría de las personas con VIH corresponden a un rango de edad muy amplio (entre los 20 a 50 años de edad) donde la característica distintiva de este sector es pertenecer a la fuerza laboral activa. La empresas e instituciones, en todas partes del planeta, son quienes dan trabajo a la mayoría de las personas con el VIH. Tanto los colaboradores como los gerentes y directores deben desconocer el estado serológico de su fuerza laboral. Los funcionarios tampoco necesitan conocerlo, como

se tratará de demostrar en este trabajo. Sin embargo, desde la aparición del primer caso, muchas empresas han prescindido de sus empleados que viven con el virus, siendo . Como esto ha sucedido en contextos donde esta una práctica es ilegal según la Ley 23.798¹. Los empleadores, han empleado diferentes métodos poco éticos para lograr su cometido, desde la no contratación, hasta la renuncia o despido. Se sabe que la infección por VIH no es la única cuestión de salud que ha resultado en despido injustificados.

En la última década, tanto las empresas como las instituciones han evolucionado significativamente, hoy el tema VIH/Sida forma parte las agendas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y los Recursos Humanos (RR.HH.) de algunas organizaciones. Proactivamente se han asociado con actores claves para desarrollar programas de prevención para sus colaboradores y sus familiares, además de apoyar el quehacer de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) y se están, poco a poco, comprometiendo a que las empresas sean diversas e inclusivas y se vuelvan lugares más amigables para personas con diferentes cuestiones de salud, orientaciones sexuales, personas con discapacidad, etc.

En el presente Trabajo Final se busca desarrollar un caso donde se reflexione acerca de las cuestiones que surgen en torno a la temática del VIH/Sida dentro del lugar de trabajo, a la vez que describir el estado de las artes sobre la inclusión de Persona con VIH en las organizaciones y como este tema se ha incluido en las políticas y programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

¹ Se estima que, para fines del año 2017, se aprobará un proyecto de ley sobre VIH y sida que actualiza la norma vigente, en cuyo texto con dictamen de la Comisión de Salud de la Honorable Cámara de Diputados endurece las penas por discriminación en el ámbito de trabajo.

OBJETIVOS

Objetivo General

En el presente Trabajo Final se propone desarrollar un caso de estudio, sobre como una empresa de servicios de logística en la Argentina gestionó recientemente una situación interna potencialmente conflictiva por la aparición del resultado de un diagnóstico VIH positivo² en uno de sus colaboradores. Nos proponemos analizar el estado del arte, los hechos y el impacto que tuvo una acción de RSE en la organización.

Para alcanzar el objetivo general se definen los siguientes objetivos específicos:

- Presentar la situación concreta y sus variables, incluyendo la valoración y análisis de algunas de las decisiones tomadas por los directivos de la empresa.
- Describir la situación del VIH/Sida en la Argentina de la epidemia, incluyendo un relevamiento de la respuesta del sector público y corporativo.
- Definir los alcances de la Responsabilidad Social Empresaria.
- Analizar las iniciativas, acuerdos y políticas mundiales, regionales y nacionales relacionadas con la Responsabilidad Social y Sostenibilidad, la salud, la diversidad, inclusión y los derechos en el ámbito laboral, en particular, su relación con el VIH/Sida.
- Describir las características del programa y el apoyo ofrecido por parte de la iniciativa de Empresas Comprometidas en la lucha contra el VIH/sida de la Fundación Huésped.

El objetivo de enseñanza de este caso es: compartir una experiencia concreta, facilitando la reflexión y el análisis sobre cuestiones de comportamiento corporativo responsable relacionado con la salud, la inclusión, la diversidad y los derechos en el ámbito de trabajo.

² VIH: Virus de la Inmunodeficiencia Adquirida

FUNDAMENTACIÓN

¿Están las empresas argentinas preparadas para recibir, reconocer y apoyar empleados VIH positivos? ¿Qué cambios han sucedido en el sector corporativo en más de tres décadas de epidemia del sida? ¿Las empresas argentinas consideran al VIH/sida como un tema prioritario en el ámbito de la inclusión laboral y para sus planes de Responsabilidad Social y Sostenibilidad?

La posición de las empresas argentinas frente al VIH/Sida ha evolucionado significativamente desde los inicios de la epidemia en la década de los 80, pasó de ser un fenómeno generalizado y sistemático de discriminación laboral, para llegar en el presente a un estado donde muchas compañías son lugares amigables para las personas que viven con el VIH, como así también, para personas con discapacidades, o con otra orientación sexual o identidad de género³ diversa. En la actualidad, el ingreso a una empresa de una persona que vive con VIH, o el develamiento de su estado de salud ya dentro de la compañía, ha planteado y plantea una situación potencialmente conflictiva. Esta requiere de un abordaje proactivo desde las áreas de Recursos Humanos y Comunicaciones, con el propósito de sensibilizar y capacitar a los colaboradores, así también, de una respuesta oportuna a la situación particular planteada. Cabe señalar que la discriminación y exclusión de personas con VIH se encuentra penado por leyes generales (por ejemplo, la Ley 23.592 que penalizan los actos discriminatorios) y específicas (Ley 23.798, conocida como Ley Nacional de sida y sus decretos reglamentarios⁴), sumada a una amplia jurisprudencia a favor de los derechos de las personas con VIH.

Los avances del tratamiento de la infección por el VIH, han logrado que una enfermedad con un “pronóstico terminal”, al inicio de la epidemia, resultara ya hace unas décadas en una situación de salud crónica que no afecta el desempeño laboral.

³ Orientación Sexual hace referencia a personas con una identidad de hombre Gays, Mujeres Lesbianas y Hombres/Mujeres Bisexuales. Identidad de género tiene que ver con la percepción del individuo sobre su genero de hombre o mujer más allá del genero de nacimiento, dentro de esta categoría se incluyen Travestis, Personas Trans o Transgéneros y Transexuales

⁴ La Ley Nacional de sida se encuentra bajo revisión y la Comisión de Salud de H. Cámara de Diputados analiza dos borradores.

Se estima que en las empresas medianas o grandes puedan existir uno o más colaboradores que viven con VIH, ya que según las estadísticas en el país dicen que 4 de cada 1000 personas viven con el virus. En muchos casos la organización desconoce la situación, como tampoco se encuentra preparada para lidiar con la situación. La cuestión esencial sobre la protección de la confidencialidad de las personas, limita la posibilidad de estimar a ciencia cierta el número de personas con VIH laboralmente activa. Es oportuno mencionar que la mayor concentración de personas que viven con el virus es en rango etario de mayor actividad laboral, es decir entre los 25 y 50 años de edad. La Argentina tiene tres sub-sistemas sanitarios, sobre los abundaremos más adelante, pero dos de ellos se encuentran vinculados con la situación laboral: las pre-pagas y las obras sociales, que supone que las personas con VIH o un familiar directo se encuentran cubiertos por su relación de dependencia.

***“La Responsabilidad Social Empresaria bien entendida,
empieza por casa”***

La experiencia descrita en el caso, demuestra la importancia que tiene el abordaje de la responsabilidad social empresarial partiendo del medio interno, los empleados y sus familias, para luego proyectar el trabajo hacia a la comunidad. Hoy en día, las empresas no están solas para gestionar estos temas, un ejemplo de esto es la iniciativa Empresas Comprometidas en la respuesta contra el VIH/sida de la Fundación Huésped.

Con más de 25 años de existencia, la Fundación Huésped es una Organización No Gubernamental, líder en la respuesta al VIH/sida en la Argentina, ofreciendo servicios médicos, sociales y legales a la comunidad. Desde la Dirección de Comunicación y Desarrollo Institucional de la Fundación se ha trabajado buscando progresivamente una participación del sector empresarial en esta problemática de salud. En el 2009, se inicia el Programa Empresas Comprometidas con el VIH/sida (ver anexo 5) que hasta la fecha ha movilizado más de 40 empresas nacionales y multinacionales de diferente envergadura. Y en la actualidad, con el apoyo de las Naciones Unidas, se está transfiriendo la experiencia a otros países de la región. La iniciativa que se estudiará en el caso, se ha propuesto: Eliminar la discriminación por

VIH en el ámbito laboral, especialmente en el privado; Informar y/o capacitar a los empleados, sus familias, la comunidad y su cadena de valor en relación al VIH/sida y temáticas asociadas; y Mejorar la empleabilidad de las personas con VIH. La iniciativa de Huésped, crece y se consolida en virtud de la buena reputación de la organización y por una propuesta de trabajo basado en asocio multisectorial.

El caso plantea la encrucijada de un gerente de una empresa privada que reflexiona, consulta y se informa antes de tomar una decisión, que pudiera tener un efecto negativo, para el colaborador como para la compañía. Esta consulta permite, no sólo una adecuada resolución del conflicto en particular, sino también lograr un asocio e involucración con otros actores que amplifican los efectos de una decisión correcta. La principal responsabilidad empresarial de cualquier compañía es adherir a la ley y normativa vigente que ordena sus operaciones de forma directa e indirecta, este es un fundamento básico de la RSE al referirse a la denominada “Licencia legal para operar⁵”, cuando las empresas operan dentro de los márgenes legales. Frente a un concepto contemporáneo en el que se trabaja con las empresas en la dimensión de la “Licencia social para operar” (Boutelier y Thomson 2015), conformada por la legitimidad, confianza y credibilidad de las empresas. No basta con no violar la ley, sino que las empresas deben fomentar y proteger el bien común formar parte de la construcción de comunidades sostenibles y sustentables legitimando así su licencia social.

⁵ Al nivel de un proyecto individual, la Licencia Social está enraizada en las creencias, percepciones y opiniones de la población local y otros grupos de interés acerca del proyecto. Por lo tanto, la licencia es “otorgada” por la comunidad.

MARCO TEÓRICO

La propuesta de este caso, se basa en como una empresa responde a la aparición de una persona con VIH como parte de su personal y como este fenómeno los vincula con una iniciativa empresarial más amplia plantea desafío en términos desarrollar un marco teórico riguroso, pues existe limitadas publicaciones de índole académico, sobre el tema. Las áreas sugeridas en las que se propone centrar el marco teórico son:

1. Las Relaciones Públicas.
2. Los Asuntos Públicos.
3. Los alcances de las Relaciones Públicas.
4. Gestión de la marca puertas adentro
5. La gestión de los recursos humanos y sus necesidades.
6. La Responsabilidad Social Empresaria.
7. La epidemia del sida en el mundo y en el país.
8. Las directrices sobre VIH en lugar de trabajo.
9. La Coalición Global de Empresas y el sida (GBC).
10. El Pacto Global y el VIH/sida.
11. Global Reporting Initiative (GRI).
12. Informe sobre Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos OIT.
13. Licencia Social para Operar
14. El estigma y la discriminación

DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO

1.- Las Relaciones Públicas

“Las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción y comunicación para ganar la comprensión y la aceptación del público”. (Martson.1998:12). Scott Cutlip y Allen Center (2001:44) en su obra *Effective Public Relations* las definen como “...el esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias”. Este concepto describe el proceso como un esfuerzo planeado, que utiliza la comunicación en dos direcciones para provocar el resultado final de influir en la opinión, conciben al buen carácter y a la ejecución responsable como elementos esenciales para influenciar la opinión pública.

En 1978, como resultado de la Primera Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas, se aportó una definición conceptual de mayor consenso que dice: “La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de las organizaciones, y poner en práctica programas planificados de acción que servirán a los intereses de la organización y del público”.

La Asociación Internacional de Relaciones Públicas (IPRA por sus siglas en inglés) sugiere la siguiente contribución hacia una definición: “Las relaciones públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado, donde, una empresa o un organismo privado o público, pretende conseguir y mantener la comprensión, la simpatía y el concurso de aquellos, con los cuales tiene o puede tener relación; en este punto, tendrá que adaptar su conducta y, a través de una extensa información, obtener una comprensión más eficaz que tenga en cuenta los intereses comunes”.

Según la Asociación Americana de Relaciones Públicas, las funciones de los relacionistas públicos son:

- Anticipar, analizar e interpretar la opinión pública, actitudes y asuntos que, puedan tener repercusión, en sentido positivo o negativo, en las operaciones y planes de la organización.
- Aconsejar a todos los niveles de dirección de las organizaciones respecto de las decisiones estratégicas, líneas de conducta y comunicación, tomando en consideración su complejidad y la responsabilidad de la organización ante los ciudadanos o la sociedad.
- Investigar, dirigir y evaluar, sobre una base de continuidad, programas de acción y comunicación para conseguir la comprensión de un público informado, necesario para el éxito de los objetivos de la organización.
- Planificar e implantar las acciones de la organización influir o cambiar la política pública.
- Fijar objetivos, planificar, presupuestar, contratar y formar personal, desarrollar servicios gestionando todos los recursos.

2.- Los Asuntos Públicos

Asuntos públicos (Gruning y Hunt 2003) es la función directiva responsable de la interpretación del entorno no comercial de la corporación y la dirección y gestión de la respuesta de la compañía a esos factores. Es la parte de las relaciones públicas a nivel de la función directiva que se ocupa de temas no comerciales que impacta en toda la organización: imagen, prestigio, reputación. Involucra la respuesta que adopte la organización con respecto a ese tema en cuestión.

La actividad denominada “asuntos públicos corporativos” (*corporate public affairs*) son las actividades de una organización para dirigir y gestionar su respuesta a los temas políticos y sus relaciones con los gobiernos.

Las relaciones públicas es un término más amplio que los asuntos públicos. Las relaciones públicas se definen como la dirección de la gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos, y cumplen la función amplia que quieren los ejecutivos. Por otro lado el término asuntos públicos es para un programa especializado de políticas públicas y relaciones con el gobierno que sea dirigido por uno de los subsistemas de las relaciones públicas de la organización.

3.- Los alcances de las Relaciones Públicas:

El Consejo Profesional de las Relaciones Públicas de la República Argentina, define en sus estatutos, los alcances de la profesión. En éste caso se seleccionan solo aquellos más relevantes para el caso, a saber:

- a) Determinar objetivos, diseñar estrategias, investigar, planificar, seleccionar tácticas, ejecutar la comunicación y generar vínculos institucionales, entre organizaciones o personas de existencia física o jurídica con sus diferentes públicos de interés, y evaluar sus resultados, con el fin de mantener o mejorar la imagen de una organización o persona;
- b) Diseñar e implementar todo tipo de estudios de públicos, mapas de públicos, de grupos o segmentos de públicos de interés recíproco, de cualquier organización o persona de existencia física o jurídica;
- c) Diseñar y ejecutar planes o campañas de relaciones públicas para la comunicación referida a áreas o circunstancias específica como, por ejemplo: gestión de riesgos, gestión de crisis, gestión de intereses, asuntos públicos, comunicación política y de bien público, y comunicación interna, entre otras; aplicables a todos los sectores o industrias, como por ejemplo: agropecuaria, financiera, ambiental, salud y de turismo, entre otras, para cualquier organización de existencia física o jurídica;
- d) Participar en el diseño y la implementación de estudios de clima interno, clima comunitario y opinión pública para cualquier organización de existencia física o jurídica;
- e) Participar en las comunicaciones integradas y brindar apoyo táctico de Relaciones Públicas a las campañas de Marketing y Publicidad;
- f) Programar y ejecutar políticas respecto del impacto social y/o ambiental, para cualquier organización de existencia física o jurídica, como también confeccionar y firmar los reportes de responsabilidad social y balance social;
- g) Evaluar y controlar la ejecución de los planes y/o campañas relacionales, comunicacionales y/o de opinión pública, así como también, interpretar y difundir los resultados de las mismas.

4.- Gestión de la marca puertas adentro

En el libro *Branding* interno, una trama inteligente, Alejandro Formanchuck (2011) centró su análisis en la gestión de la marca dentro de la empresa. A simple vista, el *branding* interno sería las acciones de comunicación, dirigidas a los empleados, con el uso de la técnica de gestión de la marca, incluyendo la proposición de valor que los empleados hacen sobre la empresa y la gestión de relaciones interna. Construyendo así puentes naturales entre las áreas, por ejemplo, de recursos humanos, relaciones públicas y comunicaciones, con el propósito de desarrollar un proceso continuo de gestión interno de la reputación. Pues, concluye Formanchuck, los recursos más importantes de la compañía son intangibles y se deben comunicar.

La principal fuente de credibilidad surge de la reputación que construyen todos los funcionarios y actores claves vinculados a la organización, pues tiene un valor mayor lo que dicen de una empresa diferentes *stakeholders*, incluyendo sus empleados, que sus voceros formales, como el CEO.

Formanchuck afirma que a los colaboradores es muy difícil mentirles con “una promesa de marca” pues ellos viven la “realidad de las marcas”, y que a los empleados se les podría mentir, pero no por mucho tiempo. Internamente, el valor de marca se construye desde toda la organización y esto responde a una decisión estratégica.

La construcción del branding interno, según el autor, es la principal fuente de la identidad corporativa y recomienda el concurso de las siguientes disciplinas: Comunicación interna, Comunicación Organizacional, Liderazgo, Cultura Corporativa, Capital Humano y Comportamiento Organizacional.

5.- La gestión de los recursos humanos y sus necesidades

Según Maldonado (2015), la actividad económica es en primer lugar una actividad humana realizada por personas y por lo tanto debe estar al servicio de las mismas. El bienestar humano y social es la finalidad de la economía. El problema económico es la búsqueda de la mejor distribución de los recursos escasos.

La Gestión de Recursos Humanos⁶ es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

Objetivos de la gestión de los recursos humanos

Según Cuevas⁷, en la mayoría de los casos, lo que se busca es que la empresa produzca más y mejor. Por tanto, los objetivos de la gestión de los recursos humanos deben contribuir con el logro de este propósito. En ese marco la gestión de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse.

Para comprender mejor los objetivos de la gestión de los recursos humanos en las empresas es importante conocer la evolución que viene experimentando la empresa en el tema de personal y de los recursos humanos. Esta evolución ha tenido tres estadios:

1. Orientación administrativa y preocupación por el control, el área de la empresa encargada de esta responsabilidad recibe en nombre de departamento de personal.
2. Énfasis en las relaciones de trabajo.
3. Enfoque estratégico.

En general los objetivos de la gestión de los recursos humanos se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo, pero no deben considerarse mutuamente excluyentes. A continuación describimos las dos primeras categorías:

⁶ Fuente: Gestión de Recursos Humanos, vínculo Blog, <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/> Junio 2017

⁷ Cuevas, Juan Carlos, Psicología y empresas, renovando las empresas con talento humano, Citado agosto 2017, citado disponible en <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>

Objetivos Explícitos

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
- Retener a los empleados deseables
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.
- Las funciones y actividades relacionadas con los recursos humanos son importantes debido en gran medida a que sirven para atraer, retener y motivar a los empleados.

En general cuando se logran estos objetivos explícitos se logra resultados positivos para la empresa. Por el contrario la selección deficiente de empleados o el diseño defectuoso de un programa para mantener la motivación, dará lugar al descontento y el rendimiento sufrirá las consecuencias.

Objetivos implícitos

Existen tres tipos de objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.

6.- La Responsabilidad Social Empresaria

Las empresas son socialmente responsables según Maldonado (2015): “Produciendo racionalmente bienes y servicios para la vida digna de todos, y cuando todas sus actuaciones rentables están guiadas por criterios de responsabilidad social”.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) define a la Responsabilidad Social (RS) de la siguiente forma: “La responsabilidad social es la 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, o tome en consideración los intereses de sus partes interesadas; o cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y o esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

La ISO también define el Desarrollo sustentable como el “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

En la actualidad, la mayoría de los actores corporativos y expertos se inclinan por el término sustentable como el más apropiado y es posible que sea este consenso

Responsabilidad Social: 7 materias fundamentales



*La numeración indica el correspondiente número del capítulo en la Norma ISO 26000.

global el que se imponga. Se adjunta un cuadro de ISO sobre las 7 materias fundamentales de la Responsabilidad Social (ver gráfico) de la misma fuente que describe los componentes del RSE o RSC.

El término sobre la RSE estará siempre en constante evolución, pero quizás y más allá de la definición, las

estrategias, políticas y programas de RSE define el ser, y el ser como de una empresa.

Esta sección buscó acercarse a una definición de RSE o RSC que será analizada en detalle y el contexto del VIH/sida en otras partes del presente trabajo.

7.- La epidemia del sida en el mundo y en el país

Los primeros casos del sida en el mundo fueron detectados a principios de los ochenta, aún cuando la bibliografía médica detectó casos que con síntomas

similares que habían ocurrido en la década del 70. En 1981, el Centro de Control de Enfermedades (CDC) de los EE.UU. reconoció entonces al nuevo Síndrome como una enfermedad. Estudios retrospectivo más recientes, en bancos de sangre y tejido permitieron establecer que los primeros casos databan de 1978, con evidencias de casos previos en África y algunas partes del Caribe como Haití.

Los dos grupos poblacionales, inicialmente más afectados, fueron los hombres homosexuales y los usuarios de drogas endovenosas. La aparición de esta forma de sintomatología, de rápida y letal evolución, que generaba una apariencia en los cuerpos y en los rostros de la población más afectada, le valió los mote infame de “la peste rosa” o “el cáncer gay”.

El Instituto Pasteur en París, Francia, en el año 1983, aisló el agente etiológico del sida, un retrovirus que los franceses en principio denominaron LAV, por ser un Virus que generaba una linfo-adenopatía (Barré-Sinoussi et al, 1983). El descubrimiento del virus, permitió el rápido desarrollo de una prueba diagnóstica que permitía identificar los anticuerpos en sangre. Este fue un test que se lanzó al mercado un año después. Recién en el año 1986, se adoptó la denominación que se sigue empleando en estos días de Virus de Inmunodeficiencia Adquirida o VIH (HIV por sus siglas en inglés), año, donde, también se identificó una segunda cepa del virus, el VIH 2.

Esta epidemia, rápidamente se transformó en una Pandemia, afectando 159 de los 180 países existentes. De acuerdo a la RAE, una pandemia es una enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que, ataca a casi todos los individuos de una localidad o región. En la actualidad y de acuerdo a Naciones Unidas, se estima que 34 millones de personas en el mundo viven con el virus y dos millones se infectan cada año. El continente africano fue y es la región más afectada por la epidemia, en particular la sub-región de África sub-sahariana. La epidemia en África, ha sido caracterizada como generalizada debido que afecta a porcentajes muy altos de la población en general, no habiendo diferencias por grupos poblacionales.

En América Latina y el Caribe la epidemia comenzó al mismo tiempo que en los Estado Unidos de Norteamérica. A diferencia de África, en la mayoría de la región de

las Américas, el patrón epidemiológico es concentrado, es decir que la transmisión del VIH, en nuestra región, se concentró en determinados grupos poblacionales debido a la transmisión sexual (hombres homosexuales) y por medio de la sangre (Usuarios de Drogas Inyectables).

Temprano en el desarrollo de esta epidemia se ha sabido que el virus vive en la células y fluidos corporales. Por ello, la única forma de transmisión es por el intercambio de estos fluidos, a saber: sangre por una transfusión, por el uso de jeringas en droga-dependientes y de la madre al hijo en el embarazo; y por otros fluidos corporales durante relaciones sexuales sin protección.

7.1.- La epidemia del sida en Argentina

De acuerdo con Outlook 30 del ONUSIDA, en el año 1982, se detectaron los primeros tres casos de sida en la Argentina. Desde entonces, la epidemia ha crecido en forma exponencial, hasta los últimos años donde se experimentó una meseta epidemiológica. Según los datos oficiales, se estimaba que, a fines de 2016, había 120.000 personas viviendo con el virus (ver gráficos en el anexo 5).

En relación con la localización geográfica de la epidemia, se ha confirmado que hay casos en todas las provincias del país. Sin embargo, la mayoría de los pacientes provienen de las grandes ciudades. La relación de casos hombre-mujer ha cambiado con la evolución de la enfermedad. En los 90, se estimaba una relación de diez hombres por cada mujer y en los últimos años, esta brecha se ha reducido a dos hombres por cada mujer, fenómeno conocido como la feminización de la epidemia. En relación a la cobertura médica, de acuerdo con Weller (2014) Argentina ha sido uno de los primeros países de América Latina en garantizar la accesibilidad a los medicamentos a las personas afectadas de modo directo por el VIH/sida.

Weller, afirma “Al inicio de 2008, proveía a través de la Dirección de sida y ETS dependiente del Ministerio de Salud de la Nación, tratamientos antirretrovirales para 26.500 personas y medicación para enfermedades oportunistas (Ministerio de Salud, 2008). En la actualidad, la totalidad de Personas con VIH en tratamiento es de 68.000. Desde ese momento también se garantiza la medicación necesaria a

mujeres embarazadas con VIH para prevenir la transmisión vertical, así como la leche de inicio para la alimentación de los niños nacidos de hijos de mujeres con VIH. También se incluyen los reactivos necesarios para diagnosticar el VIH, la sífilis y para realizar el seguimiento de todos los pacientes diagnosticados con VIH, estuvieran o no, tomando medicación (CD4, carga viral y test de resistencia). Argentina también provee la medicación para el tratamiento de la sífilis.”

Desde el saber popular se ha instalado el dictado “Es mejor prevenir que curar”. Sin embargo, aún se dedica el 95,5% de los \$23.893 millones de dólares que los argentinos anualmente gastan en salud a curar y solo una parte muy pequeña es destinada a prevenir. En gran parte el bajo cumplimiento del dicho popular responde a cuestiones económicas. Por un lado, porque es verdad que prevenir es más económico que curar, pero no siempre más barato. Por otro lado, porque no hay en el sistema de salud argentino incentivos económicos adecuados como para que la preocupación de las instituciones por la prevención se traduzca un beneficio económico, describe la misma autora.

Cuando se hace referencia a estas carencia, es necesario definir en qué consistían estas brechas, de acuerdo a Weller (2014) una respuesta eficaz debe incluir los siguientes elementos: la promoción y acceso universal y sostenido en el tiempo al preservativo, diagnóstico y tratamiento de infecciones de transmisión sexual (ITS) y la promoción del testeo voluntario, enmarcadas en los ejes de la accesibilidad a la información adecuada y una respuesta enérgica frente a la discriminación que sufren las personas con VIH, así como, los grupos más vulnerables a la epidemia: hombres que tienen relaciones sexuales con otros hombres (HSH), personas trans, trabajadores sexuales, usuarios de drogas, personas privadas de libertad, personas pobres con accesibilidad limitada a los servicios de salud.

Las iniciativas y acciones de prevención que ha realizado el país quedaron libradas a la buena voluntad y esfuerzos aislados, en principio, de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Algunas de ellas que venían trabajando en la defensa de los derechos civiles (organizaciones Gays), y otras surgen de la respuesta organizada por las personas con VIH. Hasta inicios de los años 90 éstos eran, prácticamente, los únicos actores involucrados.

Recién a partir del año 2008 se asume una gestión técnica frente a la Dirección de Sida y Enfermedades de Transmisión Sexual del Ministerio de Salud de Nación, con el objetivo de dar una respuesta integral a la enfermedad, incluyendo la implementación de políticas preventivas. Durante dicha gestión, se logró erradicar la transmisión del VIH de madre a hijo⁸ por medio de un muy eficaz programa, para la prevención de la transmisión vertical.

La República Argentina, como país de renta media alta y con una económica (macro) emergente, nunca ha estado incluida en la agenda de los donantes bilaterales, como por ejemplo, la Agencia de Cooperación Internacional de los EE.UU. (USAID), que si vienen financiando un porcentaje importante de la respuesta en otros países de la región y del mundo, en particular, aquellos de renta per-cápita más baja (los más pobres).

Otra dificultad sistemática que ha afrontado la respuesta al sida, es la falta de datos e información de calidad y fiabilidad. Siempre han sido pocos los centros de salud que, han provisto la información epidemiológica al Ministerio de Salud. Y este ente gubernamental, ha tenido serias limitaciones para acceder a la información que existe y se acumula sobre la epidemia en Obras Sociales y empresas de medicina Pre-pagas.

Cada provincia, y algunos municipios grandes, cuentan con su programa provincial o local de VIH/sida, al ser una estructura de salud altamente descentralizada ha resultado casi imposible contar con información completa y actual para la toma decisiones.

7.2.- El estado actual de la epidemia en Argentina

De acuerdo con el Boletín Anual de la Dirección de VIH/Sida y ETS número 33, del Ministerio de Salud de la Nación, publicado recientemente, podemos perfilar la epidemia en la Argentina con la siguiente información acumulada hasta el 2016: En la Argentina viven 120 mil personas con el VIH; solo el 70% de ellas conocen su

⁸ La Organización Mundial de Salud considera erradicada la transmisión vertical cuando la prevalencia en mujeres embarazadas con VIH es menor al 5% de bebés que resultan VIH positivos.

diagnóstico (84 mil) y de éstas el 81% están en tratamiento Antirretroviral, siendo un total de 68 mil personas. Siete de cada diez personas viviendo con el virus reciben atención en el sistema público de salud. El 28% de las personas con VIH viven en AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires), 27% en el centro del país (incluye a la Provincia de Buenos Aires) y el resto se distribuye en forma pareja en el resto del país. La concentración de casos en la Capital y la zona metropolitana disminuyó en la última década del 43% en el 2005 al 28% en el 2015.

La prevalencia del virus (porcentaje de una población específica afectada) es de: 34% en Personas Trans, 12 al 15% en Hombres que tienen Sexo con otros Hombres y Gays, 4 al 7% entre Usuarios de Drogas Inyectables y 2 al 5% entre Mujeres y Hombres Trabajadores Sexuales. En Argentina se notifican aproximadamente 6.500 casos por año. La relación entre varones y mujeres de 2 a 1. La mediana de edad de diagnóstico es de 33 años para los varones y 32 para las mujeres. Aun cuando la transmisión de madre a hijo es totalmente prevenible en la actualidad, 5 de cada 100 bebés de madres con VIH resultarán luego de nacer VIH positivos, esta es una tendencia en disminución y se estima que en unos años la transmisión de vertical se erradicará.

La principal vía de transmisión son las relaciones sexuales sin protección (más del 90% del total). Las defunciones relacionadas con complicaciones con el virus han caído drásticamente y en la actualidad 3,4 personas de cada 100 fallecen por esta causa al año⁹.

8.- Las directrices sobre VIH en lugar de trabajo

Al inicio de la epidemia y en las primeras décadas, la alta dirección de las empresas y los responsables de recursos humanos, no estuvieron preparados para enfrentar la aparición de una enfermedad que afectaba a una banda etaria de empleados jóvenes. Sumado a esto, se sucedían situaciones de discriminación dentro del lugar de trabajo. En ocasiones respondía a un mal manejo corporativo y otras veces los mismos compañeros de trabajo se oponían a compartir sus labores, por ejemplo si

⁹ Boletín Sobre el VIH-sida en la Argentina, número 33, Dirección Nacional de VIH, ITS, TB, Hepatitis Virales y Lepra, Ministerio de Salud de la Nación, diciembre 2016

trascendía que un colega vivía con VIH o estaba enfermo de sida, incluyendo que no siguiera concurriendo a trabajar. Un celo particular existía, además, si el empleado o profesional enfermo tenía como tarea la atención directa al público o era un profesional de la salud.

Las prácticas corporativas frente al VIH/sida de las primeras etapas de la epidemia, estuvieron motorizadas por la ignorancia, el prejuicio y la discriminación, que tenían un campo fértil en un contexto, donde, no existían políticas en la empresa sobre estos y otros temas de salud.

En la actualidad, sólo en número marginal de compañías, persiste el uso del diagnóstico del VIH como parte de los análisis pre-ocupacionales, una práctica totalmente ilegal. Esto genera algunas de las siguientes situaciones:

- El test de VIH se realiza dentro de la muestra de sangre para otros análisis de laboratorio, donde, no se informa al candidato de la inclusión de la prueba.
- Frente al resultado positivo, la persona no es contratada, pero tampoco recibirá el resultado de la prueba, pues esto, significa reconocer que la empresa habría violado la ley.
- Muchas personas con VIH, quienes, basado en sus méritos eran ternados para un puesto, abandonaban, sabiéndose VIH positivos, la contienda en la etapa de los análisis pre-laborales.
- Algunas personas con VIH, que, ya trabajaban en la empresa, eran diagnosticadas en los controles anuales de salud, práctica también ilegal, y en muchos casos quedaban sin sus puestos de trabajo.

Sin lugar a dudas, esta práctica de discriminación en el ámbito de las organizaciones y corporaciones, ha generado un círculo vicioso, incrementando el grado de vulnerabilidad de las personas con VIH, y a su vez, la exclusión y pobreza. Existieron muchos casos judiciales emblemáticos en contra de las empresas, la mayoría de los cuales no fueron de dominio público, pues, la confidencialidad de las partes, formó parte del arreglo extra o intra-judicial.

Las empresas reconocieron en los últimos años, que, la falta de políticas sobre este y otros temas de salud, tenían un alto grado de costo en la gestión interna de la

marca y el capital reputacional. Esto las llevo en primera instancia a desarrollar procedimientos anti-discriminatorios de tipo reactivos, para reducir los riesgos potenciales y las crisis, y más recientemente, políticas proactivas integrales de no discriminación e inclusión. Como la sociedad, a través de la opinión pública, las empresas fueron uno de los sectores que más aprendieron y evolucionaron en la crisis del sida. Existe una correlación de esta evolución que no sólo de debe a la presión normativa, la mayor información sobre el tema y los avances de la ciencia, sino con los progresos de las buenas prácticas de las organizaciones como empleadores y la evolución de la responsabilidad social.

9.- La Coalición Global de Empresas y el sida (GBC)

Creada en 2001, por un grupo inicial de 17 compañías, la GBC comenzó su historia como la "Coalición Mundial de Empresas contra el VIH / sida" y más tarde, la Coalición Empresarial Mundial sobre el VIH / sida, la Tuberculosis y la Malaria". En junio de 2011, se convirtieron en *GBC Health* en reconocimiento de la creciente gama de áreas de salud (todas) donde las empresas podrían desempeñar un papel fundamental.

La visión es la de crear una comunidad global de negocios que, contribuya con sus experiencias, habilidades, influencia y el poder de contribuir a un mundo más sano para los empleados, sus familias y sus comunidades. Para ello, trabajan para aprovechar el poder y los recursos de la comunidad empresarial para lograr un impacto positivo en los problemas sanitarios mundiales.

Sus actividades consisten en:

- Convocar y conectar a las empresas, gobiernos, instituciones multilaterales y la sociedad civil con el fin de compartir el conocimiento y la idea sobre la salud mundial.
- Conducir a la creación de asociaciones de alto impacto y las acciones colectivas.
- Proporcionar reconocimiento y visibilidad a los miembros por el trabajo global de la salud que apoyan.
- Defender las mejores prácticas de participación de las empresas en materia de salud.

- Representar a la comunidad empresarial en entornos clave de la salud mundial.
- Prestar servicios y orientación a las empresas miembros individuales de asesoramiento, según sea necesario.

Esta iniciativa, comenzó su trabajo exclusivamente en VIH/sida, y fue, ampliando su enfoque y cobertura. En la actualidad focaliza su atención en diversos ámbitos relacionados con la salud de la población: Malaria, Tuberculosis, Enfermedades No Transmisibles, Diabetes, además del VIH/sida y centra sus acciones en lograr una comunidad global de negocios, que, contribuya con sus activos a un “mundo más sano”.

10.- El Pacto Global y el VIH/sida

El Pacto Global fue lanzado en 1999, por el Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, y puesto en marcha oficialmente en la sede de las Naciones Unidas en julio del año 2000. Este Pacto llama esencialmente a las empresas a adoptar diez principios universales relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y anticorrupción. Esta iniciativa, aspira, a contribuir con la promoción "de valores y principios compartidos que den una cara humana al mercado global". Para esto, a través de la asociación de compañías, organizaciones de las Naciones Unidas, trabajadores, organizaciones no gubernamentales (ONG's) y otros actores, se pretende construir un mercado global más inclusivo y más equitativo.

Las compañías que, participan en el Pacto Global son diversas y representan diferentes industrias y regiones geográficas. Pero tienen dos características comunes: todas están en posiciones de liderazgo, y todas aspiran a manejar el crecimiento global de una manera responsable que, considere los intereses de un amplio espectro de grupos interesados, incluyendo empleados, inversionistas, clientes, grupos sociales, industriales y comunidades.

Los diez principios del Pacto Global son:

Derechos Humanos

1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

Normas Laborales

3. Apoyar los principios de la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva
4. Eliminar todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;
5. Abolir cualquier forma de trabajo infantil;
6. Eliminar la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Medio Ambiente

7. Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales;
8. Promover una mayor responsabilidad ambiental;
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.

Anticorrupción

10. Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

Es importante, tener en cuenta que, los principios relacionados con los Derechos Humanos y las Normas Laborales, en especial los Principios 1 y 6, están vinculados estrechamente a la problemática del VIH/sida, sobre todo, en aquello que se refiere a las personas que viven con VIH. Sobre todo en relación a la solicitud del test de VIH en los pre-ocupacionales y la potencial violación de la confidencialidad del paciente con consecuencias de discriminación y despido.

Dentro del ámbito del Pacto Global es posible compartir las buenas prácticas y las experiencias realizadas por las empresas y además, maximizar las oportunidades de negocios al ampliar la visión corporativa incorporando la dimensión social e implementando políticas y prácticas de gestión responsables desde la perspectiva de los Derechos Humanos y la no discriminación en los ámbitos laborales en relación al VIH/sida.

11.- Global Reporting Initiative (GRI)

La *Global Reporting Initiative* (GRI por sus siglas en inglés) aporta un marco normativo y provee un medio para medir el avance y comunicar el desempeño de las organizaciones en relación con los principios sociales del Pacto Global. El GRI es una organización creada en 1997, por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA).

Su misión es mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sustentabilidad que aporten las empresas para que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros. Se basa fundamentalmente en la implementación del triple balance (*triple bottom line*): económico, social y medioambiental. Estos informes son exigidos a las empresas que se encuentran adheridas al Pacto Global de las Naciones Unidas, y deben ser parte integrante de la Memoria de Sostenibilidad emitida por los participantes, y difundido también a partir de sus Informes Financieros Anuales, sitios Web u otros medios públicos.

En la actualidad, el GRI, incorpora nuevas categorías que, incrementan el interés de los líderes empresariales por identificar aspectos centrales para medir la eficiencia en sus informes y posibilita lograr mayor capacidad de análisis a través de definiciones claras y vínculos con otras normativas. Dentro de la Categoría Social, se encuentran indicadores relacionados con las sub categorías de Prácticas Laborales y Trabajo Decente, Derechos Humanos y Sociedad, en los que, pueden ser incluidos las políticas y los programas relacionados al VIH/sida.

12.- Informe sobre Principios Rectores sobre Empresas y DD.HH. OIT

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) se ha ocupado de los derechos laborales y los derechos de las personas viviendo con VIH en lugar de trabajo, han trabajado el tema, tal como se presenta en el Informe sobre los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos (PNUD, 2011), que, señala tres principios básicos: PROTEGER, RESPETAR, REMEDIAR.

En relación a la problemática del VIH/sida, se considera especialmente importante, que las empresas puedan enmarcar sus iniciativas dentro de los ejes relacionados con los principios de respeto, íntimamente ligado a los temas de discriminación y estigma que, rodean a la problemática. El de **proteger**, es un principio que, puede implementarse a través de acciones de confidencialidad, prevención, promoción del test de VIH, información sobre derechos humanos y no discriminación, a partir de campañas y acciones de sensibilización desde lo interno de las compañías, con sus empleados y familias y hacia la comunidad en general.

En lo referido específicamente al ámbito laboral, la Organización Internacional del Trabajo, apoyada por el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida (ONUSIDA), ha lanzado una serie de recomendaciones, publicaciones e iniciativas para llegar a los trabajadores. En el anexo se incluye las acciones de la Organización Internacional del Trabajo sobre el VIH/sida.

13.- Balance Social y capital reputacional

“La forma en que las empresas se comunican con sus *stakeholders* ha cambiado radicalmente en el curso de los últimos 10 años. Actualmente los reportes de sustentabilidad cuyo origen debe buscárselo en lo que hace años se conocían como balances sociales y que hoy han devenido en los informes TBL (*Triple Bottom Line*) o de sustentabilidad, han surgido como la herramienta preferida para comunicar a los *stakeholders* el desempeño financiero, social y medioambiental de las organizaciones” (Michael Ritter, 2013).

En el caso de este trabajo final, se plantea la relación entre una empresa que asiste en búsqueda de una Organización de la Sociedad Civil para resolver un caso particular de un empleado. Sin lugar a dudas, el principal capital de una organización de la sociedad civil es su credibilidad, la que podría quedar en entredicho por asociarse con una empresa reputación cuestionable. Estas relaciones de doble vía se basan en la formación de opinión de ambos actores.

De acuerdo con Ritter, los estudios, en diferentes países, han demostrado que para las ONG's los reportes de sustentabilidad son una de la principal fuente para

formarse una opinión sobre la empresa, aunque paradójicamente son contadas las organizaciones de la sociedad civil confían en sus contenidos. Por ello como sostiene, el autor, el informar es considerado un deber crítico, pero no implica una credibilidad automática. Las ONG priorizan, a la hora de formarse una opinión sobre una empresa, la comunicación de ésta con los *stakeholders*, por eso, lo mejor que una empresa puede hacer es su informe de sustentabilidad y comunicar su desempeño, en particular con franqueza cuando no ha podido cumplir con una parte de éste.

Según un estudio mencionado por el mismo autor, del 2003 en el Reino Unido (realizado por las consultoras *Burson-Mateller* y *The Prince of Eales Business Leaders Forum*) las fuentes de información que influyen en los *stakeholders* de la sociedad civil son:

- Informes de terceros y verificaciones independientes.
- Certificaciones externas (por ejemplo, ISO).
- Participación en fondos e índices de inversión socialmente responsables.
- Diálogo con otras ONG's y *Stakeholders*.
- Diálogo abierto con grupos de interés específicos.
- Involucración con la comunidad.
- La información de páginas web sobre RSE (*watchdogs*).
- Cobertura en medios de empresa.
- Balance sociales o informe TBL.
- Compromiso público del Directorio de la compañía.

Las siete razones que brindan credibilidad a un reporte sustentabilidad¹⁰:

1. Información concreta, clara y estandarizada sobre el desempeño empresarial en las tres áreas: la económico - financiera, la social y la medioambiental.
2. La mención de fuentes de información y la metodología del proceso del reporte.
3. La inclusión de información sobre el alcance de metas prefijadas y su estado actual.

¹⁰ Ritter, *ibidem*, p. 84.

4. La evolución y comparación del desempeño económico, social y ambiental a lo largo del tiempo.
5. La cobertura de todas las áreas y operaciones de la empresa.
6. La comunicación, tanto de los aciertos como de los desafíos y oportunidades de mejora.
7. Debe incluir un informe de verificación externa, como por ejemplo, una auditoría.

14.- El estigma y la discriminación

El estigma es una palabra de origen griego que refiere a la marca física que se dejaba en ciertos individuos por ser considerados extraños o inferiores. En la actualidad, el uso cultural del estigma está basado en uno o varios factores como edad, clase social, color de piel, creencias religiosas, sexo y sexualidad (Organización Panamericana de la Salud, 2003). Goffman, (2006) lo menciona como un atributo que “desprestigia profundamente” y que, es aplicado por la sociedad sobre aquellos grupos que poseen algunos atributos marcados como negativos culturalmente. También, se observa el estigma como un proceso de control social de quién define las normas sociales y castiga a quienes se apartan de éstas (OPS, 2003). Goffman (1963/2006) remarca que, el estigma no está localizado al interior de la persona estigmatizada, sino que, ocurre en la interacción con el contexto social que define ese atributo y lo devalúa. El estigma es esa marca que socialmente se considera como devaluadora y que, depende de una sociedad que lo alimenta y recrea.

El estigma relacionado con el sida está presente desde los principios de la epidemia. El estigma por VIH a nivel cultural se manifiesta en políticas, leyes, discursos colectivos, y a nivel individual toma la forma de comportamientos, pensamientos y sentimientos que expresan prejuicios contra las personas con VIH (Herek & Mitnick, 1998), y tiende a incrementarse en aquellas personas que, ya han sido marginalizadas socialmente, como las y los trabajadores sexuales, los hombres que, tienen sexo con hombres, los usuarios de drogas y las personas privadas de su libertad, aún, cuando no tengan el virus en su cuerpo. Al ser una epidemia global, el

estigma varía dependiendo de cada cultura y sociedad, será así que, los grupos específicos, hacia los que se les direcciona el estigma por VIH/sida están atravesados por las creencias y valores preexistentes de esta cultura.

La discriminación es la puesta en acto del estigma. Se refiere a las actitudes y prácticas, activas o pasivas, que realizan algunos individuos, grupos, sociedades o gobiernos que perjudican a las personas que pertenecen o se cree que pertenecen a determinado grupo estigmatizado. Es así que, el estigma facilita y en algunos casos, legitima la discriminación (OPS, 2003).

La Convención Interamericana sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidades considera que, la discriminación consiste en cualquier diferencia, exclusión o restricción que, viole los derechos humanos y las libertades fundamentales de una persona (OPS, 2003). También es posible que, alguien sufra un estigma, pero, no sea discriminado (Goffman, 2006; OPS, 2003). La discriminación por VIH ocurre cuando una persona es tratada de forma diferente, o desventajosa, debido a que se sabe, o se supone, que vive con VIH, o que está en relación directa con personas que viven con el virus en casos de la familia y las parejas (Fundación Huésped, 2011).

Los actos de discriminación por VIH, enunciados por la Organización Panamericana de la Salud (2003) abarcan, dependiendo del país o comunidad, la denegación de servicios de salud, malos tratos por el personal médico, denegación a la educación o a acceder y mantener un empleo, denegación al derecho a casarse, violación de la confidencialidad, detención, deportación, condena en los medios de comunicación, agresión física, asesinato, y rechazo de la familia, los amigos y las comunidades. Todos estos son elementos que, constituyen un obstáculo al ejercicio de los derechos humanos y de las libertades fundamentales.

El estigma y la discriminación operan en varios niveles de la sociedad: en los individuos, las familias, las comunidades, las instituciones, los medios y en las políticas y prácticas de los gobiernos. ONUSIDA (2007) remarca que, aún cuando una persona sienta estigma hacia otra, puede decidir no comportarse de manera

discriminatoria. Muchos autores coinciden en identificar al estigma y la discriminación como aspectos de la enfermedad mas mortales que el mismo virus.

Las personas que viven con el VIH/sida han sido objeto de diferentes formas de discriminación en diferentes espacios y momentos de sus vidas, experiencia que, además de minar su autoestima y salud mental, inhiben su capacidad de auto sustentarse. Luego de más de tres décadas de epidemia y en una coyuntura donde, al virus se lo puede tratar y contener, poco se ha avanzado en algunos espacios en reducir los efectos del estigma y la discriminación asociados al VIH.

Por otro lado, la auto-discriminación lleva a las personas con VIH a mantenerse en los márgenes de la sociedad y de sus sistemas. Un porcentaje muy alto de las personas que tienen prácticas sexuales o uso de drogas que, podrían ser susceptibles de la transmisión del VIH: Trabajadoras Sexuales, Personas Trans, Usuarios de drogas y personas con comportamiento bisexual no recurren en forma oportuna a los servicios de salud. Por ello, desconocen su estado serológico y pierden oportunidades vitales de atender su salud.

Las personas con VIH, internalizan las construcciones sociales del estigma y la discriminación volviéndolas realidad subjetiva de los otros y de sí mismos, impactándoles directamente en su propia historia. La auto-discriminación no es un término encontrado habitualmente en la bibliografía, sí se encuentran referencias vinculadas al “estigma percibido”, “miedo al estigma”, “auto-estigma” y el “etiquetamiento”.

METODOLOGÍA

Para cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos del Trabajo Final se aplicó una metodología cualitativa y descriptiva, que partió de un relevamiento bibliográfico, seguido de la recolección de información de otras fuentes primarias y secundarias, incluyendo la realización de una visita a la empresa elegida y una entrevista a un informante clave (ver anexo 4).

Se ha definido para el trabajo el empleo del método de estudio descriptivo. Por medio de esta metodología, se propone: 1) relatar la situación concreta, sus variables y algunas de las acciones emprendidas por la compañía, 2) describir las diferentes situaciones, eventos y momentos de la epidemia en el país y la respuesta de cada sector, la evolución de los acuerdos internacionales y el marco regulatorio local y el desarrollo de la iniciativa de la Fundación Huésped; 3) analizar el marco teórico sobre la responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad, incluyendo la diversidad y la inclusión, para comprender como se ha traducido en el caso estudiado y 4) identificar las propiedades únicas, aquellas replicables y las lecciones aprendidas.

En el caso, se empleó información de una empresa real (cuya razón social no se publicará) y sobre una iniciativa con empresas de la Fundación Huésped, ONG argentina con trabajo en VIH/sida, cuya información detallada se encuentra en el anexo.

EL CASO

Título: Post Group, salud y la responsabilidad en el sector empresario.

INTRODUCCIÓN

Claudia llevaba algo más de un año en su cargo de Directora de Recursos Humanos de las filiales en Argentina, Chile y Uruguay, en el Post Group¹¹ de una conocida empresa internacional de correo privado y logística de origen norteamericano. Su oficina, como la mayoría de los departamentos de cobertura regional se encontraban basados en las cercanías de la Ciudad Buenos Aires, en la sede más grande de gestión y distribución de correo y paquetería de América Latina. Su experiencia laboral siempre había estado vinculada con empresas de servicios nacionales, pero en puesto más *junior*, razón por la cual, era consciente que este nuevo puesto era una significativa progresión en su carrera, a la vez que un desafío.

Las empresas de correos, paquetería y logística privado son empresas de servicios basadas en la capacidad humana, los sistemas y la infraestructura técnica de transporte, depósito y trazabilidad de las mercancías y documentación en tránsito. Esta empresa se encuentra entre las tres compañías líderes mundiales en el sector que, entre las tres, tienen prácticamente el 50% del mercado de este sector.

Cuando una empresa decide enviar documentos, insumos y productos por medio de empresas de correo y de logística privados, como los ofrecidos por Post Group, está invirtiendo en seguridad (por ejemplo, en la no pérdida o daño de lo enviado), en la puntualidad (hay documentos que deben llegar destino sin demora como también, el transporte de animales vivos y productos alimenticios perecederos) y el manejo adecuado de los envíos (cadenas de frío, manejo de productos frágiles, etc.). Estas empresas tienen, entre otras cosas, flotas de aviones que construyen una compleja red de transporte mundial. La demora en llegar al área de despacho de un envío, a un aeropuerto puede resultar en un atraso significativo en la fecha de entrega o en el

¹¹ Nota importante: La mayoría de los hechos descritos en el caso son reales y sucedieron en una empresa de servicios similar a la elegida para el caso, pero por razones de confidencialidad no se pueden atribuir a una empresa en particular o develar su razón social. Hemos elegido el nombre de fantasía: Post Group.

daño de una mercadería perecedera. Hay materias primas de la industria alimenticia que deben llegar fresca a su destino y a la cadena de distribución local en menos de 24 horas. Hay por ejemplo empresas del rubro de la restauración que esperan la llegada de insumos a diario, en tiempo y forma. Según la característica del envío, los clientes entregan sobres en las oficinas de la compañía, son retirados por empleados de la compañía para ser entregados en las oficinas del aeropuerto. Luego se cargan en aviones propios, donde cada centímetro ocupado generan de cada vuelo y las operaciones la mejor relación costo-beneficio.

El área comercial debe despachar vuelos completos de carga para mantener los márgenes de rentabilidad fijados. Por otro lado, la empresa paga altas primas de seguros para cubrir cualquier imprevisto en la gestión logística en tierra y en el aire. En algunos casos también, comprar por adelantado espacio de carga en otros vuelos de aerolíneas comerciales. Es un negocio sensible con una muy alta precisión.

Hace dos años, ocurrió un conflicto gremial en la filial argentina, que luego se expandió a la filial chilena, escalando y paralizando un porcentaje considerable de las operaciones a cada lado de la cordillera. Esto, generó graves demoras en los servicios y pérdida de carga perecedera, sobre la que debía responder la empresa y parcialmente la aseguradora. Se estima que un 15% de los clientes de dichas filiales migraron a las empresas de la competencia, y que las pérdidas materiales en una semana de conflicto, fueron de alrededor de cinco millones de dólares americanos. El perjuicio intangible fue el daño a la imagen y reputación de la compañía.

El conflicto finalmente se resolvió. La casa matriz encomendó una comisión especial para investigar el incidente, y en particular analizar si se pudo haber prevenido o mitigado. Esto llevó a una profunda reestructuración, la implementación de una nueva política de gestión y comunicación en crisis. Esto redundó en la vacante laboral que Claudia logró ocupar con éxito.

La moral en las filiales estaba en su mínimo histórico que incluía un alto grado de incertidumbre. La nueva directora de RR.HH., aportaría a la empresa su amplia experiencia en la gestión de las relaciones sindicales, en particular en el área de

servicios. En su experiencia previa se incluía la resolución proactiva de una serie de crisis.

Además de su desconocimiento del negocio de correos, envíos y logística, tuvo que enfrentar el prejuicio por su género y su juventud. El machismo era alto en un sector donde la mayoría de sus colaboradores, alrededor del 70%, son varones. Un año después de su ingreso, ya se sentía que podía ejercer su rol plenamente.

Una situación potencialmente conflictiva

A poco de regresar de un almuerzo de trabajo, el 30 de mayo de 2013, encuentra en su agenda una cita con el gerente de una sucursal, que poco y nada tenía que ver con su trabajo habitual. ¿Qué nuevo conflicto me esperaba detrás de la puerta de su oficina?.

Pablo González Prieto es el gerente del área de atención al público de la sucursal micro-centro de la Ciudad de Buenos Aires. Siempre hay una tensión, en algún caso aversión, de los colaboradores de cualquier empresa de reunirse con RR.HH. y en este caso Claudia lo podía leer en el lenguaje corporal del colega.

Desde el principio de la reunión, algo nervioso, le informó que un empleado, Juan X se habría reunido con él para informarle que había tomado conocimiento de su condición de VIH positivo. Dada la situación “excepcional” del caso, es que el gerente consideró reunirse primero con la directora de RR.HH. antes que conversarlo con nadie más en la empresa. Claudia sin mucho pensarlo, agradeció que recurriera directamente a ella, tomó una carpeta con los antecedentes del caso. Ella le explicó que podía ser una situación muy sensible y delicada, pero que se quedara tranquilo que ella se ocuparía directamente del tema. Hizo especial hincapié en que tuviera la máxima discreción y confidencialidad sobre el caso. Claudia demostró la seguridad y determinación necesarios para lidiar con la situación, pero la realidad era que no había tenido un problema similar en el pasado. Su reacción fue la que, según su experiencia y formación, debía tomar, además que en “esta enfermedad” en particular, los recaudos debían ser mayores.

Recordaba que, durante su maestría, había realizado un taller sobre el tema, donde aprendió que ninguna de las tareas que realizaba el empleado podían ponerlo a él, sus compañeros y clientes en riesgo, razón por la cuál nada debía cambiar.

Luego de la reunión, la directora revisó las políticas locales, regionales y globales de la corporación y encontró poco disponible, algunas relacionadas con la inclusión, la diversidad y la cero tolerancia a la discriminación laboral, pero poco o nada sobre el sida.

Antes de terminar la semana y manteniendo en secreto el nombre del empleado en cuestión, en ocasión de un almuerzo del Consejo Profesional de Recursos Humanos, inquirió a algunas colegas de otras empresas, sobre si ellas habían atravesado una experiencia similar. Una de ellas, le recomendó que se comunicará con la Fundación Huésped. Una ONG especializada en la temática, que además de ser una de las organizaciones del país con trabajo en sida con mayor prestigio, había lanzado un programa para el trabajo de la problemática del VIH/sida en las empresas (ver anexo 3). Nuestra protagonista salió del evento con la tranquilidad de saber que había actores que podrían ayudarle.

Unas semanas después Claudia organizó una entrevistas con del Coordinador del programa de "Empresas Comprometidas con el sida" de la Fundación Huésped. De ser una entrevista, se transformó en un ejercicio didáctico y revelador sobre cómo debía encarar la situación particular. Además, se aventuró a comprometer a la compañía a sumarse a la iniciativa, lo que incluiría talleres de sensibilización y prevención sobre el tema.

Sin embargo, aún tenía varias preguntas por contestar:

- ¿Cuál era la política de la empresa en estos casos?, ¿Estaba ella actuando en forma alineada con éstas? ¿Estaba la compañía preparada para ser un lugar amigable e inclusivo para personas con una situación de salud de alta carga moral?
- ¿Lograría convencer al comité ejecutivo de incluir al VIH/sida como uno los temas de RSE?

- ¿Cuál sería la reacción de la empresa y de los compañeros si el caso se hacía público?
- ¿Cuál es el rol de las empresas, a lo interno, con los colaboradores y a los externos, con la comunidad, con problemas de salud tabú?

Historia de la empresa

La visión de la empresa, Post Group, es ser: “La Compañía de líder de Logística conectando el Mundo”. La misión de la empresa es: “Ayudar a nuestros clientes con simplicidad, eficiencia y excelencia para hacer sus negocios”. La hoja de ruta estratégica vigente tenía tres grandes ejes estratégicos: 1.- Conectar más y mejor, 2.- Centrarnos y mejorar en nuestro sector y 3.- Crecer sin perder calidad. Post Group quiere conectar a la gente y sus negocios, mejorando su vida, su rentabilidad y la calidad. Y lo hacen porque están exclusivamente centrados en el cliente, brindándole excelencia todos los días. La casa matriz se encuentra en los EE.UU., en la ciudad Miami, nodo principal para la gestión de envíos aéreos mundiales y se organiza con oficinas regionales y subregionales que apoya la gestión de las filiales nacionales.

Ser líder mundial en el sector de la logística, va mucho más allá que la presencia mundial en más de 200 países. Es decir, trasciende la capacidad exclusiva de ofrecer una notable gama de soluciones logísticas. Querer ser la compañía logística de primera opción, la que la gente emplea, porque cubre sus necesidades de envío, con una buena relación costo-beneficio, favoreciendo las oportunidades profesionales y de inversión. Como veremos más adelante, Post Group se consideraba como una empresa que cumplía en forma consistente con las prácticas empresariales responsables.

La estrategia 2020 de Post Group: Conectar

Se trata de una estrategia simple sin ser simplista. Sobre la base de los tres pilares de "Conectar, enfocar y crecer", establecieron un plan bien definido para los próximos años con objetivos ambiciosos pero factibles.

Conectarse a través de toda la organización

Su personal en todo el mundo posee conocimientos, experiencia y talento. Trabajando extraordinariamente para encontrar nuevas maneras de aprovechar nuestra valiosa experiencia y compartirla transversalmente entre toda la familia mundial de divisiones.

Enfocarse en nuestro negocio principal

Hacer lo que saben hacer, más y mejor, es la esencia de la empresa. Conscientes de la complejidad de este servicio es que aprendemos de los desafíos para ofrecer el mejor servicio a los clientes. Existe en nuestro sector mucho espacio para la innovación y el empleo de nuevas tecnologías para mejorar nuestros servicios.

Creer en nuevos segmentos de mercado

Estamos expandiendo nuestro negocio en mercados y segmentos de crecimiento, especialmente en los mercados emergentes y en el dinámico comercio electrónico. A medida que avanzamos hacia el año 2020, aspiramos a ampliar nuestros servicios de logística y aprovechar estas oportunidades.

Los desafíos de los servicios de logística

Imaginemos, por un instante, alguna de las siguientes situaciones relacionadas con la logística.

- En la ciudad de El Bolsón, Argentina, opera una cooperativa de productores de frutillas y frutos rojos, que exportan a cinco países de Europa Central. Los productos se envían frescos, y en algunos casos en contenedores de atmosfera controlada para demorar su maduración y deterioro. Se realizan dos envíos a la semana que deben llegar a destino dentro de las 48 horas.
- En la Ciudad de Valparaíso, Chile, existe una empresa líder en el sector de crianza de salmón en cautiverio, que exporta sus productos a dos ciudades en los Estados Unidos, cinco en Europa y diez terminales de crucero en el Caribe y el Mediterráneo. El salmón, según el requerimiento del cliente, puede llegar fresco o congelado. Por ejemplo, uno de los más famosos y costosos restaurantes de Sushi en la Ciudad de Nueva York, requiere del pescado fresco entregado dentro de las primeras 24 horas.

- A 25 kilómetros de la Ciudad de Colonia de Sacramento, Uruguay, existe un de los pocos establecimientos que cría carne vacuna Kobe, la que exporta su producción a restaurantes de lujo en quince ciudades de europeas.

Hemos usado ejemplos de la subregión, pero la lista sigue y se extiende a lo largo y ancho del planeta, incluyendo productos y animales exóticos con diferentes requerimientos de transporte y distribución. Los principales desafíos de la empresa son el tiempo y la calidad del servicio. Hay productos cuya demora de unas horas puede significar su descarte, o el incumplimiento de contratos.

La logística se complica cuando se opera dentro del mercado aerocomercial sujeto a diferentes variables disruptivas y sobre todos a la diferencia de horas y marco regulatorios para el ingreso de productos en los países que se opera. Una tercera parte de la carga viaja en servicios tercerizados, como las aerolíneas comerciales, donde la empresa pierde el control directo sobre las condiciones de almacenamiento y transporte. Este es el principal talón de Aquiles de las operaciones que significan una mayor pérdida de mercadería. Finalmente, la variable externa, con menor grado de control, es el clima que afecta sistemáticamente las operaciones.

Los servicios existentes en la empresa son:

1. **Servicio exprés:** La empresa moviliza correspondencia y documentación (servicio de *courrier*) dentro de un máximo de 72 horas en 200 destinos del mundo.
2. **Comercio electrónico:** La empresa ofrece servicio de distribución de producto comercializado en la web en el ámbito nacional e internacional.
3. **Carga global:** La empresa se ocupa de la logística de carga de productos de diferentes especies por vía aérea y marítima de acuerdo a las necesidades específicas del cliente.
4. **Cadena de suministro:** La empresa ofrece el servicio de gestión de almacenado y distribución de suministros en depósitos propios y utilizando su propia red de distribución, ofreciendo una aplicación de gestión personalizada a sus clientes.

Una empresa sustentable

Post Group es considerada una empresa verde

La compañía tiene como valor prioritario y transversal el ser una empresa verde. Esto se traduce en:

- **Huella de carbono:** El trazado de rutas con una menor huella de carbono y hacer públicas las opciones.
- **Optimización:** La paquetería y logística incluye un número significativo de envases de cartón, plástico y telgopor. La organización incorporó una serie de programas de recuperación, reciclado y reutilización de los envases de transporte.
- **Energía de bajo impacto:** Donde la regulación lo permite el transporte terrestre funciona con motores híbridos o eléctricos, la flota aérea se ha ido renovando logrando que los aviones nuevos consuman un 30% menos de combustible y se ha logrado la regla del 90-90 (que el 90% de los vuelos salen con el 90% de la capacidad ocupada).

Responsabilidad Corporativa

La empresa ha introducido una serie de programas globales de RSE, y a su vez incentiva a las filiales regionales y nacionales a desarrollar las propias, como por ejemplo: 1.- Ser una empresa verde; 2.- Distribución sin fines de lucro (*Go help*) de medicamentos, insumos para la salud y la respuesta humanitaria (existen acuerdos con Naciones Unidas y la Cruz Roja); y 3.- El mejor lugar de trabajo.

Quizás el programa emblema de la compañía es “Go help” con más de 10 años de cooperación con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la Cruz Roja en la gestión y distribución de ayuda humanitaria en particular en el continente africano.

La empresa y sus filiales han sido acreditadas por el cumplimiento de la ISO 26000 y el informe del balance social anual se reportan sobre el cumplimiento de Pacto Global, *Global Reporting Initiative* y otros mecanismos de reporte locales donde la compañía opera.

Las políticas de la compañía aplicadas al caso

Luego de su primera investigación en la librería de intranet de la compañía, sobre RR.HH., Claudia no encontró referencia alguna sobre el VIH/sida. La empresa cuenta con algo más de 500,000 empleados sumando todas las operaciones mundiales de la compañía y otras empresas integradas al grupo. Opera en países con una alta prevalencia al VIH/sida, donde existen epidemias generalizadas, por ello le extrañó mucho. Envío algunos correos a diversos contactos en la empresa para buscar mayor orientación.

Algunos de los hallazgos:

El valor del capital humano

En el ámbito de los valores y los atributos la empresa afirma que le debe su éxito al compromiso, creatividad y experiencia de sus aproximadamente sus empleados en todo el mundo. El alto nivel de motivación de los colaboradores se puede atribuir a una cultura corporativa basada en la apertura, la confianza y el respeto mutuo. El desarrollo de los recursos humanos orientado hacia el futuro y sustentable es clave para asegurar el éxito empresarial a largo plazo, al igual que la creación de un ambiente de trabajo atractivo, libre de prejuicios, discriminación y estereotipos¹².

Sobre la diversidad

Una de las mayores fortalezas del grupo, radica en la diversidad de su gente. La fuerza de trabajo del Grupo está compuesta por mujeres y hombres de diferentes edades de una amplia gama de antecedentes raciales, étnicos y religiosos; Incluye personas con discapacidad y con diferentes orientaciones sexuales. Aprovechar este potencial y promover la inclusión en el lugar de trabajo es una de las principales responsabilidades de la gestión de la diversidad dentro del Grupo. Como resultado del abordaje sobre la diversidad la compañía tenía un equipo global de gestión de la diversidad, y se había incluido estos aspectos en el Código de Conducta de la empresa.

¹² extraído de la página oficial de la empresa, sin citar para mantener la reserva.

También descubrió que había una red que se ocupaba de incrementar la participación de las mujeres en la compañía y una red LGTBI con especial desarrollo en la casa matriz y las filiales y nodos de América del Norte y Europa. Reflexionó sobre su inducción a la empresa, hace un año, y sobre que poco había servido para conocer todos estos aspectos, políticas y programas de inclusión en la empresa. Se prometió que una vez resuelto este caso puntual se abocaría a traer al país y la subregión estos programas de la corporación. Sin embargo, se sintió más tranquila de saber que la empresa estaba mucho más avanzada de lo parecía. Entonces, fue que dirigió más su investigación en dirección a la salud, encontrando un documento sobre la política de gestión de la salud de la empresa.

La política de salud de la empresa está, según lo enunciaba el documento, totalmente alineada con la Global Report Initiative y para su implementación había designado a un CMO (Chief Medical Officer), que apoyaba una red de médicos en la empresa, en todo el mundo.

La política enunciaba sus propios valores, y el marco en el que se había desarrollado, los que se detallan a continuación:

“Consideramos la salud como un estado de bienestar físico, mental y social integral y no simplemente como la ausencia de enfermedad. La salud abarca la capacidad y la motivación para llevar una vida económica y socialmente activa”.

La gestión del caso puntual

Una vez concluida su investigación, Claudia abrió un expediente sobre el caso, siguiendo procedimientos de la empresa, para resguardar la confidencialidad, codificó para que nadie, excepto ella y el gerente de la sucursal, conocieran la identidad del colaborador VIH positivo. En la próxima reunión del Equipo de Gerencia de la filial Cono Sur, presentó el caso (preservando la identidad) y generando una breve discusión sobre cómo mejor responder a la situación. El Director General de la oficina regional puso a disposición su apoyo directo e incondicional, solicitó a *Chief Communication Officer* (responsable del RSC) que

apoyará el área de recursos humanos. Los invitó a mantener al equipo de gerencia informados sobre los avances del caso. Coincidió con la propuesta de la titular de RR.HH., que se debía manejar el caso puntual, pero a su vez introducir acciones proactivas sobre el tema del VIH.

La iniciativa de empresas comprometidas con el VIH

La semana siguiente, se reunió con Ernesto González, Coordinador de la iniciativa de empresas comprometidas con el sida de la Fundación Huésped y con Mario Fernández el CCO de la oficina regional, con el propósito de discutir el tema. La reunión comenzó con una breve introducción de la iniciativa por parte de la Fundación y luego que Claudia le explicó rápidamente el caso puntual y el abordaje de la empresa.

Fernández explicó que la iniciativa de Empresas comprometidas en la respuesta al VIH/sida nació en el año 2009 junto al Programa Conjunto de Naciones Unidas sobre el sida (ONUSIDA) con tres objetivos:

- Eliminar la discriminación por VIH en el ámbito laboral, especialmente en el privado.
- Informar y/o capacitar a los empleados, sus familias, la comunidad y su cadena de valor en relación al VIH/sida y temáticas asociadas.
- Mejorar la empleabilidad de las personas con VIH.

Desde entonces se han sumado más de 40 empresas a esta iniciativa y se ha alcanzado a más de 140 mil empleados con acciones de comunicación e información. Asimismo, la iniciativa cuenta con 16 organizaciones de RSE/Sustentabilidad y Recursos Humanos que adhieren a sus principios.

Gracias a las acciones con la comunidad por parte de las empresas se ha alcanzado a más de 2 millones de personas con información relacionada al VIH/sida.

El modelo de la iniciativa de Empresas y VIH/sida ha demostrado su capacidad para ser adaptado a otros contextos y países. En este sentido se acompañó el

lanzamiento de una iniciativa similar en España y en la actualidad se está trabajando con otras organizaciones y empresas en América Latina¹³.

¿Quiénes estaban detrás de la iniciativa?

1.- **Fundación Huésped** es una organización argentina con alcance regional que trabaja desde 1989 en áreas de salud pública desde una perspectiva de derechos humanos centrada en VIH/sida, otras enfermedades transmisibles y en salud sexual y reproductiva. Todas nuestras actividades son gratuitas para sus beneficiarios y se financian a través de fondos recogidos por donaciones de personas, eventos especiales, la colaboración de empresas y el apoyo a programas específicos por parte de organismos nacionales y la cooperación internacional.

Su meta es colaborar en lograr una sociedad equitativa, saludable y sustentable con acceso a servicios, atención y derechos humanos, donde sean garantizados los derechos a la salud en un contexto de no discriminación.

Trabajan desde un abordaje integral en incidencia pública, investigación, gestión del conocimiento, construcción de capacidades y servicios directos.

www.huesped.org.ar

2.- El Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida (**ONUSIDA**) lidera e inspira al mundo para conseguir su visión compartida de cero nuevas infecciones por el VIH, cero discriminaciones y cero muertes relacionadas con el sida. El ONUSIDA reúne los esfuerzos de once organizaciones de las Naciones Unidas (ACNUR, UNICEF, PMA, PNUD, UNFPA, UNODC, ONU Mujeres, OIT, UNESCO, OMS y Banco Mundial) y trabaja en estrecha colaboración con asociados globales y nacionales para maximizar los resultados de la respuesta al sida.

www.onusida-latina.org

¹³ Fuente página huésped <http://www.huesped.org.ar/proyectos/empresas-vih/>

El apoyo ofrecido a la empresa

Luego de una distendida discusión, preguntas y respuestas, el representante de la Fundación le explicó que los servicios de la iniciativa generalmente son:

- Asesoría social y legal a la empresa y sus colaboradores frente a casos puntuales.
- Servicio médico, psicológico y consejería a los colaboradores viviendo con VIH que lo requieran.
- Asesorar a las empresas en el desarrollo de políticas y procedimientos responsables para la gestión de los temas relacionados con VIH.
- Talleres y publicaciones de sensibilización, información, comunicación y prevención.
- Participación en los eventos junto a otras empresas que organiza la iniciativa.

Así también, la iniciativa acreditaba y otorgaba un sello de empresa comprometida a las organizaciones participantes (luego de suscribir una declaración como empresas socialmente responsables). El visitante compartió una lista en la que figuraban las principales empresas públicas y privadas del país, como también, las filiales locales de grandes corporaciones. Claudia aceptó el apoyo de la organización y posteriormente gestionó una donación para la Fundación Huésped, primer paso de un largo y significativo asocio.

A partir de un caso puntual, de un empleado viviendo con VIH y una empresa que parecía no tener claro cómo proceder. A partir de las gestiones de su responsable de RR.HH., se abrió un mundo nuevo, complejo y rico, que les permitirá trabajar un tema actual de la salud. Haciéndolo desde lo interno: apoyando la evolución del caso puntual y desarrollando una serie de actividades como parte del asocio de la empresa con la iniciativa. Para el ámbito externo: se aprovechó del potencial que, una empresa como Post Group, tenía para apoyar el trabajo comunitario de la red de empresas comprometidas con la respuesta al sida y a la misma Fundación.

Para la protagonista del caso, una lección aprendida fue que en muchas empresas se espera que el trabajo de Responsabilidad Corporativa sea realizado por áreas

específicas, muchas veces bajo la órbita de Relaciones Públicas y Comunicaciones. Sin embargo, el punto de entrada puede ser otro.

Dos años después, el Balance Social de la empresa global y de la filial regional, reflejaron las actividades relacionadas con el trabajo en VIH/sida, donde la principal iniciativa había surgido del trabajo con la Fundación. En ese lapso de tiempo, otros cinco colaboradores hicieron público su estado serológico frente al VIH, lo que sin lugar a duda fue un indicador de éxito.

Claudia fue invitada a la casa matriz a presentar el caso, y la experiencia, en la reunión global anual de directores. La presentación frente a 350 gerentes del nivel directivo más alto, fue un éxito y surgió el compromiso de otras filiales de realizar actividades similares. Antes de regresarse, fue invitada a una reunión con el CEO de la Compañía y el *Chief Human Resources Officer global* (CHRO). Durante el encuentro, los directivos felicitaron a Claudia, a la vez que le plantearon un serie de interrogantes, que se podrían resumir en las siguientes preguntas:

- Sabemos que VIH/sida no es el único problema de salud que aqueja a nuestros colaboradores y sus familias ¿cuáles serían los otros temas de salud que la empresa y la oficina en Buenos Aires debieran trabajar?
- Además de los temas de salud, había temas ambientales y sociales que tenía un impacto sobre la empresa, ¿cómo proponía ella identificarlos y priorizarlos? ¿Cómo asegurarnos que lo que hacemos mejore también el desempeño de la empresa?
- La alta dirección de la empresa estaba muy orgullosa de esta y otras iniciativas de Responsabilidad Social y querían conocer su postura sobre cómo se podían hacer públicas para reforzar los esfuerzos de Relaciones Públicas en la mejora de la reputación de la empresa. En particular, si ella conocía ¿Cuál era el retorno de la inversión para la empresa por realizar estas tareas?

Por suerte para Claudia, estas preguntas quedaron como tarea para el hogar y la invitaron a preparar un dossier respondiendo a estas preguntas desde su oficina.

ANEXOS DEL CASO

1.- Información adicional sobre la empresa Post Group

Nuestra visión es ser *La Compañía de Logística para el Mundo*.

Nuestra misión, "*Excellence. Simply Delivered.*", es nuestra estrella guía.

Nuestra Estrategia 2020: *Focus.Connect.Grow.* es nuestro mapa de ruta para el futuro.

2.- Estrategia 2020

Nuestra visión, misión y metas para el futuro fueron establecidas por primera vez en nuestra Estrategia 2015 y, más recientemente, han sido reorientadas enfatizando nuestra "Estrategia 2020: Focus.Connect.Grow."

Se trata de una estrategia simple sin ser simplista. Sobre la base de los tres pilares de "Enfocar, conectar y crecer", establecimos un plan bien definido para los próximos años con objetivos ambiciosos pero factibles.

Somos una compañía internacional de logística que se encuentra bien posicionada en los mercados mundiales de crecimiento. Nos mantenemos enfocados en la logística como nuestro negocio principal, a la vez que hacemos nuestra contribución por un mundo mejor, a la cual llamamos: "*Living Responsibility / Vivir con responsabilidad*".

Conectarse a través de toda la organización

Nuestro personal en todo el mundo posee una enorme riqueza de conocimientos, experiencia y talento. Estamos trabajando diligentemente para encontrar nuevas maneras de aprovechar este valioso tesoro oculto y compartirlo transversalmente entre toda la familia mundial de divisiones.

Crecer en nuevos segmentos de mercado

La empresa está expandiendo nuestro negocio en mercados y segmentos de crecimiento, especialmente en los mercados emergentes y en el dinámico comercio electrónico (*e-commerce*) del mundo. A medida que avanzamos hacia el año 2020, aspiramos a ampliar nuestros servicios de logística y aprovechar estas oportunidades.

3.- Sustentabilidad: objetivo de eficiencia de carbono alcanzado antes de lo previsto; objetivo de logística de cero emisiones anunciado para 2050.

En 2008, Post Group se fijó para el año 2020 el objetivo de mejorar la eficiencia del carbono en un 30%, incluidos los servicios de transporte prestados por los subcontratistas, en comparación con los niveles de 2007. El Grupo ya alcanzó ese objetivo en el último ejercicio.

En el futuro, la compañía enfocará sus actividades aún más intensamente en conceptos de logística de emisión neutra. El Grupo Post pretende alcanzar emisiones netas de cero logísticas para 2050. Hasta 2025 se utilizarán cuatro objetivos intermedios para seguir el progreso con la implementación de la nueva meta. Por ejemplo, la compañía tiene la intención de aumentar su eficiencia de carbono en un 50% en comparación con los niveles de 2007.

Las emisiones locales de contaminación del aire se reducirán mediante el uso de soluciones ecológicas de recogida y entrega, incluidas la entrega de bicicletas y las opciones de movilidad electrónica, para el 70% de sus propios servicios de primera y última milla. La compañía también se esfuerza por más del 50% de las ventas para incorporar soluciones de logística verde. Además, el Grupo contratará al 80% de los empleados en temas medioambientales con sesiones especiales de formación GoGreen y colaborará con socios para plantar un millón de árboles cada año.

4.- Ejercicio 2016: Fuerte desempeño operativo en todas las divisiones.

Los ingresos del Grupo disminuyeron un 3,2% interanual en 2016 hasta los 57,3 mm de euros. Además de los efectos cambiarios negativos y los recargos por

combustible más bajos debido a la caída de los precios del petróleo, la disminución refleja un cambio en el reconocimiento de los ingresos generados por un contrato de cliente clave en la división de Supply Chain. Ajustado por estos efectos, los ingresos del Grupo aumentaron un 2,8% con respecto al año anterior. El negocio alemán de paquetería y el negocio internacional expreso continuaron generando un crecimiento dinámico.

Debido a los efectos excepcionales, la tasa impositiva del Grupo cayó como se esperaba al 11,2% (2015: 16,4%). El beneficio neto consolidado aumentó a 2.600 millones de euros (2015: 1.500 millones de euros). El beneficio básico por acción aumentó a una tasa correspondiente de 1,27 euros el año anterior a 2,19 euros.

NOTAS PARA EL DOCENTE

a. Objetivo docente:

El objetivo es analizar como a partir de un caso puntual en una empresa sobre un tema de salud con tabús sociales, que inicialmente sucede dentro del ámbito exclusivo de los Recursos Humanos, puede transformarse en un programa de Responsabilidad Empresarial, centrado en la ética, la inclusión, el respeto de la ley y los derechos laborales.

Se favorece reflexionar sobre el rol y responsabilidad de las organizaciones sobre la salud de sus colaboradores, sus familias y la comunidad. Se pretende que el alumno pueda notar la diferencia entre abordajes reactivos y proactivos, tanto en RR.HH. y en RSE, como así también, analizar la evolución de uno hacia el otro, por ejemplo, en estructuras matriciales. Por último, es un caso que permite introducir los conocimientos específicos sobre la ISO 26000, Pacto Global y la *Global Reporting Initiative*.

El caso, puede ser de utilidad en las materias de CCO y CHRO cuando se dictan asignaturas relacionadas con los temas de la: Ética, Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos, Recursos Humanos, entre otros.

b. Preparación de la clase y las consignas:

Aun cuando el caso parezca resuelto, las acciones de sus actores pudieron tomar otros rumbos para su resolución. Así también, del debate sobre el tema y proceder de los protagonistas, los altos directivos de la empresa plantean una serie de preguntas que se pueden debatir en clase. Se propone la siguiente metodología:

1. Lectura previa del caso.

2. **Análisis del Caso:** Discutir los principales aspectos del caso, respondiendo a algunas de las siguientes preguntas de análisis del caso:

- i. ¿Es este un caso de RR.HH. o de RSE? Justifique basado en las definiciones conceptuales y los alcances.

- ii. ¿Considera que Claudia gestionó el caso en forma eficaz y eficiente? ¿Qué hubiera hecho diferente?.
- iii. ¿Considera que los programas presentados se alinean con la misión, visión y valores de la compañía?, y lo que es más importante: ¿Se relacionan con la cultura de la empresa?.
- iv. La empresa elegida tiene una serie de políticas y programas muy progresistas en los ámbitos de la Salud y la Inclusión. En una empresa de esa envergadura ¿Qué se puede hacer para que todos los nodos y filiales tengan conocimiento de estas y las pongan en práctica?.

3. Análisis posterior: En la misma o siguiente clase, o como parte de un trabajo práctico, los alumnos deben responder las preguntas que los directivos plantean a Claudia:

- i. Sabemos que VIH/sida no es el único problema de salud que aqueja a nuestros colaboradores y sus familias ¿cuáles serían los otros temas de salud que la empresa y la oficina en Buenos Aires debieran trabajar?
- ii. Además de los temas de salud, había temas ambientales y sociales que tenía un impacto sobre la empresa, ¿cómo proponía ella identificarlos y priorizarlos? ¿Cómo asegurarnos que lo que hacemos mejore también el desempeño de la empresa?
- iii. La alta dirección de la empresa estaba muy orgullosa de esta y otras iniciativas de Responsabilidad Social y querían conocer su postura sobre cómo se podían hacer públicas para reforzar los esfuerzos de Relaciones Públicas y la mejora de la reputación de la empresa. En particular si ella conocía ¿Cuál era el impacto en la imagen y la reputación de la empresa por realizar estas acciones de RSE?

Resulta sumamente oportuno y necesario que, debido a que se trata de un caso relacionado con la salud y una enfermedad transmisible que puede afectar al alumnado, se utilice la oportunidad para comunicar información para sensibilizar, informar y prevenir sobre el VIH.

Se espera que los alumnos lean el caso con anterioridad a la clase presencial o pudiera ser materia de un trabajo práctico durante la cursada o para evaluarlos a concluir la misma. El desarrollo de un TP les permitirá integrar los conocimientos sobre *RR.HH.*, *RSE* y negocios inclusivos, como también, sobre las buenas prácticas gerenciales.

Bibliografía recomendada para el análisis del caso¹⁴

- Boletín sobre el VIH/sida en la Argentina, Número 33, año XIX, (2016). Buenos Aires: Dirección Nacional sida y ETS, Ministerio de Salud de la Nación.
- Corporación Financiera Internacional, Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios con mercado emergentes, mayo 2007, página 33
- FORMANCHUCK, A, Branding Interno: Una trama inteligente. 1a ed. – Buenos Aires : Edición Formanchuk & Asociados, 2011.
- Fundación Huésped (2013) Sistematización de la iniciativa “Empresas comprometidas en la respuesta al VIH/sida, documento de uso interno sin publicar.
- ISO 26000, Responsabilidad Social [en línea] https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- PALENCIA-LEFLER, M, (2011). 90 técnicas de comunicación y relaciones públicas – Segunda edición, Barcelona: Editorial Profit. ISBN-10: 8415330588
- RITTER, M, El valor del capital reputacional, primera edición, Olivos: Ritter & Partners, 2013, ISBN 978-987-27240-2-3

Guía consignas para el análisis

A continuación, se ofrece información complementaria al docente para orientar la discusión del caso y en particular sus preguntas:

¹⁴ La bibliografía completa del trabajo final se encuentra al final del trabajo

Consigna 1. - ¿Cuál es el tema central y problema planteado por el caso? ¿Y quiénes son los actores clave?

El tema central del caso, es la resolución de un conflicto potencial (*issue*) a partir del análisis de las políticas de la empresa, el marco legal y la búsqueda de la asistencia técnica de un *stakeholder* externo, un Organización No Gubernamental que gestiona una iniciativa con empresas. Los actores clave del caso son: La Directora de RR.HH., el Colaborador VIH positivo, el Gerente de la sucursal y el Coordinador de la iniciativa de la Fundación Huésped. Sobre el final del caso, aparecen como actores relevantes la Alta Dirección del grupo.

Consigna 2. ¿Es éste un caso de RR.HH. o de RSE? ¿las acciones del caso son reactivas o estratégicas? Justifique¹⁵.

Por definición, las dos áreas de trabajo tienen la gestión de temas específicos, y también existen superposiciones y complementariedad. Una gestión proactiva y eficaz previene y evita que una cuestión de Recursos Humanos escale a un conflicto legal o una crisis que afecte la imagen y la reputación de la empresa. Estamos frente a un accionar, en principio reactivo, que tendrá como resultado una respuesta proactiva a mediano y largo plazo.

La ética, el deber ser de la compañía, no sólo está en manos del CEO y los directores, sino también en como cada una de las áreas y sus responsables se comportan. La alta dirección tiene la responsabilidad que todos los programas y el comportamiento corporativo estén embebidos de los valores de la organización. Las acciones de todas las áreas deben alinearse con la estrategia de la empresa. Hay acciones de responsabilidad empresarial que se ven afectadas en forma directa por las operaciones de la empresa y otras que no necesariamente. sociedad: un enfoque estratégico.

Consigna 3.- ¿Considera que Claudia gestionó el caso en forma eficaz y eficiente? ¿Qué hubiera hecho diferente?

¹⁵ Se ha desarrollado el tema en detalle en el Marco Teórico y en la entrevista a un informante clave, disponible en el anexo 4 del Trabajo Final.

Al responder a esta pregunta, es oportuno poder hacer las distinciones de lo que es una gestión eficaz y eficiente. Inclusive avanzar sobre un análisis de cuáles son las funciones que pertenecen a cada área, cuáles son los asuntos transversales en una organización, y en particular como se pueden construir equipos y grupos de trabajo sobre temas puntuales (especialmente en organigramas de gestión matricial).

El caso acerca además a un actor clave, un socio, que es la Fundación Huésped, lo que brinda una oportunidad para reflexionar como se puede abordar en forma proactiva el trabajo con socios externos. Una acción que permite acceder al apoyo y asesoramiento sobre temas muy específicos. Preguntarse qué es lo que la empresa puede hacer por la ONG con la que se asocia, desde el apoyo financiero por ejemplo o la compra de sus servicios. Y la importancia que las corporaciones cuenten con un marco de socio con los actores claves (*Stakeholder Partnership Framework*)

Finalmente, el caso, no sólo pone sobre la mesa los aspectos relacionados con una enfermedad tabú, que fue una de las principales causas de discriminación laboral (por ejemplo, despidos injustificados), como así también, la violación de la confidencialidad ante cualquier problema de salud. Subyace en este caso, la triste trayectoria pasada del comportamiento antiético, a veces ilegal, de empresas que tampoco contrataban mujeres en edad reproductiva (para evitar las licencias de maternidad), dando lugar a un pobre balance de género y el correlato de inequidad salarial, además, estas empresas tampoco estaban interesadas en retener colaboradores con cualquier tipo de enfermedad. Esto plantea un nuevo paradigma para la gestión de los recursos humanos y es oportuno reflexionar sobre qué necesita una empresa para transformarse en un ámbito amigable de trabajo donde no se discrimina por género, raza, orientación sexual, nacionalidad, identidad de género o temas de salud.

Consigna 4.- ¿Considera que los programas presentados se alinean con la misión, visión y valores de la compañía?

Existe información en la bibliografía recomendada en los antecedentes de la empresa en el caso. Por la información que puede ser ofrecida, queda en evidencia una clara alineación de las políticas y programas, como el accionar de Claudia, con la

misión, visión, los valores y los atributos de la empresa. El caso refleja un accionar coherente en todos los niveles de la compañía. Sin embargo, la alineación no es obvia y es oportuno identificar las palabras y conceptos en el ámbito estratégico que derraman hasta el nivel de un programa o una decisión.

Es clave reconocer en este caso, la necesidad que la Alta Dirección de la organización conozca y respalde comportamientos de esta naturaleza, a la vez que predique con el ejemplo. De esta forma se infunde la ética, los valores y se apoya la traducción a la práctica de éstos, en todos los niveles.

Consigna 5.- La empresa elegida tiene una serie de políticas y programas muy progresistas en los ámbitos de la Salud y la Inclusión, ¿Qué se puede implementar para que los gerentes y filiales tengan conocimiento de éstas y las pongan en práctica?

No basta con que una empresa desarrolle las mejores políticas, si estas no son comunicadas dentro de la misma, para el conocimiento de todos los funcionarios. Todos aquellos funcionarios que trabajan en el nivel estratégico y directivo de la empresa son responsables de monitorear el pleno cumplimiento éstas. Las acciones proactivas y el monitoreo activo de la implementación, deben formar parte de la evaluación de desempeño de estos gestores. Por último, las acciones positivas en una filial deben ser comunicadas internamente en la corporación para compartir la experiencia e inspirar al resto de la compañía.

Los colaboradores y sus familias deben ser el público objetivo prioritario de las intervenciones, que incluyen la comunicación e información para la prevención relacionadas con la salud. Se ha incluido información detallada sobre la empresa y sus políticas en el anexo del caso.

ANÁLISIS COMPLEMENTARIO DEL CASO

Análisis de otras acciones posteriores

El caso cierra con una reunión de Claudia con los máximos directivos de la empresa, que le plantean una serie de preguntas, que van más allá de la experiencia descrita en el caso, a saber:

1.- Sabemos que VIH/sida no es el único problema de salud que aqueja a nuestros colaboradores y sus familias ¿cuáles serían los otros temas de salud que la empresa y la oficina en Buenos Aires debieran trabajar?

Claudia junto con la oficina de Buenos Aires, se involucró en una situación específica de salud en respuesta a un caso particular, que fue puesto en conocimiento del Área de Recursos Humanos. Por supuesto, el VIH/sida no es el único tema de salud de las empresas, muchos menos el único tema de Responsabilidad Social Empresaria.

Las organizaciones deben planear cuáles son los temas y acciones prioritarias de RSE con sus colaboradores y con la comunidad. Deben establecer dialogo abierto y franco con los públicos mixtos y externos, que permitan identificar temas prioritarios para ellos y no para la empresa en particular.

Además de los temas de salud, existen temas ambientales y sociales que pueden tener un impacto sobre la empresa, ¿cómo propone identificarlos y priorizarlos? ¿Cómo asegurarnos que lo que hacemos mejore también el desempeño de la empresa?

Los procesos de consultas con los actores sociales consisten en establecer y mantener relaciones externas constructivas a lo largo del tiempo. Las empresas que inician tempranamente el proceso de planificación participativo cuyos resultados

adoptan a una visión estratégica a largo plazo crean, básicamente, su “autorización social para operar” con su comunidad¹⁶.

De acuerdo con la Corporación Financiera Internacional, “las consultas (con *stakeholders*) no consistirán en una sola conversación sino en una serie de oportunidades para que aquellos que probablemente se verán afectados por el proyecto, o tendrán intereses en él, lo entiendan mejor, y para saber cómo ven esas personas el proyecto y sus posibles riesgos, impactos, oportunidades y medidas de mitigación. Conocer las inquietudes y opiniones de los actores sociales puede ser una valiosa fuente de información para mejorar el diseño del proyecto y sus resultados, y para ayudar a la empresa a determinar y controlar los riesgos externos. Ello también puede constituir la base para una colaboración y asociaciones futuras. Para los actores sociales, el proceso de consultas de una empresa ofrece una oportunidad para obtener información y para educar a los empleados acerca del contexto local en el que se ha de llevar a cabo el proyecto, plantear problemas e inquietudes, hacer preguntas y, posiblemente, ayudar a dar forma al proyecto mediante sugerencias para que la empresa las tenga en cuenta y les dé respuesta”.

2.- La alta dirección de la empresa estaba muy satisfecha de esta iniciativa particular de Responsabilidad Social y querían conocer su postura sobre cómo se podían hacer públicas para reforzar los esfuerzos de Relaciones Públicas y la mejora de la reputación de la empresa. En particular si ella conocía ¿Cuál era el retorno de la inversión de la empresa por realizar estas tareas?

Los temas sobre RSE, Licencia para operar y las Relaciones Públicas se encuentra detallados en el Marco Teórico y en la bibliografía.

Existe una creciente polarización entre: aquellos que consideran que debe haber una mayor concreción de la rentabilidad de la ética, un avance en la medición del retorno de la inversión en acciones relacionadas con la RSC donde, además de mostrarlo, hay que demostrarlo. Otros directivos están convencidos que una mejor

¹⁶ Corporación Financiera Internacional, Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios con mercado emergentes, mayo 2007, página 33

gestión y una mayor rendición de cuentas con los grupos de interés son parte de la definición de la cultura ética de la organización, preocupándose y ocupándose, más allá de los resultados económicos en el impacto social y ambiental.

La responsabilidad social puede ser entendida como: un gasto que reduce la utilidad neta en vez de incrementarla, o una actividad no necesariamente alineada con el negocio.

Todas las acciones de RSE son, o deben ser: medibles, monitoreables y evaluables, pero no siempre tienen un correlato con una mayor rentabilidad. Es importante medir el impacto social que, no necesariamente, pueda ser tangiblemente beneficioso para la empresa. Por el contrario, las organizaciones, grupos y personas de interés de la empresa estarán siempre atentas a que las políticas y programas de responsabilidad social no son, ni deben ser, percibidas como una forma de marketing indirecto. Por ello, en ocasiones se invierte la carga de la prueba y los líderes de opinión quieren evidencias que la empresa no se beneficia en forma directa.

Aquí debemos ir un poco para atrás, al ámbito valorativo, debido a que los directivos suelen confundir **valor con precio**. El precio de un producto puede ofrecer una mayor rentabilidad económica, pero depreciar el valor de la empresa, si es que se contradice con los principios éticos que persigue la organización y sus acciones. Una empresa puede comercializar un producto financieramente ventajoso que quiebre la reputación de la empresa. Ejemplos sobre empresas y marcas sobran, por ejemplo, de tecnología e indumentaria, que atravesaron graves crisis legales, de imagen, y de reputación por falta de control en su cadena de valor, priorizando un costo menor del producto terminado que sostenía y promovía el trabajo esclavo y la explotación infantil.

Que los altos ejecutivos de una empresa se pregunten sobre la rentabilidad de las acciones de responsabilidad social, deja en evidencia, la falta de comprensión del marco estratégico de RSE por quienes deben asegurar su plena implementación.

La cultura ética y la responsabilidad social son intangibles, no se pueden medir en los mismos términos en los que se mide la facturación, la rentabilidad y la cuota de

mercado. Pero también son intangibles la reputación y el “valor” de una marca, sin embargo, las fluctuaciones de estos son más fáciles de atribuir a la gestión que a los resultados económicos.

Una cosa diferente es la medición del impacto social de nuestras acciones de RSE, para las que existen herramientas como *Social Return of Investment*, que proviene del mundo de las ONG, y lo que mide es la rentabilidad de diferentes acciones sociales. Estas mediciones permiten un uso más efectivo de los recursos de RSE, pero no dan luces sobre si “plantar un árbol vende más botellas de agua mineral”. Por ello, hay que agudizar el oído al escuchar a los *stakeholders*.

La gran mayoría de las organizaciones dan a conocer sus acciones de responsabilidad, en su gran mayoría porque cuentan con la certificación ISO 26000 y GRI, y en el desarrollo de su balance social encuentran el vehículo para mostrar su accionar responsable, vinculado o no, con las operaciones de la misma. Otras además, realizan ejercicios regulares de rendición de cuentas con los públicos estratégicos y en particular las comunidades. Pero dependerá también de la génesis del plan de responsabilidad social, si éste sólo se centra en reparar el daño y mitigar el impacto ambiental de sus operaciones, o si además de esto, han tejido una serie de programas identificados como necesarios por la comunidad.

No hay duda que los buenos resultados en los programas de responsabilidad social tienen altos beneficios para la empresa, incluso algunos económicos. Sin embargo, sobran estudios donde se prueba que son una minoría los clientes que estén dispuestos a pagar un poco más por un producto o un servicio, por ejemplo, para reducir la huella de carbono.

d. Actividades complementarias sugeridas

- Leer y analizar un balance social de una empresa.
- Investigar sobre indicadores de impacto social.

CONCLUSIONES

En los últimos 35 años, la pandemia de sida ha sido una de las crisis de salud pública más significativas, con una serie de características excepcionales, como por ejemplo, el estigma y la discriminación asociados con la enfermedad. En las décadas de los 80 y 90, la generalización de la epidemia del sida en el continente africano tuvo un fuerte impacto en la economía, los negocios y el desarrollo. En América Latina, la epidemia se concentró en determinados grupos vulnerables, que ha generado otras formas de discriminación, en particular en el ámbito del trabajo. El comportamiento empresarial frente a esta enfermedad ha evolucionado, donde los casos de discriminación en el ámbito laboral son la excepción a la regla, por lo contrario, en muchos casos, se incluye la condición de vivir con VIH dentro de los grupos de población beneficiarias por las políticas y los programas de empleabilidad.

Para éste trabajo y el desarrollo del caso, se ha utilizado hechos reales y recientes, que muestra tres aspectos fundamentales: 1) La evolución del abordaje de las áreas de recursos humanos en muchas empresas frente a situaciones de salud; 2) Las empresas pueden recurrir a una ONG en busca de colaboración para la resolución de un conflicto potencial puntual y se asocian con ella en iniciativas de beneficio mutuo y un impacto positivo en las comunidades; y 3) En la mayoría de las situaciones relacionadas con las comunicaciones, los asuntos públicos, la reputación, las relaciones pública, entre otras, los asuntos a gestionar requieren del concurso de varias áreas, trabajando en equipo y en forma horizontal.

En éste sentido, una de las preguntas que atraviesa el trabajo, es: ¿si éste caso puntual corresponde al área de Recursos Humanos o de Responsabilidad Social Empresaria? Y quizás, una respuesta y conclusión posible es a ambos. Pero fundamentalmente y más allá de quién gestione la situación y la relación con los *Stakeholders*, estos casos requieren de la activa participación y compromiso de la alta dirección. Finalmente, las crisis y los conflictos potenciales pueden ser una oportunidad para que las empresas y sus funcionarios aprendan y saquen provecho de oportunidades para aumentar sus responsabilidad social.

BIBLIOGRAFÍA

- BARQUERO, J. Et al (2010). *Dirección estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial Profit. SBN-13: 9788492956036
- Boletín sobre el VIH/sida en la Argentina, Número 33, año XIX, (2016). Buenos Aires: Dirección Nacional sida y ETS, Ministerio de Salud de la Nación.
- BOUTILIER, R. G. & Thomson, I. 2011. Modelling and measuring the SLO. Artículo presentado en: "The Social Licence to Operate" at the Centre for Social Responsibility in Mining, University of Queensland, Brisbane, July 15. ISBN-13: 9781909293724
- Consejo profesional de relaciones públicas de la republica argentina [en línea] [consulta 10 de junio 2017] <http://www.rppp.org.ar>
- Corporación Financiera Internacional, Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios con mercado emergentes, mayo 2007, p. 33
- CUEVAS, Juan Carlos, Psicología y empresas, renovando las empresas con talento humano, Citado agosto 2017, citado disponible en <http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>
- CUTLIP, S.M, Center, A.H. y Broom, G.M. (2008). *Effective Public Relations*, Decima edición, Pearson, p 44. ISBN-10: 01360296983
- FORMANCHUCK, A, (2011) *Branding Interno: Una trama inteligente*. 1a ed. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.
- Fundación Huésped (2013) *Sistematización de la iniciativa "Empresas comprometidas en la respuesta al VIH/sida, documento de uso interno sin publicar*.
- Fundación Huésped & Red de Mar del Plata. (2011). *Índice de Estigma en Personas con VIH en Argentina*. Buenos Aires: Autores.
- GOFFMAN, E. (2006). *Estigma, la identidad deteriorada*. Buenos Aires: Amorrortu Editores. (trabajo original publicado en 1963). ISBN-10: 0671622447
- GRUNIG, J. & Hunt, T. *Dirección de las Relaciones Públicas*, adaptación de Jordi Xifra, Ediciones 2000, 2003 Capítulo 14 ISBN 84-8088-948-9

- HEREK, G. & Mitnick, L. (1998). AIDS and Stigma: A conceptual framework and research agenda. California: National Institute of Mental Health.
- HEREK, G. (1995) AIDS, Identity, and Community: The HIV Epidemic and Lesbians and Gay Men (Psychological Perspectives on Lesbian & Gay Issues), Sage Publishing California, EE.UU. ISBN-10: 0803953852
- ISO 26000, Responsabilidad Social [en línea]
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- MAGLIO, I, (s/f). Guía de Buenas Prácticas ético legales en VIH/sida, Buenos Aires: Fundación Huésped.
- MALDONADO, J A (2015). Ética profesional y empresarial Universidad Abierta y Distancia de México, México DF
- MARSTON J. (1988), Relaciones Públicas Modernas, México, McGraw-Hill, p.12. ISBN-10: 0070406197
- ONUSIDA. (2007). Reducir el estigma y la discriminación por el VIH: una parte fundamental de los programas nacionales del sida. Ginebra.
- ONUSIDA (2013) GAP Report . Ginebra: Programa Conjunto de Naciones Unidas para el sida.
- Organización Panamericana para la Salud. (2003). Comprensión y respuesta al estigma y la discriminación por el VIH/sida en el sector salud. Washington, D.C.: Autor.
- UNAIDS, Outlook 30, Ginebra, 2001, ISBN: 978-92-9173-891-5
- PALENCIA-LEFLER, M, (2011). 90 técnicas de comunicación y relaciones públicas – Segunda edición, Barcelona: Editorial Profit. ISBN-10: 8415330588
- PNUD, (2008). Estudio nacional sobre la situación social de personas viviendo con VIH en la Argentina actividades de apoyo para la prevención y control del VIH/Sida en Argentina, primer edición, Editorial El Zorzal, Buenos Aires. ISBN-13: 9789875990678
- PORTAS, S. et al (2014). 30 años de epidemia en la Argentina. Buenos Aires: Dirección Nacional sida y ETS, Ministerio de Salud de la Nación.
- RITTER, M, El valor del capital reputacional, primera edición, Olivos: Ritter & Partners, 2013, ISBN 978-987-27240-2-3

- SONTAG, S (1989). La enfermedad y sus metáforas: El sida y sus metáforas, Barcelona: Muchnick Editores. ISBN-10: 8483467801
- TOBAR, F. (2001). Breve historia de la prestación del servicio de salud en Argentina (Manuscrito no publicado). Buenos Aires, Argentina.
- WELLER, S et al (2014). ¿Dónde estamos? ¿Adónde queremos ir? Respuesta al VIH-sida desde el sistema público de salud. Buenos Aires: UBATEC S.A. y Ministerio de Salud de la Nación.
- WELLER, S., Silva Nieto, F., Adaszko, A. & Ziaurriz, A. (2011) VIH-sida: a 30 años. El estado argentino y la respuesta a la epidemia. Actualizaciones en sida, 19, 92-96.

ANEXOS

1.- La Organización Internacional del Trabajo y el VIH/sida

La OIT fue fundada en 1919, después de una guerra altamente destructiva, basada en una visión según la cual, una paz duradera y universal, sólo puede ser alcanzada cuando está fundamentada en el trato decente de los trabajadores. La OIT se convirtió en la primera agencia de las Naciones Unidas en 1946. Los objetivos principales de la OIT son: promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo. La estructura de la OIT, facilita que trabajadores y empleadores, tengan el mismo derecho a voto que los Estados miembro durante las deliberaciones de los órganos principales de la OIT, garantizando que las opiniones de los interlocutores sociales queden fielmente reflejadas en las normas, políticas y programas de la OIT.

Los Informes y Recomendaciones de la OIT (2008), señalan que el mundo laboral es un lugar muy importante para el abordaje de la problemática del VIH/sida porque:

- El VIH/sida tiene un gran impacto en el mundo del trabajo. Como se dijo antes, esto se debe a que, reduce la disponibilidad de mano de obra y de personal calificado, aumenta los costos laborales, reduce la productividad, amenaza la subsistencia misma de los trabajadores y empleadores y socava sus derechos.
- El lugar de trabajo constituye un espacio privilegiado para el abordaje de la respuesta al VIH/sida.
- Los empleadores y los sindicatos son líderes en la respuesta a la epidemia en el ámbito local y nacional. En la lucha contra el VIH/sida el liderazgo es un elemento indispensable.

La promoción de los derechos, para el ámbito empresarial, está en consonancia con los fundamentos del “trabajo decente” planteados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 1999. Dentro de las diferentes acepciones del concepto de trabajo decente, según la investigación realizada, destaca la referida a la protección de la salud en condiciones de equidad, significando que, los trabajadores

deben ser tratados de manera justa e igualitaria, sin aceptar discriminación de ningún tipo, y la dignidad de los trabajadores, en su relación con los temas relacionados con el VIH.

Por otra parte, la OIT, elaboró en el 2001, un código de prácticas en el trabajo sobre el VIH, señalando el por qué las empresas deben involucrarse con esta problemática. El código propuesto pretende ser una guía para que, las personas dentro del mundo del trabajo la utilicen como referencia en el desarrollo de prácticas y políticas no discriminatorias de las organizaciones.

Este código provee orientación en cuatro puntos clave, a conocer:

- La prevención del VIH/sida.
- Manejo y mitigación del impacto del VIH/sida en el mundo del trabajo.
- Cuidado y sostén de los trabajadores viviendo con y afectados por el VIH/sida.
- Eliminación del estigma y la discriminación sobre la base de status VIH, ya sea real o percibido.

2.- La Fundación Huésped

Fundación Huésped¹⁷ es una organización argentina con alcance regional que trabaja desde 1989 en áreas de salud pública desde una perspectiva de derechos humanos centrada en VIH/sida, otras enfermedades transmisibles y en salud sexual y reproductiva.

Misión y Visión

Fundación Huésped es una organización argentina con alcance regional que, desde 1989, trabaja en áreas de salud pública con el objetivo de que el derecho a la salud y el control de enfermedades sean garantizados. A partir de un proceso de planificación estratégica en el que se amplió la visión institucional, trabajamos con foco en VIH/sida, Hepatitis virales, enfermedades prevenibles por vacunas y otras enfermedades transmisibles como dengue y zika, entre otras, así como en salud sexual y reproductiva.

¹⁷ Fundación Huésped: <https://www.huesped.org.ar/institucional/mision-y-vision/> (Abril 2017)

Emplean abordaje integral incluye el desarrollo de investigaciones y soluciones prácticas vinculadas a las políticas de salud pública en nuestro país y en la región. También realizan acciones masivas de comunicación y prevención innovadoras y de alto impacto a través de una constante presencia en medios de comunicación y redes sociales.

Propuesta de valor

El trabajo de Fundación Huésped es concebido dentro de las siguientes áreas de injerencia. Todas sus acciones buscan generar un diferencial en la promoción del derecho a la salud y el control de enfermedades.

Incidencia pública

- Protegen de los intereses de la ciudadanía con acciones de incidencia política y abogacía, directas e indirectas.
- Potencian el interés y la capacidad de influencia de los ciudadanos y de otras organizaciones.
- Actúan en coordinación inter organizacional para incrementar el alcance e impacto de las iniciativas.

Investigación y gestión del conocimiento

Cuentan con capacidad de desarrollo y reclutamiento para investigaciones clínicas. Producen conocimiento biomédico y social relevante e integrado. Accesible para la ciudadanía, la comunidad científica e instituciones públicas y privadas en general.

Desarrollo de capacidades

Educación, forman y desarrollan capacidades en prevención, tratamiento, salud y derechos para población en general, grupos vulnerables y profesionales. Contribuimos al desarrollo de redes de acción social, al desarrollo de capacidades institucionales y al desarrollo territorial focalizado.

Servicios directos

Brindan asesoría y asistencia directa a las personas afectadas, a sus redes, a profesionales y empresas. Intervenimos en el análisis y resolución de casos complejos.

3.- La Iniciativa de empresas comprometidas con el VIH

La iniciativa de empresas comprometidas con el VIH¹⁸, fue creada por la Fundación Huésped y el Programa Conjunto de Naciones Unidas para el sida (ONUSIDA).

Los objetivos de esta iniciativa son:

- Eliminar la discriminación hacia las personas con VIH en el ámbito laboral.
- Implementar estrategias de información y/o capacitación sobre el VIH/sida y promoción de los derechos humanos con empleados, sus familias, la comunidad y su cadena de valor.
- Mejorar y fortalecer la empleabilidad de las personas con VIH.

Los primeros dos objetivos son los que se llevan adelante con las empresas. Mientras que para el tercero el área de Programas de Fundación Huésped trabaja directamente con las personas con VIH.

Los logros de la iniciativa:

Desde 2009, el trabajo de la iniciativa ha dado buenos frutos:

1. Más de 30 empresas se sumaron activamente como miembros de la iniciativa. Otras 30 compañías han participado de diferentes actividades.
2. Las acciones han alcanzado a más de 113 mil empleados.
3. Cada empresa se comprometió a retirar cualquier barrera que impida a una persona con VIH postularse y obtener un puesto de trabajo.
4. 10 empresas ya cuentan con políticas, normas y guías internas para el manejo de casos donde el VIH esté presente.
5. 15 empresas participantes han adherido a las diferentes campañas lanzadas por Fundación Huésped, como “Yo También”, “Día del Trabajo” y “No Discriminación”, sumando a más de 600 empleados.

¹⁸ <http://compromisolaboralvih.org>

6. Más de 40 empresas en ocho países han firmado la “Declaración de empresas en respuesta al VIH/sida de América Latina y el Caribe: Cero nuevas infecciones por VIH, Cero muertes por sida y Cero discriminaciones”.
7. 1.500 empleados han recibido capacitaciones presenciales.
8. Se han realizado más de 150 comunicaciones dirigidas al personal en distintos formatos: boletín electrónico, revistas internas impresas, folletería, documentos digitales e intranet.
9. En acciones de comunicación impresa generadas por las empresas se ha llegado a más de 2 millones de personas con folletería, notas en revistas, afiches y otros soportes.
10. En recursos aportados por las empresas para proyectos específicos con la comunidad se ha cubierto a más de 10 mil beneficiarios en acciones de formación y promoción de la salud, sobre todo en población de jóvenes y mujeres en edad reproductiva.
11. Se han realizado 9 acciones de voluntariado corporativo, apoyando a hospitales públicos, organizaciones comunitarias que trabajan con jóvenes y sexualidad y con niños infectados o afectados por el VIH.

4.- Entrevista con un informante clave

Coordinador de la iniciativa de empresas de la Fundación Huésped, Licenciado Arturo Mercado Gurrola¹⁹

1.- ¿Por qué se crea el Iniciativa de Empresa?

Arturo Mercado Gurrola (AMG): En un inicio, para hacer frente a la discriminación laboral que enfrentan las personas que viven con el virus. Pero posteriormente fue creciendo con la activa participación de las empresas para convertirse en una herramienta que va más allá del sida, por ejemplo, para incluir temáticas de salud sexual y reproductiva, diversidad sexual y género en el mundo empresarial.

2.- ¿Cómo fue el proceso de su creación?

AMG: Inició desde cero, con la visión de generar un modelo lo suficientemente flexible que se pudiera adaptar a cada empresa y necesidad. Primero, con los

¹⁹ Entrevista realizada en diciembre de 2016.

objetivos de la no discriminación, y posteriormente de empleabilidad de ciertas poblaciones. Luego, fuimos sumando la sensibilización, capacitación de los empleados, las familias de los empleados, la cadena de valor y la comunidad donde operan las empresas.

3.- ¿Qué ha percibido que ha cambiado en las actitudes de las empresas frente a personas con VIH, discapacidad, otras orientaciones sexuales e identidades de género en los últimos años? ¿Cuánto se puede atribuir a iniciativas como las de la Fundación?

AMG: Las empresas que son o fueron parte de la iniciativa comenzaron a ver que el VIH era un tema necesario y que abría puerta a trabajar otras áreas y temáticas, además que les daba confianza el contar con una ONG con muy buena trayectoria y reputación, como respaldo para tratar los temas. Las empresas, sus respuestas, así como su compromiso fue muy diverso: aquellas que sólo querían hacer comunicaciones, otras que sólo querían uno o dos talleres, hasta aquellas que de verdad querían que las temáticas las atravesara la compañía, con los temas, y que terminaron más comprometidas. A partir de ahí, surgió la idea de tener un reconocimiento a estas empresas.

4.- ¿Por qué una empresa prioriza el tema de VIH/sida dentro de sus acciones de RSE?

AMG: Por si sola no lo prioriza, casi siempre fueron motivos externos a la operación de la empresa, sea por un empleado, un caso de discriminación, porque conocía a otra empresa que lo hacía, porque el 1º de diciembre (Día mundial de lucha contra el sida) querían que hacer algo, porque las Naciones Unidas estaba involucradas, por la insistencia de la fundación, en tocarle las puertas e invitarle a que se sumen. Pocas fueron las empresas que lo hicieron por un compromiso genuino con la temática sin una razón en particular. Desde esta perspectiva, es que siempre promovimos ideas diferentes, acciones nuevas, temas distintos con la finalidad de buscar abrir todas las puertas y ventanas para que las empresas se sintieran motivadas al sumarse.

5.- ¿Cuáles son los temas sociales en los que las empresas se sienten más cómodos haciendo acciones de RSE? ¿Por qué?

AMG: Suponemos que aquellas que ya tienen cierta sensibilidad social, sobre todo involucrados con la infancia, la educación, el hambre, las mujeres embarazadas, lactancia y otras tantas con el planeta o temas ecológicos. Son temas que no tienen controversia social, mientras que el VIH y ciertos grupos poblacionales están cargados de estigma social y temen que se les vincule con alguno de esos estigmas.

6.- ¿Qué necesita hacer una empresa para transformarse en un lugar amigable para las personas con VIH?

AMG: Tener una política clara e inclusiva que se comunique constantemente, sensibilizar mediante acciones de comunicación interna y externa, e.learnings y capacitaciones, sobre todo a sus mandos medios, tener canales de comunicación seguros en caso de discriminación, así como, políticas de confidencialidad. Y que el tema se mantenga en la agenda de la empresa a lo largo del año.

7.- En las empresas, ¿cuál es la vinculación del VIH, con otros temas de diversidad e inclusión?

AMG: En realidad, se toma más por la línea de *wellness*, salud, nosotros lo movimos y situamos en al área de Diversidad y RSE, que en general pertenecen a las áreas de Recursos Humanos, Relaciones Públicas o Marketing y lo hicimos desde la lógica de que las personas que viven con VIH han sido un grupo segregado y discriminado por vivir con un virus, y desde esa lógica requería acciones proactivas en el marco de la Inclusión.

8.- ¿Puede compartimos brevemente la experiencia de la R.E.D.? ¿Qué es y qué hace?

AMG: La R.E.D. de Empresas por la Diversidad es una iniciativa que busca promover que las empresas incluyan la diversidad y la inclusión en sus operaciones. Trabajamos desde diversos ejes poblacionales. Es una iniciativa colectiva conformada por organizaciones empresariales, académicas y civiles, con sede en la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella.

Los objetivos son:

- a. Ser un espacio de encuentro e intercambio de ideas para las empresas, OSC, ámbito público y otros centros de investigación en el mundo, interesados en la promoción de la diversidad y la inclusión.
- b. Investigar sobre diferentes ejes de la gestión de la diversidad.
- c. Impulsar la gestión de la diversidad como driver de la competitividad.
- d. Promover las mejores prácticas de diversidad en las organizaciones

9.- ¿Cuáles son otros temas relacionados directa o indirectamente con el VIH que las empresas debieran trabajar?

AMG: En realidad los otros temas que se trabajaron desde la iniciativa fueron: salud sexual y reproductiva, Cómo dar información de educación sexual a niños y adolescentes, temas de género y violencia de género. Se comenzó a trabajar con otras organizaciones para incluir el tema de drogas. El tema de diversidad sexual se buscó siempre no vincularlo exclusivamente al VIH, para que no se vinculara con el estigma que tienen ambas poblaciones.

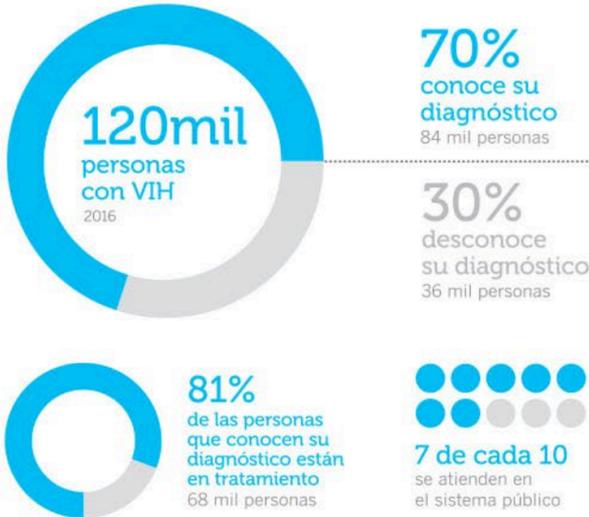
10.- ¿El trabajo de la iniciativa cuánto tiene de RSE y cuánto de Recursos Humanos?

AMG: Es difícil trazar una línea divisoria y ponerlo en una sola disciplina. Depende del objetivo, todo aquello que se vincula con la inclusión y la no discriminación es más vinculante a los RR.HH. Cuando se trabajaba con Cadena de Valor, las Comunidades, las familias, o apoyo con recursos humanos, materiales y los apoyos económicos a la ONG se ubican en la RSE. Pero insisto, para el beneficio del programa, cuanto más integrado esté en forma horizontal y matricial, mejor funciona.

5.- Gráficos

5.1.- Situación de la epidemia en la Argentina²⁰

VIH y sida en Argentina



Prevalencia de VIH



En todo el país
6.500
casos notificados por año

Cada 100.000 habitantes, se notifican **13,5** personas con diagnóstico de VIH 2013-2014

Diagnósticos por sexo

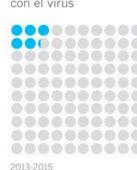
Varones	2,1
Mujeres	1

Mediana de edad de diagnóstico

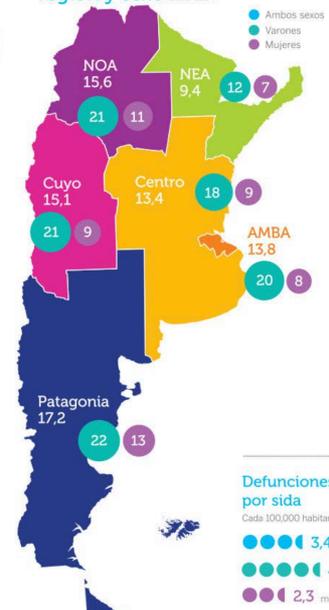
Varones	33 años
Mujeres	32 años

En AMBA
En los últimos diez años, disminuyó la concentración de nuevos diagnósticos en relación al total del país.

5,2 de cada 100 bebés de madres con VIH son diagnosticados con el virus



Tasa de diagnóstico de VIH por 100.000 habitantes según región y sexo 2013-2014



²⁰ Fuente: Dirección Nacional sida - Boletín 33

5.2.- Instituciones socias de la iniciativa de la Fundación Huésped



5.3.- Empresas participantes de la iniciativa de la Fundación Huésped²¹



²¹ Fuente: Fundación Huésped – Iniciativa de Empresas Comprometidas