

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República Oriental del Uruguay

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA Y SU IMPLANTACION EN EMPRESAS URUGUAYAS. ALGUNOS CASOS PARTICULARES

AUTORES:

Da Rosa, Robert
Paz, José Manuel
Roldán, Eduardo

TUTORA:

Cra. Lic.
Adriana Abraham

COORDINADOR:

Cr. Jorge Xavier



Trabajo de investigación monográfico para la obtención del título de
Contador Público Plan 90
Marzo 2010

**"No existen empresas exitosas en sociedades
fracasadas"**

Stephan Schmidheiny

ABSTRACT

El presente trabajo de investigación monográfica está estructurado en 8 capítulos, en los cuales se intenta determinar cómo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) está inserta en el marco general de la estrategia empresarial y su implantación en empresas uruguayas que realizan programas responsables.

Estos capítulos desarrollan el concepto de RSE, normas existentes sobre el tema, organizaciones que promueven la RSE en Uruguay, estrategia de RSE y su implantación, así como un trabajo de campo que fundamenta las conclusiones a las que hemos llegado.

En este estudio se abarcan profundamente los temas de estrategia y más precisamente la etapa de implantación de una estrategia, tratando de hacer enfoque en cómo la RSE forma parte de estos conceptos.

Se desarrollan además los conceptos de Cuadro de Mando Integral (CMI) y Mapas Estratégicos como herramientas de gestión que ayuda a los grupos de interés a visualizar cual es la estrategia de la empresa y que es lo que se espera de cada uno de ellos.

La principal finalidad que persigue nuestro trabajo es que sea una herramienta útil para los usuarios interesados en obtener mayores conocimientos acerca de cómo se debe insertar la RSE en la estrategia general de la empresa y de las distintas repercusiones en la etapa de implantación.

CAPITULO 1

INTRODUCCION

1.1 FUNDAMENTOS DE LA ELECCION DEL TEMA.

La implementación de la gestión de la RSE se ha ido extendiendo progresivamente en las empresas como consecuencia de diferentes expresiones y presiones que reciben del entorno social. La gestión de la RSE no debe quedarse solamente en el ámbito operativo sino que debe integrarse a una visión estratégica, como un elemento más a considerar en la estrategia de la empresa.

El mundo está cambiando, se ha vuelto cada día más globalizado, cada vez se pueden distinguir menos las fronteras sociales, religiosas y culturales, ésto trae como consecuencia una nueva gama de posibilidades, de influencias lo que incrementa las demandas y expectativas de los grupos de interés. Las mismas obligan a las empresas a pensar que para lograr ser viables a largo plazo deberán ir acompañadas del desarrollo de las sociedades con las que interactúan.

Por otra parte nos interesaba investigar si las organizaciones llevaban a cabo acciones puntuales y aisladas de RSE o si las mismas eran parte de la estrategia general de las empresas, si estaban presentes en el CMI y en el mapa estratégico de aquellas que utilizan estas herramientas.

El tercer componente de nuestra elección estuvo influenciado por las interrogantes de cómo eran implementadas las políticas de RSE por las empresas de nuestro país y cuáles fueron los puntos fuertes y débiles encontrados en las distintas etapas de su implementación.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Los objetivos de nuestro trabajo son:

- Determinar para las empresas investigadas de qué manera se insertan las políticas de RSE en la estrategia de la empresa y cómo es la implantación de la misma.
- Evaluar el grado de utilización de herramientas de gestión como el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral para visualizar y controlar las políticas de RSE.

En base a esto evaluamos empresas nacionales y multinacionales de diversos sectores, años de actividad en el país, cantidad de empleados y ubicadas geográficamente a lo largo y ancho del todo el territorio que aplican políticas responsables.

1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES AL ALCANCE

Nuestra investigación se centra en las políticas de RSE de empresas uruguayas de diverso índole.

Nuestro trabajo de campo consistió en contactarnos con directores, gerentes generales, o aquellos que tengan influencia en las decisiones para analizar de qué manera las políticas de RSE están insertas dentro de la estrategia general y como son implantados los programas relacionados al tema. Con esta finalidad el estudio se basó en contactar a empresas socias de DERES que han avanzado en la puesta en prácticas de estas políticas. El método que hallamos más apropiado para seleccionar a las mismas fue el "Juicio de Expertos", diferentes profesionales referentes en el tema nos recomendaron a su juicio cuales son las empresas que en Uruguay más han avanzado en la elaboración y puesta en práctica de políticas de RSE.

Las limitaciones encontradas son que no quedan comprendidas todas las empresas que realizan estas prácticas y que a su vez de las empresas encuestadas no obtuvimos la opinión del resto de los grupos de interés

(clientes, proveedores, empleados, comunidad) con las que éstas interactúan. Por otra parte de un total de 25 empresas que nos fueron recomendadas nos encontramos con la dificultad de no poder contactar a 7 de los encargados de las áreas de RSE.

1.3 METODOLOGIA DEL TRABAJO

La metodología utilizada para realizar nuestro trabajo consistió en una selección bibliográfica, consultas en páginas web y relevamiento de información secundaria como prensa escrita y digital sobre la temática de RSE, estrategia e implantación, hasta llegar al punto de saturación con la finalidad de obtener un marco teórico adecuado.

En una segunda etapa seleccionamos las empresas a entrevistar, las mismas fueron elegidas en base al juicio de los expertos que colaboraron con nosotros para inducirnos en el tema, siendo estos consultores profesionales en la elaboración de balances sociales de diversas empresas uruguayas y representantes de Uruguay ante organismos internacionales que elaboran normas relacionadas al tema.

En una tercera etapa efectuamos el trabajo de campo que consistió en realizar una encuesta abierta a los responsables de llevar adelante estas políticas.

Finalmente culminamos el trabajo confrontando el marco teórico con las respuestas obtenidas con la finalidad de responder los objetivos que nos hemos planteado.

Al ser la RSE un tema del cual se puede encontrar material cuantioso de diversas partes del mundo, con corrientes antagónicas de pensamiento que describen a ésta como un gasto y otras que consideran que la misma es una inversión para garantizar la sustentabilidad de la empresa.

Nuestro marco teórico se centra básicamente en los concepto de RSE, normativa vinculada al tema, organizaciones que promueven la responsabilidad social en el Uruguay, como se incorpora la RSE en su estrategia empresarial (CMI, Mapas Estratégicos), como son comunicadas las acciones de RSE tanto interna como externamente y como la RSE es puesta en práctica a través de la estrategia de la empresa.

A continuación se detalla un cuadro con las empresas que fueron encuestadas y sus características:

EMPRESA	RAMA DE ACTIVIDAD	AÑO DE INICIO DE DE ACTIVIDADES	EMPLEADOS	TIPO DE ASOCIACION CON EMPRESAS EXTRANJERAS
ACCOR	Vales de alimentación y transporte	1987	50 a 100	Filial de Multinacional
ADVICE	Servicios	2004	50 a 100	Filial de Multinacional
ANCAP	Petroleo, Portland, Alcohol y Combustibles	1931	2500	Nacional con participación de capitales extranjeros
CAPUTTO	Productor y exportador de Citrus	1973	más de 300	Nacionales
CARLE-ANDRIOLI	Estudio Contable	1991	menos de 50	Nacionales
CREDIT	Actividad Bancaria	1974	más de 300	Participación de capitales extranjeros
DELOITTE	Servicios de Consultoría	1921	más de 300	Filial de Multinacional
FUCAC	Cooperativa del sector financiero	1972	50 a 100	Nacionales
INCA	Pinturas Decorativas	1945	150 a 300	Filial de Multinacional

La Responsabilidad Social Empresarial en el marco de la Estrategia y su Implantación
en empresas uruguayas. Algunos casos particulares.

EMPRESA	RAMA DE ACTIVIDAD	AÑO DE INICIO DE DE ACTIVIDADES	EMPLEADOS	TIPO DE ASOCIACION CON EMPRESAS EXTRANJERAS
MEDICINA PERSONALIZADA	Medicina	1994	150 a 300	Nacionales
MONTEVIDEO REFRESCOS	Alimentos y Bebidas	1943	más de 300	Filial de Multinacional
PEPSI COLA	Bebidas	1993	50 a 100	Filial de Multinacional
PEPSICO	Industria Alimenticia	1965		Filial de Multinacional
ROEMMERS	Laboratorio de especialidades Farmaceuticas	1961	más de 300	Participación de capitales extranjeros
SEMM	Salud de Emergencia Movil	1983	más de 300	Nacionales
TEYMA	Construcción	1980	más de 300	Filial de Multinacional
TRES CRUCES	Servicios	1994	150 a 300	Nacional
ANONIMA	Actividad Bancaria		150 a 300	Participación de capitales extranjeros

CAPITULO 2

CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema muy debatido en los últimos años, debido fundamentalmente a la falta de confianza y credibilidad que la sociedad tiene en las organizaciones. Los escándalos empresariales, las catástrofes ecológicas y medioambientales que las empresas están provocando en el desarrollo de sus actividades han ido dando lugar a que los directivos de las empresas tomen conciencia de la importancia que la RSE tiene en la administración de las empresas, como valioso activo intangible que genera ventajas competitivas y como elemento diferenciador que contribuye al desarrollo sostenible.

Por otra parte la creciente presión de las organizaciones no gubernamentales (ONG), de los grupos de consumidores y, a partir de ahora también, de los inversores, las empresas y los sectores de actividad adoptan cada vez más códigos de conducta en materia de condiciones laborales, derechos humanos y protección del medio ambiente, dirigidos principalmente a sus clientes y proveedores. En los últimos años los inversores han considerado que la inversión socialmente responsable en materia social y de protección del medio ambiente es un indicador fiable de una buena gestión interna y externa. De este modo, las prácticas socialmente responsables abren una vía que permite conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad.

2.1 DEFINICION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La RSE, también denominada responsabilidad social corporativa (RSC) es un término que hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. De igual forma

que hace medio siglo las empresas desarrollaban su actividad sin tener en cuenta el marketing o que hace tres décadas la calidad no formaba parte de las orientaciones principales de la actuación empresarial, hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio. ¹

Dentro de la empresa, las prácticas socialmente responsables afectan en primer lugar a las inversiones en capital humano, salud y seguridad y gestión del cambio. Incluyen, además, las prácticas respetuosas con el medio ambiente relacionadas con la gestión de los recursos naturales empleados en la producción. Fuera de su estructura interna, las empresas colaboran, asimismo, con la comunidad local, proporcionando, fundamentalmente, puestos de trabajo, salarios, servicios e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de la buena salud, de la estabilidad y de la prosperidad de las comunidades donde operan. En ese sentido, la responsabilidad social de las empresas se extiende a una amplia variedad de partes interesadas que incluye a socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de la comunidad local y del medio ambiente.

Actualmente tener una actitud responsable se ha convertido en un factor clave. Es por eso que las empresas se deben preocupar por lograr un modelo de negocios teniendo en cuenta variables como: servir a la sociedad con productos útiles, apoyo de obras comunitarias que contribuyan a mejorar el entorno, relaciones con la comunidad fluidas y productivas, un respeto por el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación y minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.

Los resultados conseguidos por las instituciones que trabajan las políticas de RSE no sólo son numéricos (en un principio), incrementan la valoración de sus stakeholders, logra mejorar la imagen de marca y reputación,

¹ Fuente: ComunicaRSE Marzo de 2005 <http://www.codigor.com.ar/rscorp.htm>

incrementa la preferencia del consumidor, reduce costos operativos, atrae nuevos inversionistas, y mejora el desempeño financiero, entre otras cosas.

Ser socialmente responsable no solamente significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas aplicables, sino también ir más allá e invertir más en capital humano, en el entorno y en las relaciones con las partes interesadas. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas con el medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación permitiría aumentar la competitividad de las empresas.

Aunque hasta ahora el fomento de la responsabilidad social de las empresas se haya llevado a cabo por grandes empresas y multinacionales, reviste gran importancia para cualquier tipo de empresa y sector de actividad, desde las pequeñas y medianas empresas (PYME) hasta las multinacionales. Cabe decir que determinadas PYME asumen ya su responsabilidad social, principalmente a través de una participación a nivel local. Las cooperativas de trabajadores y los sistemas de participación, así como otras formas de empresas, como las cooperativas, las asociaciones, integran en su estructura los intereses de otras partes interesadas y asumen de forma espontánea responsabilidades sociales y civiles.

La RSE es además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

¿Qué significa que la organización tenga responsabilidad social?

Pocos conceptos se han descrito de tantas maneras, existen dos extremos: el concepto clásico y el concepto socioeconómico.

Concepto Clásico: este reza que la única responsabilidad social de la administración es obtener mayores ganancias. El principal defensor de este punto de vista es el economista Milton Friedman, éste argumenta que la principal responsabilidad de los gerentes es operar la empresa de acuerdo a los mejores intereses de los accionistas. Según Friedman, los accionistas tienen una sola preocupación: las utilidades económicas. También asevera que cuando los gerentes deciden gastar los recursos de la organización en el "bien social", aumentan los costos de operar la empresa; estos costos tienen que trasladarse a los consumidores en precios más elevados, o bien los absorben los accionistas en forma de menores utilidades. Milton Friedman no dice que las organizaciones no deban asumir la responsabilidad social, lo que dice es que es responsabilidad de los gerentes llevar al máximo las ganancias de los accionistas.

Concepto Socioeconómico: éste es de la idea de que la responsabilidad social de la administración va más allá de hacer ganancias, también incluyen la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad. Esta posición se basa en la convicción de que las corporaciones no son entidades independientes cuya única responsabilidad son los accionistas. También tienen una responsabilidad con la sociedad que permitió su nacimiento mediante leyes y normas y que la apoya comprando sus productos y servicios.²

Según Stephen Robbins, las empresas para llegar a la Responsabilidad Social primero deben pasar por un proceso de maduración que consta de cuatro etapas.

En una primera etapa el gerente se adhiere a la postura clásica de la Responsabilidad Social y persigue los intereses de los accionistas al tiempo que respeta las leyes y normas. En una segunda etapa los gerentes extienden sus responsabilidades a otro grupo interesado: los empleados. Como quieren conservar y motivar a los buenos empleados, mejoran las condiciones de trabajo, amplían los derechos de los trabajadores, incrementan la seguridad laboral y se centran en las inquietudes de

² Administración. Stephen Robbins. 2005.

derechos humanos. En la tercera etapa los gerentes amplían sus responsabilidades a otros interesados del entorno, principalmente a clientes y proveedores. Las metas de responsabilidad social de estas partes son precios justos, productos y servicios de calidad, buenas relaciones con los proveedores y otras acciones. Por último, la cuarta etapa se caracteriza por un mayor compromiso socioeconómico, aquí los gerentes consideran que su empresa debe buscar el bien de la sociedad, la aceptación de tal responsabilidad significa que los gerentes promueven la justicia social, conservan el ambiente y respaldan actividades sociales y culturales.

2.2 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA DEFINICION:

- a) Supone el cumplimiento estricto de las normas legales vigentes,
- b) Integra voluntariamente un plus sobre esas normas legales, como son la incorporación de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos entre los criterios de gestión,
- c) Estos elementos que integra no son gratuitos ni subjetivos (ni optativos), sino que nacen de "la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés",
- d) Afectando de lleno al concepto de empresa, por lo que ni es marginal ni puede ser "maquillaje de la gestión", pues ha de influir en "su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos",
- e) De forma que se responsabiliza a la empresa "de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones".

Orientar los esfuerzos de la empresa solamente a producir resultados basados en las teorías de producir y vender más con el mínimo costo sin importar el impacto social, es a lo largo del tiempo, el peor negocio del sector productivo que busca la rentabilidad. La estrategia actual y sus

esperados beneficios, con esta posición, puede ser mañana el motivo de su fracaso.³

La responsabilidad social de la empresa abarca aspectos internos y externos, los que han sido tratados por expertos en el tema, los primeros orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, sus asociados y accionistas, y los segundos, los externos a clientes, proveedores, familia de los trabajadores, la vecindad y el entorno social, entre estos el medio ambiente.

En general, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas. Igualmente, asume que el fin general de la economía es proporcionar bienestar a la sociedad y que dichas demandas sociales se expresan insuficientemente en las normas legales, lo que implicaría un compromiso más profundo y exigente de los actores económicos con el resto de la sociedad.

2.3 EL ORIGEN DEL CONCEPTO

Zaratustra, primer filósofo de la humanidad, quien nació el 26 de Marzo de 1767 AC, en la Antigua Persia, en su lengua natal el avesta, propuso el término "Vohû Khshathra Vairya" para dar origen a lo que en la actualidad conocemos como responsabilidad social. En su época, Zaratustra era un exitoso empresario dedicado a la ganadería y a la cría de caballos. En adición, Zaratustra dedicó su tiempo a desarrollar una filosofía basada en la responsabilidad social y en tres pilares fundamentales que el distinguió como "buenos pensamientos, buenas palabras y buenas acciones". Al definir su filosofía de responsabilidad social, Zaratustra tuvo que enfrentar grandes dificultades y hasta arriesgar su vida para convencer al rey de Persia Kavi

³ <http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune.shtml>

Vishtaspa. Le tomó a Zaratustra dos años de rigurosa perseverancia para deliberar y hacer llegar el conocimiento sobre responsabilidad social al rey y a la reina, a la corte y a su comunidad. Finalmente lo logró y el mensaje se extendió por todo el imperio persa.

Zaratustra propuso sus estrategias de responsabilidad social en el primer tratado de ética que conoció la humanidad: Los Gathas. En este tratado que contempla el tema de la responsabilidad social, el mencionado filósofo declara que cada persona debe escoger servir a la sociedad y al mundo viviente. El mensaje propone un progreso humano a través de la armonía con la naturaleza y la igualdad del hombre y la mujer. La sociedad debe basarse en la familia, el distrito, el estado, el país y el mundo, sin que exista superioridad racial.

Las discusiones sobre responsabilidad social empresarial se remontan a cuando las acciones de las compañías empezaron a tener un impacto más allá de la comunidad local en la cual proveían de empleo, bienes y servicios. En los Estados Unidos, este debate empezó a finales del siglo XIX, cuando el gobierno empezó a regular las acciones de los negocios, resultando en leyes dirigidas a influenciar la conducta de las empresas.

2.4 EVOLUCION HISTORICA

A mediados del siglo XX prácticamente el tema de la responsabilidad social empresarial no existía. Es a partir de la década del sesenta que los grupos sociales comienzan a cuestionarse el objetivo único de las empresas, el económico.

Hasta los sesenta, eran pocas las personas que se preguntaban cómo a través de la actividad económica se podía lograr el bienestar social.

Ahora los gerentes tienen que enfrentar en forma cotidiana decisiones que tienen una importante dimensión de responsabilidad social: precios,

relaciones con los empleados, conservación de recursos, cuidado del medio ambiente, calidad y seguridad del producto, así como operaciones que puedan violar los derechos humanos, son algunos de los más evidentes.

Los años setenta representan una época que marcó el inicio de una reacción social en los Estados Unidos que rechazaba el proceder de determinadas multinacionales, a las cuales se las señalaba como explotadoras de los mercados, los recursos naturales y la gente de los países más pobres del mundo. Se las acusaba de dañar al mismo tiempo a los trabajadores en el mundo desarrollado, ya que "exportaban" los puestos de trabajo a los países que tienen normas laborales menos exigentes y menores niveles salariales. Ante esto, las organizaciones de consumidores y otros grupos sociales empiezan a buscar formas para ejercer el control y establecer los mínimos aceptables en las conductas de las empresas o los negocios multinacionales.

Todas estas cuestiones sociales fueron dejadas de lado a mediados de los años setenta debido a una recesión global. En ese entonces y a comienzos de los 80, la responsabilidad social de las empresas recibió poca atención ya que el énfasis estuvo puesto en la supervivencia de las empresas y en su posterior crecimiento económico.

Ya en los años 90, el interés por la responsabilidad social parece resurgir. La organización estadounidense "Business for Social Responsibility" afirma que en la última década la preocupación por los temas sociales ha crecido en forma exponencial en el mundo de los negocios. Los gerentes de empresas están reconociendo cada vez más la importancia del papel de las organizaciones y de ellos como líderes en el bienestar de los países y en la construcción de una sociedad más efectiva y eficaz.⁴

Esta evolución progresiva del papel de las empresas en la sociedad parece tener una doble explicación. Por un lado es cada vez más evidente que una

⁴ www.uned.ac.cr/sep/recursos/.../documents/CanteroAcostaFabiola extraído el 20-02-10

buena conducta corporativa no necesariamente debe afectar los resultados financieros sino que, al contrario, tiende a mejorarlos.

Por otro lado, los consumidores han tomado conciencia del uso de su poder de compra para influir sobre la conducta de las compañías en un amplio rango de temas, tales como seguridad pública, medio ambiente, apoyo a la comunidad y relaciones laborales por ejemplo.

El primer punto se debe a que la interacción de las empresas con la comunidad en una forma positiva puede producir beneficios no sólo para la sociedad sino también para las propias empresas, y puede convertirse por lo tanto en una situación de ganar – ganar. “Al vincularse una empresa a una causa social, ésta gana, pero la comunidad también gana.

Las empresas son actores relevantes de la sociedad y los beneficios de ser socialmente responsable son claramente favorables tanto para éstas como para la comunidad, abarcando un extenso rango de actividades empresariales que definen la relación de la compañía con sus consumidores”.⁵

Todo esto explica la evolución de la responsabilidad social empresarial que hace referencia a las presiones, demandas o exigencias que ejercen sobre las empresas los grupos involucrados.

Las presiones de los consumidores y otros grupos sociales se orientan hacia la adopción de códigos internacionales o a intentos de establecer normas de conducta. Esas iniciativas tienen más de medio siglo de existencia:⁶

- En 1937, la Cámara Internacional de Comercio creó el Código de normas para la práctica publicitaria y el comercio.
- En 1948 se adoptó por las Naciones Unidas la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

⁵ Juan Infante, Director y Cofundador de Acción Empresarial de Chile. El Observador,08/12/02

⁶ Revista Interforum – “Responsabilidad Social de las empresas: Alcance y cuestionamiento sobre el tema Fecha 25/01/2010

- En 1976 la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo(OCED) adoptó la Declaración sobre inversión internacional y empresas multinacionales.
- En 1977, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) adoptó la Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social.
- En 1998, la Conferencia Internacional del Trabajo, en su octogésima sexta reunión, adoptó la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento. Mediante esta declaración, todos los estados miembros de la organización tienen un compromiso de respetar, promover y hacer realidad, los principios relativos a los derechos fundamentales que son: la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil; y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.

En los años 90 encontramos cuatro rasgos novedosos en la lucha de los grupos sociales o de consumidores:

1. El nivel de atención y de importancia que se otorga a los asuntos sociales internacionales, particularmente al trabajo infantil.
2. Un incremento en el interés y la actividad de los gobiernos, los sindicatos de trabajadores.
3. El interés de los medios de comunicación y la publicidad generada en estos temas.
4. La velocidad y el alcance de la respuesta de las empresas.

Ahora bien, ¿cómo responden las empresas a estas presiones? Las empresas conocen casos en los cuales las compañías "atacadas" por estos grupos han sufrido crisis a causa del boicot. Es por esta mayor exposición al riesgo que las empresas han tomado el tema de cuidar su conducta y su imagen con mayor seriedad y preocupación que antes. Las empresas hoy

reconocen que su imagen y la aceptación que tienen sus productos por parte de los consumidores son muy importantes.

Ejemplos de presiones de los consumidores hay muchos: el caso de la compañía Shell, que sufrió en el mercado los cuestionamientos de Greenpeace sobre sus planes de disposición de los rigs de aceite y la información reportada sobre sus actitudes en contra de los pueblos indígenas de Nigeria.

En relación con el empleo de trabajo infantil o su simple presunción, firmas multinacionales tan conocidas como Burger King, Reebok y Nike han sufrido amenazas comerciales a sus marcas y a sus negocios.

Cuando los consumidores pueden intercambiar entre productos de una firma o de otra, sin que esto represente un sacrificio personal, pues los productos son competidores cercanos, ambas empresas están en más alto riesgo que cuando el producto no tiene un sustituto fácil en el mercado. Así por ejemplo, se pueden comprar productos derivados del petróleo producidos por Shell, Texaco o Esso, sin que el consumidor sienta gran diferencia. Se puede cambiar entre McDonalds y Burger King, entre Nike y Reebok, entre Pepsi y Coca Cola.⁷

Cuando en el país donde la compañía opera no se respetan los derechos humanos o cuando la empresa no quiere declarar su propia actitud de respeto a esos derechos está en gran riesgo de sufrir ataques de los consumidores. Cuando el producto resulta peligroso para el consumidor, o cuando el uso final del producto termina violando los derechos humanos, el consumidor responsabiliza a la compañía, aún cuando no sea ésta la que lo emplea.

Los ataques de los consumidores o de otros grupos sociales hacia una compañía, son cada vez mas fáciles de hacer, hay nuevas formas de hacer estas manifestaciones de los consumidores contra diversas empresas,

⁷ www.revistainterforum.com/.../061001mujer.html extraído 20-02-10

utilizando medios que antes no existían como correo electrónico, facebook. Esta gran cobertura ha dado lugar a grandes escándalos que ponen en primera plana el compromiso de las compañías con la ética y la responsabilidad social.

2.5 ASPECTOS BASICOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

- Toda empresa tiene una responsabilidad indelegable.
- Alinea los procesos productivos y comerciales con un fin social.
- Promueve el desarrollo humano sostenible.
- Protege los derechos humanos.
- Se fundamenta en la coherencia de los principios y valores, consistencia con las prácticas empresariales y consecuencia en la toma de decisiones.
- La RSE se basa en el compromiso, la participación y la construcción de una cultura de autorregulación.

2.6 ¿PARA QUE SIRVE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL?

Fortalecer la gestión empresarial a través de la implementación de prácticas y procedimientos de la empresa, de sus directivos y demás miembros en cada una de sus relaciones con todos los grupos de interés (stakeholders). Implementar procesos de responsabilidad social al interior de las empresas generaría los siguientes beneficios:

- Aumento de la productividad y la rentabilidad
- Fidelidad y aprecio de sus clientes
- Confianza y transparencia con los proveedores

- Compromiso y adhesión de sus empleados
- Respaldo de las instancias gubernamentales
- Imagen corporativa positiva y estima de la sociedad
- Oportunidades para nuevos negocios
- Disminución de los riesgos operacionales (financiero, calidad, seguridad y medio ambiente)
- Incremento en la participación del mercado
- Mejoramiento de la cultura organizacional
- Capacidad de atraer el mejor talento humano
- Incremento del valor de la empresa
- Mejoramiento de la comunicación interna y externa
- Confiabilidad y respaldo de los mercados financieros e inversionistas

La Responsabilidad Social Empresarial previene los riesgos sociales que se pueden traducir en demandas, sanciones, excesiva regulación gubernamental, pérdida de imagen y mercado y puede llevar a la desaparición del negocio.⁸

2.7 ¿COMO SE APLICA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL?

La responsabilidad social empresarial se manifiesta cuando existe un conjunto sistemático de políticas, programas y prácticas coordinadas e integradas a la operación del negocio, que soportan el proceso de toma de decisiones frente a cada una de las relaciones que la empresa mantiene, de manera coherente con unos principios básicos de gestión.

⁸ www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf extraído 20-02-10



La forma en como cada empresa implementa su responsabilidad social depende del sector al que pertenezca, así como las particularidades e intereses de sus stakeholders, el modelo implementación de responsabilidad social empresarial desarrollado por la CCRE⁹ se compone de 5 pasos básicos para orientar las acciones que desarrolla la empresa hacia una gestión socialmente responsable, esos pasos son los siguientes:

- Identificación y línea base de sus prácticas y caracterización de la responsabilidad social empresarial.
- Configuración de la gestión de responsabilidad social empresarial y definición de ejes de trabajo.
- Diseño e implementación de un plan estratégico de responsabilidad social empresarial.
- Construcción de un programa de seguimiento a la gestión de la responsabilidad social empresarial.
- Evaluación y Auditoria en Responsabilidad Social Empresarial.

2.8 ACTOS RESPONSABLES DE LA EMPRESA

Una empresa responsable socialmente establece como principal estandarte en su cultura organizacional, la ética, la moral, los principios cívicos y ciudadanos y todo lo referente a sus valores.

Sigue siendo la planeación estratégica una herramienta de gran importancia en la empresa, pero a ésta debe complementarse otros aspectos, su visión requiere de una forma de hacer negocios más integral, y entre ello, considerar los beneficios reales en individuos y en las comunidades, lo social.

Con frecuencia se encuentran visiones de empresas que proclaman algo así: "Esperamos para el año que comienza ser la principal empresa del sector, abarcando el mercado nacional y extranjero". Sería importante ser la mejor no solo por el alcance en sus acciones en el mercado, por su estabilidad financiera, por la participación porcentual del mercado, sino porque no abusó o generó impacto negativo alguno en el medio ambiente, en las personas, en la sociedad.

Una empresa es realmente la mejor cuando además de lograr los objetivos empresariales, aportó beneficios al individuo, a sus colaboradores, a los grupos familiares de los mismos, cuando benefició su entorno y cuando al hacer una retrospectiva vea que ha cumplido cabalmente con los principios cívicos y ciudadanos, con las reglas éticas y morales y con la normativa legal.

Esto se iniciará asumiendo una posición congruente frente al tema por parte del empresario y sus directivos, en la que prevalecen aspectos tales como:

- Establecer un código de valores y unos principios éticos ante toda su comunidad organizacional (empleados, proveedores y clientes),

⁹ Centro Colombiano de Responsabilidad Social

- Capacitar a sus directivos en nuevos estilos de gestión, evitando que bajo la figura de poder y mando se cause algún daño, sin que esto signifique ser permisible, tolerante o que no se cumplan las reglas establecidas. No hay que confundir el respeto con la tolerancia.
- Establecer una cultura basada en la disciplina, la responsabilidad y el cumplimiento, sin necesidad de herir a nadie, pero con línea de orden para beneficio del todo.
- Motivar y estimular las buenas conductas, lo moral, lo ético.
- Capacitar a sus empleados, no solo en asuntos técnicos o relacionados con la actividad de desempeño, también hacerlo en aspectos que les agregue mejoramiento personal, familiar y social.
- Preocuparse por el bienestar personal y familiar, involucrando en sus procesos de mejoramiento a la familia.
- Estudiar cada decisión interna y externa también bajo consideraciones éticas, ambientales.
- Velar para que las condiciones laborales, tanto de ambiente, legales y de relación, sean favorables. En una empresa responsable se piensa en la salud de las personas y el cuidado del medio ambiente, se piensa en el bienestar de la comunidad a la que se pertenece agregando valor.

2.9 VENTAJAS Y BENEFICIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA EMPRESA ¹⁰

2.9.1 RSE A LA INTERNA DE LA EMPRESA

¹⁰ www.periodistasenlinea.org extraído 20-02-10

Artículo, La responsabilidad social de la empresa, Un buen Negocio. Tito González S. Consultor organizacional

Acciones responsables hacia empleados y ambiente laboral.

Permitir que los colaboradores mantengan un adecuado equilibrio entre tiempo de trabajo y tiempo de vida, de descanso y ante todo el de familia.

Propiciar espacios de formación y aprendizaje permanente, en el crecimiento personal, en el mejoramiento de actitudes, entre ellas autoestima, relaciones humanas, motivación y otros temas que permitan un desarrollo sano mental y emocionalmente.

Fomentar el trabajo en equipo y ayudar al desarrollo de las personas para que puedan tomar decisiones y estimulen su creatividad.

Estimular y propiciar una política interna de fomento al estudio, a la investigación y a la participación democrática, tanto en lo empresarial como en lo ciudadano.

Dar un trato adecuado, respetuoso y amable a las personas.

Respetar creencias religiosas y diferencias culturales.

Bajo ninguna razón abusar de la autoridad y el poder del directivo, del profesional o de los jefes.

Ser justos y aplicar los criterios de igualdad y equidad, según el código de ética.

Aplicar de forma justa los derechos legales del trabajador, acogidos a la legislación, sin aprovechar de la necesidad del trabajo o de la misma ignorancia de sus trabajadores.

Velar para que las condiciones de ambiente en el lugar de trabajo sean saludables y agradables, cuidando la distribución de los espacios, la iluminación, temperatura, limpieza.

Dotar de los implementos y las herramientas necesarias y básicas para desempeñar de forma eficiente el trabajo y enseñarle su uso y cuidado.

Hacer constantemente campañas de salud, de prevención a drogadicción y otros vicios y velar para que las personas adquieran mayor responsabilidad por el bienestar físico de ellos mismos.

Motivar los convenios para campañas de vacunación y otras de apoyo a la calidad de vida del empleado y de sus familias.

Estimular el deporte y propiciar actividades físicas.

Crear sistemas de evaluación y medición del desempeño, no como herramienta para la descalificación, sino como un sistema de indicadores que sirva de apoyo hacia las personas.

Establecer normas claras y velar por el respeto de las mismas, iniciando por un proceso de educación y creación de conciencia de la importancia de las mismas. Las normas no se imponen, se enseñan y se vigilan.

Hacer campañas de protección al medio ambiente, entre las que se encuentran campañas de ahorro de papel, reciclaje de pilas, entre otras.

Pagar igual salarios a hombres y a mujeres, cumplir con dicho compromiso y no fomentar espacios que degraden sus ingresos.

No contratar menores, y en el caso de hacerlo, acogerse a las leyes, respetando sus derechos y cumpliendo con los deberes.

Permitir la promoción de sus mismos colaboradores, bajo sistemas de mérito, previamente conocidos por ellos para que se establezcan como metas personales.

En cuanto a la salud y seguridad en el lugar de trabajo, se trata en primer lugar de cumplir todas las normas laborales establecidas para el caso de acuerdo al sector.

Mantener al personal informado, no solamente de las pérdidas y de los fracasos, también de las ganancias, de los logros y las felicitaciones.

Enseñar a las personas no sólo a hacer las cosas, sino a saber por qué o para qué lo hacen, cual es la finalidad que se persigue con lo que hace.

2.9.2 RSE AL EXTERIOR DE LA EMPRESA

Acciones responsables hacia la comunidad y clientes

Es bueno que la empresa se proyecte hacia la comunidad con acciones de beneficencia.

Apoyar una escuela, patrocinar un parque, regalar utensilios para labores educativas, hacer donaciones dependerá de la fortaleza financiera de cada empresa.

Pero hay otras acciones hacia la comunidad que en la mayoría de los casos no generan costos, o son mínimos. Esto quiere decir que hacer acciones de RSE no significa incurrir en costos, por ejemplo, no discriminar, hacer buen uso del papel, educar en el cuidado del medio ambiente.

Tener una política de uso racional de los recursos que evite el derroche, minimiza los problemas de basura e impacto ambiental. Crear cultura del reciclaje, merma el impacto ambiental y retorna inversión por la venta de esos desechos para otro sistema productivo.

Respetar el espacio público, permite apoyo de su vecindario y repercute en que ellos mismos serán sus aliados y vigilantes.

Contratar personas con capacidades diferentes, que en el caso de ciertas empresas puedan desempeñar una función. Ejemplo: sordos mudos para trabajos de manufactura, alguna invalidez que no impida realizar el trabajo, personas con ciertas deformaciones y limitaciones pero que estén en capacidad de prestar un servicio en el cual su limitación no sea un impedimento.

Crear sistemas de tratamiento de aguas residuales y de otras formas para la protección del medio ambiente por la contaminación de chimeneas u otras formas que afectan el suelo, el aire y las aguas.

Patrocinar, promover e involucrarse directamente en campañas cívicas, sociales, ambientales, educativas y de beneficio a la comunidad.

Patrocinar eventos comunales, de organismos cívicos, de voluntariados y similares, invertir en el patrocinio de deportistas.

Invertir en investigaciones sociales, en la capacitación integral de los empleados (esto incluye lo personal, lo social y lo profesional o laboral), empezando por los directivos a quienes se les debe capacitar en el tema de la Responsabilidad Social y los estilos de dirección y mando con ética y responsabilidad.

En procesos de retiro o desvinculación, invertir en la preparación del grupo de personas afectadas, para que se preparen en un nuevo estilo de vida.

2.10 LOS 10 ERRORES MAS COMUNES SON:

1. Confundir conceptos como filantropía con RSE: El concepto actual de filantropía, hace referencia a la ayuda a los demás, sin necesidad de un intercambio o interés de retribución. Por ejemplo: donativos a organizaciones humanitarias, personas, comunidades, o trabajando como voluntario para ayudar a los demás, directamente o a través de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro. En cambio las políticas de RSE se encuadran dentro de una estrategia que se utiliza como herramienta de gestión cuyo objetivo es generar a largo plazo un margen positivo teniendo un comportamiento social positivo, solidario y ético con la sociedad y el medio ambiente.
2. Invertir más en publicitar las políticas de RSE que en las propias acciones: Es común que los encargados de las relaciones públicas busquen explotar este tipo de acciones para promocionar una marca o empresa. La publicidad no es mala solo que si se exagera se corre el peligro de gastar más dinero en ello que en las acciones solidarias

- y las personas tengan una imagen de que la empresa lo hace solo por imagen.
3. Falta de una adecuada planificación: Esto provoca el fracaso en la implementación de programas de RSE por no tener objetivos ni metas claras, falta de medición de las acciones, ni determinar que tipo de metodología se utilizará.
 4. No incorporar a las acciones de RSE como parte de la estrategia integral empresarial: Es común que en muchas empresas se encasille a la RSE a un departamento o área específica, por lo que no se hace participar al resto de la organización. Esto es un error debido a que parte de la idea es juntar a las personas y que colaboren en los programas o acciones para que tengan éxito y un verdadero beneficio para la empresa.
 5. Confeccionar un balance social o reporte de sostenibilidad demasiado complejo: Este tipo de herramienta de comunicación sobre RSE debe ser simple, entendible y desarrollado de acuerdo a sus grupos de interés. Para que el mensaje sea comprendido y evaluado por el conjunto de la sociedad
 6. Intentar ocultar con RSE la imagen negativa que tiene la empresa en otros aspectos como por ej.: área ambiental por problemas de contaminación, o en el área social como tener personas trabajando en forma ilegal, y en el área económica con maniobras de negocios poco transparentes. Por lo que la donación de fondos no ocultará los problemas que genera la empresa a la sociedad sólo logrará formarse una imagen de doble moral y de un comportamiento demagogo muy perjudicial para la organización.
 7. Firmar el Pacto Global y pensar que con eso alcanza como acciones de RSE: Para muchas empresas la adhesión a esta iniciativa de Naciones Unidas es suficiente pero en realidad es un comienzo, una guía que ayuda a la organización para elaborar las primeras acciones, pero no es suficiente para considerarse una empresa socialmente responsable.
 8. Desarrollar políticas de RSE hacia afuera y no hacer políticas en esta área puertas adentro: Muchas empresas se concentran en programas

con acciones para la comunidad, descuidando el aspecto interno de la RSE. Lo que provoca un gran malestar en los empleados de la organización debido a que este grupo de interés seguramente necesita también de políticas de RSE y al no actuar sobre sus necesidades genera sensaciones de hipocresía o de solo interés de lograr publicidad positiva y no un verdadero interés en la RSE.

9. Contratar al personal inadecuado para el diseño e implementación de RSE: gran parte de los anteriores errores que se enumeraron se debe a la contratación, asignación o tercerización del personal que se ocupará de gestionar las políticas de RSE. Es muy importante capacitar y concientizar al personal sobre el verdadero concepto de RSE para disminuir los errores que se cometen por esta razón.
10. La implementación de la RSE en una empresa, traería beneficios económicos y de imágenes por lo que si se puede reducir el número de errores se administrarán e invertirán mejor los fondos, se disminuirán costos innecesarios y se logrará un beneficio general para la todos los integrantes de empresa y la comunidad en la que se encuentra inmersa.¹¹

2.11 RSE Y CRISIS¹²

Los que saben que una imagen responsable se moldea a través de décadas de esfuerzo persistirán en la sustentabilidad de sus programas de RSE. No hay opción: las empresas tienen éxito en el largo plazo gracias a una coherente conducta responsable.

El verdadero desafío de la RSE es tener respuestas a las necesidades sociales no sólo en época de bonanza sino muy especialmente en plena crisis económica global.

¹¹ <http://www.diarioresponsable.com/articulo/5751-los-10-errores-mas-comunes-en-las-empresas-sobre-rsc#ixzz0RZNikP7N>

¹² Fuente: Condensado de la revista Mercado (República Argentina) del 18/05/09
<http://www.profesionson-line.com/profiles/blogs/la-responsabilidad-social>

Es probable que las circunstancias impongan ajustes; pero lo esencial es mantener el rumbo.

Craig Smith, profesor de ética y responsabilidad social en Insead, un instituto de investigación en Fontainebleau (Francia), afirma en su libro "Mainstreaming Corporate Responsibility"(Junio 2009) que las escuelas de negocios deberían poner la RSE en el centro mismo de su currícula junto a estrategia, contabilidad, marketing y finanzas.

Contrariamente a lo que podría pensarse en tiempos de crisis, Smith cree que la RSE debería adquirir mucha más importancia en la agenda empresarial. Dice que la crisis financiera y sus efectos en la economía global ponen de manifiesto que la estabilidad del mercado global depende de una conducta responsable, de modelos sostenibles de negocios y de gerenciamiento proactivo, como así también de marcos regulatorios.

Su libro intenta explicar que la RSE no puede ser simplemente un método que se agrega al funcionamiento normal del negocio, sino algo profundamente incrustado en las operaciones diarias de la empresa. Citan al desaparecido profesor Sumantra Ghoshal¹³, quien sostenía que las materias de estrategia, finanzas y economía se dictaban en las universidades en forma totalmente desconectada de cualquier consecuencia moral o social y, por lo tanto, debían ser denunciadas como la causa original de las deficiencias éticas en educación empresarial.

"Sin embargo, los acontecimientos recientes parecen sugerir que las empresas, o sus directivos, al menos, no han estado maximizando valor para el accionista. Recientemente se ha visto una de las más grandes destrucciones de valor para los tenedores de acciones, si no la mayor, protagonizada por esos mismos directivos que deberían haber sido custodios de ese valor. Esa conducta socialmente irresponsable tiene amplias repercusiones y todos estamos sufriendo en consecuencia", dice Smith.

¹³ Sumantra Ghoshal (1948-2004)-Profesor de Estrategia de la London Business School

Smith aconseja descartar la vieja noción de que los programas de Responsabilidad Corporativa están orientados a las relaciones públicas y pensadas para "crear buena voluntad como una suerte de política de reaseguro, que se redimirá en caso que algo salga mal en la parte principal del negocio".

La fuerza y la velocidad de la caída económica han tomado por sorpresa a gran cantidad de empresas y muchos altos directivos no logran encontrar respuestas adecuadas. Esa incertidumbre se puso en evidencia en la encuesta realizada por Booz & Company en diciembre 2008. Una de las víctimas de la crisis, además de las estructuras tradicionales de los negocios, será la agenda de la responsabilidad social corporativa. En un momento en que muchas compañías pelean por mantenerse vivas, las iniciativas tendientes a mejorar el medio ambiente y las comunidades locales se verán demoradas, dijeron los encuestados.

Basándose en la información obtenida en dicha encuesta, sus realizadores dan algunas recetas para moderar en lo posible los datos negativos que arroja. Así es que recomiendan analizar en profundidad el impacto de la recesión en cada sector y en la posición de las empresas. "Un autodiagnóstico preciso es fundamental para poner fin al ciclo de acciones estratégicas inapropiadas".

La otra gran cuestión que plantea una reciente encuesta de la consultora McKinsey es si la actividad de la RSE genera valor para la empresa y para el accionista. La mayoría opina que sí, en particular, los programas sociales, sobre el ambiente y sobre el gobierno de la propia empresa. En especial, en "tiempos normales". Lo que deja -otra vez- una gran incógnita para los tiempos que no lo son.

Empresas y clientes actuando juntos para enfrentar problemas sociales

Si por alguna razón, los abanderados de la causa en contra de la RSE celebraron el ingreso en recesión de las principales economías del mundo, fue porque las empresas deberían olvidar "todo ese sin sentido" y dedicarse a obtener utilidades que es "la primera y única meta que deben tener". Son

los mismos que sostienen que hay un abismo entre las obligaciones y compromisos del quehacer cotidiano de los gerentes y la "retórica políticamente correcta" de la RSE.

Esta corriente de pensamiento opositora, que es más fuerte de lo que parece y emerge con firmeza ante la crisis, sostiene con vehemencia que la primera responsabilidad de la empresa es obtener ganancias y mantenerse viva.

Para los opositores de la RSE, no hay problema en coincidir en que la reputación de una firma es algo definitivamente importante. Lo que cuestionan es que las compañías con pésima reputación obtienen jugosas ganancias y empresas con prestigio arrojan pérdidas. Este tipo de conflictos, pronostican los opositores de la RSE, serán cada vez más frecuentes en las actuales circunstancias en que se desenvuelve la economía mundial.¹⁴

2.12 GRUPOS DE INTERES (STAKEHOLDERS)

¿Ante quién es responsable la empresa?

La respuesta es clara: ante todos los que se vean afectados por su actividad.

En 1963, el Standford Research Institute definió el concepto de *stakeholders* como "aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización podría dejar de existir". Era necesario pasar del modelo de *Shareholder* (el cual contemplaba a los accionistas o propietarios como único grupo de interés) a un modelo de *stakeholders*.

¹⁴ Economía y Mercado Diario El País REVISIÓN | LA RECESIÓN ECONÓMICA IMPONE DUDAS Y AJUSTES PARA DOTAR DE MÁS EFICACIA A LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Siguiendo a Freeman¹⁵ (1984) los stakeholders influyen en la administración de empresas y por tanto los directivos deben llevar a cabo una dirección de los mismos del siguiente modo:

“Primero que nada, nosotros deberemos comprender desde la perspectiva racional, quiénes son los stakeholders de la organización y que intereses se observan. En segundo lugar, deberemos entender los procesos organizacionales utilizados implícita o explícitamente para dirigir las relaciones de la organización con los mismos, y si estos procesos encajan con el mapa de stakeholders racional de la organización. Y finalmente deberemos comprender el conjunto de transacciones o negocios entre la organización y sus stakeholders y deducir si estas negociaciones encajan con el mapa de stakeholders y los procesos organizacionales hacia los stakeholders”.

Así, la teoría de los stakeholders establece que el objetivo de la empresa es servir al interés de todos sus agentes sociales (Nascimento 2001)¹⁶.

Las organizaciones pueden ser responsables y contribuir al desarrollo sostenible a través de la elaboración de memorias de sostenibilidad. Para realizarlas el GRI¹⁷ (Global Reporting Initiative) entiende por “grupos de interés, aquellas entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, productos y/o servicios de la organización; y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito estrategias y alcanzar sus objetivos. Esto incluye a aquellas entidades o individuos cuyos derechos provenientes de una ley o un acuerdo internacional les proporcionan la posibilidad de presentar con total legitimidad determinadas exigencias a la organización”.

La AECA¹⁸ (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) identifica como *stakeholders* “aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la

¹⁵ Freeman, R.E (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman

¹⁶ Nascimento Jesús, M.M. (2001):Ética y Actividad Empresarial. Cultura y Valores Éticos en la empresas algarbeñas (Huelva)

¹⁷ Ver: <http://www.globalreporting.org>

¹⁸ Ver: <http://aecea.es/comisiones/rsc.htm>

empresa, con un interés legítimo, directo o indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia". Establece la siguiente tipología de *stakeholders*, grupos de interés internos (grupos sociales que se encuentran dentro de la estructura de la organización) se encontrarían los empleados y los accionistas o propietarios y grupos de interés externos (grupos sociales no pertenecientes a la estructura interna de la organización, que se relacionan con ésta desde su independencia orgánica) serían los clientes, proveedores, competidores, agentes sociales (sindicatos, asociaciones de consumidores, grupos de opinión, etc.), administraciones públicas, comunidad local, sociedad y público en general, y el medio ambiente y las generaciones futuras.

Según De la Cuesta (2002)¹⁹ las organizaciones deben observar en sus actuaciones una serie de reglas en congruencia con los objetivos de los stakeholders, para que sean calificados sus comportamientos como socialmente responsables:

- Transparencia: información y diálogo con los grupos de interés
- Materialidad: teniendo en cuenta las expectativas de los grupos de interés en todas las áreas
- Verificabilidad: a través de expertos independientes externos
- Visión amplia: el contexto de sostenibilidad debe ser lo más amplio posible, en función a su actividad, localización y tamaño
- Mejora continua
- Naturaleza social de la organización: como valor que prevalece sobre la consideración económica o técnica.

Los directivos están tomando conciencia de la necesidad de llevar a cabo actuaciones responsables en los ámbitos económico, social, y medioambiental, así Decálogo del Directivo²⁰ formulado por la Asociación

¹⁹ Ver: <http://fundacioncarolina.com/NR/rdonlyres/9899C531-AD78-406F-82E8-B7038782F9C6/1023/Marta.pdf>
De La Cuesta (2002)La Responsabilidad Social Corporativa: Una Aplicación a España

²⁰ Ver: <http://www.aed96.es/index.php?id=79>

Española de Directivos, establece diez principios a través de los cuales es posible actuar en forma responsable. Estos principios²¹ están inspirados en la teoría de la Agencia y en la Teoría de los stakeholders, los relativos a esta última son:

- El directivo tiene el derecho y el deber de conocer de una manera clara los objetivos y expectativas de los accionistas de la empresa.
- El directivo tiene la responsabilidad de conseguir involucrar a todos sus colaboradores en un compromiso común de retos y valores compartidos.
- El directivo debe cuidar el equilibrio entre los diversos grupos de interés que interactúan como comunidad de intereses compartidos: propiedad, directivos, empleados, clientes, proveedores, y sociedad en general.
- El directivo debe actuar en todo momento conforme a los principios de ética de los negocios.

En definitiva, la primera tarea de la organización para ser responsable socialmente es la identificación de sus *stakeholders* y la satisfacción de sus necesidades.

TIPOS DE GRUPOS DE INTERÉS	DENOMINACIÓN	CARACTERÍSTICAS
INTERNOS	Accionistas /Propietarios	Poseen participaciones en la propiedad de la empresa: accionistas dominantes y minoritarios, individuales e institucionales. Incluye empleados accionistas. Los accionistas que buscan rentabilidad a corto plazo son considerados grupo de interés externo.

²¹ Ver: http://www.aeca.es/becas_premio/entregapremio2005.htm

	Empleados	Realizan su trabajo dentro de la entidad, con contrato laboral o profesional y reciben una retribución dineraria o en especie: directivos y no directivos. Incluye trabajadores empleados por medio de empresas intermediarias. Representación frecuente a través de sindicatos.
EXTERNOS	Clientes	Consumidores o usuarios de productos y servicios. Grupo hacia el que se orienta la explotación del negocio
	Proveedores	Aportan trabajos, productos y servicios sin pertenecer a la empresa, en ocasiones de manera exclusiva. Incluye trabajadores o profesionales que facturan sus servicios, al no estar ligados por medio de contrato laboral.
	Competidores	Empresas del mismo sector que ofrecen productos o servicios similares a los producidos por otra empresa. Alianzas de competidores
	Agentes Sociales	Grupos de interés públicos que pueden influir de manera determinante en la gestión de la empresa: sindicatos de trabajadores, asociaciones de consumidores, organizaciones empresariales. Grupos de opinión: medios de comunicación, analistas, ONGs. Mercados de valores

	Administración Pública	El Estado y las Administraciones locales con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar sus actividades.
	Comunidad Local	Conjunto de entidades de iniciativa pública o privada del entorno local de la empresa: Iglesia, asociaciones vecinales y de otros tipos, fundaciones, partidos políticos.
	Sociedad y público en general	Personas, organizaciones y consumidores en general, que aunque no teniendo en general una relación directa con la organización, pueden influir en ella.
	Medio ambiente y generaciones futuras	Entorno físico natural incluido el aire, el agua, la tierra, la flora, la fauna, los recursos no renovables, así como el patrimonio cultural y artístico. Relación con el concepto de legado de generaciones futuras

CAPITULO 3

NORMAS EXISTENTES RELATIVAS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

3.1 NORMA SA 8000

La norma SA 8000 fue desarrollada por la Social Accountability Internacional (SAI), esta es una organización sin fines de lucro dedicada al desarrollo, la implementación y el control de normas de responsabilidad social verificables y voluntarias.

La misma fue probada por el Consejo sobre Prioridades Económicas (CEP), la cual reunió miembros de importantes corporaciones, organizaciones de derechos humanos, ONGs, profesionales de certificación, empresas de consultorías, entre otros.

La norma refiere fundamentalmente a aspectos laborales básicos como el trabajo infantil, el trabajo forzoso, el horario de trabajo, los salarios y también hace referencia por otro lado a aspectos de gestión como programas, políticas y acciones correctoras, y sobre todas las cosas reivindica la libertad de asociación y derecho de negociación colectiva entre otros puntos.

La norma fundamentalmente fue redactada con el propósito de permitirle a las empresas interesadas en ser socialmente responsables la posibilidad de "desarrollar, mantener y aplicar sus principios y sus procedimientos con el objeto de manejar aquellos asuntos que están bajo su control o influencia".

La misma está orientada básicamente a mejorar las condiciones de trabajo a nivel mundial y si bien se centra fundamentalmente en la industria manufacturera, también es adecuada su aplicación en empresas dedicadas a la prestación de servicios. Esto se ve reflejado en la primera sección de la norma, "los requerimientos de esta norma serán de aplicación universal en

lo que respecta a emplazamiento geográfico, sector industrial y tamaño de la compañía”.

En cuanto a los elementos normativos establecidos en la segunda sección de la norma, requieren que las empresas acaten la legislación nacional y cualquier otro derecho aplicable, a si como cumplir con aquellas obligaciones a las que voluntariamente se someta la compañía. Cuando las distintas normas, incluida la SA 8000, traten el mismo asunto, deberá aplicarse la disposición más exigente en la materia. Se agrega a su vez que la empresa debe respetar los distintos principios establecidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de toda forma de discriminación contra la Mujer y los siguientes Convenios y Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo:

- Convenio nº 29 y 105 - Trabajos forzados y esclavitud.
- Convenio nº 87 - Libertad de asociación.
- Convenio nº 98 - Derecho de negociación colectiva.
- Convenios nº 100 y 111 – Igual remuneración para hombres y mujeres que realizan trabajos de igual valor; Discriminación.
- Convenio nº 135 – Representantes de los trabajadores.
- Convenio nº 138 y Recomendación nº 146 – Edad Mínima.
- Convenio nº 155 y Recomendación nº 164 – Salud y Seguridad en el trabajo.
- Convenio nº 159 – Rehabilitación vocacional y empleo de personas discapacitadas.
- Convenio nº 177 – Trabajo doméstico.
- Convenio nº 182 – Peores formas de trabajo infantil.

El principio básico de la norma es buscar la prevención en lugar de la corrección. Sus características principales son que la dirección de la empresa asuma el papel de líder en el proceso y la gestión pero asegurando

la participación del personal en todos sus niveles, con el objetivo de centrarse en una mejora continua.

En cuanto a la responsabilidad social de las empresas con su propio personal la norma pone especial énfasis en el cumplimiento de determinados aspectos laborales básicos. Estos proporcionarán los criterios que una empresa debe satisfacer para cumplir con las condiciones generales mínimas que aseguren el bienestar de los trabajadores.

Con respecto a los sistemas de gestión mencionados en la norma, se definen ciertos elementos para asegurar que las empresas certificadas dispongan de un mecanismo para coordinar e implantar los requisitos de responsabilidad social anteriormente descritos.

Uno de estos elementos son las políticas que la alta administración debe periódicamente revisar con respecto a la responsabilidad social, estas deben asegurar el cumplimiento de los requerimientos de la Norma SA 8000, y de aquellas que voluntariamente la empresa se haya sometido; todos estos deben ser siempre acatando lo establecido por la legislación nacional, y en pro de un compromiso de mejora continua.

La alta dirección realiza la revisión de las políticas, procedimientos y los resultados de sus aplicaciones, para comparar con los requerimientos establecidos por la SA 8000(**Ver Anexo**) o por la legislación nacional, y si se encuentran desviaciones actuar inmediatamente sobre las mismas, para asegurar el cumplimiento eficaz y eficiente de estas.

A su vez la norma establece la designación de un representante de la alta administración, quien será el responsable del cumplimiento de las condiciones y requisitos de la misma. Se tendrá que garantizar el derecho a los trabajadores a la elección de un representante de los mismos que sea el nexo con la alta dirección para tratar los asuntos relacionados a la responsabilidad social.

La empresa deberá asegurar que todos estos requerimientos sean comprendidos y aplicados por todos los niveles de la estructura jerárquica, para esto todos deberán conocer cuales son sus roles y responsabilidades.

Para garantizar que el personal esté siempre actualizado se deberá tener todo muy bien documentado, y capacitar a todo el personal con periodicidad de los programas de concienciación y de capacitación.

La empresa deberá disponer de procedimientos para evaluar y seleccionar a proveedores por su capacidad para cumplir con los requisitos de la norma SA 8000, éstos cuando se les sea solicitado participarán en el control de la empresa, a su vez cuando se les haga notar que no están cumpliendo con la norma tomarán las acciones necesarias para corregir dichas desviaciones, demostrando el compromiso en relación a la materia.

Se deberá verificar que una vez identificada una desviación con respecto a lo que establece la norma la empresa llevara a cabo todas las acciones correctivas y preventivas asignando los recursos apropiados para subsanar la desviación o la infracción. Para cerciorarse que esto se pueda cumplir se deberá garantizar a los trabajadores que identifiquen y comuniquen las mismas, que no serán sancionados con medidas disciplinarias, y que luego dichos planteamientos sean investigados para solucionar el problema enunciado con la mayor celeridad posible o descartar por no tener relevancia la denuncia realizada.

La empresa mantendrá una fluida comunicación externa con todas las partes interesadas sobre el cumplimiento de los requerimientos de la norma, se mantendrán registros apropiados que demuestren el cumplimiento de los requisitos de la norma, estas incluirán los resultados de las revisiones realizadas y de los monitoreos que se estén aplicando. Esta comunicación no excluye que las partes interesadas soliciten acceso a información para verificar que se estén cumpliendo correctamente con los requerimientos, si esto ocurriese la empresa no podrá rehusarse, es parte de la transparencia en el proceder de la empresa. Lo mismo podrá solicitar

la empresa cuando tenga contratos con sus proveedores que exija ofrecer información y permitir acceso para verificar que se esté cumpliendo con lo mencionado por la norma.

3.2 NORMA GUIA ISO26000

3.2.1 OBJETIVO DE LA NORMA GUIA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Dar un guía efectiva y ampliamente aceptada, para que cada ente pueda tomar acciones socialmente responsables, respetando las características propias del entorno en el que se relacionan (contexto social, cultural, político, económico, ambiental, legal, otros).

Busca otorgar pautas para orientar a las organizaciones sobre RSE y su implantación.

Intenta proporcionar una guía práctica que fomente las acciones de RSE; incentive, identifique e involucre las partes interesadas; y pretende facilitar la transparencia y la rendición de cuentas.

Busca dar énfasis a los resultados de desempeño y a la mejora de los mismos, incrementar la confianza y satisfacción de los clientes, se intenta a través de esta implantar una terminología común en el campo de la RSE, y servir de base para documentos existentes, tratados, convenciones internacionales y otras normas a crearse.

3.2.2 TEMAS FUNDAMENTALES

La Norma Guía ISO 26000 fue probada por equipos de trabajos en temas principales tales como:

- Derechos Humanos
- Prácticas Laborales
- Gobierno Organizacional
- Tema de Consumidores

- Involucramiento de la Comunidad y Desarrollo de la Sociedad
- Prácticas Operacionales Justas
- Medio Ambiente

Las actividades primordiales en los distintos temas son:

Derechos Humanos: --Derechos Civiles y políticos

--Derechos económicos, culturales y sociales

--Derechos Laborales

--Derechos Comunitarios

Prácticas Laborales: --Salud y seguridad en el trabajo

--Condiciones de trabajo dignas

--Desarrollo de los recursos humanos

--El trabajador como ser humano

Gobierno Organizacional: --Inclusividad

--Conducta ética

--Entrega de información

--Respeto a la ley

--Rendición de cuentas (Accountability)

Tema de Consumidores: --Entregar a consumidores información adecuada y
precisa

--Suministro y desarrollo de servicios y productos
socialmente beneficiosos

--Suministro y desarrollo de productos y servicios
seguros y fiables

--Protección a la privacidad de los consumidores

Involucramiento de la Comunidad y Desarrollo de la Sociedad:

--Impactos del desarrollo

--Involucramiento de la comunidad

--Desarrollo de la sociedad

--Filantropía

Prácticas Operacionales Justas:

- Promoción de actividades éticas y transparentes
- Promoción de la libre competencia
- Aplicación de prácticas justas y éticas de suministros y post suministros
- Respeto por los derechos de propiedad intelectual y otros tipos de propiedad, y respeto por los intereses de los usuarios.
- Lucha contra la corrupción

Medio Ambiente:

- Prevención de la contaminación
- Prevención del calentamiento global
- Consumo sostenible y uso de la tierra
- Preservación y restauración del medioambiente natural y del ecosistema
- Respeto por las generaciones futuras

3.3 PACTO GLOBAL

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es un código de conducta para las grandes empresas, propuesto por primera vez ante el Foro Mundial el 31 de enero de 1999 por el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en un comienzo con nueve principios para las empresas multinacionales y transnacionales que incluía propuestas sobre derechos humanos, derecho laboral y medio ambiente, posteriormente se incluyó un décimo principio sobre la lucha contra la corrupción. El Secretario General estimuló a gobiernos, y empresarios a colaborar con todas las organizaciones del mundo que promueven acciones y principios sociales y ambientales que beneficien a la sociedad.

Los objetivos complementarios perseguidos por el Pacto Mundial son:

- Lograr que el Pacto Mundial y sus principios formen parte de la estrategia y de las operaciones de las empresas

- Facilitar la cooperación entre los principales grupos participantes promoviendo las relaciones de colaboración en apoyo de los objetivos de las Naciones Unidas

El Pacto Mundial esta formado por la Oficina del Pacto Mundial, la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, la Organización Internacional del Trabajo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Organizaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Además cuenta con una participación activa de los gobiernos que incentivan el cumplimiento de estos principios, las organizaciones laborales y las sociedades civiles directamente interesadas en los temas que el Pacto Mundial procura influenciar, todos interactúan intentando crear una conciencia colectiva, fomentar la responsabilidad cívica de las empresas para entre todos lograr una economía mundial sustentable e inclusiva.

3.3.1 LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO GLOBAL

Los distintos principios son mundialmente aceptados porque provienen de:

- La Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- La Declaración de los Principios de las Organizaciones Internacionales de Trabajo relativa a los derechos fundamentales del trabajo.
- La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.
- La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Estos se pueden dividir en dos principios relacionados con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, cuatro afines con la declaración de la OIT, tres concernientes a la Declaración de cuidado al Medio Ambiente y el desarrollo de Río, y uno relacionado contra la lucha anticorrupción.

Derechos Humanos

1. Las empresas deben amparar y respetar la Declaración Universal de los Derechos Humanos fundamentales internacionalmente reconocidos dentro de su ámbito de influencia.
2. Deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos Humanos.

Relaciones Laborales

A nivel laboral se pueden identificar cuatro principios:

3. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y reconocer el derecho de los trabajadores de negociar colectivamente.
4. La eliminación de todo trabajo forzado y obligatorio.
5. La abolición efectiva del trabajo infantil.
6. La eliminación de todo tipo de discriminación en materia de empleo y ocupación.

Medio Ambiente

7. Las empresas deben tener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental.
8. Adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción.

10. Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

3.4 INCENTIVOS TRIBUTARIOS A NIVEL NACIONAL

La ley 18.083 en su artículo 78 establece que las empresas contribuyentes del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE) e Impuesto al Patrimonio gozarán de beneficios tributarios por las donaciones que realicen, los beneficios serán la imputación como gasto de la empresa a todos los efectos fiscales del 25% del equivalente a la donación, y el

restante 75% del total de las sumas entregadas se imputará como pago a cuenta de los tributos, este monto será calculado en Unidades Reajustables a la cotización vigente en la fecha de la donación. Para esto el organismo beneficiarios expedirá recibos que serán canjeables por certificados de créditos en la Dirección General Impositiva.

Las donaciones aceptadas sean aquellas que estén destinadas a la compra de alimentos, útiles, vestimenta, construcciones y reparaciones a establecimientos educativos de Primaria, Secundaria y Técnico Profesional y Formación Docente, atienden a las poblaciones más carenciadas. También están incluidas en este beneficio las donaciones a las Universidades privadas debidamente habilitadas, las realizadas al Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU), al Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable, a la Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer, , entre otros.

De acuerdo a lo que establece el artículo 23 de la ley, aquellas empresas que realicen determinados gastos socialmente responsables podrán computar los mismos a los efectos de la liquidación del IRAE por una vez y media su monto real.

Estas deducciones incrementadas son: los gastos en que incurran los sujetos pasivos del IRAE destinados a capacitar a su personal en áreas consideradas prioritarias, que serán aquellas emergentes del Plan Estratégico Nacional declarado por el gobierno, los gastos para mejorar las condiciones laborales y medio ambientales de trabajo para la prevención que sean permitidos por el Poder Ejecutivo, los gastos incurridos para obtener la certificación de calidad bajo las normas internacionales.

CAPITULO 4

ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA RSE EN

URUGUAY

4.1 DERES

DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social) es la asociación de distintos sectores interesados en la Responsabilidad Social como nueva forma de gestión de las empresas ante la sociedad en su conjunto.

Surge a mediados de 1999 como consecuencia de la unión entre empresarios y la Universidad Católica del Uruguay con el objetivo de definir el concepto de Responsabilidad Social Empresaria y el nuevo rol del sector empresarial ante la sociedad.

DERES es por ende una organización integrada por empresas, organizaciones empresariales e instituciones que procuran la concientización de todos los distintos actores de la sociedad sobre el papel que cumplen los empresarios y la necesidad que estos incorporen la RSE en la gestión de sus organizaciones.

Una de las principales tareas de la organización es la difusión de prácticas de responsabilidad social llevadas a cabo por las distintas empresas adheridas a DERES.

De esta forma es que DERES desarrolla su misión y su visión:

Misión: Desarrollar en el marco de la alta gestión empresarial el concepto de Responsabilidad Social de las empresas y organizaciones, " el fin de la empresa no es solo la rentabilidad sino también considerar el bienestar de la comunidad".

Visión: Llevar a cabo una organización integrada por los diferentes sectores involucrados con la Responsabilidad Social (empresas, sectores académicos, actores sociales, etc.) con el fin de:

- Definir el nuevo rol de las empresas en el marco de la RSE
- Generar una conciencia profunda del nuevo rol de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas.
- Proporcionar herramientas para facilitar la incorporación e implantación de la Responsabilidad Social Empresaria en su gestión (Balance Social).

4.1.1 AREAS QUE DEFINEN LA RSE

Las acciones que realizan las empresas que se enmarcan en la RSE comprenden lo relativo a "los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente", es por esto que DERES ha desarrollado 5 áreas de RSE, las cuales se evalúan como indicadores del grado de desarrollo de la RSE en una empresa.

- *Valores y Principios Éticos:*

Refiere a los principios que integran el proceso de toma de decisiones en función de los objetivos estratégicos. Esto se conoce como "enfoque de los negocios basado en los valores".

- *Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo:*

Es lo referente a las políticas y acciones en materia de Recursos Humanos que afectan a los empleados de la organización tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, ambiente de trabajo, seguridad laboral, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud.

- *Apoyo a la comunidad y desarrollo de la misma:*

Se refiere al apoyo no solo económico sino también intelectual para promover el desarrollo de toda la sociedad en su conjunto.

Existen una amplia gama de acciones que pueden ser llevadas a cabo tales como apoyo en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos.

- *Cuidado del Medio Ambiente:*

En este sentido las acciones de la empresa deben enfocarse en la protección

del medio ambiente, logrando una optimización de recursos, capacitando y comprometiendo al personal y considerando constantemente el impacto medioambiental que tienen las acciones practicadas por la empresa.

- *Marketing Responsable:*

Involucra a las políticas de la empresa en su relación con sus clientes, refiere a las decisiones que tiene relación básicamente con los consumidores, las prácticas comerciales, los precios, la integridad del producto, la divulgación de las características del producto, la publicidad y el marketing.

4.1.2 FUNCIONAMIENTO DE DERES

DERES es dirigida por la denominada Comisión Coordinadora integrada por representantes de las empresas socias. Sus decisiones son verificadas por un órgano llamado Comité Ejecutivo, constituido por nueve miembros. La ejecución de los proyectos es realizada por Grupos de Trabajo (GT) que los colaboradores de las empresas socias integran de forma voluntaria. Estos grupos pueden ser de carácter permanente o transitorio, según la especificidad del tema a trabajar.

Los Grupos de Trabajo son espacios para que las empresas socias de DERES desarrollen temas específicos de RSE de interés común. Los GT surgen a partir de propuestas que DERES hace a las empresas o que éstas sugieren.

Cómo funcionan y quienes participan

Una vez identificado el tema de interés común, se realiza una invitación abierta a las empresas socias de DERES para integrar los GT. La empresa puede integrar el grupo a través de uno o más colaboradores, según el cupo disponible.

Cada Grupo de Trabajo traza los objetivos, el cronograma, frecuencia y lugar de reuniones, metodología de trabajo, productos y/o actividades que desarrollará, con la orientación y apoyo de DERES. Las propuestas y

objetivos de trabajo son presentados ante el Comité Ejecutivo de DERES para su aprobación.

Aportes para la empresa de DE DERES

- *Benchmarking*

El intercambio de experiencias de RSE con integrantes de otras empresas de diferentes sectores, orígenes, tamaños, genera un conocimiento práctico y de aprendizaje entre estos integrantes.

- *Desarrollo de conocimientos específicos*

Las dinámicas de trabajo, que requieren recopilar información y hacer contactos con organizaciones locales y del exterior, entre otros, hacen del GT una oportunidad de profundizar el conocimiento sobre temas concretos. Para esto el GT cuenta con el apoyo y la colaboración del staff de DERES y el apoyo de expertos.

- *Mejora reputación de la empresa*

Las empresas integrantes de los Grupos de Trabajo son reconocidas en las acciones de comunicación que realice, así como en los productos generados (publicaciones, talleres, etc.).

- *Impulsa el involucramiento de los colaboradores*

Permite aterrizar temas específicos de la RSE que luego son compartidos en la propia empresa. Genera un mayor compromiso e involucramiento de los colaboradores tanto con la temática de la RSE como con DERES como organización referente en el tema.

Para el año 2009 se crearon los siguientes grupos:

-Grupo medioambiente

El grupo de trabajo Medio Ambiente de Deres, aborda el tema desde una perspectiva medioambiental, social y económica, enfoque conocido como *Triple Bottom Line* (del inglés, Triple Balance). Las soluciones buscadas deben reducir la cantidad de residuos generados, contar con la legitimación de la sociedad y ser económicamente factibles.

-Grupo de comunicación

El cometido del equipo es generar conocimiento en materia de comunicación y RSE que sea un valor agregado para el sector empresario, el académico, los medios, formadores de opinión pública y público en general.

-Grupo campaña RSE 2009

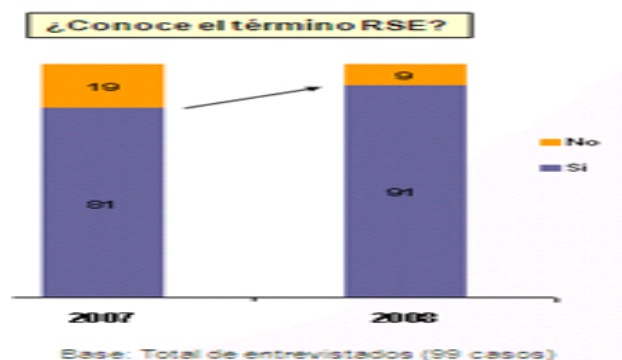
A partir del éxito de las campañas realizadas en 2007 (Salvavidas) y 2008 (Restar es positivo), se formó un grupo para planificar la tercera edición del emprendimiento colectivo que convoca a las empresas socias de DERES a actuar juntas por una causa común, para el 2009 se hizo la campaña "Hacete el Bien".

4.1.3 ENCUESTA A NIVEL NACIONAL

La última encuesta realizada por DERES en el año 2008 junto con la encuestadora Equipos Mori (grupo regional de servicios profesionales liderado desde el Uruguay, especializado en investigación, capacitación, servicios y consultoría en ciencias sociales y estadística aplicada) efectuaron una encuesta telefónica a empresas con más de 45 empleados sobre el conocimiento respecto a las percepciones que tienen las empresas sobre RSE.

4.1.3.1 CUESTIONARIO

El cuestionario estuvo compuesto básicamente de preguntas cerradas.



TIPO DE ACTIVIDAD O PROGRAMA DE RSE QUE IMPLEMENTA (%)

	2007 (%)	2008 (%)
Apoyo a la comunidad	58	51
Cuidado del medio ambiente	2	11
Mejora de las condiciones de trabajo y empleo	16	25
Marketing Responsable	-	2
Otros	23	11
Total	100	100
Casos	43	55

Las empresas encuestadas van evolucionando hacia Mejora de las condiciones de trabajo y empleo, cuidado del medio ambiente y se ha comenzado con el Marketing Responsable.

4.2 ACDE

La década del 50 se inició con incertidumbres y desafíos. Para responder a esas incertidumbres y a esos desafíos, el 21 de octubre de 1952, seis amigos decidieron crear la Comisión Promotora de la Asociación de Patronos Católicos, que luego se convertiría en la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE).

En todo este tiempo ACDE, creó el Servicio Social de Empresas, fundó el primer Servicio de Empleo, creó los Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria (CREA), apoyo la fundación de FUCREA, promovió la formación de la Comisión Coordinadora de Desarrollo Económico (COMCORDE) como también la Asociación Uruguaya de Logística (URULOG).

La Misión de ACDE es "reunir a dirigentes con el objetivo de promover organizaciones empresariales eficientes, que sean capaces de generar

estructuras socioeconómicas más justas y humanas, basadas en la concepción cristiana del hombre y de la sociedad”²².

Con el fin de lograr este objetivo, esta organización promueve, sean o no cristianos sus integrantes, la transformación real y concreta de sus empresas, colaborando para que encuentren el difícil equilibrio entre la eficiencia económica, la justicia social y el máximo de bienestar de la comunidad en su conjunto, y de esta forma lograr el desarrollo social de las empresas.

En el año 2003 se comenzó a elaborar el Índice de Responsabilidad Social (IRSE).

4.2.1 ¿QUE ES EL IRSE?

El IRSE permite analizar la evolución y las variaciones que se verifican en la responsabilidad social empresarial a lo largo del tiempo, lo que se torna cada vez más estratégico para la diferenciación y la competitividad de las empresas, atendiendo a una demanda creciente de los consumidores locales y globales, cada vez más exigentes en cuanto a la responsabilidad de las empresas, todo lo que redundará en el desarrollo socio-económico de la sociedad.

4.2.1.1 ¿COMO SE REALIZA EL IRSE?

La responsabilidad social empresarial se basa en el reconocimiento de que la empresa implica derechos pero también responsabilidades. Por su parte, la sociedad, los ciudadanos y los consumidores no son indiferentes a las conductas de los empresarios.

El Índice se basa en preguntas que están vinculadas a la responsabilidad de la Dirección de la empresa con respecto a los siguientes interlocutores o stakeholders:

- Accionistas

²² <http://www.acde.org.uy/que%20es%20acde/historia.htm>.

- Empleados
- Clientes, Proveedores y Competidores (C.P.C.)
- Comunidad, Medioambiente y Estado (C.E.M.A.)

El formulario consiste en series de descripciones donde se manifiesta la RSE ante los distintos interesados, con seis opciones descritas, de las cuales debe elegirse una. Las opciones varían en un rango del 0 al 5. Las opciones se plantean en virtud de las acciones que la empresa ha realizado hasta el momento o proyectado para el futuro.

Una crítica que se le hace a este índice es que quienes responden la encuesta son normalmente los gerentes y no otros grupos de interés como proveedores, clientes o empleados.

Esto permite un doble objetivo: obtener un número global, que resume el estado de la responsabilidad social empresarial de las empresas participantes en un año determinado, sin discriminarlo por empresa; y por otro lado permite que cada empresa conozca, a nivel interno, en qué posición se sitúa respecto al Índice Nacional de Responsabilidad Social. Cada empresa recibe además un reporte particular, donde se establecen sus fortalezas y debilidades, y se enumeran posibles caminos a seguir en el marco de la responsabilidad social empresarial.²³

El 18 de Noviembre del 2009 se realizó la presentación de la séptima edición del IRSE.

Las empresas participantes en el relevamiento del IRSE de 2009 ascendieron a 104, con 51.218 empleados ocupados.

Los resultados para 2009 evidencian que el indicador sintético del IRSE mejoró levemente (+1%) respecto al año anterior, ubicándose 8,2% por encima del valor registrado en 2003 (primer año de elaboración del índice).

²³ <http://www.acde.org.uy/eventos/articulos/IRSE06.htm>

Respecto a los componentes del IRSE se constata que si bien todos se incrementaron respecto a 2008, el que mostró mayor dinamismo es el de acciones de Responsabilidad Social dirigidas a "La Comunidad, el Estado y el Medio Ambiente" (+3,06%), seguido por el referido a "Clientes, Consumidores y Proveedores" (+2,41%), mientras los restantes indicadores, si bien también se incrementaron lo hacen a un ritmo menor, como es el caso de acciones dirigidas a los "Empleados" (+0,79%).

Los resultados para 2009 muestran un incremento significativo respecto a 2003, tanto en el índice sintético (IRSE) como en sus componentes, evidenciándose el referido a "La Comunidad, el Estado y el Medio Ambiente" como el más dinámico en las siete ediciones. Por su parte, el indicador menos dinámico en estas siete ediciones es el correspondiente a acciones dirigidas a "Clientes, Consumidores y Proveedores".

De la evaluación de los resultados de las siete ediciones surge que las empresas con mayor permanencia en el IRSE son las que presentan mejores resultados, lo que sugiere que existiría un proceso de aprendizaje y mejora en la participación en el IRSE. Asimismo estas empresas con mayor permanencia en el IRSE se muestran como más dinámicas en la generación de empleo.

4.2.2 COMPARACION DE LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS QUE PARTICIPARON EN EL IRSE DESDE 2003 ("FUNDADORAS") CON EL CONJUNTO DE LAS EMPRESAS DE CADA AÑO

Indicador	Categoría	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Variación 2003-2009
IRSE	Fund.	3.69	3.86	3.96	3.93	4.07	4.02	4.14	12.2%
	Todas	3.66	3.84	3.87	3.85	3.82	3.89	3.96	8.2%
ACCIONISTAS	Fund.	3.82	4.0	4.0	4.14	4.27	4.24	4.33	13.4%

	Todas	3.80	4.01	4.0	4.03	3.97	4.04	4.10	7.9%
EMPLEADOS	Fund.	3.67	3.76	3.8	3.86	4.0	3.92	4.00	9.0%
	Todas	3.55	3.67	3.65	3.71	3.68	3.78	3.81	7.3%
C.P.C.	Fund.	4.14	4.25	4.32	4.24	4.38	4.24	4.39	6.0%
	Todas	4.12	4.24	4.24	4.19	4.16	4.15	4.25	3.2%
C.E.MA.	Fund.	3.13	3.46	3.64	3.46	3.63	3.71	3.85	23.0%
	Todas	3.15	3.45	3.59	3.48	3.49	3.6	3.71	17.8%

Fund. = Fundadoras. Sólo las 24 empresas que participaron en el IRSE todo el tiempo desde 2003.

Todas = Los resultados anuales de todas las empresas que participaron en cada año.

Al considerar el desarrollo anual del indicador (IRSE) desde 2003 se observa que mientras este se incrementaba en 8,2% hasta 2009, el correspondiente a las empresas fundadoras lo hizo en 12,2%. Es más, si se considera sólo los dos últimos años se constata que mientras el índice global para el conjunto de las empresas se incrementó en 1,8% en 2009 respecto a 2008, lo hizo en 3% en las empresas "Fundadoras".

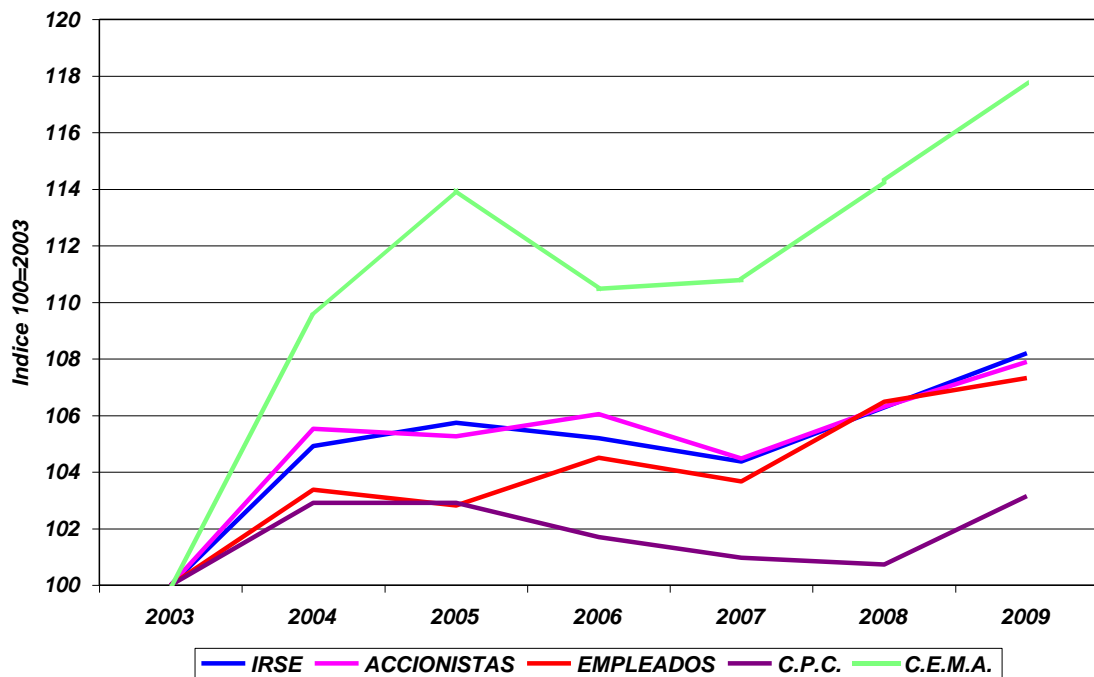
El análisis de los indicadores del IRSE y sus componentes, tanto en 2009 como en ediciones previas, sugiere que los mejores resultados en acciones de Responsabilidad Social lo registran las empresas de mediano nivel de empleo. Es más, sugieren que estas empresas medianas lideran en la fijación de estándares en acciones de Responsabilidad Social.

Al considerar el origen de la propiedad de las empresas se constata que la performance en acciones de Responsabilidad Social de las empresas extranjeras es mejor que la de las nacionales, sin embargo al compararlas con los resultados de años anteriores se observa una importante reducción de la brecha entre ambas categorías de empresas, lo que sugiere un interesante proceso de convergencia.

La evaluación de la localización geográfica de las empresas evidencia que si bien las localizadas en Montevideo muestran mejores resultados que las

localizadas en el interior del Uruguay en términos de los índices del IRSE y sus componentes, la diferencia se ha venido reduciendo en los últimos años, sugiriendo también en este caso, la existencia de un proceso de convergencia en términos de performance de acciones de Responsabilidad Social.

4.2.3 VARIACIÓN ANUAL DEL IRSE Y SUS COMPONENTES EN LAS SIETE EDICIONES. Base 100=2003²⁴



La responsabilidad social, no garantiza la supervivencia de la empresa pero ACDE concluye que las empresas más unidas con su clientela, con su personal y con todos stakeholders le permitirá enfrentar las crisis con mayor seguridad y tranquilidad.

²⁴ <http://www.acde.org.uy/novedades/novedadesirse09.htm>

CAPITULO 5

INCORPORACION DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

A LA ESTRATEGIA

5.1 DEFINICION DE ESTRATEGIA:

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

El concepto de estrategia ha tenido una evolución y han sido varios los autores que han definido el término sin haber llegado a un consenso.

Kenneth Andrews (1977): "El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".

Michael Porter (1982): "La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa".

Arnoldo Hax y Nicolas Majluf (1996): Consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que "abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándola un sentido de unidad, dirección y propósito así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno".

5.2 NIVELES DE ESTRATEGIA ²⁵

Las estrategias de las organizaciones son de nivel corporativo, empresarial y funcional. Los directores de la organización son los responsables de las estrategias corporativas. Los gerentes de nivel medio son responsables de las estrategias empresariales y los gerentes de nivel inferior de las estrategias funcionales.

5.2.1 ESTRATEGIAS DE NIVEL CORPORATIVO

Con una estrategia a nivel corporativo se pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una compañía. Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el empeño en tal dirección.

PRINCIPALES ESTRATEGIAS CORPORATIVAS: Crecimiento, estabilidad y renovación.

Crecimiento: La estrategia de crecimiento es una estrategia corporativa con la que se trata de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende. Al seguir una meta de crecimiento la organización aumenta sus ingresos por ventas, número de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativas. El crecimiento se da mediante concentración, integración vertical y horizontal o diversificación.

El crecimiento por concentración se alcanza cuando la organización se enfoca en su principal línea de negocios y aumenta el número de productos que ofrece o los mercados de su principal negocio. No

²⁵ Stephen Robbins 2005- Capítulo 8 Administración Estratégica

adquiere ni se funde con otras empresas, sino que crece aumentando sus propias operaciones comerciales.

El crecimiento por integración vertical es un intento por adquirir control de los insumos (integración vertical hacia atrás) o productos (integración vertical hacia delante). En la integración vertical hacia atrás, para ganar el control de los insumos la organización se convierte en su propio proveedor, la organización se convierte en su propio distribuidor para adquirir el control de sus productos.

El crecimiento por integración horizontal, una compañía crece combinándose con otras organizaciones de la misma industria, es decir, combinando sus operaciones con la competencia.

El crecimiento por diversificación, relacionada y no relacionada. En la diversificación relacionada, una compañía se fusiona o compra empresas de sectores distintos pero afines. En la diversificación no relacionada, una compañía se fusiona o compra empresas de sectores distintos que no están relacionados.

Estabilidad: Una estrategia de estabilidad es una estrategia corporativa caracterizada por la falta de un cambio significativo. Entre los ejemplos se encuentra atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, mantener la participación en el mercado y sostener los resultados de rendimiento sobre la inversión de la empresa.

Aunque parecería extraño que una empresa no quiera crecer, a veces sus recursos, capacidades y competencias se han estirado hasta sus límites y la expansión de sus operaciones pondría en peligro su éxito futuro. ¿Cuándo deciden los directores que la estrategia de

estabilidad es la más apropiada? Una situación podría ser que la industria esté en un periodo de agitaciones en el que las fuerzas externas cambian radicalmente y el futuro es incierto. En estas épocas, los directores deciden que lo prudente es afianzarse y esperar a ver qué pasa.

Otra situación en la que la estrategia de estabilidad es la apropiada ocurre cuando la industria tiene pocas oportunidades de crecer, o ninguna. En este caso, los directores toman la decisión de sostener la operación de la empresa en sus niveles actuales y no hacer movimientos estratégicos. Este periodo de estabilidad les daría tiempo para analizar sus opciones estratégicas.

En ocasiones dueños y gerentes de empresas pequeñas optan deliberadamente por una estrategia de estabilidad. ¿Por qué? Porque les parece que su empresa marcha bien como está, que satisface sus metas personales y que no quieren meterse en los líos de hacer crecer una empresa.

Renovación. Las publicaciones populares sobre empresas dan a la luz a menudo artículos de organizaciones que no consiguen satisfacer sus metas o cuyo desempeño se reduce. Cuando una organización está en problema, hay que hacer algo. Los gerentes tienen que trazar estrategias para abordar las deficiencias de la organización que producen las reducciones del desempeño. Se trata de las estrategias de renovación, que tienen dos tipos principales. Una estrategia de atrincheramiento es una estrategia de renovación de corto plazo que se sigue en situaciones en las que los problemas de desempeño no son graves, esta sirve para estabilizar las operaciones, revitalizar los recursos y las aptitudes y prepararla para volver a la competencia.

Cuando los problemas son graves, las utilidades de la organización no sólo se reducen sino que de hecho desaparecen y sólo hay pérdidas, la estrategia que se utiliza es más drástica. La estrategia de ajuste es una estrategia de renovación para épocas en las que los problemas de desempeño son más graves.

En las dos estrategias de renovación los directores recortan costos y reestructuran las operaciones de la organización. Sin embargo, en la estrategia de ajuste es más extensa la aplicación de estas medidas que en la estrategia de atrincheramiento.

5.3 ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

La administración estratégica es el conjunto de decisiones y de acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.

5.3.1 ¿POR QUE ES TAN IMPORTANTE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA?

Una de las razones más importantes es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización. Otra razón de importancia es que las organizaciones de todas las clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian constantemente, es aquí en donde la administración estratégica entra en juego ayudando a enfrentar mejor las incertidumbres del ambiente.

5.3.1.1 EL PROCESO DE ADMINISTRACION ESTREATEGICA

Es un proceso de seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégica. Las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que se hace.

Etapas:

1- *Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización*: definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos o servicios, las metas de la compañía son resultados medibles del desempeño que los empleados se esfuerzan por conseguir, conocerlas le brinda a la compañía una base para saber si hay que cambiarlas, por las mismas razones es importante definir la estrategia actual de la organización.

2- *Análisis externo*: analizar el entorno es una etapa muy importante en el proceso estratégico, tienen que saber que hace la competencia, que legislación las afecta, cual es la oferta de mano de obra de los lugares en donde opera. Se debe examinar ambientes tanto generales como particulares para ver las tendencias y los cambios que ocurren.

Luego de analizar el entorno se debe evaluar lo que se aprendió acerca de las oportunidades que puede explotar la organización y las amenazas que hay que contrarrestar.

3- *Análisis interno*: este análisis debe culminar con una evaluación clara de los recursos de la organización y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales, en esta etapa las organizaciones deben comprender que están limitadas por sus recursos, si estos recursos son únicos se consideran capacidades centrales de la organización que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas.

Comprender la cultura de la organización es una parte crucial en esta etapa que no se debe saltar, las culturas fuertes y débiles tienen repercusiones distintas en la estrategia. En una cultura fuerte los empleados entienden claramente de que trata la organización, esta comprensión de los empleados facilita a la organización a transmitir a los nuevos empleados las capacidades centrales y fuerzas de la organización, también una cultura fuerte actúa como barrera

significativa para aceptar los cambios en la estrategia de las organizaciones.

La combinación de los análisis internos y externos se llama análisis FODA, con éste las compañías pueden identificar un nicho estratégico para que la organización lo explote.

- 4- *Formulación de la estrategia*: luego de realizar el análisis FODA se debe determinar y evaluar alternativas estratégicas y elegir las que aprovechan las fortalezas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente que corrigen las debilidades de la organización o menguan las amenazas.
- 5- *Puesta en marcha de las estrategias*: sin importar con cuanta eficacia se haya planeado la estrategia, la misma no tendrá éxito sino se la implementa de la manera apropiada.
- 6- Esta es la última etapa de la administración estratégica, consiste en *evaluar los resultados*. En esta etapa se hacen los ajustes estratégicos necesarios para mejorar la competitividad de la empresa.

5.4 RSE COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

En sus artículos FREEMAN y REED²⁶ recogen como en los años setenta se desarrolla este enfoque para afrontar los cambios que se están produciendo como consecuencia de movimientos sociales y que lleva a las corporaciones a plantearse cómo pueden responder de forma proactiva al aumento de la presión a favor de los cambios sociales que se les está exigiendo. La emergencia de la responsabilidad social corporativa que integra el enfoque stakeholders en las decisiones empresariales pone el énfasis en el concepto de la sostenibilidad, en la capacidad de la empresa por mantenerse en el largo plazo sin descuidar los resultados a corto.

²⁶ FREEMAN, R.D., REED, D. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review, vol. XXV, Nº 3, Spring.

Para algunos pensadores la sostenibilidad consiste en resolver las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para resolver las suyas. Por ello, hace referencia a aspectos económicos, medioambientales y sociales.

Desde esta última perspectiva, PORTER y KRAMER²⁷ plantean la idea de generar, a través de las acciones de responsabilidad social como parte del posicionamiento estratégico, un valor compartido entre la propia empresa y los stakeholders, pasando del concepto de empresa socialmente responsable al concepto de empresa totalmente integrada en la sociedad. Según la teoría de la ventaja competitiva cada empresa debe buscar una posición estratégica única ofreciendo una combinación de productos y servicios diferentes al resto de los competidores de forma que resulte más barato o atienda a necesidades más específicas. Si se le incorpora el enfoque estratégico de responsabilidad social, además se deberían establecer relaciones sistemáticas con los grupos stakeholders que mejoren las expectativas de éstos y a la vez refuercen la posición competitiva de la empresa consiguiéndose así una ventaja competitiva única que no depende sólo del posicionamiento en el mercado sino también de la red de relaciones establecidas que es todavía más difícil de imitar.

Para establecer estas relaciones con los grupos de interés internos y externos, de acuerdo con Porter, hay que buscar los puntos de intersección en los cuales confluyen los intereses de la empresa y de algún stakeholders para que el aumento de valor creado pueda ser compartido por ambos. Las relaciones pueden ser de dentro hacia fuera, en el caso de que la oportunidad se produzca en la propia

²⁷ PORTER, M.E. and KRAMER, M.R. (2006): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy.

Boston, MA: HBS Press.

cadena de valor de la empresa, o de fuera hacia dentro, en el caso de que la oportunidad aparezca en el entorno de la organización.

Uno de los temas que más cuesta comprobar en el pragmático mundo de los negocios, es la contribución efectiva de la RSE a la generación de mayor valor económico, principal deber de la administración con sus accionistas.

Según Hernán Orellana (Director de ACTI y miembro de consejo Ejecutivo de la Red PROhumana Empresarial) existen tres tipos de situaciones cotidianas de negocios que están relacionadas con la generación de valor económico por razones o motivaciones de RSE:

1) Cuando la RSE es parte de la eficiencia de procesos:

La evaluación de proyectos de inversión en los cuales consideraciones medioambientales (ahorros energéticos, reducción de uso de agua, emisión de bonos de carbono) hacen que el proyecto genere eficiencias (ahorros de dinero) en los procesos productivos.

2) Cuando la RSE se utiliza como parte de la gestión de riesgos:

En el análisis de riesgos asociados al negocio, ciertas decisiones relacionadas con RSE pueden mitigar los riesgos, produciendo mayor certeza en la generación de valor económico. Ejemplos en este sentido hay muchos. Como pueden ser las medidas preventivas que toman las empresas forestales al trabajar con las comunidades cercanas a los puntos de explotación del bosque para evitar conflictos debidos a impactos propios de la explotación (tierra que levantan los camiones, accidentes de tránsito, ruidos molestos).

3) Cuando la RSE se entremezcla con la generación de nuevos negocios:

Sin duda, la mejor demostración de alineamiento de la RSE con el negocio se produce al buscar oportunidades de nuevos negocios que además cumplan un objetivo social, como mejorar la calidad de vida de ciertos segmentos de mercado. Esta situación se produce cuando las empresas buscan desarrollar productos y/o servicios específicos para los segmentos más pobres de la población, más conocida como "soluciones para la base de la pirámide". En este sentido, hay muchos ejemplos exitosos a nivel mundial. Uno de los más conocidos es el caso de Cemex²⁸ y las soluciones de "hágalo usted mismo" con soluciones constructivas de bajo costo basadas en hormigón entregado por Cemex directo en la "obra" del cliente. Cemex abrió un nuevo mercado gigantesco en segmentos de bajos ingresos de México, ayudando a sus nuevos clientes a mejorar su calidad de vivienda y de vida.

Debido a que la RSE aún se encuentra en un estado de desarrollo y de cierta inmadurez en la mayoría de las empresas, es muy importante el identificar algunas de las situaciones como las antes descritas.

Así todos contribuimos a reforzar la importancia vital que la RSE tiene para la generación de valor económico sostenible en el tiempo para los accionistas²⁹.

5.5 DISTINTAS ESTRATEGIAS DE RSE.

El gobierno de una organización es el que establece los valores que han de regir su accionar, el que fija el rumbo y el que determina las prioridades a ser atendidas en el mediano y largo plazo.

²⁸ CEMEX Cementera de Mexico www.cemexmexico.com

²⁹ <http://www.expoknews.com/2009/12/03/rse-como-estrategia-de-negocios/> (extraído el 21/01/2010)

Se expresa en la fijación de las estrategias y de las políticas globales y es responsable de asegurar su cumplimiento.

La misión y la visión que la dirección de una organización instituya, explícita o implícitamente, establecerán el contexto dentro del cual los miembros tomarán sus decisiones y emprenderán sus acciones.

La estrategia de una empresa es una manifestación de las políticas de la misma. Por lo tanto la decisión política de la organización para el cumplimiento de su responsabilidad social, se expresará mediante su estrategia. Ésta será el reflejo del compromiso que la organización tenga con la sociedad en la que está inserta, el cual podrá ser mayor o menor dependiendo de la voluntad de la empresa.

En función de la importancia que la empresa le dé a la responsabilidad social, es posible distinguir, según Leonardo Schvarstein³⁰, tres tipos de estrategias:

1) La estrategia de mínimo cumplimiento de la responsabilidad social, en la cual el objetivo de lograr la eficiencia de la empresa se antepone a la consideración de los bienestar sociales.

La preocupación por los otros es en este tipo de estrategias una restricción para el logro de dicha eficiencia, es algo con lo que hay que cumplir porque lo imponen los requerimientos legales. En este tipo de estrategias, que Schvarstein denomina *estrategia de asistencia*, se trata de cumplir los mínimos requerimientos legales al menor costo posible. Se limita a cumplir con la "responsabilidad exigible".

³⁰ Leonardo Schvarstein. – Profesor, formación en psicología social, Consultor.

2) La estrategia que busca superar con creces el cumplimiento de los requerimientos legales mínimos pero sin pretender modificar las condiciones del entorno, es aquella que Schvarstein denomina *paritarismo*.

La adopción de esta estrategia por parte de la organización demanda una política de gobierno que tienda a restituir el equilibrio perdido, el cual implica que todos tengan satisfechas las necesidades sociales básicas.

3) La estrategia que implica la extensión del campo de análisis y de intervención social de la organización al ámbito comunitario es la que Schvarstein denomina *proyecto comunitario*.

Mientras que las dos primeras estrategias se centraban en recibir y en intercambiar respectivamente, ésta se centra en la necesidad de dar. Las organizaciones que la adoptan entienden que sólo de esta manera se pueden lograr cambios radicales en la cuestión social.

Esta clasificación solamente pretende mostrar los distintos grados de compromiso que una empresa puede tener para con la sociedad. No son necesariamente excluyentes entre sí, ya que pueden aplicarse complementariamente en distintos ámbitos (interno y externo) y a distintos grupos de interés. Así, una organización podrá adoptar, por ejemplo, una estrategia paritaria para todos sus empleados y otra asistencial para los adultos mayores de su comunidad inmediata.

Desde una perspectiva más evolutiva, las estrategias que estamos analizando son progresivamente inclusivas, ya que el pasaje de cada una a la siguiente requiere como condición necesaria la verificación de la anterior.

El paritarismo, exige como mínimo el pleno cumplimiento de los requerimientos legales (estrategia asistencial) y la voluntad de excederlos, mientras que la elaboración de un proyecto comunitario es impensable sin una firme determinación para establecer relaciones de paridad entre los distintos grupos de interés.³¹

5.6 CONSIDERACIONES AL INICIAR UNA ESTRATEGIA DE RSE

- Aclarar sus valores y principios fundamentales.
- Asegurarse de saber quiénes son sus principales partes interesadas externas e internas y que son cuestiones que afectan a su relación con ellos.
- Obtener el mejor equipo y saber cómo vender los beneficios de la RSE para los diferentes interesados.
- Comprender cómo la estrategia de RSE está alineada con su estrategia de negocios y prácticas de recursos humanos.
- Obtener la aprobación de la estrategia de la RSE desde dentro y fuera de su organización.
- Comunicar de forma coherente.
- La formación es vital, ya que la RSE sólo tendrá un impacto si se dedican los empleados.
- Medir y evaluar de manera efectiva la RSE, de lo contrario el tiempo, esfuerzo y dinero invertido se basan en suposiciones y no en resultados.

Los resultados directos (tales como el ahorro de combustible que resulta en menores emisiones de carbono) y de resultados indirectos

³¹ Psicologías de las Organizaciones Leonardo Schvartstein 2003

(aumento de la satisfacción de los empleados) de las estrategias de RSE se puede demostrar que contribuyen al rendimiento empresarial.

Una forma de resultados se pueden medir es a través de un enfoque de Balanced Scorecard, que permite a los diferentes tipos de factores que contribuyen a la línea de fondo de un negocio, incluidas las personas, procesos y clientes.

5.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI). HERRAMIENTA PARA DESARROLLAR, COMUNICAR Y MEDIR RESULTADOS ESTRATÉGICOS.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje por desarrollo.

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

Perspectiva financiera: Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Las medidas y objetivos financieros juegan un doble papel: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI.

Perspectiva del cliente: Aquí las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado que han elegido competir. Los gerentes de unidades deben dentro de la perspectiva del cliente del CMI, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

Perspectiva del proceso interno: para esta perspectiva los directivos identifican los procesos mas críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Este proceso es secuencial y acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha sobresalida con excelencia.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro del CMI.

5.7.1 LA VINCULACIÓN DEL CMI CON SU ESTRATEGIA

Un CMI con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Hay tres principios que permiten que el CMI esté vinculado a su estrategia.

- 1- La relación causa efecto. Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocios a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. Cada indicador seleccionado para un CMI debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto de comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocios de la organización.

- 2- Los resultados y los inductores de actuación. Los inductores de de actuación son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocios en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad. Los indicadores de resultados sin los inductores de actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados.
- 3- Vinculación con las finanzas. El CMI ha de poner énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado.

El CMI debe relatar la historia de la estrategia de una unidad de negocios, esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los de resultados, a través de una serie de relaciones causa-efecto. Los indicadores de resultados tienden a ser indicadores efecto, señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido los resultados deseados. Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor.³²

5.8 MAPAS ESTRATEGICOS

Los activos intangibles como el conocimiento y la tecnología pocas veces afectan los resultados financieros como mayores ingresos, menores costos y mayores utilidades. Las mejoras de los activos intangibles afectan a los resultados financieros a través de las cadenas de relaciones causa-efecto.

El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia.

Los activos intangibles rara vez crean valor por si mismos. No tienen un valor que se pueda aislar del contexto de la organización. El valor de los activos intangibles aparece cuando se combinan eficazmente con otros activos, tanto tangibles como intangibles.

El mapa estratégico del "Balanced Scorecard" proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.

Los indicadores como la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la estrategia.

Las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. ¿Cómo crea la organización estos resultados deseados? La perspectiva de procesos internos identifica los procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas (el capital humano), que sistemas (el capital de la información) y que clase de ambiente (el capital organizacional) se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

³² Kaplan, Robert y Norton, David. **Cuadro de mando integral**. Gestión 2.000. Barcelona.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto.

Comenzando desde arriba se encuentra la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor, y por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.

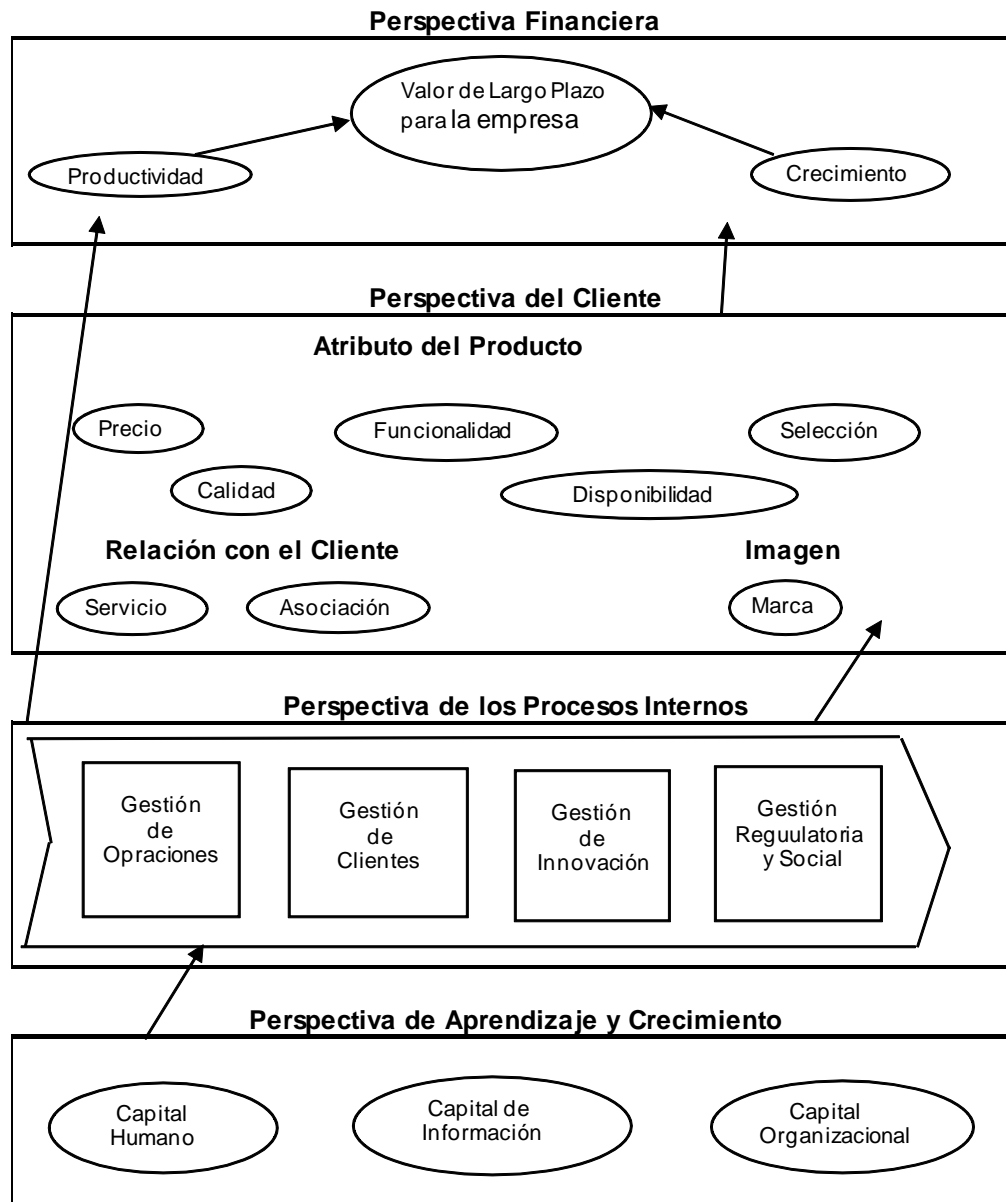
Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quien.

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un "Balanced Scorecard". Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con un desempeño sobresaliente en los procesos internos. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivo y también promueven los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera.

Además, el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización que se requieren para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.³³

³³ Mapas Estratégicos. Robert S. Kaplan, David P. Norton.

5.8.1 MAPA ESTRATEGICO GENERICO ELABORADO A UN NIVEL AMPLIO DE ESTRATEGIA³⁴



³⁴ Kaplan y Norton- Cátedra de Contabilidad Presupuestal para el Control de Gestión Material del año 2008

CAPITULO 6

IMPLANTACION DE LA RSE EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

La tarea de implementar la estrategia constituye generalmente la parte de la administración estratégica más complicada y que lleva más tiempo. Interviene virtualmente en todas las facetas de la administración y se debe iniciar desde diversos puntos de la organización.

El encargado de la puesta en marcha debe ser cuidadoso en la valuación de lo que debe hacer la organización para llevar a cabo el plan estratégico con eficiencia. Cada administrador deberá pensar a fondo la respuesta que debe dar a: ¿Qué se debe hacer en mi área para que se pueda llevar a cabo mi parte del plan estratégico? Los cambios internos necesarios para establecer el plan estratégico dependen del grado en que se hagan, de que tanto se desvíen de las prácticas y las competencias internas que requiere la estrategia y de lo bien igualada que este la estrategia y la cultura organizacional. En la medida que se identifica los cambios y las acciones necesarias, la administración se debe cerciorar de que se atiendan todos los detalles de la puesta en práctica y debe ejercer la presión necesaria sobre la organización para convertir los objetivos en resultados. Dependiendo de la cantidad de cambios internos involucrados la puesta en práctica puede llevar desde varios meses a varios años.³⁵

Una vez que los administradores han decidido una estrategia, se procede a convertirla en acciones y buenos resultados. La puesta en práctica de una estrategia y el hecho de lograr que una organización la ejecute bien, requiere un conjunto de tareas y habilidades administrativas.

Mientras el diseño de una estrategia exitosa depende de una visión del negocio, de un análisis inteligente y competitivo de la industria y de un buen ajuste de los recursos, de una puesta en práctica exitosa depende del buen desempeño para guiar a los demás y trabajar con y a través de ellos,

³⁵ Administración Estratégica 11ª Edición –Thompson Strickland- Capítulo 1. El proceso de la administración estratégica pág . 16-17

de asignar recursos, desarrollar y consolidar capacidades competitivas, establecer políticas que apoyen a la estrategia y ajustar la forma en la cual la organización desempeña sus actividades fundamentales con los requerimientos para una buena ejecución de la estrategia. La puesta en práctica es una tarea orientada a la organización, con el fin de que sucedan las cosas, que pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir el cambio organizacional, desarrollar capacidades organizacionales valiosas, lograr un mejoramiento continuo en el proceso de negocios, crear una cultura corporativa que apoye la estrategia y cumplir los objetivos de desempeño, o bien, superarlos.

El solo hecho que los administradores anuncien una nueva estrategia no significa que sus subordinados estén acuerdos con ellos aunque cooperen par aponerla en práctica, algunos pueden ser escépticos sobre los méritos de la estrategia, considerando que es contraria a los mejores intereses de la organización, que es improbable que tenga éxito o que es una amenaza para sus propias carreras. Además el personal de la compañía puede interpretar la nueva estrategia de manera diferente, sentirse inseguro acerca de la suerte de sus departamentos y tener diferentes ideas acerca de los cambios internos que se necesitaran para la ejecución de la nueva estrategia.

Una de las claves para la puesta en práctica exitosa es que la administración explique el motivo del cambio organizacional con tanta claridad y en una forma tan persuasiva que surja un compromiso decidido en todos los niveles para llevar a cabo la estrategia y cumplir con los objetivos del desempeño.

No existen listas de verificación de pasos ni trayectorias comprobadas para implementar una estrategia, sino unas cuantas pautas concretas para abordar el trabajo; la puesta en práctica de la estrategia es la parte menos planeada y más abierta de la administración estratégica. Las prácticas de negocios y las circunstancias competitivas, los ambientes y las culturas de trabajo, las políticas, los incentivos de compensación y las mezclas de

personalidades y de historias organizacionales diferentes requieren un enfoque ajustado según las necesidades a la puesta en práctica de la estrategia, basado en las situaciones y las circunstancias de las compañías individuales y en el mejor criterio y capacidad para utilizar en forma experta las técnicas del cambio en particular.

6.1 LAS PRINCIPALES TAREAS DE LA PUESTA EN PRACTICA DE LA ESTRATEGIA

Aun cuando los enfoques deben ajustarse a cada situación, es útil tener presente que el proceso de implantación debe cubrir ciertas bases, sin importar cuáles sean las circunstancias de la organización.

Es por ello que autores como Thompson & Strickland han propuesto tener en mente que el proceso de implantación de la estrategia comprende 8 componentes:

- I. Desarrollar una organización capaz, con las competencias y fortalezas de recursos necesarios para llevar adelante la estrategia con éxito.
- II. Formular presupuestos que encaucen los recursos hacia las actividades decisivas para el éxito estratégico.
- III. Establecer políticas y procedimientos que respalden la estrategia.
- IV. Instituir las mejores prácticas y presionar para lograr mejoras continuas en las actividades cruciales de la cadena de valor.
- V. Instalar sistemas de información, comunicaciones y operación que permitan que el personal de la compañía pueda desempeñar con éxito las tareas diarias que sean clave para el éxito.
- VI. Vincular las recompensas e incentivos con el logro de los objetivos de desempeño y con una buena ejecución de la estrategia.
- VII. Crear una cultura organizacional que respalde la estrategia.

VIII. Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y mejorar la forma en la cual se ejecuta la estrategia.

Estos ocho puntos incluyen componentes donde lo que prima son aspectos de organización (aspectos administrativos) y otros en los que el énfasis está dado en los aspectos de comportamiento (componentes comportamentales).

Los componentes I a V presentan temas más relacionados con las habilidades administrativas que pondrán en juego fundamentalmente las habilidades de organización del encargado de la puesta en práctica, en tanto los componentes VI a VIII incluyen aspectos que requerirán del encargado de la puesta en práctica habilidades para motivar/dirigir a otros.

6.2 COMPONENTES DEL PROCESO DE LA IMPLANTACION

6.2.1 DESARROLLAR UNA ORGANIZACION CAPAZ

Una organización capaz requiere:

- I.1 Seleccionar las personas adecuadas para los puestos clave
- I.2 Desarrollar competencias centrales y capacidades competitivas
- I.3 Operar con una estructura adecuada a su estrategia.

6.2.1.1 SELECCION DE LAS PERSONAS ADECUADAS PARA LOS PUESTOS CLAVE

La formación de un poderoso equipo gerencial con la química personal y la combinación de capacidades adecuadas, es uno de los primeros pasos de la puesta en práctica de la estrategia. Es importante contar con un grupo de gerentes compatibles que posean todo el conjunto de habilidades necesarias para hacer las cosas.

Debe decidirse qué combinación de antecedentes, experiencias, valores, creencias, estilos de dirección y personalidades son necesarias para

contribuir a una ejecución exitosa de la estrategia y consolidarla. Hasta que no se hayan llenado las vacantes clave con personas capaces, es difícil que la puesta en práctica de la estrategia avance con velocidad.

6.2.1.2 DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS CENTRALES Y LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS

En el desarrollo de una organización capaz es fundamental pensar en qué habilidades y actividades es necesario vincular y hacer que se refuercen mutuamente y después forjar la colaboración y la cooperación necesarias, tanto internamente como con proveedores de recursos externos.

El desarrollo de competencias centrales y capacidades organizacionales que los rivales no puedan igualar, es una de las mejores formas de generar ventaja competitiva sustentable.

6.2.1.3 ASPECTOS ESTRUCTURALES BASICOS

La estructura organizacional es el marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan.

Cuando un administrador toma decisiones vinculadas con la estructura de una organización, realiza opciones en relación a dos aspectos fundamentales: aspectos de diferenciación (división del trabajo) y aspectos de integración (coordinación de tareas).

6.2.1.4 ELECCION DE UN DISEÑO ORGANIZACIONAL ESTRATEGICAMENTE ADECUADO

Cada organización enfrenta un dilema básico. La razón por la que existe es que el trabajo en colaboración (entre varias personas) permite obtener mayores resultados que el desempeño individual. La sinergia se alcanza mediante la especialización, la cual permite que las personas se vuelvan más hábiles en áreas específicas (conocimiento experto). Así es como se refleja la diferenciación en el diseño organizacional. No obstante, a medida que la organización se diferencia, se hace más difícil coordinar el esfuerzo (lograr integración). El diseño organizacional también puede tener un papel

crítico en la integración pues hay mecanismos estructurales que pueden generar integración.

A la hora de tomar decisiones acerca del diseño apropiado para una organización, la alta dirección intentará encontrar aquella configuración que permita la mejor combinación de diferenciación e integración, orientada a una adaptación óptima a su entorno.

6.2.1.5 TENDENCIAS EN RELACION AL GRADO DE AUTORIDAD Y DE CONCEDER A CADA UNIDAD Y A CADA EMPLEADO Y SU IMPACTO EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

En los años recientes ha ocurrido un cambio de las estructuras verticales y jerárquicas a estructuras más planas y descentralizadas que hacen hincapié en la delegación de autoridad en los empleados.

Para ser efectivos, es necesario un gran esfuerzo para poner al alcance de todos, datos exactos y oportunos y asegurar que cada empleado comprenda los vínculos existentes entre su desempeño y el de la compañía.

El advenimiento de tecnologías cada vez más baratas y rápidas de comunicación ha cambiado radicalmente el mundo de las organizaciones.

Estas tecnologías no sólo han hecho más rápida y económica la información disponible, también han hecho que “el mundo sea más pequeño”. Entre otras cosas, los nuevos sistemas de comunicación disponibles, hacen factible una delegación de autoridad mayor y la eliminación de niveles jerárquicos.

6.2.2 PRESUPUESTOS: ASIGNACION DE RECURSOS A ACTIVIDADES ESTRATEGICAS

Las unidades organizacionales necesitan presupuestos suficientes como para llevar adelante la puesta en práctica de la estrategia. En especial las unidades encargadas de desempeñar actividades fundamentales para la estrategia, deben contar con suficiente personal apropiado y con fondos

suficientes para desempeñar su trabajo con eficiencia y para invertir en los sistemas de operación que sean necesarios.

Quienes ponen en práctica la estrategia deben seleccionar las solicitudes de sus subordinados para llevar adelante nuevos proyectos y para obtener mayores presupuestos de operación, distinguiendo entre lo que puede ser atractivo y lo que puede significar una contribución efectiva a la mejora real de las capacidades competitivas de la compañía y en relación con el costo de la ejecución de la estrategia. Es importante presentar a los superiores un proyecto convincente, que muestre cómo contribuye a la implantación de la estrategia de la compañía y que presente una justificación bien documentada de los recursos y los activos competitivos – si los hay – que se necesitarán para llevarlo a cabo.

Lo bien que un encargado de la puesta en práctica vincule las asignaciones del presupuesto con las necesidades de la estrategia puede favorecer u obstaculizar el proceso. Fondos insuficientes retrasan el progreso y dificultan la capacidad de las unidades organizacionales para ejecutar la parte que les corresponde del plan estratégico. Fondos excesivos malgastan recursos organizacionales y reducen el desempeño financiero.

Los encargados de la puesta en práctica deben estar dispuestos a trasladar recursos de un área a otra para apoyar nuevas iniciativas y prioridades estratégicas. Un cambio en la estrategia casi siempre requiere reasignaciones del presupuesto. Las unidades que eran importantes con la estrategia anterior pueden pasar a ser demasiado grandes para la nueva estrategia, en tanto otras unidades que comiencen a tener un papel crítico para la ejecución de la nueva estrategia pueden necesitar más personas, diferentes sistemas de apoyo, nuevos equipos, instalaciones adicionales y/o aumentos superiores al promedio en sus presupuestos de operación.

Los encargados de la puesta en práctica deben ser activos y enérgicos al transferir recursos, reducir algunas áreas, aumentar otras. Deben ejercer su poder para asignar recursos de tal forma de poder hacer que sucedan las

cosas. Deben tomar decisiones difíciles y poner fin a proyectos y actividades que dejan de tener sentido ante cambios en la estrategia.

Cuando deben crearse competencias y capacidades totalmente nuevas o generar nuevos productos y oportunidades de negocios dentro del presupuesto existente, a medida que las nuevas propuestas y planes de negocios surgen desde abajo, es necesario tomar decisiones sobre de dónde obtener el personal necesario y cómo financiar las inversiones y el presupuesto operativo requeridos.

El encargado de la puesta en práctica debe involucrarse a fondo en el proceso de determinación del presupuesto revisando con cuidado programas y propuestas de presupuesto de las unidades de la organización que sean fundamentales para la estrategia.

6.2.3 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE APOYEN LA ESTRATEGIA

Establecer políticas y procedimientos contribuye en varias formas a la puesta en práctica de la estrategia:

- ◆ las políticas y los procedimientos brindan cierto grado de estabilidad, regularidad y confiabilidad sobre la forma en que la dirección ha decidido que se ejecutará la estrategia al operar el negocio en el día a día. Las políticas y procedimientos nuevos (o revisados) sirven como guía a los individuos encargados de las operaciones, una guía de arriba abajo que indica a los supervisores y a los empleados cómo es necesario hacer ciertas cosas y qué conducta es necesaria.
- ◆ Las políticas y los procedimientos ayudan a canalizar los esfuerzos individuales y de grupo en la dirección deseada, al alinear las acciones y la conducta en toda la organización con la estrategia que se quiere llevar adelante. Las políticas y procedimientos refuerzan la ejecución de la estrategia pues, en la medida que la mayoría de las personas se abstiene de violar las políticas de la compañía o de ignorar las prácticas establecidas sin una justificación poderosa, la definición de políticas y procedimientos alineados con la estrategia contrarrestan las tendencias de las personas a rechazar lo nuevo.

- ◆ Las políticas y los procedimientos operativos estandarizados ayudan a que las actividades fundamentales para la estrategia se desempeñen en forma homogénea en todas las unidades de operación, aun cuando éstas puedan estar geográficamente dispersas.
- ◆ Un proceso de cambio de políticas y procedimientos puede ser útil para iniciar un cambio de la cultura corporativa hacia un mejor ajuste con la estrategia, pues el desmantelamiento de los antiguos procedimientos y políticas altera el ambiente de trabajo interno.

Los encargados de poner en práctica la estrategia deben tener inventiva para idear políticas y prácticas que den un apoyo firme a la puesta en práctica eficaz de la estrategia.

En resumen, la creación de un poderoso ajuste de apoyo entre la estrategia y la política puede significar según los casos un aumento o una disminución en la cantidad de políticas establecidas, así como definir políticas que requieran que las cosas se hagan de una determinada manera o políticas que concedan a los empleados libertad para desempeñar las actividades en la forma que ellos consideren más adecuada. El cambio dependerá de cuáles sean las capacidades críticas en la ejecución de la estrategia a la que se quiera ajustar la organización.

Las políticas y procedimientos bien concebidos ayudan a poner en práctica la estrategia; las políticas y procedimientos no sincronizados dificultan la puesta en práctica.

6.2.4 MEJORA CONTINUA Y MEJORES PRACTICAS

Una de las mejores formas de lograr ventaja competitiva consiste en ser una organización especialmente hábil en el desempeño de las actividades críticas par el éxito. El empleo efectivo de técnicas de mejora continua puede ayudar a producir importantes capacidades competitivas ya sea en el diseño del producto, la reducción de costos, la calidad del producto o en el servicio al cliente. Tener la habilidad de generar mejoramientos continuos

en actividades importantes de la cadena de valor constituye un activo competitivo sumamente valioso.

Un fuerte compromiso con la búsqueda y adopción de las mejores prácticas es decisivo si se quiere lograr una puesta en práctica eficaz de la estrategia, en especial en los casos de las actividades fundamentales y en las actividades en donde la mejor calidad o los costos más bajos causan un impacto significativo en el desempeño de la compañía.

Cada departamento y unidad necesita establecer un proceso mediante el cual compare cómo desempeña sus tareas y actividades específicas, contra las compañías que sean las mejores en la industria o en el mundo en esas tareas o actividades.

La práctica cada vez más frecuente de compararse con otras organizaciones para investigar, estudiar y establecer cuáles pueden ser las "mejores prácticas", ha llevado a que los administradores de empresas presten mucha atención a los programas como los de calidad total (CT o TQM en inglés) y la reingeniería (rediseño de los procesos de negocio).

6.2.5 SISTEMAS DE APOYO: DE INFORMACION, COMUNICACION Y OPERACION

Los sistemas de apoyo bien concebidos y de vanguardia no sólo facilitan una mejor ejecución de la estrategia, son los que refuerzan las capacidades organizacionales lo suficiente como para promover ventaja competitiva sobre los rivales.

Por ejemplo, una compañía con una estrategia de diferenciación basada en la calidad superior de su producto, tendrá una capacidad importante para generar ventaja competitiva si cuenta con sistemas para capacitar al personal en las técnicas de calidad y en el seguimiento de la calidad del producto. Una compañía que se esfuerza por ser proveedora de costo bajo será competitivamente más poderosa si cuenta con algún sistema que le permita identificar oportunidades de bajar costos. En los negocios

vinculados con servicios de contabilidad e impuestos o de consultoría en los que un gran número de los profesionales miembros del personal necesitan conocimientos técnicos actualizados, las compañías pueden ejercer ventaja competitiva si tienen mejores sistemas para capacitar a sus empleados con regularidad y para poner a su disposición información actualizada.

6.2.6 RECOMPENSAS E INCENTIVOS

La función del sistema de recompensas es hacer que a los miembros de la organización les resulte personalmente satisfactorio y económicamente beneficioso ayudar a la compañía a ejecutar su estrategia en una forma competente, a complacer a los clientes y a lograr la visión estratégica de la compañía.

Para lograr un compromiso continuo y decidido de los empleados, los administradores deben ser ingeniosos para diseñar y emplear incentivos motivacionales tanto monetarios como de otro tipo. Aun cuando los incentivos monetarios (aumentos de salarios, bonificaciones asociadas al desempeño, etc.) son el principal componente de los sistemas de recompensas de la mayor parte de las compañías, por lo general los administradores también emplean muchos incentivos no monetarios: palabras de elogio, un reconocimiento especial en actos o reuniones de la compañía, seguridad en el trabajo, transferencias a otras áreas que puedan resultar más atractivas para el empleado, eliminación de tareas que le disgusten).

Para crear un sistema de recompensas e incentivos que apoye la estrategia se debe hacer hincapié en recompensar a las personas por el logro de resultados, no por desempeñar en la forma debida las funciones asignadas. Debe construirse un ambiente "orientado a resultados" que enfoque la atención y la energía de los empleados hacia "lo que se debe lograr" antes que hacia "lo que debe hacer". Trabajar arduamente, mantenerse ocupados y desempeñar diligentemente las tareas asignadas no garantizan los resultados.

En qué medidas de desempeño corresponde basar la compensación por incentivos depende de la situación, depende de qué prioridad se haya asignado a los distintos objetivos y de qué resultados específicos son necesarios en esa área para lograr que la ejecución de la estrategia siga su curso.

Pautas para diseñar sistemas de compensación por incentivos:

- 1) la retribución por el desempeño debe ser una parte importante y no mínima del paquete retributivo total.
- 2) El plan de incentivos debe abarcar tanto a los trabajadores como a los gerentes.
- 3) El sistema de recompensas debe administrarse con mucho cuidado y con extrema justicia.
- 4) Los incentivos deben vincularse solamente con el logro de objetivos de desempeño incluidos en el plan estratégico y no con otros factores que se incluyan porque resultan "interesantes".
- 5) Los objetivos de desempeño para cada individuo deben implicar resultados que el propio individuo pueda provocar (ser "alcanzables" por ese individuo, estar dentro de su campo de influencia).
- 6) Hacer breve el tiempo que transcurre entre la revisión de desempeño y el pago de la recompensa.
- 7) Emplear muchas recompensas no monetarias.
- 8) Evitar de plano buscar vías alternativas para recompensar a quienes no hayan mostrado un buen desempeño.

Uno de los mayores retos de la puesta en práctica de la estrategia es emplear técnicas motivacionales que creen un compromiso sincero y actitudes positivas y ganadoras entre los empleados.

6.2.7 CULTURA Y AMBIENTE DE TRABAJO

A los efectos de que el encargado de poner en práctica la estrategia realice un diagnóstico sobre la cultura de la organización, es bueno tener en cuenta algunas características culturales que generalmente se consideran nocivas:

- ◆ *Culturas políticamente dominadas.* En ellas muchos problemas se resuelven sobre la marcha en base al apoyo u oposición de ejecutivos poderosos o de las coaliciones creadas por interés en un resultado particular. En estos casos, lo que es mejor para la compañía pasa a segundo término; lo principal suele ser el engrandecimiento personal.
- ◆ *Hostilidad hacia el cambio y hacia las personas que defienden nuevas formas de hacer las cosas.* Esta característica puede perjudicar a compañías que se enfrenten de pronto a condiciones cambiantes en su negocio. Esta característica se encuentra con más frecuencia en compañías con burocracias de múltiples niveles de administración, y especialmente en las que han disfrutado del éxito en los años pasados.
- ◆ *Aversión a buscar fuera de la compañía prácticas y enfoques superiores.* Un equipo de dirección que crea que tiene todas las respuestas terminará causando una disminución del desempeño de la compañía.

Una vez que se establece una cultura es difícil cambiarla. En los ambientes de negocios rápidamente cambiantes, típicos de estos tiempos, la habilidad para introducir nuevas estrategias y prácticas organizacionales es una necesidad si una compañía quiere mantener un buen desempeño durante períodos prolongados. La agilidad estratégica y la respuesta organizacional rápida a las nuevas condiciones requieren una cultura que acepte y apoye rápidamente los esfuerzos de la compañía para adaptarse al cambio ambiental, en vez de una cultura que se deba inducir e imponer con halagos para lograr que se acepte el cambio.

Las culturas de adaptación son las mejores aliadas del encargado de la puesta en práctica de la estrategia. En ellas los miembros comparten un sentimiento de confianza en que la organización se puede enfrentar a todo

tipo de oportunidades y amenazas; son receptivas a la hora de correr riesgos, experimentar e innovar para satisfacer los intereses legítimos de clientes, empleados, accionistas, proveedores y de las comunidades en las que operan. Por ello, sus miembros adoptan un enfoque proactivo para identificar problemas, evaluar las opciones y poner en práctica soluciones factibles; hay un espíritu de hacer lo que sea necesario para asegurar el éxito organizacional a largo plazo, en el entendido de que, en el proceso, se mantendrán los valores fundamentales y los principios de negocios.

Una característica de la alta administración de las organizaciones con cultura de adaptación es que la alta administración, al mismo tiempo que armoniza las respuestas a las condiciones cambiantes, demuestra un interés genuino por el bienestar de todos los grupos clave (clientes, empleados, accionistas, principales proveedores y la comunidad en la que opera) y trata de satisfacer en la forma más simultánea posible todos sus intereses legítimos. No se ignora a ningún grupo y la imparcialidad con todos ellos es un principio en la toma de decisiones, un compromiso que a menudo se describe como "hacer lo correcto". Los esfuerzos de la administración para lograr que el proceso de adaptación sea justo para mantener al mínimo los impactos adversos, facilitan generalmente la aceptación del cambio y el apoyo de quienes detentan los intereses.

Una cultura fuerte es un activo valioso cuando se ajusta a los requerimientos de una buena ejecución de la estrategia y un tremendo desafío cuando ello no es así.

6.2.8 LIDERAZGO INTERNO PARA IMPULSAR LA PUESTA EN MARCHA

Desde el punto de vista práctico, el administrador encargado de implementar una estrategia deberá cumplir diferentes papeles vinculados con el liderazgo: visionario, principal, emprendedor y estratega, creador de una cultura, adquirente y asignador de recursos, creador de habilidades, integrador de procesos, capacitador, deberá resolver crisis y conflictos, supervisor, vocero, negociador, creador y encargado de poner en práctica políticas.

En ocasiones, le será útil ser autoritario; a veces será mejor ser un escucha atento, perceptivo y flexible a la hora de tomar decisiones; en ocasiones será mejor un estilo poderosamente participativo y en otras deberá actuar como consejero. Muchas veces deberá tener un papel altamente visible y gran dedicación de tiempo, en tanto otras veces bastará un breve desempeño ceremonial y la delegación de detalles en los subordinados.

Pero el encargado de la puesta en práctica de la estrategia deberá tener siempre presente 6 funciones de liderazgo para que dominen su agenda:

- ◆ Mantenerse al tanto de lo que está sucediendo y de qué resultados se están consiguiendo.
- ◆ Promover una cultura que dé a la organización la “energía” necesaria para llevarla a cabo.
- ◆ Hacer que la organización sepa responder a las condiciones cambiantes (nuevas oportunidades, ideas innovadoras, énfasis constante en el desarrollo de capacidades competitivamente valiosas).
- ◆ Crear consenso, refrenar las “luchas de poder”.
- ◆ Imponer estándares éticos.
- ◆ Impulsar acciones correctivas para mejorar la ejecución de la estrategia.

Los esfuerzos para el cambio deben estar impulsados desde el nivel superior. Sin el liderazgo del más alto nivel la implantación de la estrategia estará condenada al fracaso.

La mejor prueba de un buen liderazgo estratégico es llegar a lograr mejorar en los negocios y formar una compañía ágil, capaz de adaptarse a los cambios y de convertirse en “un buen lugar para trabajar”.

6.3 ¿COMO PODEMOS FORMULAR UNA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) Y LUEGO IMPLEMENTARLA DE FORMA EFECTIVA?

Según el Dr. James E. Austin, profesor emérito de la Universidad de Harvard "Atrás de la responsabilidad social empresarial, hay un cambio de paradigma gerencial, que tiene que ver con la redefinición de la creación de valor. El rol tradicional en el sector empresarial, es ser un generador de valor económico. Lo que entra ahora es un nuevo rol, el de generador de valor social.

Pero lo más interesante de esto es no sólo que ahora haya dos roles, sino la sinergia virtuosa que se dé entre ellos: creando valor de un tipo produces valor del otro tipo. Entonces, en vez de ver esto simplemente como la Responsabilidad Social Empresarial, hay que verlo como la Oportunidad Social Empresarial (OSE) para crear empresas de estatura".

Para el Dr. Austin, en la formulación de la estrategia el liderazgo es clave. Refirió que el 78% de CEOs creen esencial que ellos articulen y sean los campeones de la visión OSE. Habría cinco elementos a considerar a la hora de formular la estrategia:

- ✦ *Integración:* hacer que la RSE pase de ser discrecional a imperativa, de periférica a céntrica, de fragmentada a coherente, de reactiva a proactiva. Como ha dicho Orin Smith, CEO de Starbucks: "Alinear el interés propio con responsabilidad social es la manera más poderosa para sostener el éxito de una empresa."
- ✦ *Enfoque:* hay que decir dónde enfocarse, decidir dónde concentrar esfuerzos, preguntarnos dónde podemos generar más impactos. Al respecto, según Jeffrey Immelt, CEO de General Electric, "A través de nuestra fundación y nuestro negocio estamos tratando de construir la base alrededor de estos pilares: energía, salud, educación competitiva y sistemas financieros que promueven emprendimientos. Son avenidas donde podríamos hacer negocio y simultáneamente resolver problemas sociales."

- ✦ *Apalancamiento:* más que dar dinero se trata de invertir recursos, de identificar factores de éxito de la empresa y movilizar activos clave. Se necesita continuidad. En este sentido conviene recordar que los políticos se van pero los empresarios se quedan.
- ✦ *Colaboración:* se necesita construir alianzas estratégicas que combinen destrezas de diferentes partes para crear una constelación de recursos nuevos que puedan producir soluciones innovadoras. Estamos en el milenio de las alianzas.
- ✦ *Inclusión:* Analizar los temas de pobreza y mercado de otra forma. Ver datos del poder de compra que hay en la base de la pirámide. La forma en que los pobres son consumidores potenciales de básicos. El desafío es cómo servir a estos estratos, cómo darles beneficios incorporándolos al mercado.

6.4 LOS FACTORES CRITICOS DE LA IMPLEMENTACION

Estructura: hay una enfoque en la administración que dice que cuando cambias tu estrategia tienes que ajustar la estructura. Se deben tener estructuras que definan con transparencia los puntos de responsabilidad de RSE, que sean visibles y tengan paridad dentro de la organización.

Medición: es esencial medir las cosas. Hay que medir con precisión la generación de valor social (en términos de insumos, procesos, productos e impactos), cuantificar la sinergia entre la generación de valor social y la generación de valor económico y ver cómo se está dando esta interacción, y considerar responsabilidades e incentivos para estimular la activación.

Comunicación: comunicar es una responsabilidad. Los informes sociales deben ser completos, transparentes y creíbles. Para que sean creíbles deberán ser modestos y honestos interna y externamente.

Colaboración: lo ideal es construir alianzas con un nivel de compromiso alto, con una magnitud de recursos elevada y con un valor estratégico sustancial, entre otras metas.

Inclusión: hay que usar el mercado para reducir la pobreza pero hay muchas exigencias que se necesitan para hacerlo: nuevas estrategias, productos, sistemas, actitudes. También tener un enfoque diferente para interactuar con el sector de bajos recursos como consumidores, proveedores y distribuidores. Se deben incluir las alianzas con ONG´s. Básicamente se busca una oportunidad para todos. Hay que hacer interactuar todos estos factores.

Finalmente para una implementación exitosa es esencial tener organizaciones emprendedoras, que sean promotores, comunicadores, coordinen acciones y esfuerzos, calculen costos.

El Dr. Austin también expresó que para formular una estrategia exitosa y luego una implementación efectiva tenemos que “penetrar nuestra organización, ganándonos las mentes y los corazones de toda la gente... hasta que la RSE llegue a ser una parte esencial de aquella: el ADN organizacional”.

Para el Dr. Austin, en materia de RSE “no se pide nada menos que una transformación organizacional en términos de sistema, estrategias y estructura. La estrategia atrás de todo ello es una estrategia de negocio, como demuestran estas palabras de George Merck, Fundador de Merck & Co y un pionero de la industria farmacéutica global: “Las medicinas son para la gente, no para las ganancias... Siempre que hemos recordado eso, las ganancias nunca nos han fallado”.³⁶

6.5 PASOS PARA IMPLEMENTAR LA RSE³⁷

Antes de comenzar el proceso de implementación, es crítico que se realicen las siguientes actividades:

³⁶ <http://www.expoknews.com/2010/01/04/rse-estrategia-poderosa-implementacion-efectiva>

Artículo extraído el 23/01/2010

³⁷ Comité de Trabajo Conjunto de RSE de la Cámara de Comercio de Puerto Rico

- Comunicar la importancia de la RSE al equipo gerencial y tratar las directrices de la RSE de la empresa: el por qué se embarca en la RSE.
- Obtener el compromiso del equipo gerencial de que participará en las actividades de RSE y las apoyará activamente.
- Investigar temas, programas y mejores prácticas de RSE internamente dentro de la empresa y externamente.
- Elegir un "líder" ó "responsable" del programa de RSE para que sea la persona que lidere el proceso de aplicación del programa.
- Crear un Plan y Presupuesto para la RSE.

El plan de RSE debe comprender los siguientes temas:

- La Misión, la Visión y los Objetivos del Programa de RSE.
- Cómo se relaciona el programa propuesto con la Misión, la Estrategia y los Objetivos de negocios de RSE de la empresa.
- Cómo se relaciona el programa propuesto con los temas críticos de la RSE en el mercado y en comparación con otros programas de RSE.
- Identificar los recursos necesarios para implementar un proyecto piloto y los resultados esperados.

Desarrollar un plan de comunicación, un proceso de recolección de datos y los mecanismos que se usarán para brindar informes.

El proceso de implementación consiste en tres etapas principales:

A) *Experimentación*

- Diseñar e implementar un proyecto piloto.
- Crear las herramientas y los procesos necesarios para apoyar el proyecto piloto.
- Aprender de los aciertos y de los errores.
- Ajustar el diseño del proyecto basándose en las lecciones aprendidas.

B) Implementación de las mejores prácticas

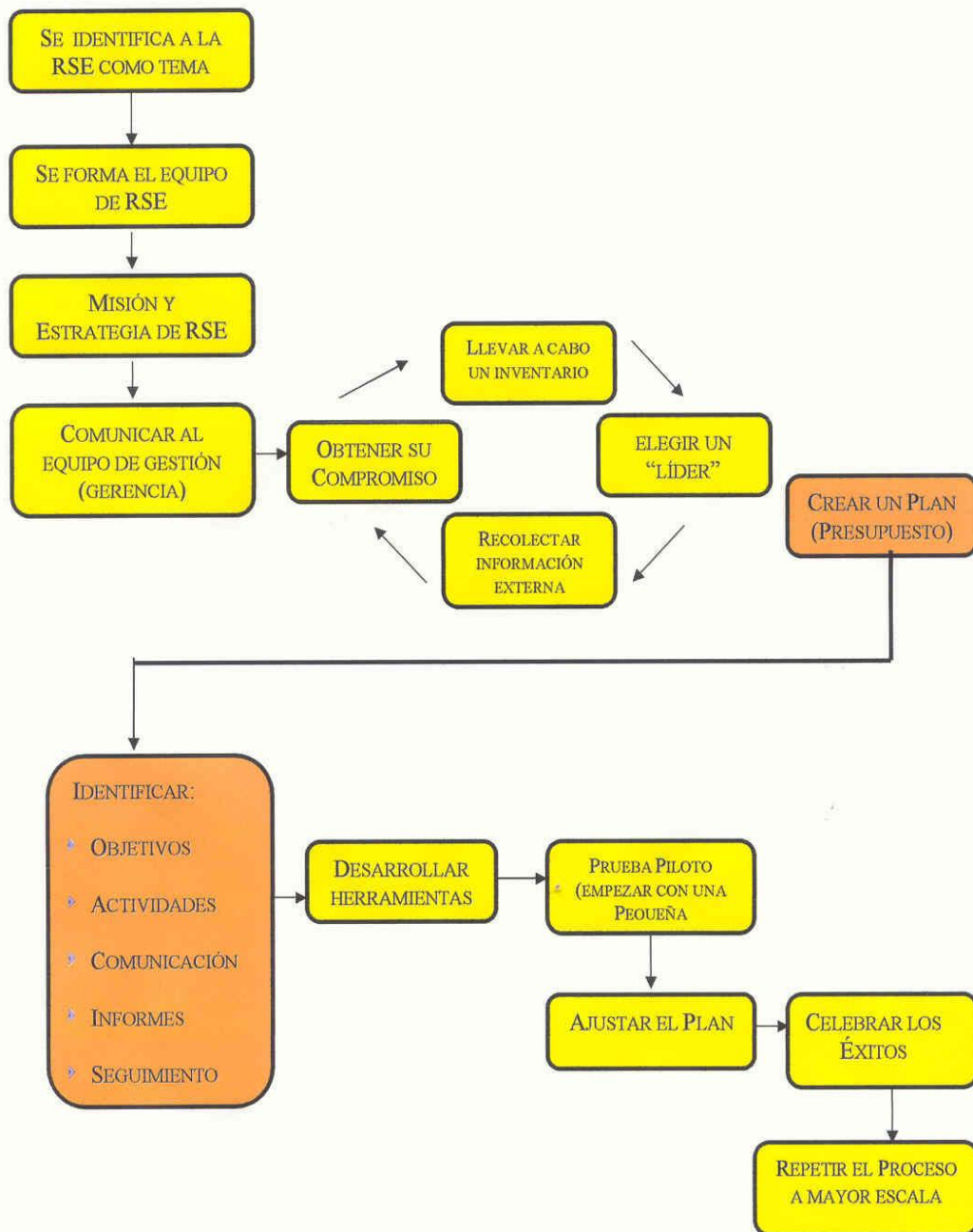
- Implementar las mejores prácticas en lugares elegidos y celebrar los aciertos.
- Crear la identidad, los procedimientos operativos estándares y los materiales del programa.
- Crear conciencia y entusiasmo interno por el programa.
- Crear reconocimiento externo por el programa.

C) Repetición

- Implementar proyectos multicíclicos.
- Crear alianzas estratégicas para apoyar proyectos a gran escala.
- Fortalecer la infraestructura para apoyar los esfuerzos de repercusión.
- Integrar las actividades de RSE con las prácticas comerciales habituales.
- Compartir las mejores prácticas de RSE con otras operaciones de la empresa.
- Expandir el programa de RSE con el objetivo de abarcar nuevos conjuntos de actividades. Volver a la etapa de experimentación.³⁸

³⁸ Manual fue desarrollado por la Comisión de Investigación & Desarrollo de DERES. El contenido se basó en resultados de distintos relevamientos llevados a cabo por DERES, la Guía Inicial de RSE de Foro EMPRESA.

Como Implementar un Proceso de RSE



CAPITULO 7 **CASOS PARTICULARES**

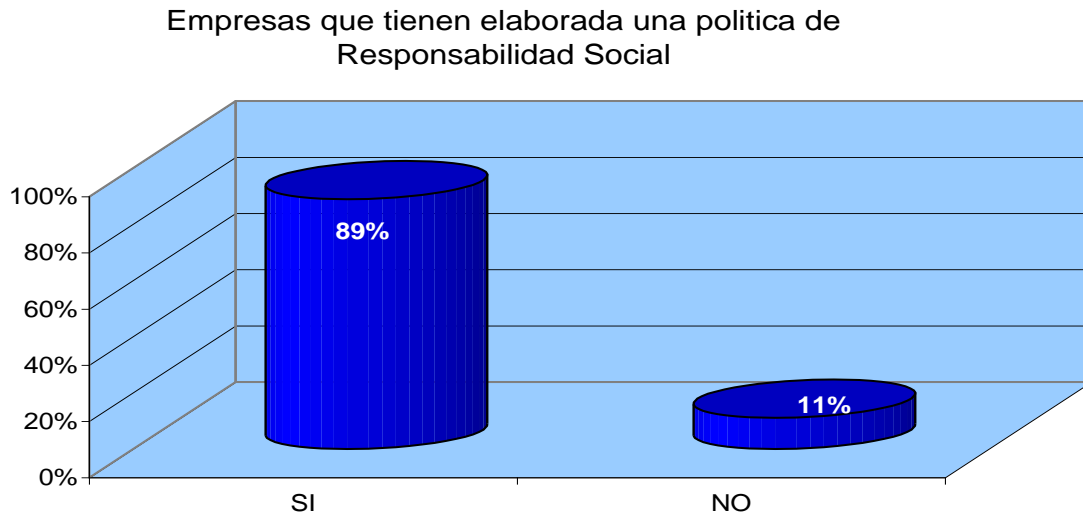
Nuestro objetivo en el presente trabajo consiste en revelar e intentar brindar una herramienta útil para los usuarios interesados en obtener mayores conocimientos acerca de cómo la RSE se inserta en la estrategia general de la empresa y las repercusiones en su implantación, para ello buscamos contemplar los distintos conocimientos teóricos desarrollados sobre el tema en los capítulos anteriores.

El criterio de selección se basó en elegir empresas que más han avanzado y se han comprometido con la RSE según varios referentes en nuestro país en el tema.

La metodología utilizada para concretar el trabajo de campo consistió en contactar a los responsables de los programas o sectores de la organización encargados de la implementación de acciones de RSE. A ellos, se les envió una encuesta que se presenta en el **Anexo 1** de nuestra monografía. Cabe destacar, que la intención de la encuesta fue abarcar las diferentes áreas de acción analizadas en el marco teórico y en algunos casos recurrimos a las memorias sociales de las diferentes empresas para profundizar en el tema.

7.1 TRABAJO DE CAMPO

Los siguientes son los resultados obtenidos en nuestro relevamiento:



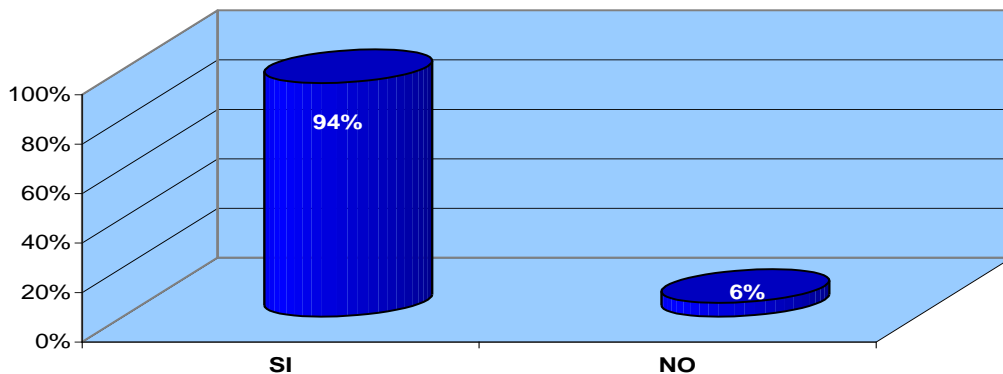
De las empresas encuestadas el 89% de las mismas declara tener elaborada una política de RSE.

A grandes rasgos estas comienzan definiendo su misión y visión de la organización y vinculan estas con las políticas destinadas a sus áreas prioritarias dentro de su estrategia de RSE.

Algunas empresas desde su concepción de la idea empresarial, definen a la Responsabilidad Social como una manera de satisfacer necesidades insatisfechas de sus grupos de interés.

Por otra parte pudimos relevar de las mismas que muchas se encuentran en pleno proceso de redefinición de sus políticas de RSE al fin de adaptarlas a los tiempos que corren.

Empresas que tiene elaborada una estrategia de acción de RSE



El 94% de las empresas encuestadas declaran tener elaborada una estrategia de acción de RSE.

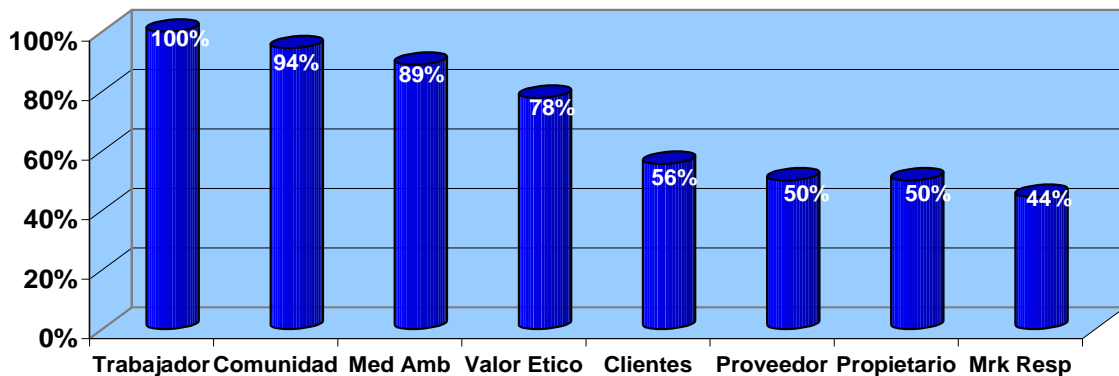
Pudimos constatar que muchas de las empresas multinacionales ya tienen estrategias y políticas ya definidas o semidefinidas que provienen de sus casas matrices y lo que intentan es actualizarlas a nuestro mercado.

Otras declaran que para elaborar sus políticas de RSE lo primero que tienen en cuenta son sus fortalezas, sus conocimientos, sus habilidades porque es a través de ellos que logran dar mayor impacto con sus programas a los distintos grupos de interés.

Otras declaran que su estrategia de acción están diseñadas sin desvincularse de lo que son sus valores, políticas, su misión y visión.

Algunas para profundizar en el desarrollo de la RSE han establecido alianzas con instituciones públicas y privadas así como con empresas también comprometidas con la realidad del país; realizando acciones conjuntas con la finalidad de contribuir a la construcción de una ciudadanía, mejorar la calidad de vida y dar oportunidades a los integrantes de la sociedad.

AREAS PRIORITARIAS DENTRO DE LA ESTRATEGIA DE RSE



La totalidad de las empresas encuestadas coinciden que los trabajadores es una de las áreas prioritaria a las cuales hay que dirigir las políticas de RSE, dejando en un segundo plano pero sin dejar de darles importancia a comunidad, medio ambiente y valores éticos.

¿QUE ACCIONES VIENEN LLEVANDO A CABO?

Las acciones que actualmente se vienen desempeñando las podemos dividir en las diferentes áreas de acción. Algunas de ellas son:

Trabajadores:

- Alimentación saludable (charlas de nutricionistas sobre alimentación y equilibrio nutricional)
- Capacitaciones al personal, bibliotecas, capacitaciones a personal mercerizado
- Seguridad y salud ocupacional
- Búsqueda permanente de un buen clima laboral
- Evaluaciones de desempeño
- Beneficios paralelos
- Promover experiencias de primer empleo
- Programas de licencias adicionales para padres

- Extensión de licencia maternal
- Creaciones de rincones de lactancia
- Actividades para la familia de los trabajadores
- Promociones para que los trabajadores realicen actividades físicas
- Talleres para mejorar los niveles de stress en el trabajo

Valores éticos

- *Códigos de conductas y principios éticos*
- Difusión y control del cumplimiento de código de conducta profesional
- Desarrollar actividades éticamente con integridad y en la senda de la mejora permanente de la calidad.
- Cumplir con las obligaciones fiscales, de seguridad social, laborales y de todas aquellas establecidas por la ley y regulaciones de nuestro país.

Comunidad

- Recolección de juguetes, computadoras, ropa, etc. Para donar a diferentes instituciones.
- Campañas de educación y prevención de enfermedades.
- Apoyo a organizaciones no gubernamentales
- Programas de alimentación saludable en escuelas públicas con exposición y donación de todo tipo de alimentos.
- Apoyo al mantenimiento de espacios públicos
- Utilización del "expertise" propio de cada empresa para realizar acciones a diferentes organizaciones de la comunidad.
- Programa educativo de becas. Orientado a la captación de jóvenes para promover sus estudios, erradicando la deserción escolar y promoviendo a futuro en casos de excelencia su posterior vida universitaria.
- Programas destinado a la promoción de hábitos de vida saludable y deportiva en comunidades vulnerables.
- Prevención de accidentes, tareas de educación para la salud y capacitación en primeros auxilios a distintos segmentos de la población como niños escolares, trabajadores y a la población en su conjunto. Simulacros de accidentes; tránsito - aeropuertos - derrame de materiales tóxicos.

- Obsequios de útiles escolares y liceales
- Programas de prevención de enfermedades para la comunidad en su conjunto.

Medio Ambiente:

- Reciclaje de papeles, plásticos, vidrios, etc
- Utilización de pilas recargables y recolección de pilas no recargables
- Uso exclusivo de papel reciclado, impresiones doble faz (como ahorro de papel)
- Uso eficiente de la energía y del agua
- Evitar el uso de envases plásticos y de bolsas de nylon
- Mediciones de monóxido de carbono
- Aislación térmica para el ahorro de energía

Marketing Responsable

- Promociones comerciales responsables
- Divulgación de información en forma pública y transparente
- Promoción de la investigación

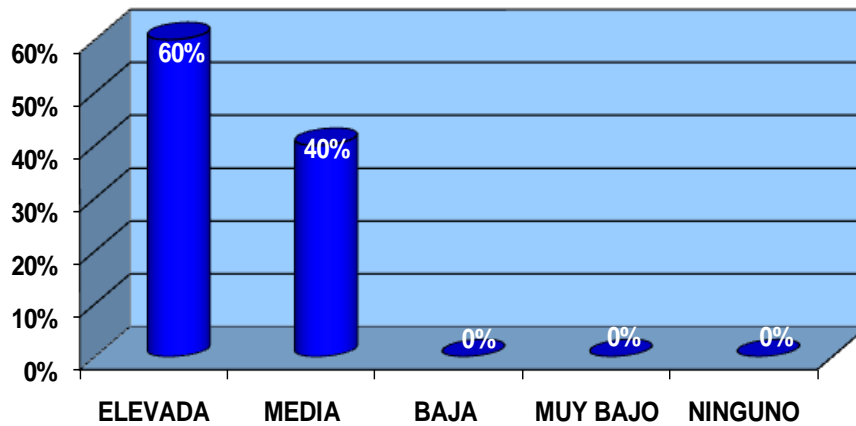
Clientes

- Capacitaciones a clientes
- Promociones a precios razonables
- Promover la comunicación entre la organización y sus clientes

Proveedores

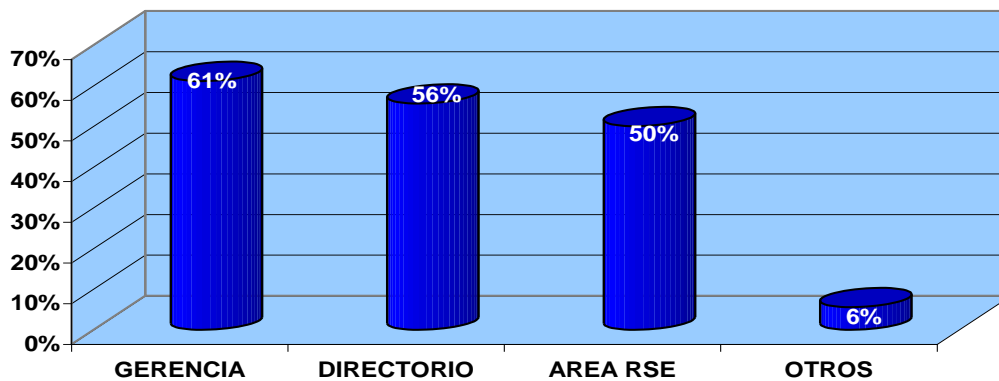
- Capacitación a proveedores

IMPORTANCIA DE LA RSE EN LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA



De las respuestas obtenidas el 100% considera importante a la RSE en la estrategia general de la empresa. De éstas el 60% le da una importancia elevada y las restantes le asignan una importancia media.

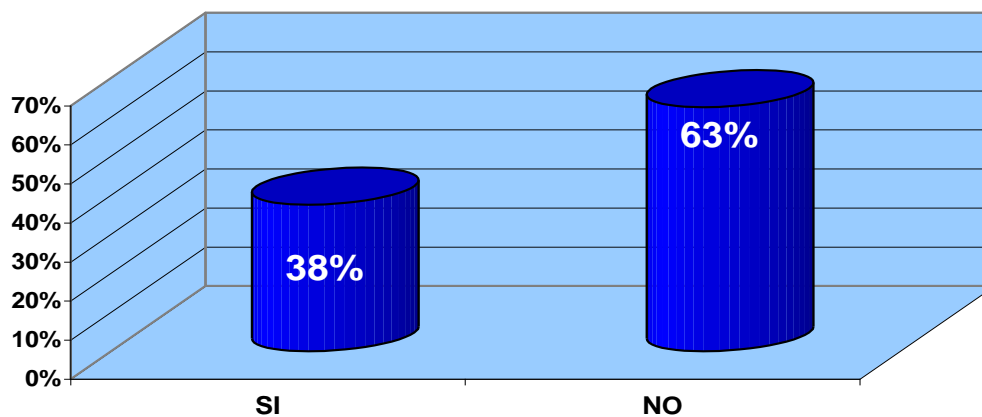
NIVELES DE LA EMPRESA EN QUE SE TOMAN LAS DECISIONES DE ACCIONES DE RSE



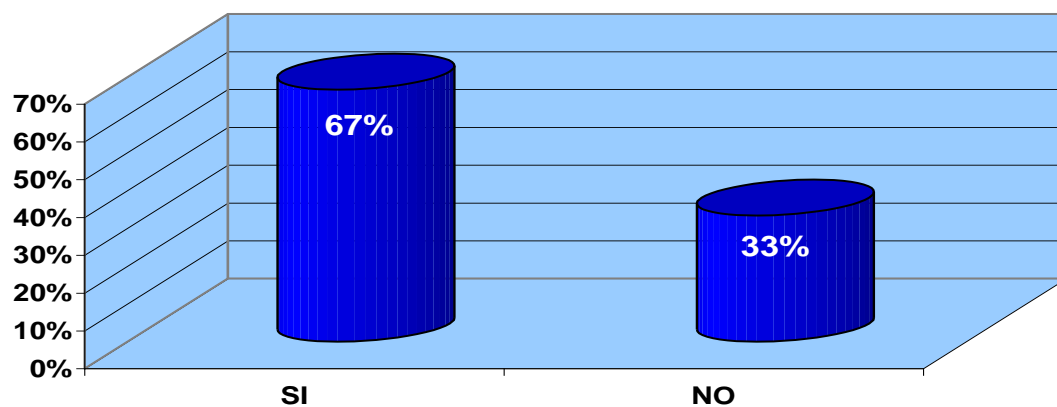
Las tomas de decisiones relacionadas a las acciones de RSE según lo relevado son tomadas en su mayoría en conjunto entre el comité de RSE, el directorio y la gerencia.

La mayoría de los programas de RSE nacen en las áreas de RSE y luego son aprobados por el directorio, o sea en estos casos estas áreas de RSE no tienen amplia autonomía para poner en práctica dichas acciones.

EMPRESAS QUE UTILIZAN COMO HERRAMIENTA DE GESTION EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



EMPRESAS QUE UTILIZAN LA ESTRATEGIA DE RSE DENTRO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

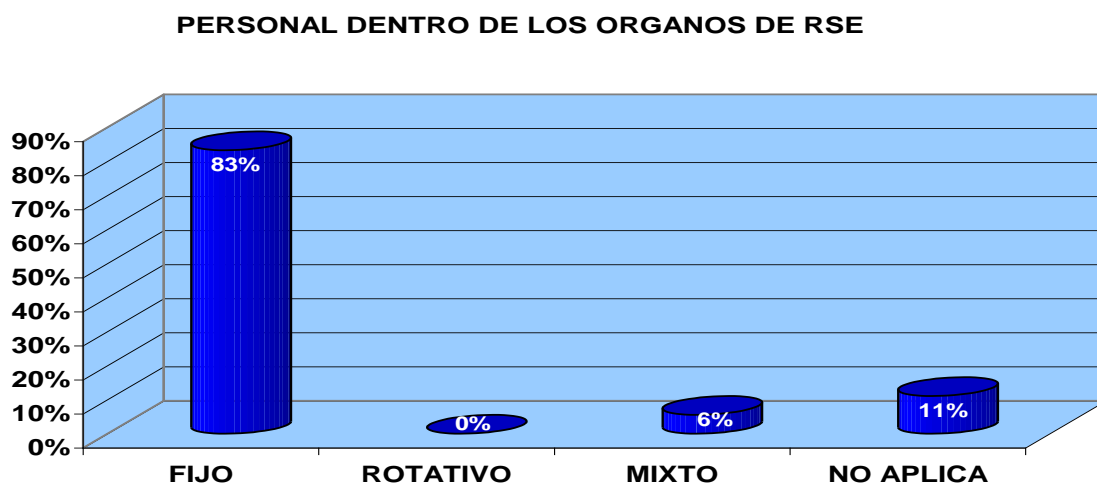
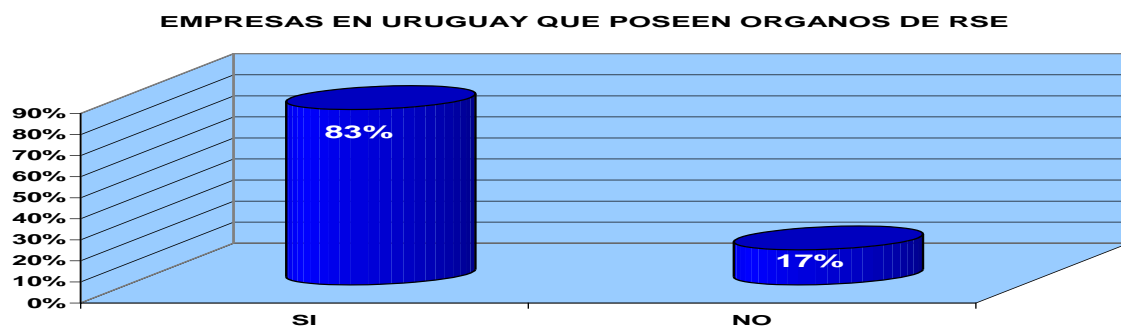


Solo una de cada tres de las empresas encuestadas utiliza el CMI como herramienta de gestión para planificar la estrategia general de la empresa, y dentro de éstas el 67% utiliza a la RSE dentro de dicha herramienta.

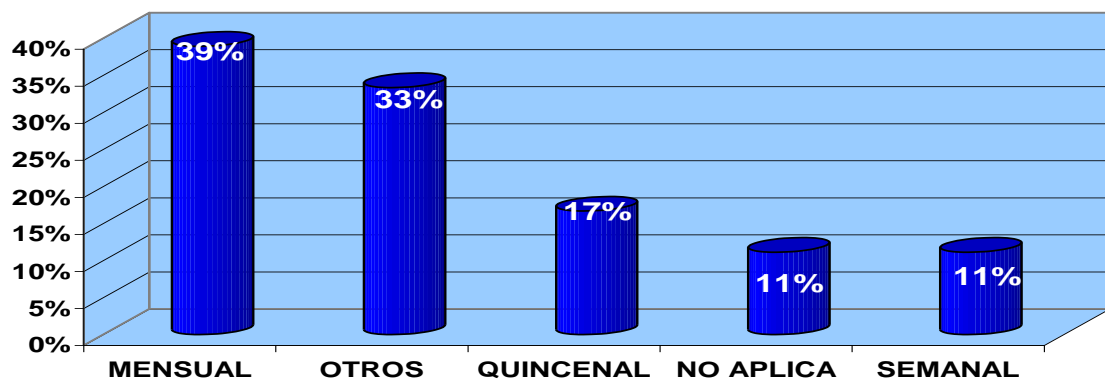
¿QUE INDICADORES UTILIZA PARA EVALUAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL CMI?

Por su parte la empresas encuestadas que utilizan el CMI no tienen diseñados a nivel nacional para analizar la consecución de los objetivos planteados, indicadores que evalúen los resultados obtenidos por las acciones de RSE puestas en práctica, los indicadores que se utilizan son genéricos a cualquier país y no adaptados a la realidad de nuestro país.

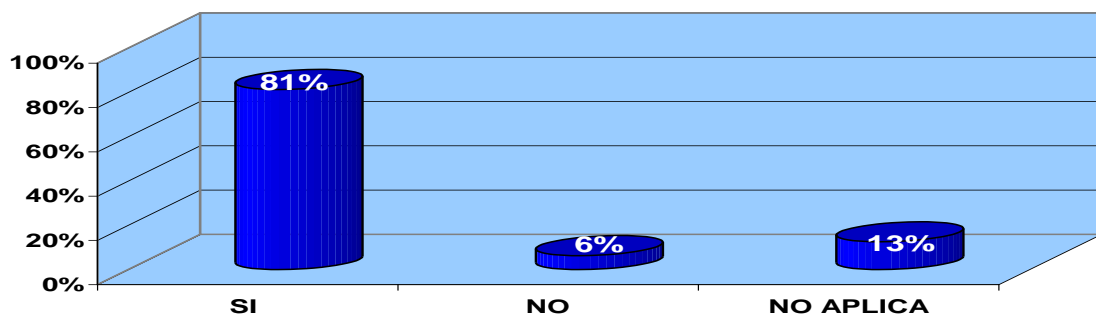
Muchas de las multinacionales evalúan sus objetivos a través del uso de métricas que vienen dadas por sus casas matrices.



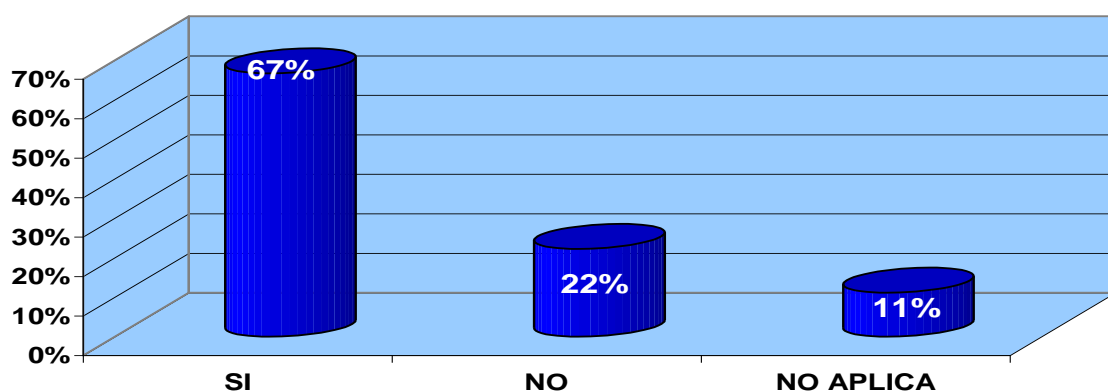
FRECUENCIA QUE SE REUNE EL ORGANO DE RSE



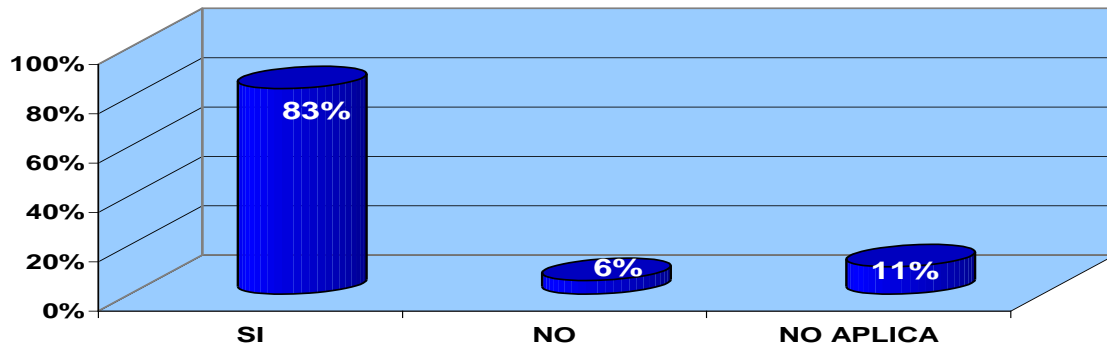
EL ORGANO DE LA RSE ESTA INTEGRADA POR LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA



DICHAS COMISIONES EVALUAN EL CUMPLIMIENTOS DE LAS METAS



LOS INTEGRANTES DE LA COMISION COMPUTAN LAS HORAS DEDICADAS COMO HORARIO LABORAL



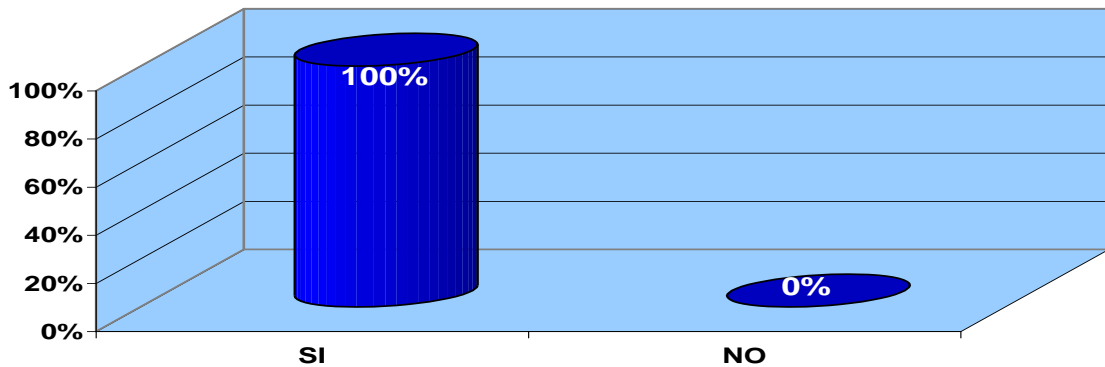
La mayoría de las empresas encuestadas poseen órganos de RSE con personal fijo que se reúne generalmente una vez por mes, pero esto es muy flexible ya que a medida que los proyectos planteados van avanzando y demandan mas tiempo se va aumentando la cantidad de horas dedicadas por estos órganos y las reuniones se realizan acorde a la situación.

Estos órganos son conformados por diferentes niveles de la organización o en algunos casos son puestos fijos desempeñados por una persona que reporta a un nivel superior.

Algunas llevan un seguimiento de las acciones para evaluar tendencias, otras están en un proceso de definición de indicadores para evaluar dichas metas y su cumplimiento, y por ultimo algunas se fijan objetivos personales y se mide en la evaluación de desempeño del empleado.

El trabajo en estas comisiones en sólo uno de los casos no computa como horario laboral, lo cual consideramos un error ya que es importante que las horas dedicadas a estas tareas por parte del personal de la empresa sean parte del mismo, ya que esto puede generar rechazo de algunos empleados a trabajar en estas comisiones.

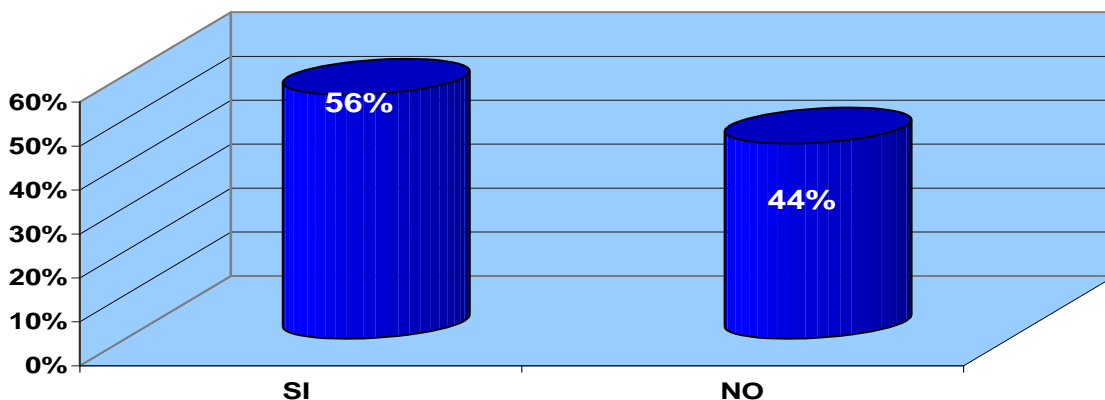
EMPRESAS CON DIRECTORIO COMPROMETIDO EN LAS POLITICAS DE RSE



Existe un alto compromiso de los miembros del Directorio. La RSE integra la política empresarial y en algunos casos se ve reflejado en el organigrama ubicándola en niveles estratégicos. De esta forma el concepto, el contenido y el alcance de la RSE, se han ido integrando a la forma de ser de las empresas, pasando a formar parte de su accionar diario.

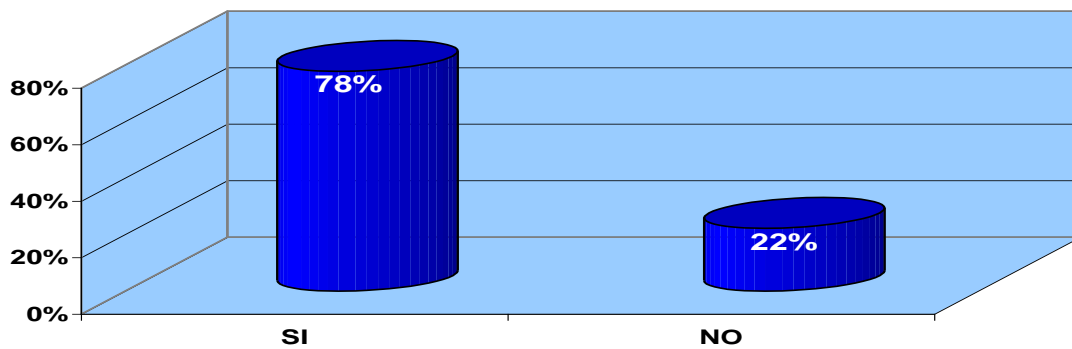
En algunos casos la RSE esta desde la concepción de la empresa, llevadas a cabo a través de su Misión y Visión, nos da a entender el compromiso que tienen los directivos con este tema.

EMPRESAS QUE UTILIZAN INSTRUMENTOS ESTANDARIZADOS PARA EVUALAR LAS ACCIONES DE RSE

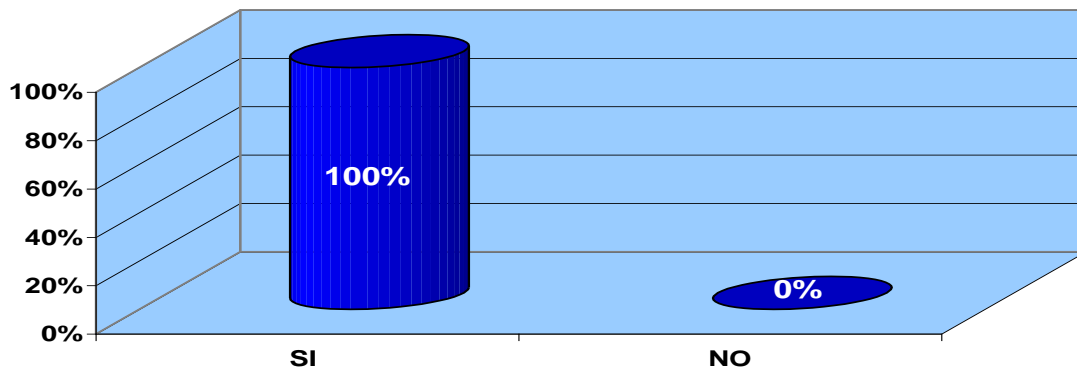


Más de la mitad de las empresas utilizan instrumentos estandarizados para evaluar acciones de RSE, en general podemos mencionar que realizan una planificación anual y luego al finalizar el año, se evalúa el cumplimiento de las mismas, en otros casos no poseen instrumentos estandarizados, y usan como instrumento de medida el Índice de Responsabilidad Social (IRSE), por lo que anualmente se analiza el desarrollo de la RSE en cada una de las áreas que el mismo aborda.

EMPRESAS QUE UTILIZAN REPORTES REGULARES PARA DOCUMENTAR SUS ACCIONES DE RSE



EMPRESAS QUE NO TIENEN REPORTES REGULARES Y PIENSAN TENERLO EN 2 AÑOS

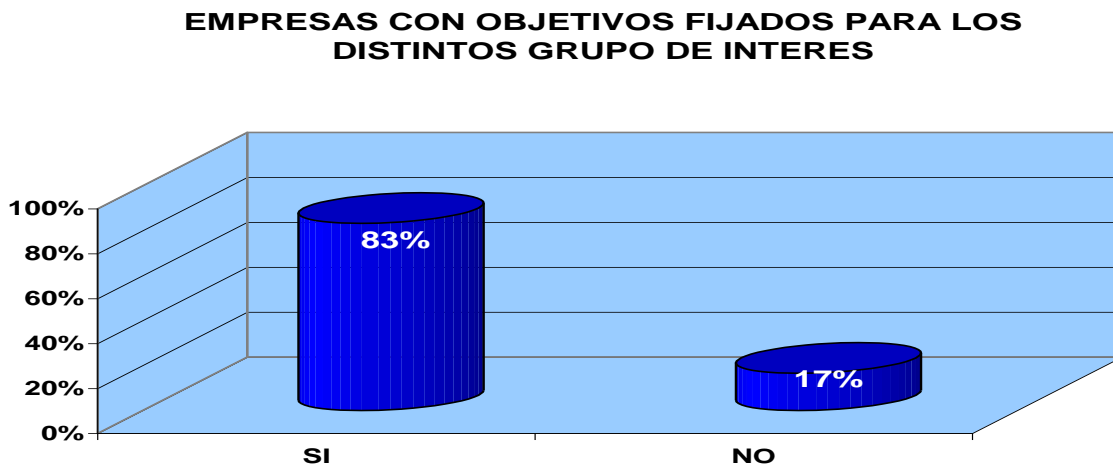
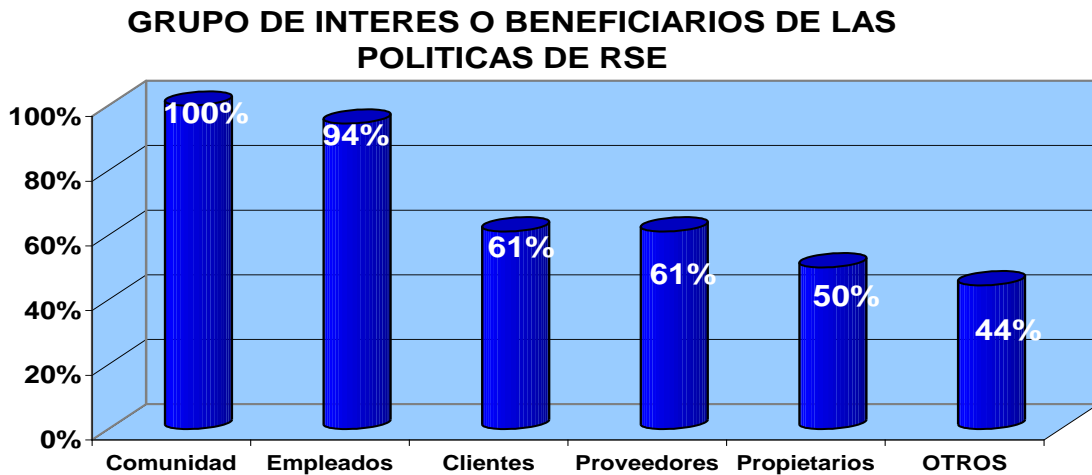


El 78% de las organizaciones posee reportes regulares para documentar sus

acciones, generalmente lo hacen por medio de Memorias Sociales para informar a sus grupos de interés de las acciones realizadas durante un período de tiempo determinando.

Algunas empresas lo han comenzado a hacer en este periodo y todas las que no poseen un reporte regular los piensan tener en los próximos dos años.

Creemos que el tema de los reportes es muy importante pues es la forma en que los grupos de interés pueden tener acceso a las acciones que las empresas realizan.



Las organizaciones tienen identificados sus grupos de interés, los más nombrados fueron la Comunidad, los Empleados, en un segundo plano se encuentran los clientes y proveedores.

A pesar de tenerlos identificados no todas las organizaciones (17%) tienen objetivos a cumplir con estos grupos identificados.

Algunas empresas nos comentaron: "La meta para este año es poder planificar con claridad las acciones a desarrollar con grupos de interés definidos y establecer metas y objetivos claros."

¿HA ELABORADO UNA ESTRATEGIA DE ACCION PARA CUMPLIR CON ESTOS OBJETIVOS PARA ACTUAR CON ESOS GRUPOS?

Algunas empresas han elaborado una estrategia de acción para cumplir con con los objetivos propuestos para los grupos de interés.

Un claro ejemplo es el grupo de interés de los empleados, las organizaciones capacitan a sus empleados para que les brinden un servicio diferencial, el cual traerá como consecuencia un resultado bueno. Todo esto les permite volver a invertir con fuerza en los empleados y en sus políticas de RSE. De esta forma ven como su estrategia de diferenciación contribuye en este caso a planes de acción para este grupo de interés (colaboradores). A partir de ahí se desarrollan políticas y prácticas que las posicionan mejor ante sus competidores.

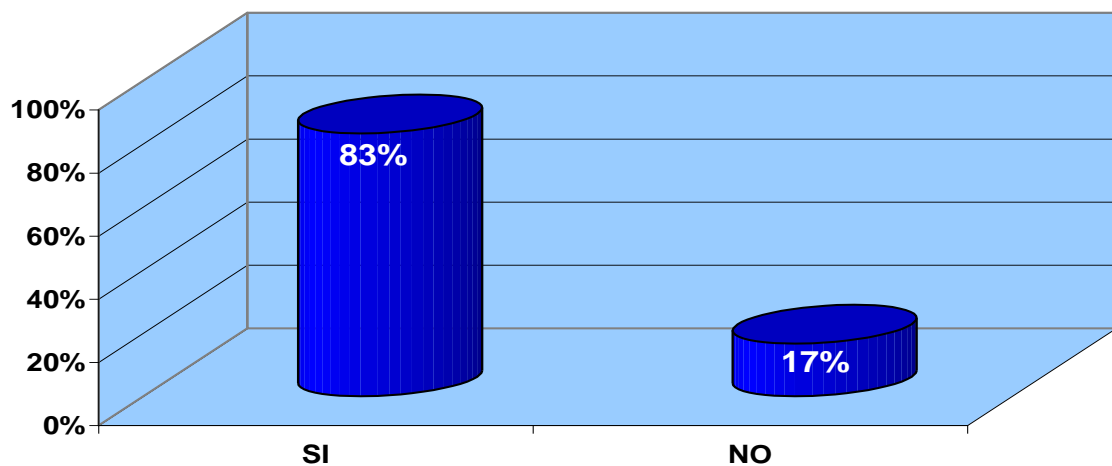
Otras empresas se encuentran definiendo estos objetivos dentro de sus órganos de RSE.

A modo de ejemplo PEPSICO: Su órgano ejecutor de las políticas sociales y de acercamiento hacia los distintos públicos es la Fundación de la CIA; siendo esta un brazo operativo de las políticas delineadas desde la dirección de la empresa.

Otras empresas basándose en los valores éticos implementan políticas centradas en el cliente, promoviendo el compromiso y la motivación de todos los integrantes de la organización generado un adecuado clima laboral.

Seleccionan a sus proveedores de acuerdo a sus valores, implementando políticas de gestión de calidad que permiten la mejora continua y profundizan sus acciones de RSE realizando alianzas con otras organizaciones en beneficio de la sociedad.

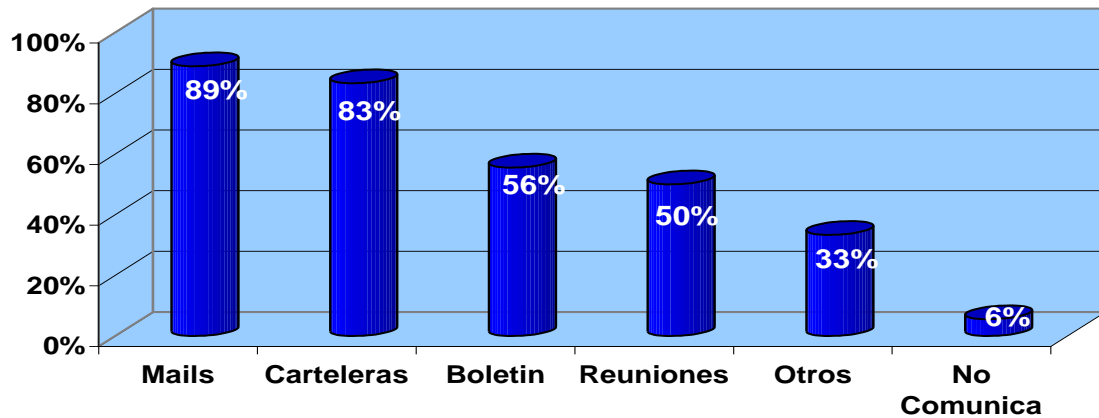
EMPRESAS QUE EVALUAN EL AVANCE DE DICHS OBJETIVOS



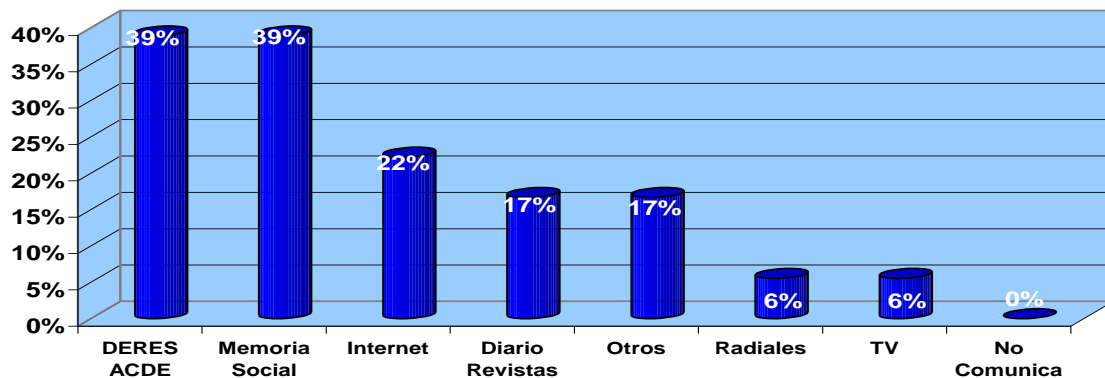
El 88% de las empresas que han elaborado una estrategia de acción para cumplir con con los objetivos propuestos para los grupos de interés, evalúan el alcance de dichos objetivos.

En otros casos no se han establecido hasta el momento metas anuales a cumplir, en consecuencia no se han determinado los indicadores correspondientes que permitan evaluarlas. En el marco de mejora de gestión consideran como uno de los proyectos contar con una planificación anual, con objetivos, metas e indicadores.

COMO COMUNICA INTERNAMENTE LAS EMPRESAS LAS ACCIONES DE RSE



COMO COMUNICA EXTERNAMENTE LAS EMPRESAS LAS ACCIONES DE RSE

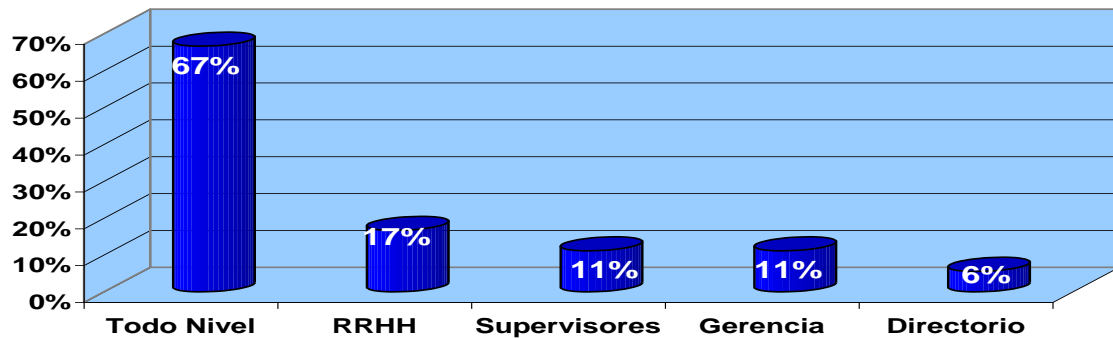


Generalmente las empresas comunican hacia fuera por medio de ACDE, DERES y sus respectivas memorias sociales, en un segundo escalón se encuentra Internet, además recordando que de las empresas que no tienen memoria social en los próximos dos años piensan tenerla, esta afirmación se va acentuar mas aun. También podemos observar que todas las organizaciones encuestadas comunican de una u otra manera hacia el exterior.

Las formas más usadas en que las empresas internamente comunican son por medio de los mails y carteleras, en un segundo plano se encuentran los boletines y reuniones.

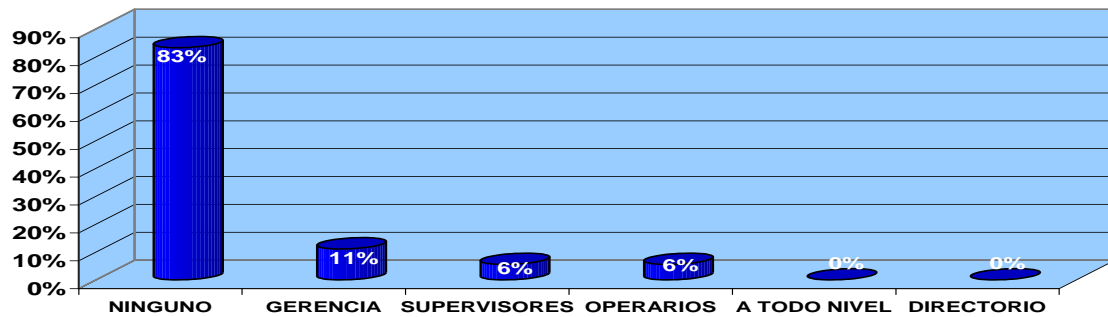
También encontramos que alguna empresa no comunica las acciones llevadas a cabo internamente.

NIVELES DE LA EMPRESA EN QUE SE SITUA LA IMPLEMENTACION DE LA RSE

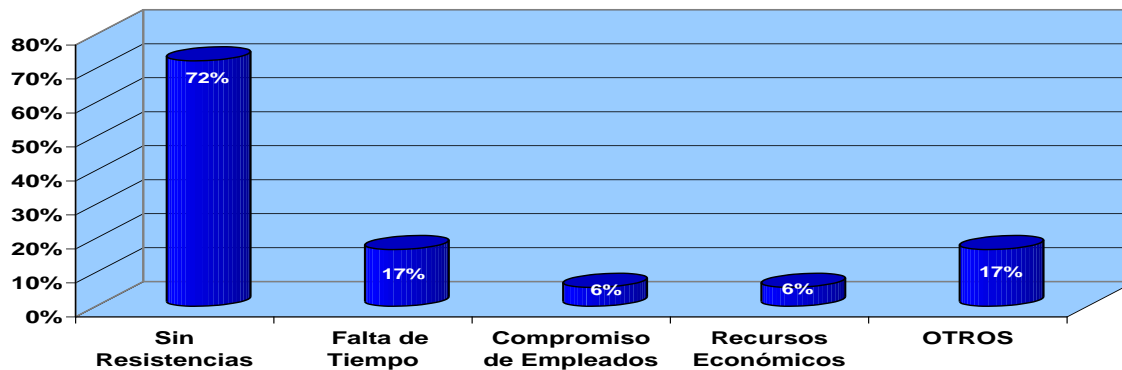


La implementación se efectúa normalmente en todos los niveles de la organización, existen algunos casos en que la implementación de la estrategia se sitúa a nivel de RRHH, gerencia, supervisores.

AREAS EN QUE SE ENCUENTRAN LAS MAYORES RESISTENCIAS A LA IMPLEMENTACION DE LA RSE



TIPOS DE RESISTENCIAS ENCONTRADAS



La mayoría de las empresas no han encontrado resistencias en la implantación de sus políticas de RSE, de todas formas de las pocas resistencias mencionadas son: falta de tiempo en algún caso para llevar adelante las reuniones programadas y en otro falta de compromiso de los empleados de unirse a la causa o escasos recursos económicos para estas causas.

No fueron revelados en los casos que hubieron resistencias las formas que encontraron para llevarlas adelante.

¿Cómo realizan la implementación? ¿Solos o tienen algún tipo de asesoramiento externo?

Algunas empresas ya tienen políticas que vienen definidas del exterior, en el caso de las multinacionales, son implementadas siguiendo los directivas que viene sus casas matrices que han acumulado experiencias en todos estos años.

Otras han recibido capacitaciones de organismos como ACDE(Seminarios y manuales), otras tienen fuentes de apoyo siempre internas de la compañía, algunas hacen intercambio de experiencias con otras empresas, o han tendí asesoramiento externo en algún momento con respecto a la Memoria Social y luego siguieron solos.

Teniendo en cuenta todas las respuestas anteriores: ¿Cómo define la empresa a la RSE?

Roemmers y Tres Cruces se adhieren a la definición desarrollada por DERES.

DERES

“La responsabilidad empresarial es una visión de negocios que integra la gestión empresarial y en forma armónica el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.”

ACCOR

“La RSE para nosotros no es solo parte de la estrategia, es parte de nuestra filosofía de trabajo y podemos decir con orgullo que todos nuestros compañeros la viven en cada cosa que hacemos. Es algo que cuando lo vemos desde afuera parece que lo hiciéramos por los demás, pero también es algo que hacemos por nosotros mismos, por ser mejores personas y sentirnos con la sensación del deber cumplido.”

ADVICE

“Es el conjunto de acciones que una empresa desarrolla de forma voluntaria a la interna y hacia la comunidad buscando un beneficio mutuo: tanto para los grupos de interés, como para la empresa en si misma. Las acciones deben estar enmarcadas en una Política de RSE y seguir una estrategia determinada, que tenga metas y objetivos claros. Asimismo, es importante que cada año, todos los grupos de interés estén al tanto de las acciones emprendidas y reciban un documento en el que estén registradas las acciones desarrolladas.”

ANONIMA

“Acciones tomadas por los funcionarios o la empresa para y por el bien de la sociedad.”

CAPUTTO

“Es una forma de gestión empresarial que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.”

COCA COLA

“Para Montevideo Refrescos no es posible pensar en negocios sustentables si no existen comunidades sustentables.

Y sustentabilidad no es otra cosa que asegurarnos de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futura;

En síntesis, cuando hablamos de sustentabilidad, nos referimos a generar un impacto positivo tanto a nivel económico, como ambiental y social en las comunidades y en nuestra gente.

Pero también tenemos que asegurarnos que las personas que trabajan para nuestra empresa se valoren sin discriminación alguna; que se ofrezca un entorno equitativo y transparente donde todos tengan posibilidades de

crecer y desarrollarse y donde no existan otras diferencias más que las que surgen de sus virtudes y talentos.

La sustentabilidad es un proceso que se construye día a día. Es parte de nuestra misión que apunta a refrescar al mundo, inspirando momentos de optimismo y felicidad, creando valor y haciendo una diferencia positiva.

Ahora bien, esa visión debe ser real y tangible debe ser convertida en programas medibles, que muestren resultados concretos.

Algunos datos del año 2008:

- U\$S 245 millones aportados a la creación del PIB uruguayo, esto es un 0,8% del PIB total;
- aportamos al Estado más de U\$S 85 millones por concepto de impuestos;
- los comercios minoristas obtuvieron ganancias con nuestros productos del entorno de U\$S 60 millones de los cuales el 85% fue en pequeños comercios: almacenes, autoservicios, bares y restaurantes;
- empleamos directamente a 770 personas y si consideramos el empleo indirecto y el inducido esa cifra se eleva a 4.600 empleos
- invertimos más de U\$S 1.3 millones en programas de Responsabilidad Social vinculados a Medio Ambiente, promoción de vida sana, apoyo a instituciones benéficas, soporte de campañas solidarias, apoyo a la cultura y beneficios a sus empleados
- invertimos durante el 2008 más de U\$S 700 mil en equipos de frío diseñados para reducir el uso de energía en un 35%

Pero por otra parte también

- desarrollamos programas de educación, recreación y vida sana como forma de estimular ese estilo de vida activo y saludable
- colaboramos activamente con el cuidado del Medio Ambiente siendo pioneros en los sistemas de recolección de envases post-consumo; lideramos acciones de voluntariado para la plantación de árboles en la zona costera de Montevideo; educamos a chicos escolares –nuestros embajadores del medio ambiente- en el cuidado del mismo; nos comprometimos firmemente en acciones mundiales como la que va a tener

lugar el próximo sábado 17 de octubre junto a EcoPlata para la jornada de limpieza de costas y riberas

- creemos en la educación como palanca del desarrollo y por ello desde el año 2004 estamos apoyando a la Escuela de Oficios Tacurú para que chicos de contexto crítico encuentren oportunidades de empleo digno
- desarrollamos un sistema de pasantías educativas con la Fundación Forge para que jóvenes de segmentos sociales necesitados con escasa posibilidad de acceso a empleos de calidad encuentren con nosotros esa oportunidad
- hemos estado desde siempre junto a variadas expresiones de la cultura nacional porque creemos que rescatar y preservar ese patrimonio uruguayo es tarea de todo ciudadano socialmente responsable

Ahora... no es posible generar el impacto positivo necesario si no trabajamos en conjunto con los distintos actores: organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, organismos del sector público, medios de comunicación y otros representantes del sector privado. Todos juntos, trabajando con metas comunes, lograremos un efecto multiplicador.

Esta es la forma de crecer en estos tiempos, en colaboración, desde las relaciones con el "otro", enriqueciéndonos con las distintas perspectivas que cada uno aporta en este trabajo en conjunto.

Un camino que está hecho de compromisos, el compromiso de Coca-Cola en el mundo, de Montevideo Refrescos acá en Uruguay y al que invitamos a todos a sumarse.

Podríamos resumir ese compromiso en una frase:

"Proponernos dejar el mundo y una sociedad mejor, donde la calidad de vida sea nuestro legado".

Pero no alcanza con DECIR, hay que HACER y hay que SER.

Esa coherencia entre el SER, DECIR Y HACER esa armonía entre estos tres elementos es lo que hace que el resultado sea sustentable y ese es el

compromiso histórico que nuestra Compañía ha asumido para continuar, juntos, Viviendo Positivamente.”

MP

“MP comparte que la RSE es un conjunto de políticas transversales basadas en buenas prácticas verificables, tanto internas como externas, consistentes con los valores y principios declarados. Su finalidad es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa, mejorar su competitividad y sustentabilidad de largo plazo y responder a las expectativas de los públicos interesados: clientes, socios, comunidad, medio ambiente, funcionarios, proveedores y accionistas.”

PEPSICO

“Para la compañía; la política de Responsabilidad social está en línea con los procesos rectores de la misma. Ser líderes de transformación social a partir del apoyo a la comunidad y nuestro entorno forma parte de nuestro pensamiento. Podríamos citar como variables que se han tenido en cuenta al momento de constituir la política de RSE que es una inversión estratégica en lo social

- Compromete a niveles ejecutivos, al hacerles conocer las realidades más necesitadas.
- Nuestro personal, proveedor o consumidor debe comulgar con los lineamientos del área y pasar a ser un embajador de la compañía,
- Posee su presupuesto y forma parte de la estructura orgánica funcional de la empresa.
- Extiende las acciones de RSE a la cadena de valor acorde a exigencias inmediatas de mercado.
- Posiciona a la compañía ante nuevos consumidores más exigentes

- El trabajo en Red, beneficia a todas las áreas de la compañía. Son diversas las alianzas corporativas y estratégicas que se realizan con todos los niveles de gobierno, organismos multilaterales, organizaciones del tercer sector y empresas de igual porte.
- Los órganos de ejecución locales fortalecen los vínculos con la comunidad más cercana.
- La publicidad de los actos mejora la imagen corporativa, la institucionalización de la Fundación posiciona a la compañía en escenario completamente inexplorados, ser referente social es una premisa presente.
- La Responsabilidad Social es un proceso rector del modelo organizacional de la Compañía”

SEMM

“La RSE es un concepto que se fue desarrollando en forma progresiva con iniciativas fundamentalmente dirigidas a nuestros colaboradores, clientes y la comunidad. Trabajamos para contribuir a que los miembros de la sociedad que integramos, tengan una vida saludable, entendida como una vida autónoma y enfocada a que cada individuo sea responsable del cuidado de su salud y preocupados por la de los demás miembros de la comunidad. En consecuencia, los proyectos sociales que apoyamos van en la misma dirección de nuestro negocio y los aportes están en concordancia con el quehacer empresarial. Además, consideramos que la educación es parte del concepto amplio de salud, por lo que muchas de nuestras acciones están relacionadas con proyectos educativos.”

TEYMA

“Como un aporte significativo a las partes interesadas que la empresa realiza a través de acciones integradas a su actividad cotidiana y alineada con su enfoque estratégico, que son impulsadas por el liderazgo de la dirección y tienen participación activa de su personal.”

CAPITULO 8

CONCLUSIONES

Para comenzar con las conclusiones queremos hacer referencia a una limitación a nuestro trabajo de campo, que sería la misma que encontramos al IRSE. La limitación es: que quienes respondieron nuestro cuestionario fueron en su gran mayoría personas que ocupan puestos en los niveles jerárquicos altos-medio, y no otros grupos de interés como proveedores, clientes o empleados, o sea ninguno de los restantes stakeholders. Por ende, esto nos genera una limitación para comprender la realidad en que se encuentra enmarcada la RSE en la estrategia y las distintas repercusiones a la hora de su implantación. Otra limitación es que sólo tenemos una muestra por recomendación y no es el universo de las empresas que aplican RSE.

El presente trabajo pretende describir de qué manera la RSE se inserta en la estrategia de las diversas organizaciones en Uruguay y las repercusiones encontradas a la hora de su implantación.

Nuestra intención es ofrecer una aproximación inicial sobre el avance alcanzado por las empresas uruguayas en el tema y elaborar un Mapa Estratégico con la inclusión de las políticas de RSE.

Antes de desarrollar nuestras conclusiones finales, creemos conveniente realizar una serie de consideraciones previas sobre el material teórico recopilado. La bibliografía disponible, si bien actualmente es abundante respecto a RSE y Estrategia Empresarial, no encontramos trabajos puntuales acerca de cómo las políticas de RSE logran ser implantadas en las organizaciones. Básicamente la bibliografía trata el tema de la RSE ó la estrategia de las organizaciones en términos generales y no hallamos material que desarrolle específicamente el tema objeto de este trabajo. Por dicho motivo el material consultado consistió básicamente en manuales y documentos emitidos por organizaciones no gubernamentales nacionales (ACDE, DERES) e internacionales (PACTO GLOBAL), libros referentes a

Estrategia Empresarial, páginas de internet, memorias sociales, diferentes publicaciones, así como también las diferentes experiencias de empresas.

Para el desarrollo de las conclusiones de la implantación de una estrategia de RSE seguiremos el orden de los principales componentes desarrollados por Thompson & Strickland.

Desarrollar una organización capaz

De las empresas encuestadas el 83% poseen órganos que se dedican a la RSE de la empresa, siendo constituido predominantemente con personal fijo. Estos órganos están integrados por todos los niveles jerárquicos.

En consecuencia consideramos que las empresas uruguayas han ido asimilando dentro de su estrategia la importancia de la RSE, y han entendido que para que la RSE se implemente con éxito en una organización ésta debe fluir por todos los niveles de la misma, para esto consideramos que el personal de estos órganos debería ser mixto, es decir, con un par de referentes en el tema, y luego personas de diferentes áreas que sean rotativos, de esta forma se generaría mayor compromiso con el tema por parte de los empleados, de lo contrario puede ocurrir que se individualice a la RSE en un departamento y no se haga participar al resto de la organización, teniendo como consecuencia de esto último el desinterés del resto de los integrantes de la organización ya que no se ven involucrados. Haciendo referencia al doctor James E. Austin, la estrategia de RSE debe penetrar una organización hasta ser parte esencial de ella y lograr una implementación efectiva, el ADN organizacional.

Presupuestos: asignación de recursos a actividades estratégicas

Si bien a partir de nuestro trabajo no podemos concluir que las organizaciones posean presupuestos económicos para implementar la RSE, sí podemos constatar que la mayoría tienen presupuestadas una cierta cantidad de horas laborales destinadas a la realización de acciones vinculadas a la misma.

A nuestro entender un presupuesto claro, específico y suficiente para llevar adelante la puesta en práctica de la RSE es de suma importancia tanto para los proyectos de corto y de largo plazo; éste debería estar reflejado en los mismos.

Consideramos que buenos programas de RSE quedan truncos porque están planificados para ser puestos en práctica en el corto plazo, siendo que se deberían planificar a largo plazo, las resistencias a éstos en la mayoría de los casos son económicas y de falta de tiempo para llevarlos a la práctica. Por ejemplo una organización que tenga proyectado integrar personas con discapacidades debería pensar en adaptar su presupuesto a las necesidades futuras para la integración de los mismos; este presupuesto debe reflejar las distintas reestructuras edilicias del lugar de trabajo, además de los previos desembolsos destinados a la capacitación de los empleados para ayudar a las personas que se integran a los equipos de trabajo a adaptarse de mejor manera, este tipo de proyectos deberían realizarse en etapas y éstas estar reflejadas en el presupuesto.

Presentar un proyecto convincente de RSE que justifique cómo estos proyectos contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Para esto será necesario presentar un detalle bien justificado con la documentación de los recursos que serán inevitables para implementar con éxito los proyectos. Por su parte consideramos que lo importante no es sólo el monto asignado para realizar las acciones de RSE, ya que muchas veces ser socialmente responsable es no hacer (por ejemplo no discriminar) ó dejar de hacer (por ejemplo contaminar).

Establecer políticas y procedimientos que respalden la estrategia

De los resultados relevados de las empresas encuestadas podemos observar que la gran mayoría tienen diseñadas políticas de RSE y que las mismas son consideradas importantes, sin embargo no todas las tienen incluidas en la estrategia general de la empresa.

Las empresas se han ido replanteado su visión, su misión y los valores éticos a los tiempos que corren, para que al diseñar las políticas y el plan estratégico éstas estén alineadas.

Consideramos que las políticas y procedimientos deben brindar cierto grado de estabilidad, regularidad y confiabilidad sobre la forma en que la dirección ha decidido que se ejecutará la estrategia al operar el negocio en el día a día. Para ello los encargados de poner en práctica a las mismas deben tener inventiva para idear políticas y prácticas que den un apoyo firme a la puesta en práctica de la estrategia.

Mejora continua y mejores prácticas

De los resultados observados las acciones de RSE que las empresas encuestadas vienen realizando son muchas y de diversa índole, siendo en la mayoría de éstas programas relacionados a la salud y a la posibilidad de educación. Las áreas prioritarias adónde van dirigidas estas acciones son: trabajadores, comunidad y medio ambiente. A su vez, queremos destacar el crecimiento constante de acciones de RSE hacia nuevas áreas como el Marketing Responsable.

Algunas organizaciones implementan la RSE sin apoyo externo utilizando las capacidades de su propio personal, en algunos casos capacitándolos ó a través del asesoramiento de consultores especializados.

Concluimos que el área prioritaria por excelencia está enfocada a los trabajadores, haciendo referencia al sexto principio del Pacto Global, las empresas han achicado la brecha entre la cantidad de integrantes de distinto género, ya sea a nivel del personal operativo, como en los niveles jerárquicos de las mismas, tanto en el nivel de remuneración como en la cantidad de mujeres en los cargos gerenciales. Siguiendo por esta misma línea, y compartiendo las actividades primordiales de la ISO 26000 en prácticas laborales, las empresas han: mejorado la seguridad en el trabajo, capacitado al personal en sus áreas claves, dado cumplimiento riguroso de

normas laborales y otras han ido más allá de lo que estrictamente les exigen las leyes.

Existe un amplio interés en las empresas por preservar el medio ambiente realizando campañas también diseñadas a ser socialmente responsable con la comunidad. Las que tienen más programas de acción enfocados a este punto son aquellas que interactúan activamente con los recursos naturales, intentando ser eficiente en el uso de estos recursos y sensibilizando a todo el personal en el carácter finito de los recursos naturales y la responsabilidad que implica la utilización de bienes que son de la comunidad en su conjunto. Consideramos que las más preocupadas en el cuidado del medio ambiente son aquellas que conscientes del daño potencial que sus actividades generan desarrollan distintas acciones con el fin de minimizar su impacto negativo.

Podemos concluir que las empresas en líneas generales cumplen con las prácticas sugeridas en la ISO 26000 y con los principios del Pacto Global.

Podemos determinar que los programas de acción de RSE van dirigidos principalmente a las áreas con las cuales tienen mayor interacción, y que algunas de las empresas filiales de multinacionales realizan estas acciones siguiendo los lineamientos de sus casas matrices, sin considerar las diferentes realidades cotidianas de las comunidades en las que están insertas, y por ende no actúan en consecuencia, estos programas de acción generalmente son orientados a la prevención, habiendo carencias en campañas socialmente responsables que sean reactivas a los problemas de la sociedad.

Sistemas de apoyo: de información, comunicaciones y operación

La mayor parte de las empresas comunican internamente sus acciones de RSE por medio de mails (intranet) y carteleras, mientras que hacia el exterior lo publicitan básicamente mediante ACDE, DERES, memorias sociales e internet.

Cabe acotar que las empresas que no poseen un reporte social, donde documentar y dar a conocer las acciones de RSE realizadas, tienen la intención de tenerlo en los próximos dos años.

Pensamos que es importante comunicar las acciones de RSE que realiza una empresa, tanto a nivel interno como externo, ya que comunicar es una forma de contribuir al aumento y a la aceptación de la necesidad de la puesta en práctica de acciones de RSE.

La RSE debe integrar el negocio como parte de la estrategia y ser muy claros a la hora de darla a conocer a la opinión pública, ya que esto genera transparencia y honestidad al momento de comunicar las acciones. También creemos que las empresas deben tener cuidado al momento de publicitar pues éstas no deben invertir más en publicar las políticas de RSE que en lo invertido en la puesta en práctica de sus acciones. La empresa debe lograr un equilibrio mediante una comunicación regular y coherente, sobre todo cuando recién empieza a implementar su acción.

Consideramos que la publicidad no es mala, sólo que si se exagera se corre el peligro de gastar más dinero en ello, que en las acciones solidarias y puede generar una visión en la sociedad que el único fin perseguido es mejorar su imagen.

Las empresas al hacer su balance social deben hacerlo en forma simple, entendible y clara y desarrollarla de acuerdo a sus grupos de interés para que el mensaje sea comprendido.

Con respecto a las herramientas para evaluar la evolución de la implantación de los programas de acción en RSE, podemos concluir que la mayoría no utiliza herramientas para evaluar dicha evolución y de las que utilizan básicamente emplean el IRSE con las limitaciones antes mencionadas.

Vincular las recompensas e incentivos con el logro de los objetivos de desempeño con una buena ejecución de la estrategia.

Consideramos que el tema RSE en si mismo ya debería ser un incentivo más que justificado, no debiendo haber recompensas económicas por actuar responsablemente, si podrían considerarse otro tipo de recompensas como incentivos no monetarios: palabras de elogio, un reconocimiento especial en actos o reuniones de la compañía, seguridad en el trabajo, transferencias a otras áreas que puedan resultar más atractivas para el empleado.

Liderazgo interno para impulsar la puesta en marcha y una cultura adecuada

De las empresas encuestadas pudimos constatar que existe un compromiso de los mandos altos a que se pongan en práctica programas de RSE acorde a las políticas establecidas, esto se ve reflejado en la visión y misión de las organizaciones que son los puntos de partida para determinar hacia donde se quiere dirigir la empresa.

Consideramos que el compromiso de los altos mandos es necesario para la implantación de la estrategia, sino la misma estará condenada al fracaso, para ello éstos deben ejercer un buen liderazgo. Esto favorecerá a que la cultura organizacional sea más compacta y que las resistencias a la hora de la implantación sean mínimas.

En lo referente a las resistencias a la implementación de políticas de RSE encontramos que la gran mayoría de las empresas encuestadas dicen que no las han tenido, y de las pocas que han declarado tenerlas, éstas principalmente son la falta de tiempo y en algunos casos falta de compromisos de los empleados, consideramos que esto último se puede dar por falta de políticas internas hacia éstos.

Es importante destacar que la falta de planificación a largo plazo de los programas de RSE muchas veces trunca algunos programas bien intencionados, como ser la contratación de personas en sillas de ruedas o

con algún problema motriz y la falta de instalaciones adecuadas para éstos, limitan a los mismos antes de empezar.

Herramientas de gestión: Mapas Estratégico y Cuadro de Mando Integral

A pesar de que el gran porcentaje de las empresas encuestadas tienen fijados objetivos a cumplir con los diversos grupos de interés y han elaborado una estrategia de acción para alcanzar dichos objetivos, consideramos que los indicadores que utilizan para medir el efecto logrado con sus acciones son insuficientes y subjetivos, pues consideramos que la mejor herramienta para medir el cumplimiento de sus objetivos y metas es el Cuadro de Mando Integral (CMI).

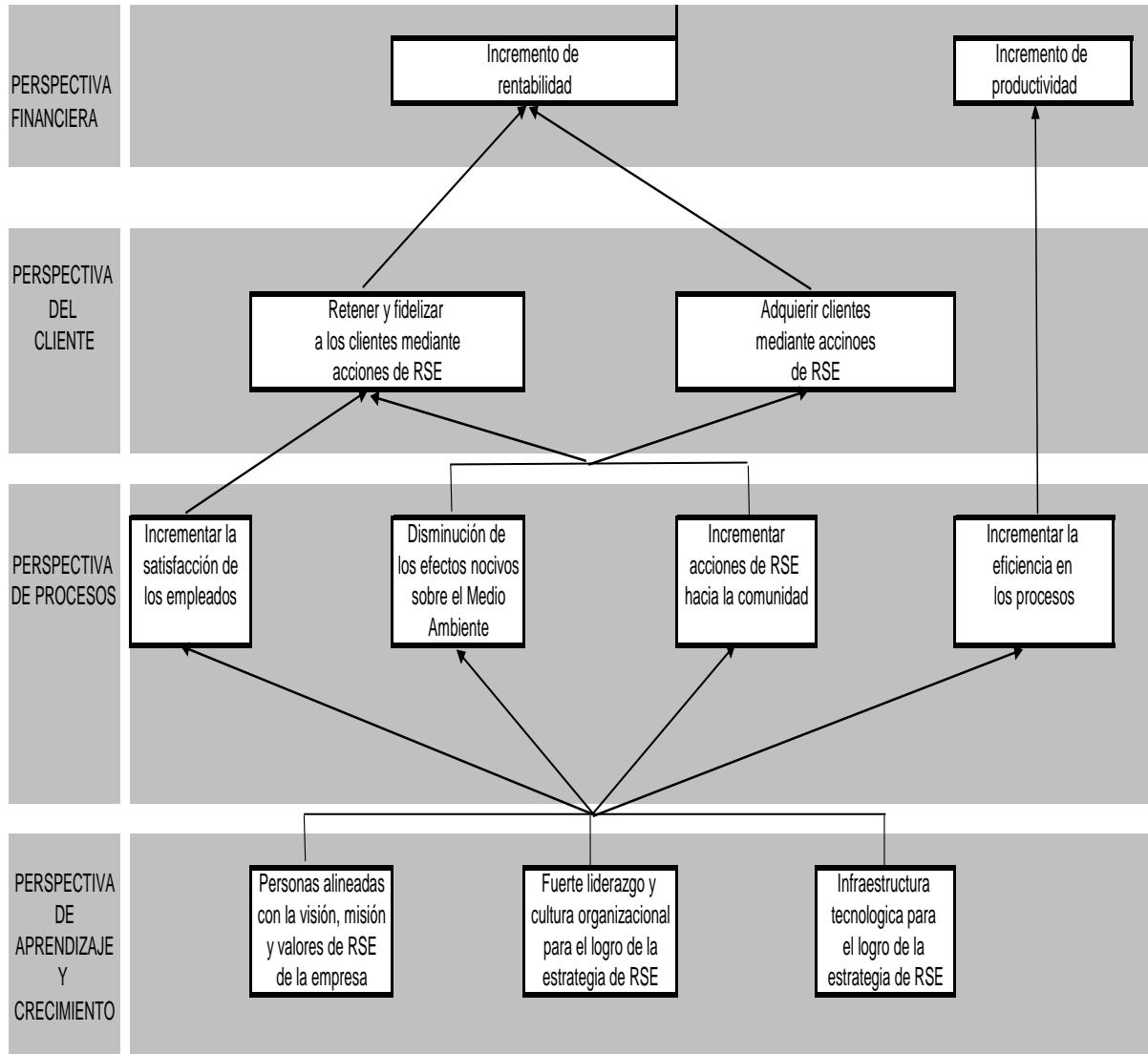
Solo una de cada tres de las empresas encuestadas utiliza el CMI como herramienta de gestión para planificar la estrategia general de la empresa, y dentro de éstas el 67% utiliza a la RSE dentro de dicha herramienta.

Por lo tanto pensamos que esto puede provocar el fracaso en la implementación de programas de RSE por no tener objetivos ni metas claras, falta de medición de las actividades ni determinar que tipo de metodología se utilizará.

El siguiente es un mapa estratégico con su respectivo CMI que a nuestro criterio podría ser utilizado por las organizaciones para implantar políticas de RSE ajustándolo a cada realidad específica. Los mapas estratégicos son una herramienta útil para visualizar como las políticas de RSE se van incorporando a través de la estrategia de la empresa y el CMI nos va a permitir evaluar el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos.

"Si no puedo dibujarlo, es que no lo entiendo"

Albert Einstein



Consideramos que el diseño de los objetivos de RSE, deben estar alineados con la visión y la misión de la empresa, para ello es necesario que la RSE este presente desde la concepción de la empresa misma.

De esta forma se debe buscar que todo el personal comparta los valores de RSE que la misma tiene, esto se logra a través de un fuerte liderazgo de los altos mandos y de una cultura organizacional fuertemente instalada que apoye la puesta en práctica de estas políticas.

También a través de una amplia capacitación hacia el interior de la empresa para que todos los integrantes de ésta tengan conocimiento de cuales son los beneficios que estas prácticas proponen, estas comunicaciones podrían

ser por medio de charlas informativas, cursos dictados por idóneos, cursos vía remota, esto ayuda a asimilar los ideales, los valores permanentemente dejando claro de continuo cual es la visión y la misión que se tiene y que se espera que todos se alineen detrás del objetivo último planteado por la empresa.

Se debe intentar contar con la tecnología más amigable con el ambiente, no sólo pensando en la contaminación, sino también en contar con aquellas que hagan un uso eficiente de los recursos.

Al momento de diseñar nuevas estructuras edilicias, se debe intentar maximizar las bondades que la naturaleza nos brinda, como muchas empresas de nuestro país lo han hecho, nos referimos a la utilización de paneles solares para aprovechar la energía solar y disminuir el consumo eléctrico, la transformación de esta energía solar en frío, el aprovechamiento del agua de lluvia para uso de limpieza, entre otros.

Al tener personas capaces, motivadas, capacitadas, consustanciadas con lo anteriormente dicho, llevaría a que la organización alcance su objetivo de ser más eficiente en los procesos que lleva a cabo, ya que éstas junto con tecnología acorde redundará en la eficacia de los procesos, entre otros beneficios se logra la maximización de la materia prima, reducción de tiempos ociosos, alcanzando mejorar estándares en los productos y los tiempos de los puntos de equilibrio en los procesos y con estos lograr el objetivo de incrementar los niveles de productividad.

Otros de los pilares que consideramos fundamentales es que las políticas de RSE sean diseñadas para los distintos grupos de interés, pero que estas no sean políticas aisladas, sino que sean parte de un estrategia general a largo plazo que busque beneficiar a todos.

A su vez, el logro de los objetivos planteados en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, repercutirán en mejores acciones hacia los distintos grupos de interés que las empresas hayan seleccionado.

Con el objetivo de disminuir los efectos nocivos sobre el medio ambiente se debe capacitar a los empleados en el cuidado del mismo y en la importancia del uso eficiente de los recursos, a su vez será necesario contar con equipamientos acorde a las necesidades y que este tenga un correcto mantenimiento para que estos sean menos agresivos con el ambiente.

Incrementar la satisfacción de los empleados es uno de los puntos de partida para una correcta implantación de las políticas de RSE, para ello es necesario que exista una cultura organizacional en la cual ellos se vean inmersos y un liderazgo que motive a todo el personal al correcto desempeño de sus funciones. Una correcta infraestructura de las oficinas y el contar con las herramientas necesarias para realizar sus tareas es fundamental para mantener satisfecho a los mismos. Normalmente las organizaciones para medir la satisfacción lo efectúan mediante encuestas de satisfacción laboral, en ellas se piden a los empleados que otorguen una puntuación en base a su grado de conformidad con la organización en una escala que puede ir del 1 al 5. En el mercado existen empresas que brindan este tipo de servicios.

Por otra parte las empresas deberían realizar acciones dirigidas a la comunidad (ver Capítulo 7 página 103-acciones a la comunidad) con el fin de cumplir con necesidades que ésta necesita, éstas acciones fortalecerán la imagen de la empresa y fijaran la marca de la misma en sus clientes

Logradas las metas de satisfacer a los empleados, de disminuir los efectos nocivos sobre el medio ambiente y de realizar acciones dirigidas a la comunidad, esto redundará en clientes satisfechos, los mismos al estarlo les será más fácil a las empresas para fidelizarlos y retenerlos creando relaciones duraderas en el tiempo. Esa fuerte imagen de empresa socialmente comprometida nos brindaría la posibilidad de atraer potenciales clientes, y por ende se lograría cumplir con el objetivo financiero de incrementar de rentabilidad.

Vinculado al mapa estratégico propuesto por nosotros, diseñamos un CMI con sus respectivos indicadores para poder evaluar si se logro cumplir con los objetivos planteados en el mapa.

Además el CMI es una muy buena herramienta para poder evaluar en cualquier momento los resultados alcanzados, y en caso de que éstos no sean los deseados poder verificar que es lo que se está haciendo mal y poder replantear los caminos de acción para cumplir con los objetivos planteados.

Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicadores de efecto			Indicadores de actuación		
		Inductor	Obj	Real	Inductor	Obj	Real
Financiera	Incremento Rentabilidad	% de crecimiento de las ventas			Aumento del volumen promedio de ventas por cliente		
	Incremento de la Productividad	Insumo/Producción			Insumos utilizados por área de negocio		
		Gastos Variables/Gastos Totales			Gastos Variables por área/Gastos Totales		
Cliente	Retener y fidelizar a los clientes mediante acciones de RSE	% de clientes satisfechos			Nº de quejas por área		
	Adquirir clientes mediante acciones de RSE	% de nuevos clientes			Cientes con antigüedad menor a un año/Total de clientes		
Procesos Interno	Incrementar la satisfacción de los empleados	% de personal satisfecho			Nº de empleados con respuesta entre 3 y 5/ Total de encuestados		
	Disminución de los efectos nocivos sobre el Medio Ambiente	Kilos de materiales reciclados			kilos de materiales reciclados por área		
	Incrementar acciones de RSE hacia la comunidad	Nº de programas implementados			Nº de programas dirigidos a la comunidad		
	Incrementar eficiencia en los procesos	Tiempo del punto de equilibrio			Tiempo de etapa "X" del proceso/Total del proceso		
Aprendizaje de crecimiento y desarrollo	Personas alineadas con misión, visión y valores de RSE	% de personal alineado con la misión, visión y los valores de RSE			personal satisfecho/Total de la plantilla		
		cantidad de talleres anuales realizados			horas de talleres por área		
	Fuerte liderazgo y cultura organizacional para el logro de la estrategia de RSE	% de personal capacitado en liderazgo y trabajo en equipo			horas de capacitación		
	Infraestructura tecnológica para el logro de la estrategia de RSE	% de avances del proyecto			áreas incorporadas a los nuevos sistemas		

Concluimos que un CMI bien diseñado, coherente con el mapa estratégico que contiene los objetivos que se quieren medir con indicadores acordes a la estrategia y a la realidad de la comunidad en la que la organización esta inserta, permitirá a las organizaciones evaluar objetivamente si los efectos logrados por los programas de RSE eran los deseados en primera instancia y si estos ayudan al logro de los objetivos estratégicos de corto y largo plazo de la misma.

Como se insertan las políticas de RSE en la estrategia

Consideramos que la RSE es una visión de los negocios que puede ayudar a las empresas a la consecución de los objetivos estratégicos que se plantea.

Ésta debe ser concebida desde su concepción y para ello se debe reflejar en su visión, su misión, sus valores y sus principios, éstos se deben ver reflejados en cada una de las decisiones tomadas.

La RSE se inserta en la estrategia mediante acciones puntuales dirigidas principalmente a aquellos grupos de interés sobre los cuales desee tener mayor incidencia o sobre aquellos que desean minimizar los impactos negativos que les generan.

Es evidente que una empresa se comprometerá de manera sustentable con la comunidad e invertirá en éste compromiso sus mejores recursos, solamente si está segura de su utilidad en función de sus intereses. Este beneficio puede tener múltiples facetas: beneficios de imagen pública, un personal más motivado y una reducción de inasistencias y ventajas competitivas de cara a los clientes. Decisivo será que el compromiso se base en los intereses propios, claramente definidos, que por lo general, constituyen un impulso más confiable y sostenible para la acción humana que las convicciones idealistas, ya que "la idea siempre termina por llevarse una sorpresa frente al interés" (C. Marx)

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS CONSULTADOS

- "Administración Estratégica", de A. Thompson & Strickland, 11ª edición.
- "Teoría de la Organización", de B.J. Hodge, W. P. Anthony & L.M. Gales, 5ª edición.
- "Administración", de S. Robbins & M. Coulter, 6ª edición.
- "Administración" de J. Stoner, R. E. Freeman & D. Gilbert, 6ª edición.
- F. David, Strategic Management 8ª. Ed. Prentice Hall 2001, y K. Albretch, La Misión de la Empresa.
- S. Robbins & D. Coulter, Administración, 8a. Edición.
- Kaplan, Robert y Norton, Mapas Estratégicos. Ed. Gestión 2000, Barcelona 2004.
- Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard). Gestión 2000. Barcelona.
- Freeman R.D, D. (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review, vol. XXV, N° 3, spring.
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Boston, MA: HBS Press
- James Brian Quinn, "Cambio estratégico: el incrementismo lógico", publicado originalmente en la Sloan Management Review, otoño 1978, reproducido en "El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos", H. Mintzberg y J. M. Quinn, Prentice Hall, 1991.
- Consumidores y Responsabilidad Social Primera Edición 2008. CUA Consumidores y Usuarios asociados.
- Nascimento Jesús, M.M. (2001): Ética y Actividad Empresarial. Cultura y Valores Éticos en la empresas algarbeñas (Huelva)
- Psicologías de las Organizaciones Leonardo Schvartstein 2003

PAGINAS WEB CONSULTADAS

- www.diarioresponsable.com
- <http://www.codigor.com.ar/rscorp.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune.shtml>
- www.uned.ac.cr/sep/recursos/.../documents/CanteroAcostaFabiola
- www.revistainterforum.com/.../061001mujer.html
- www.ccre.org.co/upload/2art03_g.pdf
- www.periodistasenlinea.org
- <http://www.globalreporting.org>
- <http://www.aeca.es/comisiones/rsc.htm>
- <http://www.acde.org.uy/>

OTRAS REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Juan Infante, Director y cofundador de Acción Empresarial de Chile.
- Revista Deres
- Revista Interforum – “Responsabilidad Social de las empresas: Alcance y cuestionamiento sobre el tema
- Condensado de la revista Mercado (República Argentina)
- Economía y Mercado Diario El País REVISIÓN. La recesión económica impone dudas y ajustes para dotar de más eficacia a los programas de responsabilidad social empresarial.

ENTREVISTAS

- Eduardo Shaw - Gerente DERES.
- Jacobo Varela se desempeña como consultor de empresas en temas relacionados a la responsabilidad social y Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

ANEXO

Encuesta utilizada para realizar el trabajo de campo.

- 1 ¿LA EMPRESA TIENE ELABORADA UNA POLITICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL?
SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 2 ¿TIENE ELABORADA UNA ESTRATEGIA DE ACCION DE RSE?
SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 3 ¿QUE ACCIONES VIENE LLEVANDO A CABO?
[RESPUESTA](#)
- 4 ¿QUE IMPORTANCIA TIENE LA RSE EN LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA?
Elevada Media Baja Muy Bajo
Ninguna [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 5 ¿A QUE NIVEL DE LA EMPRESA SE TOMAN LAS DECISIONES DE ACCIONES DE RSE?
Directorio Gerencia Area RSE Otros [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 6 PARA PLANIFICAR LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA, ¿UTILIZA COMO HERRAMIENTA DE GESTION EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?
SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 7 ¿LA ESTRATEGIA DE RSE SE ENCUENTRA DENTRO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?
SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 8 ¿QUE INDICADORES UTILIZA PARA EVALUAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?
[RESPUESTA](#)
- 9 ¿CUALES SON LAS AREAS PRIORITARIAS DENTRO DE SU ESTRATEGIA DE RSE?
Marketing Responsable Medio Ambiente Comunidad Trabajadores
Clientes Proveedores Propietarios Valores Éticos [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 10 ¿EXISTE UN ORGANISMO O COMISION QUE SE DEDIQUE A LA RSE DE LA EMPRESA?
SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 11 ¿EL PERSONAL DE LA MISMA ES FIJO O ROTATIVO?
Fijo Rotativo [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 12 ¿CON QUE FRECUENCIA SE REUNEN?
Mensual Quincenal Semanal Otros [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 13 ¿ESTA INTEGRADA POR LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS DE LA EMPRESA?
SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 14 ¿SE HACE UN TRABAJO DE EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DE METAS DE DICHA COMISION?
SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 15 ¿QUE TIEMPO LE DEDICA MENSUALMENTE?
SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 16 ¿COMPUTA COMO HORARIO LABORAL LAS HORAS DEDICADAS A ESTA COMISION?
SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 17 ¿EXISTE UN COMPROMISO INTEGRAL POR PARTE DEL DIRECTORIO DE LA EMPRESA EN LAS POLITICAS DE RSE?
SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)
- 18 ¿TIENE INSTRUMENTOS ESTANDARIZADOS PARA EVALUAR LAS ACCIONES DE RSE?
SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)

La Responsabilidad Social Empresarial en el marco de la Estrategia y su Implantación en empresas uruguayas. Algunos casos particulares.

19 ¿DISPONE DE UN REPORTE REGULAR QUE DOCUMENTE SUS ACCIONES DE RSE?
 SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)

20 EN CASO NEGATIVO ¿PIENSA TENERLO EN 2 AÑOS?
 SI NO NO SABE [EXTENSION DE RESPUESTA](#)

21 ¿TIENE IDENTIFICADOS O SELECCIONADOS LOS GRUPOS DE INTERES O BENEFICIARIOS DE SUS POLITICAS?
 Clientes Proveedores Comunidad Empleados
 Propietarios Otros [EXTENSION DE RESPUESTA](#)

22 ¿TIENE FIJADOS OBJETIVOS A CUMPLIR CON RESPECTO A DICHS GRUPOS DE INTERES?
 SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)

23 ¿HA ELABORADO UNA ESTRATEGIA DE ACCION PARA CUMPLIR CON ESTOS OBJETIVOS PARA ACTUAR CON ESOS GRUPOS ?
[RESPUESTA](#)

24 ¿TIENE METAS A CUMPLIR Y CONTROLES SOBRE DICHAS METAS?
 SI NO [EXTENSION DE RESPUESTA](#)

25 ¿HACE PUBLICAS LAS ACCIONES DE RSE LLEVADAS A CABO?
COMUNICACION INTERNA
 Mails Cartelera Reuniones internas Boletin
 No comunica Otros

COMUNICACION EXTERNA
 Radiales TV Internet Diarios/Revistas
 DERES/ACDE Memoria Social No comunica Otros [EXTENSION DE RESPUESTA](#)

26 ¿A QUE NIVEL DE LA EMPRESA ESTA SITUADA LA IMPLEMENTACION DE LA RSE?
 RRHH Gerencia Directorio Supervisores
 A todo nivel [EXTENSION DE RESPUESTA](#)

27 ¿QUE SECTORES DE LA EMPRESA HAN PUESTO MAYOR RESISTENCIA EN LA IMPLEMENTACION DE LA RSE?
 Directorio Gerencia Supervisores Operarios
 A todo nivel Ninguno [EXTENSION DE RESPUESTA](#)

28 ¿QUE MOTIVOS SON LOS QUE GENERAN ESAS RESISTENCIAS?
 Compromiso Politicas Compromiso de los empleados
 Falta de tiempo Niveles Gubernamental
 Recursos Economicos No tuvo resistencias Otros [EXTENSION DE RESPUESTA](#)

29 ¿QUE MEDIDAS SE TOMARON PARA CONTRARRESTAR ESTAS RESISTENCIAS?
[RESPUESTA](#)

30 ¿COMO REALIZAN LA IMPLEMENTACION? ¿SOLOS O TIENEN ALGUN TIPO DE ASESORAMIENTO EXTERNO?
[RESPUESTA](#)

31 Teniendo en cuenta todas las respuestas anteriores:
 ¿COMO DEFINE LA EMPRESA A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?
[RESPUESTA](#)

32 ¿AUTORIZA LA MENCION DEL NOMBRE DE SU EMPRESA EN EL TRABAJO MONOGRAFICO PARA EL CUAL SE HA DESARROLLADO LA ENCUESTA?
[AUTORIZA](#) [NO AUTORIZA](#)

NORMAS EXISTENTES RELATIVAS A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

NORMA SA 8000

La norma SA 8000 fue desarrollada por la Social Accountability Internacional (SAI), esta es una organización sin fines de lucro dedicada al desarrollo, la implementación y el control de normas de responsabilidad social verificables y voluntarias.

La misma fue probada por el Consejo sobre Prioridades Económicas (CEP), la cual reunió miembros de importantes corporaciones, organizaciones de derechos humanos, ONGs, profesionales de certificación, empresas de consultorías, entre otros.

La norma refiere fundamentalmente a aspectos laborales básicos como el trabajo infantil, el trabajo forzoso, el horario de trabajo, los salarios y también hace referencia por otro lado a aspectos de gestión como programas, políticas y acciones correctoras, y sobre todas las cosas reivindica la libertad de asociación y derecho de negociación colectiva entre otros puntos.

La norma fundamentalmente fue redactada con el propósito de permitirle, a las empresas interesadas en ser socialmente responsables, "desarrollar, mantener y aplicar sus principios y sus procedimientos con el objeto de manejar aquellos asuntos que están bajo su control o influencia". La misma esta orientada basicamente a mejorar las condiciones de trabajo a nivel mundial y si bien se centra fundamentalmente en la industria manufacturera, también es adecuada su aplicación en empresas dedicadas a la prestación de servicios. Esto se ve reflejado en la primera sección de la norma, "los requerimientos de esta norma serán de aplicación universal en lo que respecta a emplazamiento geográfico, sector industrial y tamaño de la compañía".

En cuanto a los elementos normativos establecidos en la segunda sección de la norma, requieren que las empresas acaten la legislación nacional y cualquier otro derecho aplicable, a si como cumplir con aquellas obligaciones a las que voluntariamente se someta la compañía. Cuando las distintas normas, incluida la SA 8000, traten el mismo asunto, deberá aplicarse la disposición más exigente en la materia. Se agrega a su vez que la empresa debe respetar los distintos principios establecidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de toda forma de discriminación contra la Mujer y los siguientes Convenios y Recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo:

- Convenio nº 29 y 105 - Trabajos forzados y esclavitud.
- Convenio nº 87 - Libertad de asociación.
- Convenio nº 98 - Derecho de negociación colectiva.
- Convenios nº 100 y 111 – Igual remuneración para hombres y mujeres que realizan trabajos de igual valor; Discriminación.
- Convenio nº 135 – Representantes de los trabajadores.
- Convenio nº 138 y Recomendación nº 146 – Edad Mínima.
- Convenio nº 155 y Recomendación nº 164 – Salud y Seguridad en el trabajo.
- Convenio nº 159 – Rehabilitación vocacional y empleo de personas discapacitadas.
- Convenio nº 177 – Trabajo doméstico.
- Convenio nº 182 – Peores formas de trabajo infantil.

El principio básico de la norma es buscar la prevención en lugar de la corrección. Sus características principales son que la dirección de la empresa asuma el papel de líder en el proceso y la gestión pero asegurando la participación del personal en todos sus niveles, con el objetivo de centrarse en una mejora continua.

En cuanto a la responsabilidad social de las empresas con su propio personal la norma pone especial énfasis en el cumplimiento de determinados aspectos laborales básicos. Estos proporcionarían los criterios que una empresa debe satisfacer para cumplir con las condiciones generales mínimas que aseguren el bienestar de los trabajadores.

Como primer requerimientos de responsabilidad social la norma nos habla sobre el trabajo infantil, definido por esta como "cualquier trabajo realizado por un niño con excepción de lo dispuesto en la Recomendación 146 de la OIT". Donde se define al niño como "toda persona menor de 15 años de edad, a menos que la legislación local estipule una edad superior para el trabajo o para la enseñanza obligatoria, en cuyo caso, ésta última edad será la aplicable para esta definición". Sin embargo aclara que según la Convención 138 de la OIT existe una excepción para los países en desarrollo, donde si la edad mínima fijada en la legislación local es de 14 años, se tomará como válida a ésta última. La norma establece que la empresa no deberá utilizar ni apoyar el uso de trabajo de infantil.

La SA 8000 requiere por parte de las empresas de una completa documentación para que todo el personal y sus partes interesadas estén al tanto de las políticas y los procedimientos que son implementados para remediar la situación de los niños que se encuentren trabajando, y para promover la educación según lo que se establezca por la legislación local como enseñanza obligatoria de los niños y de los trabajadores jóvenes, definidos estos como " todo trabajador por encima de la edad de niño, y por debajo de lo edad de 18 años". Se deberán fijar mecanismos que permitan asegurar que estos no trabajen en horario de clases, y que la combinación de horas de clases, trabajo y transporte no supere diariamente de 10 horas. Además la empresa deberá cerciorarse que los niños y los trabajadores jóvenes no sean expuestos a situaciones peligrosas, inseguras o insalubres tanto dentro como fuera del lugar del trabajo.

El segundo requerimiento, en relación a los trabajos forzados, se establece que "la compañía no utilizará ni auspiciará el uso de trabajos forzados",

definido como "todo trabajo o servicio exigido de cualquier persona bajo la amenaza de cualquier castigo, y para el que dicha persona no se ha ofrecido voluntariamente o para el cual el trabajo o servicio se exige como pago de una deuda". También se prohíbe que la empresa conserve bajo su poder documentos de identidad del empleado al comenzar la relación laboral.

El tercer requerimiento se refiere a la seguridad y la salud en el trabajo, donde se establece que la empresa deberá brindar a sus interesados de "un entorno laboral seguro y saludable, y tomara medidas adecuadas para prevenir accidentes y lesiones ocasionadas durante la actividad laboral o asociadas a ella". También se establece que se deberá nombrar un representante de la alta administración como encargado de la aplicación y cumplimiento de todas las disposiciones sobre la salud y seguridad laboral. Estos se encargaran de verificar que todo el personal actual y futuro este en conocimiento de todas las acciones que se deben aplicar como primera medida para prevenir, y en segunda instancia ante el acaecimiento de hechos indeseados de cómo responder con la mayor celeridad posible para solucionar el inconveniente y evitar que el mismo provoque consecuencias que sean nocivas para el propio trabajador como para el resto de los posibles afectados.

El cuarto requerimiento, referido a la libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, se establece el derecho de los empleados a formar sindicatos y a ser un miembro activo del mismo. Cuando el derecho a la sindicalización esté restringido en la legislación local, la norma establece que la empresa debe dar los medios para que estos se asocien libremente y puedan negociar en conjunto. Se establece además que no debe existir discriminación hacia los representantes del personal, ni restricciones para que estos se puedan comunicar con todos los trabajadores en los lugares de trabajo.

El quinto requerimiento hace referencia a los distintos tipos de discriminación y establece que no se debe ni emplear ni apoyar este tipo de

conducta, ya sea por razones raciales, de religión, discapacidad, orientación sexual, origen nacional, género, afiliación política, participación sindical o edad. La empresa deberá prohibir determinados comportamientos, como lo son gestos, lenguaje, o contacto físico que sea desde el punto de vista sexual, coercitivo, amenazador, abusivo o explotador.

Como sexto requerimiento la norma habla de medidas disciplinarias que puede adoptar la empresa, donde prohíbe el uso de castigos corporales, abusos verbales o coerción mental o física.

El séptimo requerimiento establece en cuanto al horario de trabajo, que la semana laboral no excederá las 48 horas, y que en cada período de siete días de trabajo se le debe otorgar un día libre al personal. Toda hora de trabajo extra deberá ser voluntaria, y la misma deberá ser compensada con una paga adicional superior a la de las horas normales, pero las mismas no podrán superar las 12 horas por empleado en la semana.

Como octavo requerimiento la norma hace referencia a la remuneración, establece que siempre se deberá garantizar el pago del salario, cumpliendo con lo que establezca la normativa legal o con las condiciones que se hayan acordado para cada industria respectiva, y que la remuneración se realice en efectivo o con cheque, según como se haya pactado entre las partes. Los salarios deben ser suficientes para satisfacer las necesidades básicas del personal y no están permitidas las deducciones a los mismos por razones disciplinarias. Se deberá informar correctamente a los empleados de los importes abonados y si existen deducciones a qué corresponden las mismas. La empresa deberá evitar toda práctica de contratación irregular, o de falsificación de los programas de aprendizaje que sean contrarios a las obligaciones legales.

Con respecto a los sistemas de gestión mencionados en la norma, se definen ciertos elementos para asegurar que las empresas certificadas dispongan de un mecanismo para coordinar e implantar los requisitos de responsabilidad social anteriormente descriptos.

Uno de estos elementos son las políticas que la alta administración debe periódicamente revisar con respecto a la responsabilidad social, estas deben asegurar el cumplimiento de los requerimientos de la Norma SA 8000, y de aquellas que voluntariamente la empresa se haya sometido; todos estos deben ser siempre acatando lo establecido por la legislación nacional, y en pro de un compromiso de mejora continua.

La alta dirección realiza la revisión de las políticas, procedimientos y los resultados de sus aplicaciones, para comparar con los requerimientos establecidos por la SA 8000 o por la legislación nacional, y si se encuentran desviaciones actuar inmediatamente sobre las mismas, para asegurar el cumplimiento eficaz y eficiente de estas.

A su vez la norma establece la designación de un representante de la alta administración, quien será el responsable del cumplimiento de las condiciones y requisitos de la misma. Se tendrá que garantizar el derecho a los trabajadores a la elección de un representante de los mismos que sea el nexo con la alta dirección para tratar los asuntos relacionados a la responsabilidad social.

La empresa deberá asegurar que todos estos requerimientos sean comprendidos y aplicados por todos los niveles de la estructura jerárquica, para esto todos deberán conocer cuales son sus roles y responsabilidades. Para garantizar que el personal este siempre actualizado se deberá tener todo muy bien documentado, y capacitar a todo el personal con periodicidad de los programas de concienciación y de capacitación.

La empresa deberá disponer de procedimientos para evaluar y seleccionar a proveedores por su capacidad para cumplir con los requisitos de la norma SA 8000, estos cuando se les sea solicitado participaran en el control de la empresa, a su vez cuando se les haga notar que no están cumpliendo con la norma tomaran las acciones necesarias para corregir dichas desviaciones, demostrando el compromiso en relación a la materia.

Se deberá verificar que una vez identificada una desviación con respecto a lo que establece la norma la empresa llevara a cabo todas las acciones correctivas y preventivas asignando los recursos apropiados para subsanar la desviación o la infracción. Para cerciorarse que esto se pueda cumplir se deberá garantizar a los trabajadores que identifiquen y comuniquen las mismas, que no serán sancionados con medidas disciplinarias, y que luego dichos planteamientos sean investigados para solucionar el problema enunciado con la mayor celeridad posible o descartar por no tener relevancia la denuncia realizada.

La empresa mantendrá una fluida comunicación externa con todas las partes interesadas sobre el cumplimiento de los requerimientos de la norma, se mantendrán registros apropiados para demuestren el cumplimiento de los requisitos de la norma, estas incluirán los resultados de las revisiones realizadas y de los monitoreos que se estén aplicando. Esta comunicación no excluye a que las partes interesadas solicite acceso a información para verificar que se estén cumpliendo correctamente con los requerimientos, si esto ocurriese la empresa no podrá rehusarse, es parte de la transparencia en el proceder de la empresa. Lo mismo podrá solicitar la empresa cuando tenga contratos con sus proveedores que exija ofrecer información y permitir acceso para verificar que se este cumpliendo con lo mencionado por la norma.

NORMA GUIA ISO26000

OBJETIVO

Responsabilidad Social son las acciones de una organización para asumir la responsabilidad por los impactos de sus actividades sobre la sociedad y el medio ambiente, siendo estas acciones: congruentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible, basadas en comportamientos éticos, cumplimiento con leyes aplicables e integradas a las actividades desarrolladas por la organización.

EVOLUCION DE LA RSE

Las empresas a lo largo de la historia han ido tomando conciencia de los beneficios de ser socialmente responsable y las posibilidades que esto brinda a la sostenibilidad del negocio.

En una primer etapa las organizaciones actuaban de conformidad a las normas, cumplían con las exigencias de la legislación y la regulación vigente: pago de impuestos, aplicación de medidas de salud, seguridad y derechos que la ley otorga a los empleados, actuar acorde a los derechos de los consumidores, aceptación de las regulaciones ambientales, y otras.

En una etapa posterior estas organizaciones toman conciencia de los beneficios de actuar voluntariamente, y realizan acciones de corto plazo principalmente para satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders.

En esta evolución las organizaciones comienzan a valerse de a la RSE como parte de su estrategia empresarial en pos de un enfoque de sostenibilidad competitiva, toman conciencia de ir más allá de las exigencias de la legislación e intentan cumplir con estándares sectoriales e internacionales, buscan que se asocie la RSE a su imagen, y que internamente sea asumida por todos los integrantes de la cadena de valor.

En una etapa más avanzada donde todas las partes involucradas con la organización tienen interiorizada la necesidad y los beneficios de las políticas desarrolladas de RSE, buscan propagar estas medidas a otras instituciones estratégicamente aliadas y cuando hablamos de instituciones aliadas no hacemos referencia solamente a socios por capital accionario; dentro de estos también consideramos a los clientes, los proveedores, incluso a la competencia, el actuar conjunto de todos ellos deja en manifiesto el grado de avance y de asimilación que todas las partes involucradas tienen en RSE, y presionan al desarrollo de medidas de defensa y de promoción activa de esta, y a la elaboración de políticas públicas en este sentido, que logren que la sociedad en su conjunto

construya una visión de país, de una cultura nacional comprometida con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible y equitativo del país.

OBJETIVO DE LA NORMA GUIA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Dar un guía efectiva y ampliamente aceptada, para que cada ente pueda tomar acciones socialmente responsables, respetando las características propias del entorno en el que se relacionan (contexto social, cultural, político, económico, ambiental, legal, otros).

Busca otorgar pautas para orientar a las organizaciones sobre RS y su implantación.

Intenta proporcionar una guía práctica que fomente las acciones de RSE; incentive, identifique e involucre las partes interesadas; y pretende facilitar la transparencia y la rendición de cuentas.

Busca dar énfasis a los resultados de desempeño y a la mejora de los mismos, incrementar la confianza y satisfacción de los clientes, se intenta a través de esta implantar una terminología común en el campo de la RSE, y servir de base para documentos existentes, tratados, convenciones internacionales y otras normas a crearse.

¿POR QUE UNA NORMA ISO SOBRE RSE?

Lo que se intenta es que exista una certificación reconocida en todo el mundo, para lograrlo se requiere que sea emitida por una organización reconocida mundialmente.

Dichas normas basadas en consenso y participación, favorecen a los países que carecen de medios para desarrollar normas de alcance nacional.

Este consenso abre las puertas a una estandarización de la RSE a nivel global, permite una mayor promoción y transparencia en buenas prácticas, y aporta mayor confianza sobre el tema.

Por otro lado estas normas ayudan al proceso de implantación de RSE.

TEMAS FUNDAMENTALES

La Norma Guía ISO 26000 fue probada por equipos de trabajos en temas principales tales como:

- Derechos Humanos
- Prácticas Laborales
- Gobierno Organizacional
- Tema de Consumidores
- Involucramiento de la Comunidad y Desarrollo de la Sociedad
- Prácticas Operacionales Justas
- Medio Ambiente

Las actividades primordiales en los distintos temas son:

Derechos Humanos: --Derechos Civiles y políticos
--Derechos económicos, culturales y sociales
--Derechos Laborales
--Derechos Comunitarios

Prácticas Laborales: --Salud y seguridad en el trabajo
--Condiciones de trabajo dignas
--Desarrollo de los recursos humanos
--El trabajador como ser humano

Gobierno Organizacional: --Inclusividad
--Conducta ética
--Entrega de información
--Respeto a la ley
--Rendición de cuentas (Accountability)

- Tema de Consumidores:
- Entregar a consumidores información adecuada y precisa
 - Suministro y desarrollo de servicios y productos socialmente beneficiosos
 - Suministro y desarrollo de productos y servicios seguros y fiables
 - Protección a la privacidad de los consumidores

Involucramiento de la Comunidad y Desarrollo de la Sociedad:

- Impactos del desarrollo
- Involucramiento de la comunidad
- Desarrollo de la sociedad
- Filantropía

Prácticas Operacionales Justas:

- Promoción de actividades éticas y transparentes
- Promoción de la libre competencia
- Aplicación de prácticas justas y éticas de suministros y post suministros
- Respeto por los derechos de propiedad intelectual y otros tipos de propiedad, y respeto por los intereses de los usuarios.
- Lucha contra la corrupción

- Medio Ambiente:
- Prevención de la contaminación
 - Prevención del calentamiento global
 - Consumo sostenible y uso de la tierra
 - Preservación y restauración del medioambiente natural y del ecosistema
 - Respeto por las generaciones futuras

PACTO GLOBAL

El Pacto Global de las Naciones Unidas es un código de conducta para las grandes empresas, propuesto por primera vez ante el Foro Mundial el 31 de

enero de 1999 por el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, en un comienzo con nueve principios para las empresas multinacionales y transnacionales que incluía propuestas sobre derechos humanos, derecho laboral y medio ambiente, posteriormente se incluyó un décimo principio sobre la lucha contra la corrupción. El Secretario General estimuló a gobiernos, y empresarios a colaborar con todas las organizaciones del mundo que promueven acciones y principios sociales y ambientales que beneficien a la sociedad.

Los objetivos complementarios perseguidos por el Pacto Global son:

- Lograr que el Pacto Global y sus principios formen parte de la estrategia y de las operaciones de las empresas
- Facilitar la cooperación entre los principales grupos participantes promoviendo las relaciones de colaboración en apoyo de los objetivos de las Naciones Unidas

El Pacto Mundial esta formado por la Oficina del Pacto Mundial , la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, la Organización Internacional del Trabajo, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Organizaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Además cuenta con una participación activa de los gobiernos que incentivan el cumplimiento de estos principios, las organizaciones laborales y las sociedades civiles directamente interesadas en los temas que el Pacto Mundial procura influenciar, todos interactúan intentando crear una conciencia colectiva, fomentar la responsabilidad cívica de las empresas para entre todos lograr una economía mundial sustentable e inclusiva.

COMO PARTICIPAR

El Pacto Mundial busca la mas amplia participación de empresas, para esto aquellas que deseen participara deberán:

- Enviar una carta a las Naciones Unidas, dirigida al Secretario General enviada por su Directorio, expresando su apoyo al Pacto Mundial y a los principios que este pregona.
- Las empresas deben manifestarse a través de cualquier medio y en cualquier ámbito de acción a favor del Pacto mundial y de sus principios.
- Desarrollar la estrategia de la empresa teniendo en cuenta el Pacto Mundial y sus principios.
- Manifestar en la rendición anual de cuentas su adhesión al Pacto Mundial y las acciones que efectúan para llevarla a la práctica.

Medios utilizados por la empresa para dar a conocer los principios:

Redes: El Pacto Mundial a logrado la creación de redes a lo largo y a lo ancho de todo el planeta. Lo que se busca es brindar medios de diálogo, donde se pueda comunicar los principios y los fines que el Pacto Mundial fomenta.

Diálogos El Pacto Mundial intenta brindar ámbitos de diálogos, para tratar temas de interés internacional, entre los que figuran: “Las empresas y los derechos humanos”, “Las empresas y el desarrollo sostenible”, “La transparencia y la lucha contra la corrupción”, “La función del sector privado en las zonas de conflicto” y “Las finanzas y la responsabilidad cívica de las empresas”.

Aprendizaje Se invita a las empresas a difundir en todos los ámbitos de acción y a dar a conocer en el sitio web del Pacto Mundial ejemplos de prácticas empresariales, enseñanzas y experiencias adquiridas.

Proyectos de colaboración: Se alienta a los participantes a intervenir en proyectos de colaboración que fomentan los organismos de las Naciones Unidas y organizaciones de las sociedades civiles en todo el mundo.

LAS VENTAJAS DE PARTICIPAR EN EL PACTO MUNDIAL

Mostrarle a toda la sociedad lo bueno de practicar estos principios mundialmente aceptados y de la responsabilidad cívica que esto implica, para lograr entre todos los involucrados una economía sostenible e inclusiva.

Ofrece soluciones sencillas para problemas actuales relacionados con la globalización, el interés empresarial y el desarrollo sostenible dentro de un contexto de requerimientos múltiples.

Otorga una imagen de empresa preocupada e involucrada con problemas de actualidad como el Medio Ambiente y la Corrupción.

Dar garantía a los empleados de empresa interesada en la satisfacción, seguridad y salud del personal, permite obtener un sentimiento de pertenencia de parte de ellos, aumentar su moral, aumentar su eficacia y eficiencia operacional.

Permite gestionar riesgos desde una posición activa.

Participar en el Pacto Mundial permite ser escuchado y ser considerado como referente por los gobiernos, la sociedad civil, las organizaciones laborales, las empresas del medio y otros interesados.

Brinda la posibilidad de conocer, estar actualizado sobre las prácticas recomendadas y experiencias adquiridas de todos aquellos que aplican en buen proceder que marcan estos principios.

LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL.

Los distintos principios son mundialmente aceptados porque provienen de:

- La Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- La Declaración de los Principios de las Organizaciones Internacionales de Trabajo relativa a los derechos fundamentales del trabajo.
- La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

- La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

Estos se pueden dividir en dos principios relacionados con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, cuatro afines con la declaración de la OIT, tres concernientes a la Declaración de cuidado al Medio Ambiente y el desarrollo de Río, y uno relacionado contra la lucha anticorrupción.

Derechos Humanos

1. Las empresas deben amparar y respetar la Declaración Universal de los Derechos Humanos fundamentales internacionalmente reconocidos dentro de su ámbito de influencia.
2. Deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos Humanos.

Relaciones Laborales

A nivel laboral se pueden identificar cuatro principios:

3. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y reconocer el derecho de los trabajadores de negociar colectivamente.
4. La eliminación de todo trabajo forzado y obligatorio.
5. La abolición efectiva del trabajo infantil.
6. La eliminación de todo tipo de discriminación en materia de empleo y ocupación.

Medio Ambiente

7. Las empresas deben tener un enfoque preventivo orientado al desafío de la protección medioambiental.
8. Adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Lucha contra la corrupción.

10. Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

INCENTIVOS TRIBUTARIOS A NIVEL NACIONAL

La ley 18.083 en su artículo 78 establece que las empresas contribuyentes del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE) e Impuesto al Patrimonio gozarán de beneficios tributarios por las donaciones que realicen, los beneficios serán la imputación como gasto de la empresa a todos los efectos fiscales del 25% del equivalente a la donación, y el restante 75% del total de las sumas entregadas se imputará como pago a cuenta de los tributos, este monto será calculado en Unidades Reajustables a la cotización vigente en la fecha de la donación. Para esto el organismo beneficiarios expedirá recibos que serán canjeables por certificados de créditos en la Dirección General Impositiva .

Las donaciones aceptadas sean aquellas que estén destinadas a la compra de alimentos, útiles, vestimenta, construcciones y reparaciones a establecimientos educativos de Primaria, Secundaria y Técnico Profesional y Formación Docente, atienden a las poblaciones más carenciadas. También están incluidas en este beneficio las donaciones a las Universidades privadas debidamente habilitadas, las realizadas al Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU), al Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable, a la Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer, , entre otros.

De acuerdo a lo que establece el artículo 23 de la ley, aquellas empresas que realicen determinados gastos socialmente responsables podrán computar los mismos a los efectos de la liquidación del IRAE por una vez y media su monto real.

Estas deducciones incrementadas son: los gastos en que incurran los sujetos pasivos del IRAE destinados a capacitar a su personal en áreas consideradas prioritarias, que serán aquellas emergentes del Plan Estratégico Nacional declarado por el gobierno, los gastos para mejorar las condiciones laborales y medio ambientales de trabajo para la prevención que sean permitidos por el Poder Ejecutivo, los gastos incurridos para obtener la certificación de calidad bajo las normas internacionales.

INDICE

Abstract	2
Capítulo 1. Introducción	3
1.1 Fundamentos del tema.....	3
1.2 Objetivos del Trabajo.....	3
1.3 Alcance y Limitaciones al Alcance.....	4
1.4 Metodología del Trabajo.....	5
Capítulo 2. Concepto de Responsabilidad Social	8
2.1 Definición de Responsabilidad Social.....	8
2.2 Elementos que integran la definición.....	12
2.3 Origen del Concepto.....	13
2.4 Evolución Histórica.....	14
2.5 Aspectos Básicos en la RSE.....	19
2.6 ¿Para que sirve la RSE?.....	19
2.7 ¿Cómo se aplica la RSE?.....	20
2.8 Actos Responsables de la Empresa.....	22
2.9 Ventajas y Beneficios de la RSE.....	23
2.9.1 RSE a la Interna de la Empresa.....	23
2.9.2 RSE a la Interna de la Empresa.....	26
2.10 Los 10 Errores más comunes.....	27
2.11 RSE y Crisis.....	29
2.12 Grupos de Interés (Stakeholders).....	32
Capítulo 3. Normas Existentes Relativas a la RSE	38
3.1 Norma SA 8000.....	38
3.2 Norma SA 26000.....	42
3.2.1 Objetivos de la Norma Guía sobre RSE.....	42
3.2.2 Temas Fundamentales.....	42
3.3 Pacto Global.....	44
3.3.1 Los 10 Principios del Pacto Global.....	45
3.4 Incentivos tributarios a nivel nacional.....	46
Capítulo 4. Organizaciones que promueven la Responsabilidad Social Empresarial en Uruguay	48
4.1 DERES.....	48
4.1.1 Áreas que definen la Responsabilidad Social de la Empresa.....	49
4.1.2 Funcionamiento de DERES.....	50
4.1.3 Encuesta a nivel nacional.....	52
4.1.3.1 Cuestionario.....	52
4.2 ACDE.....	53
4.2.1 ¿Qué es el IRSE?.....	54

4.2.1.1 ¿Cómo se realiza el IRSE?.....	54
4.2.2 Comparación de los resultados de las empresas que participaron en el IRSE desde 2003 (“fundadoras”) con el conjunto de las empresas de cada año.....	56
4.2.3 Variación Anual de IRSE y sus componentes en sus siete ediciones. Base 100=2003.....	58

Capítulo 5. Incorporación de la Responsabilidad Social a la Estrategia.....

9

5.1 Definición de Estrategia.....	59
5.2 Niveles de Estrategias.....	60
5.2.1 Estrategias de Nivel Corporativo.....	60
5.3 Administración Estratégica.....	63
5.3.1 ¿Por qué es tan importante la Administración Estratégica?.....	63
5.3.1.1 El Proceso de Administración Estratégica.....	63
5.4 RSE como Estrategia de Negocios.....	66
5.5 Distintas estrategias de RSE.....	68
5.6 Consideraciones al iniciar una Estrategia de RSE.....	71
5.7 Cuadro de Mando Integral (CMI). Herramienta para desarrollar, comunicar y medir resultados estratégicos.....	72
5.7.1 La vinculación del CMI con su Estrategia.....	73
5.8 Mapas Estratégicos.....	74
5.8.1 Mapas Estratégico Genérico a un nivel amplio de Estrategia.....	77

Capítulo 6.Implantación de la RSE en la Estrategia de la Empresa..

78

6.1 Las principales tareas de la Puesta en Práctica de la Estrategia.....	79
6.2 Componentes del Proceso de Implantación.....	81
6.2.1 Desarrollar una organización capaz.....	81
6.2.1.1 Selección de las personas adecuadas para los puestos claves.....	81
6.2.1.2 Desarrollo de las competencias centrales y las capacidades competitivas.....	82
6.2.1.3 Aspectos estructurales básicos.....	82
6.2.1.4 Elección de un diseño organizacional estratégicamente adecuado.....	82
6.2.1.5 Tendencias en relación al grado de autoridad y de conceder a cada unidad y a cada empleado y su impacto en el diseño organizacional.	83
6.2.2 Presupuestos: Asignación de recursos a actividades estratégicas....	83
6.2.3 Políticas y procedimientos que apoyan en la estrategia.....	85
6.2.4 Mejora Continua y Mejores Practicas.....	86
6.2.5 Sistemas de Apoyo: de información, comunicación y operación.....	87
6.2.6 Recompensas e incentivos.....	88
6.2.7 Cultura y ambiente de Trabajo.....	90
6.2.8 Liderazgo interno para impulsar la puesta en marcha.....	91

6.3 ¿Cómo podemos formular una Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y luego implantarla de forma efectiva?.....	93
6.4 Los factores críticos de la implantación.....	95
6.5 Pasos para implementar la RSE.....	95
Capítulo 7. Casos Particulares.....	99
7.1 Trabajo de Campo.....	99
Capitulo 8. Conclusiones.....	125
Bibliografía.....	137
Anexos.....	140