



**¿CÓMO SE DESARROLLAN LOS PROGRAMAS DE RSE
DENTRO DE LAS COMPAÑÍAS DEL SECTOR TRANSPORTE
COLECTIVO EN ÉPOCAS DE CRISIS?**

**NATALIA RODRÍGUEZ
FLORENCIA CUTURI
MAGDALENA CROSA**

**ORIENTADORES:
ADRIANA ABRAHAM
IRENE GUENAGA**

FEBRERO 2010

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO ANTE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN – CONTADOR
PRIVADO**

ABSTRACT

El presente trabajo busca determinar el grado de avance de la Responsabilidad Social Empresarial en el sector de transporte colectivo de pasajeros en Uruguay a partir del análisis de las empresas que realizan conscientemente programas responsables. Para ello se desarrolló un análisis teórico, tanto de la RSE como del sector: concepto, principales características y evolución. A su vez, se analizaron los distintos organismos que promueven la RSE en nuestro país, las herramientas de evaluación que existen a nivel mundial y la forma de comunicación tanto interna como externa de las prácticas responsables.

La principal razón que nos ha motivado a realizar este trabajo es la contribución que las prácticas responsables pueden tener en el desarrollo sustentable del transporte público, que es un servicio de primera necesidad para la población y el único con estas características que hay actualmente en nuestro país.

Para cumplir con el objetivo se formularon dos modelos para analizar y clasificar a las empresas de la muestra elegida. El primero de ellos evalúa las acciones realizadas por las organizaciones en cada una de las áreas definidas por DERES y el segundo el grado de compromiso con la RSE.

La principal conclusión del presente trabajo es que la mayoría de las empresas del sector transporte colectivo de pasajeros no tienen programas de RSE incorporados desde la estrategia, sino que cuentan con acciones aisladas desde una conducta asistencial. De dicha apreciación se desprenden varias observaciones y recomendaciones en materia de RSE que, además de contribuir con la sociedad y el medio ambiente, le brindan a las empresas beneficios que las harán más rentables en el largo plazo.

ABSTRACT	1
Introducción	5
<i>Fundamentos de la elección del tema</i>	5
<i>Objetivos del trabajo e Hipótesis de investigación</i>	5
<i>Alcance y limitación al alcance</i>	7
<i>Metodología de trabajo</i>	7
<i>Los efectos de LA CRISIS DE 2009 EN URUGUAY</i>	9
CAPÍTULO I Responsabilidad social	12
<i>Concepto</i>	12
<i>Evolución de la RSE</i>	16
El surgimiento de la RSE	16
Factores del entorno que impulsaron la RSE en las empresas:	18
<i>Organismos que promueven la RSE en Uruguay</i>	23
DERES	24
ACDE	26
Instituto Uruguayo de Normas Técnicas	27
Otras instituciones que promueven la RSE en Uruguay	29
<i>Dimensiones DE LA RSE</i>	30
1. Gestión de los recursos humanos y ambiente de trabajo	31
2. Medio ambiente	32
3. Apoyo a la comunidad	34
4. Comunicación y marketing responsable	35
5. Valores y principios éticos	36
<i>La RSE como parte de la estrategia empresarial</i>	37
<i>Responsabilidad social en épocas de crisis</i>	42
CAPÍTULO II Responsabilidad social y su comunicación	46
<i>Responsabilidad social y su comunicación:</i>	46
Cómo comunicar la RSE	49
<i>Herramientas de evaluación y comunicación de la RSE</i>	52
Herramientas de Evaluación Internacionales	52
1- GLOBAL REPORTING INITIATIVE	52

2- ACCOUNTABILITY 1000	52
3- ISO 26.000	53
Herramientas de Evaluación a nivel Nacional	54
4- Balance Social	54
5- IRSE (Índice de Responsabilidad social empresarial)	55
6- Manual de Primeros Pasos	56
7- Manual de la Autoevaluación de la Rse	56
Modelos de Evaluación desarrolladas para el trabajo de campo	58
8- Modelo de evaluación por las 5 áreas de DERES	58
9- Clasificación de las empresas según la actitud frente a la RSE	60
CAPÍTULO III Sector Transporte en Uruguay	68
<i>Definición de transporte</i>	68
<i>Evolución del transporte colectivo de pasajeros en Uruguay</i>	68
<i>El transporte colectivo hoy</i>	76
Transporte urbano	76
Transporte suburbano	79
Transporte interdepartamental	80
<i>Generalidades del sector transporte colectivo de pasajeros</i>	81
Factores que influyen en el sector	81
Análisis de las 5 fuerzas de Porter del sector de transporte colectivo de pasajeros	84
<i>El Rol del transporte colectivo de pasajeros en la sociedad</i>	86
CAPÍTULO IV Trabajo de Campo	88
COPSA	88
AGENCIA CENTRAL	94
COT	99
CITA	102
CUTCSA	110
CAPÍTULO V CONCLUSIONES	123
<i>la RSE y su importancia</i>	123
<i>Generalidades del sector transporte colectivo de pasajeros</i>	123
<i>La RSE en el sector transporte colectivo de pasajeros</i>	124
<i>RSE del sector Transporte en épocas de crisis</i>	126
<i>Resultados del modelo de evaluación por las cinco áreas de DERES</i>	128
Conclusiones de las áreas según el modelo desarrollado	129
<i>Clasificación de las empresas según la actitud frente a la RSE</i>	135

Conclusiones generales de la clasificación de las empresas según la actitud frente a la RSE	140
<i>Bibliografía consultada</i>	143
<i>Referencias bibliográficas</i>	143
<i>Páginas web consultadas</i>	144
<i>Información de prensa Uruguay</i>	145
<i>ANEXO I Resultados del modelo de las 5 áreas</i>	146
<i>ANEXO II Cuestionario para empresas del sector transporte colectivo</i>	148

INTRODUCCIÓN

FUNDAMENTOS DE LA ELECCIÓN DEL TEMA

En la actualidad la RSE se considera como una forma de hacer negocios orientada al desarrollo sustentable de las empresas, que cada vez más se va incorporando en su forma de operar. Hoy en día los empresarios se enfrentan a los problemas sociales de siempre en nuevos escenarios con diferentes retos cada vez más dinámicas. Aunque muchas de estas situaciones van más allá de la operativa propia del negocio, las empresas no pueden ser ajenas a éstas porque ocurren en la comunidad en las que están insertas. Cada vez más se espera que las organizaciones actúen en forma responsable y confiable. Por lo tanto, en la medida que las acciones de RSE sean aplicadas desde la estrategia, pueden generar ventajas competitivas que aseguren la sustentabilidad de la compañía en el largo plazo. Como futuras licenciadas en administración consideramos enriquecedor para nuestra carrera profundizar sobre cómo se deben desarrollar los programas responsables y así mejorar la rentabilidad de las organizaciones en nuestro medio.

El segundo componente de la elección, estuvo influenciado por la situación que se estaba viviendo, a causa de una de las crisis económicas y financieras más graves de muchos años a nivel mundial, que se propagó en casi todos los países desarrollados y que comenzaba a tener sus repercusiones en las economías del tercer mundo. En estos tiempos difíciles los debates mundiales se preguntaban qué sería del futuro de la RSE, que con tanta fuerza y dinamismo se había propagado en todas las empresas. La opinión se dividió en dos; los que consideraban que los programas responsables serían recortados para disminuir gastos y aquellos que veían en la RSE una ventaja competitiva para salir adelante de la difícil situación. En este contexto, decidimos investigar cómo se desarrollaría la situación en Uruguay, donde comenzaban a sentirse algunos efectos de la crisis.

Resulta muy interesante centrar el estudio de la RSE en las empresas uruguayas de transporte colectivo por tratarse de un servicio de primera necesidad para la población que incide en el funcionamiento de la vida laboral directamente. Las compañías de dicho sector presentan ciertas particularidades: la mayoría cuentan con un gran número de empleados, sus estructuras son complejas, las unidades están en constante contacto con los propios usuarios y el resto de la ciudadanía, a su vez la prestación del servicio tiene implícitas externalidades positivas y negativas (aumentar la movilidad, la contaminación, facilitar el ordenamiento del tránsito y otras). En esta línea la aplicación de prácticas responsables tales como el cuidado del medio ambiente, contribuciones con la comunidad, un servicio responsable y su correcta comunicación, ayudan a la prestación de un servicio más sustentable y rentable en el largo plazo.

OBJETIVOS DEL TRABAJO E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Los objetivos de la investigación fueron formulados a comienzos del 2009 en un escenario de incertidumbre con respecto a lo que podía suceder en nuestro país, ante una de las crisis mundiales más grandes de los últimos años.

En ese contexto se decidió analizar las posibles repercusiones de la recesión económica y su impacto en las acciones de RSE aplicadas por las empresas del sector de transporte colectivo de pasajeros. Basándonos en esta premisa, definimos nuestro objetivo de estudio y las distintas hipótesis rectoras del trabajo.

Durante el desarrollo de la investigación y habiendo analizado distintos indicadores, la realidad nacional demostró que lo que se preveía no fue lo que realmente sucedió; la crisis mundial no tuvo las repercusiones que se pensaba que iba a tener en la región. Asimismo, los expertos consultados reafirmaron que tal crisis no tuvo en Uruguay, el impacto que se esperaba a comienzos de año. (Dicho análisis económico se expone más adelante.)

Esta situación se vio reflejada en el sector de transporte colectivo de pasajeros, donde la venta de boletos, la cantidad de viajes y los coches en circulación, no se vio disminuida.

En base a las consideraciones antes mencionadas, el objetivo planteado quedó al margen de la realidad y se debieron redefinir los objetivos de la investigación, resultando en el estudio y la evaluación de la RSE en el sector de transporte colectivo. Para ello se planteó un marco teórico que contiene las herramientas necesarias para determinar el grado de desarrollo de la misma.

Para desarrollar dicho objetivo definimos las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características de RSE consideradas por las empresas estudiadas como principales, teniendo en cuenta la naturaleza de la propia actividad?
- ¿Cuáles son los grupos de interés que según las empresas del sector valoran más las acciones responsables aplicadas por las mismas?
- ¿De qué forma repercuten las acciones de RSE en las empresas analizadas? ¿Cuáles son las motivaciones y beneficios que hacen que un sector casi sin competencia y tan regulado aplique RSE?
- ¿Cómo son tomadas las decisiones con respecto a las políticas de RSE? ¿Son analizadas desde un punto de vista estratégico, a largo plazo y pensando en futuras repercusiones?
- ¿De qué manera es comunicada la RSE en el sector? ¿Existen programas específicos para ello?
- ¿Cómo reaccionan las empresas que aplican RSE, frente a una amenaza de una recesión económica? ¿Se tomaron algún tipo de medidas preventivas al respecto?

En base a estas hipótesis evaluaremos y compararemos a las empresas del sector que aplican políticas responsables con el fin de poder determinar el grado de desarrollo de RSE para el sector. A tales efectos se desarrollaron dos modelos que permitieran realizar dicho análisis.

El primero denominado: “Modelo de las 5 áreas de DERES”, resultó de la adaptación del Manual de Autoevaluación de DERES y tiene como fin analizar cada empresa en base a dichas áreas de la RSE definidas por el organismo. Esta herramienta consiste en un cuestionario cerrado con varias preguntas que indagan sobre las prácticas realizadas en cada una de las áreas. En función de la respuesta se asigna una puntuación del 1 al 3 (dependiendo de la existencia o no de la acción concreta). Por lo tanto el documento original se ajustó con la finalidad que fuera más específico para el sector bajo estudio. En este modelo se califica a cada empresa y se determina qué acciones quedan por realizar para contribuir al mayor desarrollo de la RSE en el sector.

El segundo modelo denominado: “Clasificación de las empresas según la actitud frente a la RSE” define cuatro niveles para determinar el grado de compromiso de las empresas frente a la sociedad. Para cada uno de los niveles se describen las características que lo definen y algunas acciones a modo de ejemplo. Una vez desarrollado el trabajo de campo, se procedió a clasificar a cada una de las empresas pertenecientes a la muestra determinando el nivel de desarrollo de las acciones y su actitud responsable.

ALCANCE Y LIMITACIÓN AL ALCANCE

La investigación se centra en las políticas de RSE de las empresas de transporte colectivo, en el contexto político, económico y social actual de Uruguay. Abarca tanto el subsector urbano, como el suburbano y el interdepartamental, pero no incluye al de transporte departamental, que comprende el servicio entre las ciudades del interior del país.

El trabajo tiene como objetivo determinar el grado de desarrollo de las políticas responsables existentes en el sector, para ello analiza a las empresas desde el interior, por medio de entrevistas en profundidad a los directores, gerentes generales o aquellos que tengan influencia sobre las decisiones relativas a la RSE. Con esta finalidad quedan comprendidas en el estudio sólo aquellas organizaciones que han manifestado conscientemente tener prácticas de RSE o un responsable a cargo de la misma. Por lo tanto, las demás no se consideraron para definir la muestra y no se tuvo en cuenta la percepción de los usuarios, autoridades externas, grupos de influencias u otros integrantes de la organización que no estén vinculados directamente a la toma de decisiones de RSE; por escapar al alcance de la investigación.

Las empresas incluidas en la muestra cuentan con una participación de mercado que alcanza, en cada uno de los subsectores, a cubrir más del 60% de la participación respectivamente. Considerando que el universo de estudio son aquellas empresas que declaran hacer RSE, la muestra abarca el 100% del mismo.

El alcance temporal de la investigación incluye los hechos ocurridos durante el ejercicio de 2009, quedando excluida alguna repercusión menor del presente año.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología aplicada para la investigación consistió en una recopilación bibliográfica sobre la temática de la RSE y el sector del transporte colectivo, para la determinación de un sólido marco teórico. Luego se realizó el trabajo de campo que comprendió el análisis de las acciones responsables de las empresas. Finalmente se contrastaron ambos análisis con la finalidad de evaluar el grado de desarrollo en el sector y responder los interrogantes planteados.

Por tratarse de un tema muy amplio que abarca todos los aspectos de la vida empresarial, el marco teórico de la RSE se centra únicamente en aquellos puntos vinculados con el objetivo del trabajo. Éstos son: la definición del concepto, el análisis de su evolución, algunas organizaciones que promueven la RSE a nivel internacional y local, y las cinco áreas que utiliza DERES, en las que se basó el trabajo empírico para evaluar y comparar las acciones de responsables en cada una de las empresas objeto de estudio. Se le dedicó un espacio al análisis teórico del impacto de la crisis económica sobre las prácticas de RSE. También se estudió la importancia de la comunicación tanto interna como externa de las políticas responsables y las herramientas que permiten medir y comunicar de forma más objetiva dichas acciones.

Se desarrolló un estudio bibliográfico sobre la evolución y la situación actual del transporte colectivo de pasajeros en Uruguay, para conocer en mayor profundidad a las empresas investigadas en el trabajo de campo. Además, por las particularidades del tipo de servicio prestado, se estudió la contribución que el sector tiene naturalmente con la sociedad, así como otros efectos que resultan negativos. Para ello, se consultaron libros, artículos periodísticos, expertos, la normativa actual del sector, y a las propias organizaciones.

Previo a la selección de las empresas se realizó un sondeo de todo el universo (dieciocho empresas) que consistió en la consulta de sus páginas web, la opinión de expertos del sector y de la RSE en Uruguay y en el relevamiento de información secundaria, por ejemplo: libros, prensa escrita y digital. También se realizaron contactos telefónicos o vía mail con directores, gerentes y los principales responsables, para saber cuáles contaban con programas de RSE institucionalizados, sin importar el grado de avance; y por lo tanto, que su inclusión tuviera un aporte relevante al estudio de la RSE en el sector de transporte colectivo.

Luego de realizada una primer aproximación a las empresas, se definió la muestra quedando con las cinco que aplicaban RSE. Éstas tienen diferentes características, tales como: su participación de mercado, el alcance de sus líneas, antigüedad, tamaño, cantidad de empleados etc.; que hacen más rica la elección.

A continuación se detalla un cuadro con las empresas que conforman la muestra y sus características:

Empresa	Sector	Participación de mercado	Nº Coches	Nº empleados	Antigüedad
Agencia Central	Interdepartamental	7%	79	550	35
CITA	Suburbano e Interdepartamental	30% (Interdep.) 1% (suburbano)	80	250	72
COPSA	Suburbano e Interdep.	12% (Interdep.) 46% (suburbano)	286	1.100	80
COT	Interdepartamental	18%	112	430	63
CUTCSA	Urbano e Interdep.	63% (urbano) 16% (suburbano)	1.039	4.604	73
Participación de mercado¹		63% urbano 63% suburbano 67% Interdep.			
Promedio			319.2	1.386	64.6

¹ La participación de mercado se calculó teniendo en cuenta a todas las empresas por subsector y sumando las participaciones de cada una de las empresas de la muestra

Para desarrollar el trabajo de campo, se utilizó principalmente la metodología de entrevistas en profundidad con personas referentes dentro de la organización. Los cuestionarios para las entrevistas están conformados por preguntas cerradas y abiertas y su formulación tiene como base las distintas herramientas de evaluación de la RSE y de clima laboral. Como complemento a las entrevistas se recurrió a la observación personal, a partir de las visitas realizadas a las distintas empresas, relevamiento de datos periodísticos, de la normativa pertinente, información en páginas web e información de organismos que regulan el sector o que promueven la RSE en nuestro país.

LOS EFECTOS DE LA CRISIS DE 2009 EN URUGUAY

En el año 2009 se vivió a nivel mundial una crisis financiera y económica, que *“la mayoría de los analistas consideraba que sería relativamente prolongada, de forma similar a lo que ocurrió en la crisis de comienzos de la década de 1980. Sin embargo, el impacto de la crisis en el sector real de las economías, fue menos duradero de lo que se preveía meses atrás, aunque al mismo tiempo más fuerte. De este modo, la recuperación de la economía mundial parece producirse antes de lo esperado.”*²

Dicha recesión se originó en Estados Unidos y se expandió rápidamente, llegando tanto a países desarrollados como emergentes. Particularmente en Uruguay, repercutió en algunos sectores del país, afectando principalmente a las exportaciones, pero *“la economía uruguaya respondió a la crisis internacional mejor que lo proyectado meses atrás.”*³

En otros casos, la manifestación de la situación se dio por las empresas que tuvieron que recortar gastos porque así lo determinó la casa matriz situada en algún país afectado. De todas formas esta disminución del presupuesto se realizó evitando generar despidos masivos, procurando eliminar gastos que tuvieran un menor impacto a largo plazo: *“las empresas atribuyeron un carácter esencialmente transitorio al shock externo y privilegiaron, en consecuencia, la conservación de sus recursos humanos.”*⁴

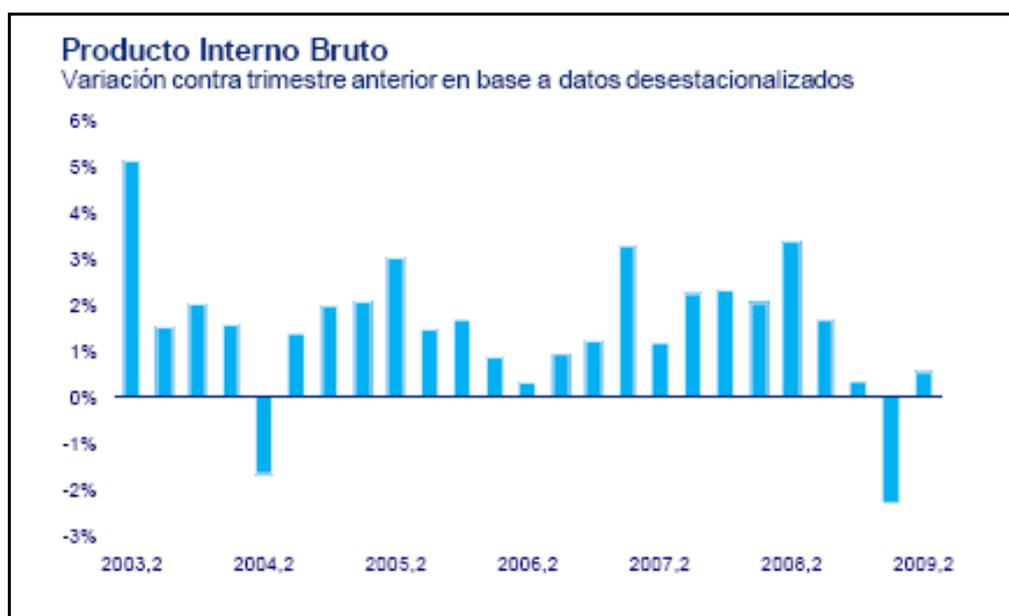
Según reconocidos economistas, Uruguay sufrió un freno en el crecimiento del PBI, pero éste no llegó a tener dos caídas consecutivas, lo cual determinaría una recesión. *“La caída del PBI registrada en el primer trimestre de 2,3% no se vio acompañada por una variación del mismo signo para el segundo trimestre de 2009.”*⁵ De este modo y tal como se observa en el gráfico, la economía uruguaya experimentó un freno abrupto a partir del cuarto trimestre, pero no ingresó técnicamente en crisis.

² Deloitte, Perspectivas económicas: Uruguay elude la recesión – Revisión de proyecciones, 21 de setiembre 2009

³ Ídem anterior

⁴ Deloitte, Perspectivas económicas: Uruguay elude la recesión – Revisión de proyecciones, 21 de setiembre 2009

⁵ KPMG, Boletín N°36, setiembre 2009



A partir del tercer trimestre el PBI continuó subiendo, demostrando una clara reactivación de la economía “según datos desestacionalizados, el PIB aumentó 2,5% en julio-setiembre respecto del trimestre inmediato anterior”,⁷ cerrando el año con crecimiento.

La crisis y el sector de transporte colectivo de pasajeros

La leve caída de la actividad no ha generado la necesidad de tomar medidas en el transporte. Según datos de la IMM la frecuencia del servicio urbano, a diferencia del 2002, continuó normalmente⁸. Incluso, durante este período de inestabilidad económica, se continuó con la reforma del sistema metropolitano de transporte que integra nuevos beneficios. Este programa se había comenzado a elaborar en el 2005 y se terminó de implementar en el 2009 incluyendo el período de la crisis.

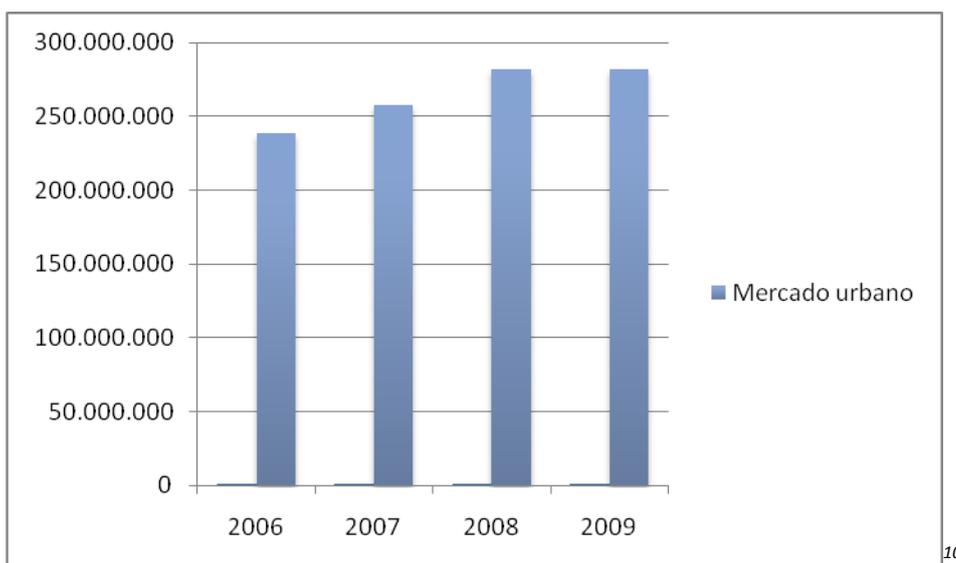
Según la Consultora Deloitte “La economía uruguaya sufrió una fuerte desaceleración pero escapó a recesión”⁹. Esto se reflejó en el sector transporte colectivo, donde en general se vio un estancamiento, sin existir una disminución en la cantidad de boletos vendidos, ni en la frecuencia de los coches. Además, desde el mes de julio de este año el crecimiento se reactivó nuevamente, lo que muestra una posible salida sin casi ningún perjuicio en lo que al sector refiere. A modo de ejemplo, presentamos la evolución dentro del subsector de transporte urbano.

⁶ Deloitte, Perspectivas económicas: Uruguay elude la recesión – Revisión de proyecciones, 21 de setiembre 2009

⁷ Deloitte, Informe financiero, 21 de diciembre 2009

⁸ Justo Nandi IMM

⁹ Deloitte, Perspectivas económicas: Uruguay elude la recesión – Revisión de proyecciones, 21 de setiembre 2009



10

El transporte colectivo de pasajeros es un medio muy utilizado en nuestro país para trasladarse hacia y desde los lugares de trabajo, por lo que al no haber aumentado el desempleo, dicho uso del servicio no se vio disminuido. *“Como ya es sabido, la crisis internacional no dejó secuelas sobre el mercado de trabajo, ya que según datos del INE se crearon alrededor de 32 mil puestos de trabajo y disminuyó la informalidad.”*¹¹

Por su parte, el transporte colectivo de pasajeros también se relaciona en forma directa con el poder de compra de sus usuarios y en este sentido el 2009 fue un año favorable. *“Podemos decir que el Índice Medio de Salarios subió un 12% en la comparación diciembre de 2009 contra diciembre de 2008. Para tener una mejor medida del poder adquisitivo de los salarios es más adecuado utilizar una medida de promedios anuales, de forma de considerar el valor del salario en cada uno de los meses del año, en lugar de considerar solamente el valor de diciembre. Esa medida en promedio anual muestra una suba de 14,9% en pesos. Si se descuenta la inflación, el Índice Medio de Salarios subió 7,3% en términos reales.”*¹²

Este breve análisis tiene como finalidad describir cómo el impacto de la crisis no se propagó en el sector de estudio, y por lo tanto, los objetivos planteados en un comienzo tuvieron que ser modificados teniendo en cuenta la situación actual.

¹⁰ Fuente: elaboración propia en base a información brindada por CUTCSA

¹¹ KPMG, Boletín N° 39, enero 2010

¹² Entrevista realizada por el periodista Juan Andrés Elhordoy al economista Pablo Rosselli en el programa radial: En Perspectiva, Radio El Espectador, 28 de enero 2010

CONCEPTO

El término Responsabilidad Social Empresaria (RSE) surgió en la década del 70, aunque ya existían organizaciones y gobiernos que realizaban acciones de carácter social desde hace muchísimos años. En sus comienzos se consideraba que la RSE era un tema exclusivamente de las empresas; el término “responsabilidad social corporativa” es todavía más familiar para la mayoría de las personas que “responsabilidad social”. La diferencia radica en que es aplicada por cualquier organización y no sólo por las empresas privadas, el cambio se dio porque las organizaciones han caído en cuenta que su actividad afecta a la comunidad y al ambiente en el que están insertas, contribuyendo también al desarrollo sostenible.

El concepto de responsabilidad social carece de consenso general, ya que las características que lo determinan son el reflejo de las expectativas de la sociedad en un momento y lugar en particular, por tanto, son cambiantes. Es por esta razón que presentaremos varias definiciones, extraídas de diferentes organismos nacionales e internacionales que promueven la RSE. Cada uno expone diferentes aspectos, por lo tanto, analizan los aportes de cada enunciación hasta concluir cuales son las principales características que, a nuestro entender, determinan el concepto de RSE.

A continuación se enlistan las diferentes definiciones, cabe aclarar que el orden no pretende denotar su mayor o menor importancia, sino que el criterio en el que se exponen es insignificante:

1. Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE):

“La Responsabilidad Social Empresarial se afirma en que todos los agentes productivos, inclusive el Estado han de asumir que la economía está al servicio del hombre y no a la inversa y en que los dirigentes de empresa han de lograr con su conducta y manera de actuar la difícil conjugación de la búsqueda de la eficiencia económica y justicia social, implementando los principios de solidaridad, subsidiariedad y participación, buscando además el bienestar de la comunidad en su conjunto.”

En esta definición se hace referencia al compromiso consciente con la sociedad, que implica que la empresa es solidariamente responsable con cada uno de los grupos de interés con los que se relaciona. La definición incluye al Estado como una de las organizaciones que deben buscar el bienestar social en su actividad. Denota que no solamente las empresas privadas pueden aplicar prácticas responsables, sino que el gobierno, debe desarrollar sus actividades de forma de promover la justicia social.

ACDE fomenta que las empresas sean “buenas ciudadanas” esto implica que deben buscar el bienestar de la comunidad en su conjunto a la par que la eficiencia económica. Esta conjugación de objetivos no es imposible, sino que se puede lograr, ya que ambos buscan la sobrevivencia de la organización.

Para que una empresa cumpla con la condición de buena ciudadana y como consecuencia resulte socialmente responsable debe:

- Cumplir con la normativa vigente a nivel nacional e internacional

- Instrumentar métodos y políticas que impacten en forma positiva en la vida laboral y personal de sus empleados
- Contemplar a la comunidad en la cual se asienta
- Preocuparse activamente por las consecuencias medioambientales de su actividad
- Contar con que sus directivos y empleados actúen de acuerdo al código de ética

La RSE contempla tanto a grupos internos a la empresa (accionistas y empleados) como a los externos y a la comunidad en general. Las empresas deben ser conscientes del alcance de su actividad y conocer sus efectos para mejorarlos según los intereses de los afectados.

2. DERES, que es uno de los principales organismos que apoyan y fomentan la RSE en nuestro país la define como:

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

Para dicha organización va más allá de acciones aisladas y específicas, es algo incluido en la dirección de cada empresa. En la breve definición que plantea, hace referencia a las áreas que conforman la RSE, que no sólo incluyen lo que rodea a la organización externamente, sino que también a lo que la conforma por dentro, esto es: el ambiente laboral, los valores y principios que rigen en la misma y los colaboradores de cada una de las empresas.

Según DERES la RSE *“Es una forma de hacer negocios relativamente nueva pero evaluada como tendiente a consolidarse firmemente en el mercado. En este sentido no consiste en una “moda” sino en un cambio radical en la concepción de gestión empresarial que llegó para quedarse.”* De esta forma, se reafirma la idea principal planteada en la definición, incluyendo a la RSE en la visión de los negocios.

3. El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social (BRASIL):

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

La definición incluye a la ética de las empresas para con los stakeholders, éstos son todas las partes relacionadas con la empresa, todos los actores internos o externos que de forma directa o indirecta tienen algún tipo de contacto con la actividad que desarrolla la organización en cuestión, por ejemplo los trabajadores, proveedores, accionistas, financistas, clientes, comunidad, etc. Este concepto lo tienen en cuenta las dos definiciones anteriores sin mencionarlo explícitamente, haciendo alusión a los grupos que se ven afectados por la empresa de alguna forma.

El principal aporte es la mención de la importancia que tiene la continuidad de los recursos ambientales para futuras generaciones. El Instituto relaciona a la RSE con una manera de gestión de la empresa de manera tal que no interfieran ni arruinen el medio ambiente y que respete la diversidad social.

4. Centro para la acción de la Responsabilidad Social Empresaria (CentraRSE) Guatemala:

“La RSE no es filantropía, no son acciones sociales independientes, y no son obligaciones ni imposiciones a las empresas. La RSE, más bien, es una estrategia o una forma de actuar de la empresa en su interrelación con todos los actores que la rodean y que se convierte en una ventaja competitiva”.

En la definición se hace mención a la “filantropía”, que *“Puede entenderse como amor al género humano. Las acciones filantrópicas son múltiples y variadas, pero principalmente se vinculan con la donación de recursos económicos, entrega de tiempo personal (trabajo voluntario) o de conocimiento, u otras acciones concretas tendientes al mejoramiento de la condición humana. Preocupación y amor por el otro”¹³.*

Según dicha organización la RSE puede contribuir a una mejor gestión de la empresa que logre una ventaja competitiva, por lo tanto no implica solamente donaciones ni trabajo voluntario, sino que es una estrategia empresarial para con los stakeholders, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y así mejorar la competitividad de la empresa.

5. ISO 26000:

“Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que:

- *contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;*
- *tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;*
- *cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con las normas internacionales de comportamiento; y*
- *esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones*

NOTA 1: Las actividades incluyen productos, servicios y procesos

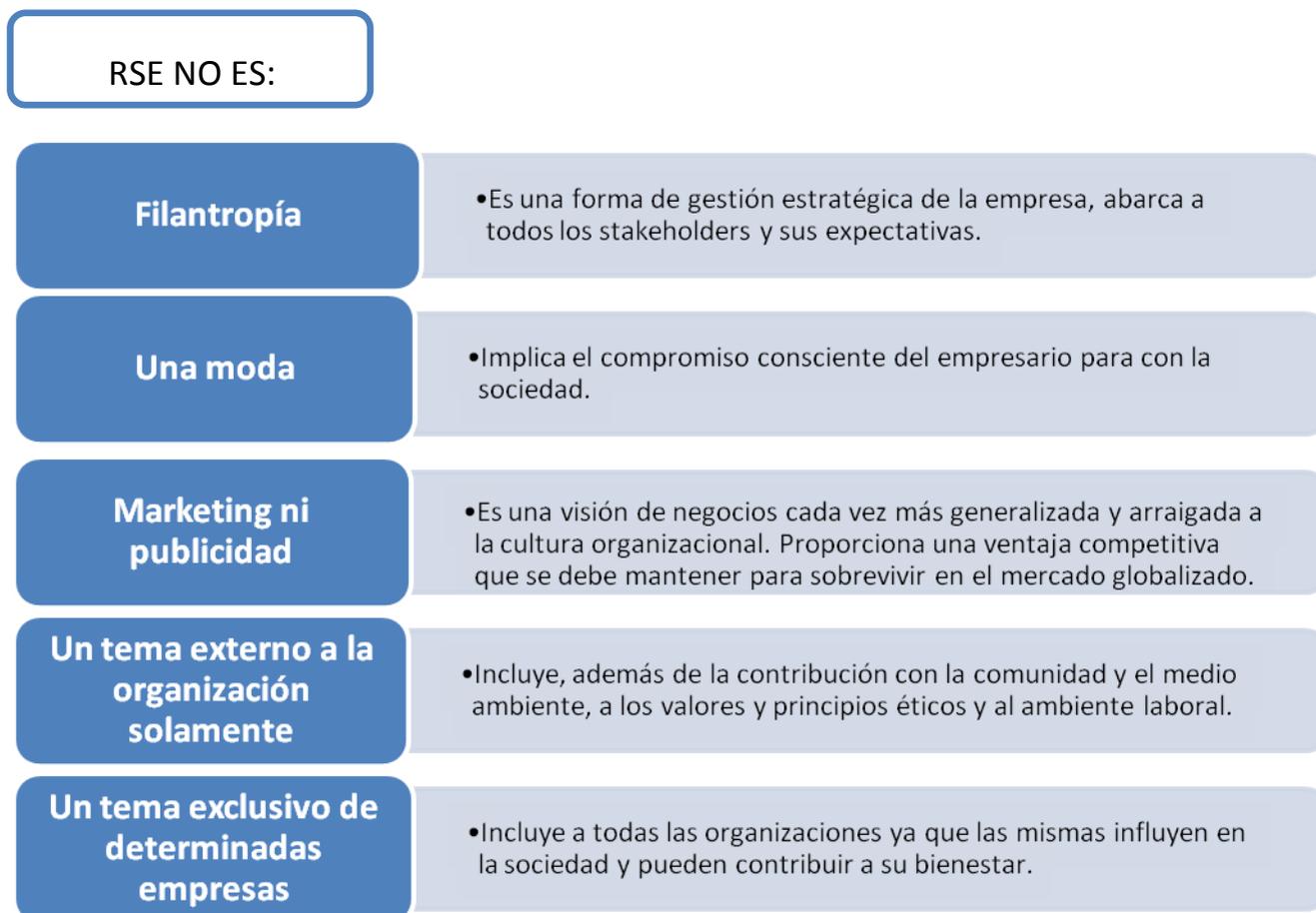
NOTA 2: Las relaciones se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia”

En la definición se menciona la importancia de cumplir con la legislación vigente. Plantea la necesidad de la integración de las prácticas aplicadas en materia de RSE; toda la organización debe ser coherente con las mismas. Hace referencia a los stakeholders, las empresas socialmente responsables deben tener en cuenta a los grupos de interés relacionados y los aspectos que los conciernen para poder alcanzar las expectativas y el bienestar de dichos grupos.

La norma define a la responsabilidad social como una forma de generar un desarrollo sostenido a lo largo del tiempo, esto es importante ya que indica el beneficio que tendrá la RSE en la empresa.

¹³ Definición extraída de DERES, (www.deres.com.uy)

En base a las definiciones analizadas, se presenta una síntesis que determina las principales características que engloban el concepto, mediante la negativa de lo que no es RSE:



14

La RSE implica acciones deliberadas para contribuir con el bienestar de los stakeholders y la comunidad en la que se opera, para ello se deben aplicar y promover valores y principios éticos elevados en todo su accionar. Las organizaciones actúan en forma socialmente responsable cuando son conscientes de cómo aporta la comunidad a sus actividades, cuando ven que los beneficios económicos y sociales no son objetivos opuestos, sino que en muchos casos, son complementarios, y cuando se logran aplicar prácticas de RSE de forma tal que generen una ventaja competitiva. Para esto las partes involucradas deben ser capaces de percibir tales acciones, las mismas deben estar bien direccionadas.

La RSE es un activo intangible que pueden (o no) desarrollar las empresas. En los últimos años sufrió un proceso de interés creciente, se vio en la práctica de la RSE una oportunidad para perdurar y sobrevivir, las ventajas se comenzaron a percibir y apreciar. La confianza en las organizaciones pasó a ser un activo valioso para las empresas, tanto de los inversores, como de los empleados y los clientes.

¹⁴ Fuente: Elaboración propia

EVOLUCIÓN DE LA RSE

Analizar la evolución de un fenómeno de la magnitud, complejidad y repercusión social, como es el de la RSE, no resulta sencillo. Esta problemática se debe a las múltiples variaciones que existen del concepto, *“pocos términos han sido definidos de maneras tan diferentes como la responsabilidad social”*¹⁵. Sumado al aporte que le da cada empresa, organismo, y comunidad, provoca que el significado sufra constantes cambios. Además, no sólo abarca a las empresas, sino también a la vida social y política en muchos países, y en cada uno, en un entorno cultural muy distinto. Esta falta de consenso deriva en la dificultad para determinar el momento en que comenzó y nos limita una narración lineal de los hechos que van hilando esta historia. De todas formas, es importante realizar un estudio de su evolución para entender lo esencial de la RSE y los motivos que hacen, que hoy en día, tenga el protagonismo que ha alcanzado.

El análisis comienza con un breve resumen de algunos hechos, que impactaron en la sociedad y el Estado, contribuyendo al origen del fenómeno. Luego, se exponen los cambios sociales y económicos, que han provocado que, luego de tantos años de historia de las empresas recién se comience a debatir y desarrollar la RSE en estos últimos 30 o 35 años. A lo largo del análisis profundizaremos en los diferentes factores que provocaron que las compañías privadas fueran tomando progresivamente una mayor responsabilidad con la comunidad, hasta llegar al nuevo concepto de ciudadanía corporativa, en el que las organizaciones en conjunto, procuran el desarrollo sostenible de la sociedad.

EL SURGIMIENTO DE LA RSE

La responsabilidad social, se remonta a las civilizaciones griegas. Los filósofos de la época fueron los primeros en hablar de los derechos civiles, los sistemas legales igualitarios y de los deberes cívicos. *“La Responsabilidad Social, por lo tanto, se refiere a la obligación de la persona para considerar los efectos de sus decisiones y acciones sobre el sistema social como un todo”*¹⁶.

Por lo tanto, cuando hablamos de “Responsabilidad Social Empresaria” estamos combinando ese compromiso ciudadano de respetar el bienestar de la sociedad con los intereses de la organización. Partiendo de la misma construcción del concepto, podemos afirmar que la RSE comienza con el origen mismo de las empresas, que conjugaron capital y trabajo para generar riqueza y beneficios.

Durante el período de la Revolución Industrial, una nueva forma de trabajo se impone junto con la consolidación de la filosofía capitalista como imperante en el mundo occidental. Esta concepción, desarrollada por Adam Smith, sostiene que la única racionalidad que se asienta en el hombre es la maximización de su propio beneficio. Por lo tanto, el capitalista obtenía ganancias a partir de la conjugación de capital propio y trabajo ajeno, que guiado por su afán de maximización, derivó en abusos sobre los empleados. Bajo esa motivación, y por más que el propio Adam Smith justificó la existencia de la “mano invisible”, que regula el mercado de bienes y el laboral por medio del equilibrio natural que se da entre oferta y demanda, generando así que parte de esa riqueza se distribuyera con los trabajadores; resultó inevitable que *“la dominación del capital sobre el trabajo se transformara en explotación, y que los trabajadores organizados sindicalmente defendieran sus intereses tan vigorosamente como los dueños del*

¹⁵ Stephen P. Robbins – Mary Coulter. Administración – 5ta. Edición.

¹⁶ Davis, K. and R. W. Blomstrom, 1975, Business and Society: Environment and Responsibility

capital".¹⁷ En este escenario, la intervención del Estado era la solución para dar fin a los conflictos, quedando de lado la convicción liberal, que el propio mercado era el regulador de la riqueza por excelencia.

A fines del siglo XIX, en pleno apogeo de la industrialización, existieron acciones voluntarias por parte de los empresarios para mejorar la comunidad. El ejemplo más emblemático, fueron las empresas fundadas por el inglés Robert Owen, quien supo demostrar que la incorporación de medidas de seguridad y bienestar para los trabajadores; junto con las exigencias laborales, permitían una producción eficiente y responsable. Dichos beneficios, basados en ideales que defendían que el hombre es un ser social y no individual, fueron realmente revolucionarios para la época.

Además de la generación de empleo, la caridad del empresario se vuelve otra forma de contribuir con la sociedad. Esta conducta, conocida como filantropía, consistía en la donación de las propias ganancias de los dueños, en su calidad de individuo, a personas o instituciones carenciadas seleccionadas con criterios puramente subjetivos.

A pesar de la voluntad filántropa de algunos empresarios, la antagónica lucha de clases hizo necesaria la intervención de una mayor regulación por parte del Estado, que pudiera equilibrar la situación por medio de leyes y gasto público para promover el desarrollo de la economía. A nivel internacional, los gobiernos junto con los empleadores y trabajadores que participaron de la conferencia de Paz de París al finalizar la Primera Guerra, crearon una comisión que sentaría las bases de la Organización Internacional de Trabajo (OIT)¹⁸. De esta forma se procuró la legislación laboral, que repartía los ingresos de las empresas y se acompañaba en cierta medida el crecimiento de la producción junto a la capacidad de consumo, llegando a ser explosiva en la década de los 20'.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, las sociedades involucradas se vieron devastadas por una gran miseria que marcó la necesidad de una solución más profunda. En esta etapa se consolidó el "*Estado benefactor*" que actuó favoreciendo a los más necesitados y procuró ocuparse de prestar los servicios más básicos para los ciudadanos, desarrollando medidas de protección laboral, seguridad, salud, contratación y contralor de la economía. La crítica situación social, logró sensibilizar a algunas organizaciones, grupos religiosos e intelectuales, que comenzaron a generar presión en los empresarios para que tomen una mayor conciencia social.

De todas formas, los problemas sociales como el desempleo generado por las distintas crisis económicas, el incremento de la pobreza en algunas regiones y los crecientes fenómenos de exclusión social, se agudizaron sobre finales del siglo XX. La ineficiencia de algunos gobiernos en el manejo de la economía, producto de largos procesos burocráticos y corrupciones que dañaban la administración, volvió a poner sobre la mesa el debate del rol cumplido por el Estado.

En la década de los setenta, el tema de las obligaciones y responsabilidades de las empresas adquirió una mayor connotación como respuesta a una serie de demandas provenientes de grupos de presión, organizaciones de consumidores, cuidado del medio ambiente y otros grupos sociales, que rechazaban la forma de operar de algunas compañías que habían adquirido un poder económico importante. Las denuncias por la mala explotación de los recursos naturales y humanos: métodos de producción

¹⁷ Schvarstein, Leonardo: "La inteligencia social de las organizaciones", Paidós (pag:36)

¹⁸ Notas para el Comité Espejo - UNIT

contaminante, multinacionales subcontratando mano de obra infantil y trabajos en condiciones inhumanas, aprovechándose de las necesidades de países pobres, se hicieron sentir fuertemente.

Como respuesta a esta demanda, a fines de los '80 y principios de los '90, cobraron importancia las políticas de gestión medioambiental y códigos de conducta, basados en las teorías de desarrollo sostenible, entendido este concepto como *“el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades”*.¹⁹ Estos hechos tuvieron como consecuencia que el sector privado tomara mayor conciencia y participara a favor de un desarrollo económico sustentable y exitoso.

La democratización de la información, debido al surgimiento de medios interactivos, tales como Internet, el creciente acceso a medios masivos y la extensa y dinámica difusión de las noticias globales, repercuten directamente en la imagen y reputación de las empresas afectando sus negocios. Los grupos de interés cuentan con estos canales de comunicación para hacer sentir la presión, denunciando malas conductas o premiando las acciones responsables de las compañías. Esto ha llevado a que los directivos le den mayor importancia en sus agendas a los aspectos sociales y ambientales.

FACTORES DEL ENTORNO QUE IMPULSARON LA RSE EN LAS EMPRESAS:

En los años 70, década en la que muchos autores establecen que la RSE comienza a cobrar importancia, coincide con ciertos cambios que se dan en el plano social y económico: la postmodernidad y el neoliberalismo.

El primero, fue bautizado por el filósofo Jean François Lyotard en la publicación de *“La condición postmoderna”*, de 1979. La Postmodernidad es una corriente de pensamiento que busca entender la sociedad actual en oposición a los ideales de la corriente que la antecede, *“la Modernidad”*. Este movimiento se caracteriza por la multiplicidad, lo híbrido, la carencia de un orden interno o totalitario y la democratización en la fuente de creación de conocimiento, que ahora es aportada también por grupos minoritarios. El surgimiento se manifestó en diferentes aspectos de la sociedad, pintura, literatura, filosofía; si bien al comienzo éstos fueron hechos aislados, su hilo conductor es la oposición a la estructura, los parámetros y sistemas cerrados. La Postmodernidad denuncia el fracaso de los ideales planteados por los *“meta relatos”* o *“relatos madre”* (el liberalismo, el iluminismo, el cristianismo y el marxismo) por su incapacidad de lograr su cometido de alcanzar la sociedad utópica que planteaban.

El cambio económico se da por el dominio del neoliberalismo, que agrupa un conjunto de ideas y teorías económicas que promueven el fortalecimiento de la economía nacional y su inclusión en el mercado mundial globalizado a través de la iniciativa empresarial privada. El término no corresponde a una única escuela, por lo tanto combina varias interpretaciones económicas de diferentes autores. El mismo surge a finales de los años 70 como respuesta al fracaso del postulado monetario de Keynes, que provocó una fuerte inflación derivando en una crisis económica y financiera. A esto se le suma la crítica sobre la falta de eficiencia por parte del Estado, considerándolo contraproducente para la economía. Cuando se promovió

¹⁹ Comisión Mundial sobre Medio ambiente y Desarrollo, presidida por Gro Harlem Bruntland, en 1987.

que *"Achicar el Estado es agrandar la nación"*²⁰, se consiguió que se privatizaran muchos servicios públicos, bajaran las regulaciones de salarios y las barreras arancelarias, defendiendo el libre mercado capitalista como garantía del crecimiento económico. Una de las diferencias que existen con el liberalismo clásico de Adam Smith, es la conciencia que el *"laissez faire, laissez passer"*²¹ no es solución a las fallas del mercado, por lo tanto se acepta cierto intervencionismo estatal, como garantía de las libertades individuales²².

Esta nueva situación actual en la que nos encontramos, definida como *"presente neoliberal postmoderno"*²³, contiene una serie de características que posibilitan la consolidación de las empresas privadas como principales actores, que junto con las políticas del Estado, deberán garantizar el desarrollo económico en conjunto con el social. Estas corrientes ideológicas contienen ciertos factores que explican el auge que cobró la responsabilidad social estos últimos años. A continuación los desarrollaremos con mayor profundidad:

1. **La caída de los "Meta relatos":** La falta de creencia en que los modelos económicos o políticos tengan las soluciones a los problemas, se debe a la decepción por el fracaso de los grandes proyectos de progreso que planteaba la Modernidad. La humanidad sucumbió en un vacío ideológico, *"se creía que la ciencia avanzaba hacia la verdad, el arte se expandiría como forma de vida y la ética encontraría la universalidad de normas fundamentadas racionalmente. No obstante, las conmociones sociales y culturales de los últimos decenios, parecen contradecir los ideales modernos"*²⁴. En la Postmodernidad la sociedad no espera de un gobierno, la ciencia o la religión la solución absoluta a sus problemas. Mientras el hambre, la marginación y la escasez de los recursos se agudizan; las soluciones antes planteadas parecen no ser suficientes. Este cuestionamiento a las estructuras modernas permite la aparición de otras realidades que conviven con las tradicionales: así surge la medicina alternativa, una nueva composición familiar de hogares uniparentales, parejas homosexuales, concubinato, divorcios, nuevas religiones, la re-significación de lo clásico y lo popular, costumbres, creencias y formas de vida se fusionan con cada cultura local.

2. **El individualismo extremo:** Cuando Nietzsche afirma que *"Dios ha muerto"*, hace referencia más allá de la pérdida de confianza en las instituciones religiosas, a la aceptación de la "nulidad total": la falta de la base fundamental para todas las creencias. Esta visión apocalíptica es considerada como uno de los antecedentes de la corriente postmoderna, a la que se le suma la ausencia de trascendencia, ya no sólo en sentido religioso, sino que también desaparece la esperanza laica de una forma de vida dedicada a alcanzar un modelo "ideal", cualquiera que éste sea. Esto determina la falta de interés y compromiso con el futuro. El estímulo es el de satisfacer los deseos individualistas, derivados a un mayor nivel de consumismo y la preponderancia por determinados estándares y valores más superfluos: el culto a la belleza física y la estética de mantenerse joven²⁵. La sociedad se fracciona y los grupos minoritarios encuentran sus espacios.

3. **El consumismo:** Otra de las características de la sociedad postmoderna es el vacío ideológico consolidado durante la década de 1980-1990 cuando cayeron los sistemas de gobiernos totalitarios, que planteaban estructuras políticas, sociales y económicas cerradas, que podían ser planificadas y dirigidas. En

²⁰ Slogan utilizado por el ministro de economía José Alfredo Martínez de Hoz durante la dictadura Argentina (www.clarin.com/suplementos/zona)

²¹ Expresión francesa que se traduce como: *"dejad hacer, dejad pasar"*

²² Adolfo Rivero, *¿Qué es el neoliberalismo?* (www.neoliberalismo.com)

²³ Schvarstein, Leonardo: "La inteligencia social de las organizaciones", Paidós

²⁴ Díaz, Esther *¿Posmodernidad?* Bs. As., Biblos, 1988, p.22

²⁵ Andaló, Paula artículo publicado en el diario Clarín, Argentina, el 15 de septiembre de 1992

América Latina se terminan las dictaduras de derecha y en 1989 la caída del Muro marca el fin del comunismo, que tampoco demostró ser la respuesta. Este hecho, según Lyotard, muestra la imposición de la economía de libre mercado, el consumo, el capitalismo neoliberal; como única ideología de la sociedad postmoderna. Otro factor que impulsa este concepto es el crecimiento económico, debido a una mayor producción de bienes y la apertura de los mercados mundiales.

4. La menor participación del Estado en la esfera social: El Neoliberalismo surge por la progresiva desaparición del Estado en la prestación de determinados servicios básicos y regulaciones económicas que desarrollaba en el sistema formal jurídico en los siglos XIX y XX. Esta ausencia provoca que la sociedad empiece a demandar a las compañías, actividades que tradicionalmente fueron de la órbita del Estado. Esta intervención se debilita, no sólo por la privatización, sino también por la necesidad de adaptarse a una comunidad más global, en la que determinados organismos supranacionales, basados en principios éticos mundiales, aportan una serie de declaraciones y principios, que deben ser tomados por los países o quedar por fuera. Si bien nadie discute la soberanía de los Estados-nación, ésta ha ido decayendo progresivamente en la medida que se unen a órganos mundiales²⁶. A continuación citaremos algunos ejemplos:

- En el año 1976 la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) adoptó la declaración sobre inversión internacional y empresas multinacionales con el objetivo de mejorar el clima de inversión y fomentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden hacer al progreso económico y social, así como minimizar y solventar las dificultades que pueden surgir debido a sus operaciones²⁷.
- En junio de 1998, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento. Mediante esta declaración, los Estados miembros se comprometen a respetar, promover y hacer realidad, los cuatro principios relativos a los derechos fundamentales: 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 del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación²⁸.
- En Julio del 2000, la ONU lanza el Pacto Mundial con el mundo de los negocios, comprometiéndolo a las empresas a llevar a la práctica diez principios basados en cuatro valores fundamentales: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción²⁹.
- En marzo de 2006 se creó “El Consejo de Derechos Humanos”, órgano intergubernamental que forma parte del sistema de las Naciones Unidas y que está compuesto por 47 Estados Miembros, responsables del fortalecimiento de la promoción y la protección de los derechos humanos en el mundo. Su objetivo principal es analizar las situaciones de violaciones de los derechos humanos y hacer recomendaciones al respecto³⁰.

²⁶ Michael Hardt y Antonio Negri, Imperio Paidós

²⁷ www.oecd.org/document/

²⁸ www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm

²⁹ www.un.org

³⁰ www.ohchr.org

5. **La concentración de poder en las empresas privadas:** Con el crecimiento económico y desarrollo de nuevas tecnologías, que favorecen las operaciones del mercado financiero y de valores, se potenció la acumulación de capitales. Esto sumado a las privatizaciones, adquisiciones y fusiones de empresas, permitió la constitución de grandes grupos económicos; hechos que le otorgaron a las compañías el dominio de los mercados internacionales y progresivamente la adquisición de mayor poder económico y social. Algunas multinacionales generan un valor agregado que en muchos casos supera al PBI de varios países, 100 de las corporaciones más grandes generaron en 2002 un 4,3% del PBI mundial, superando el 3,5% de 1990; además, tienen una tasa de crecimiento mayor que los países de América Latina y el Caribe³¹.

A su vez, la capacidad de generar mayor poder se vuelve cada vez más ilimitada. La nueva concepción de las empresas muestra que su valor no depende sólo de los bienes físicos, sino también de la propiedad de activos intangibles. Esta posibilidad de crecimiento no sólo se vuelve más vasta, sino también más compleja. El personal calificado, las habilidades gerenciales, la reputación de la empresa y de sus marcas, el capital intelectual y los programas de RSE, han adquirido valor por encima de los atributos materiales tradicionales.

6. **El nuevo rol de los administradores:** El gran poder económico de las compañías y dinamismo actual, provoca una gran incertidumbre tanto en la esfera económica como política. El impacto que pueden generar las grandes empresas se vuelve impredecible y sus consecuencias o externalidades pueden ser extremadamente positivas o negativas. Por lo tanto se establece un contrato entre las partes: *“La sociedad concede legitimidad y poder a la empresa, en el largo plazo, aquellos que no usan ese poder de un modo que la sociedad no considera responsable tienden a perderlo”*³². Por lo tanto, los empresarios deben entender que están sujetos a las normas de la comunidad y a las presiones ejercidas por distintos grupos³³. Esta legitimación del poder está condicionada al modo de operar de las empresas, que se rigen cada vez más, con criterios económicos y sociales de forma inseparable. El desafío está en asumir el compromiso de elevar los niveles de desarrollo social, la protección medioambiental, apoyo a la comunidad y contribuir con los stakeholders; integrándolos estratégicamente al negocio para procurar empresas rentables. Esto implica una interacción con la comunidad en forma positiva que produzca beneficios no sólo para la sociedad, sino también para las propias empresas, y puede convertirse por lo tanto en una alianza de ganar – ganar.

“El capital parece tener que vérselas con un mundo uniforme o, en realidad, con un mundo definido por nuevos y complejos regímenes de diferenciación y homogeneización, desterritorialización y reterritorialización. La construcción de rutas y los límites de estos nuevos flujos globales estuvo acompañada por una transformación de los procesos productivos dominantes, lo que dio por resultados una realidad que se le da hoy al trabajo comunicativo, cooperativo y afectivo. En la posmodernización de la economía global, la creación de la riqueza tiende aún más hacia lo que llamaremos la producción biopolítica, la producción de la vida social misma, un proceso en el cual cada vez más lo económico, lo político y lo cultural se superponen e invierten recíprocamente”.³⁴

³¹ Carlson, Beverley (Oficial de Asuntos Sociales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)) “Job losses, multinationals and globalization: the anatomy of disempowerment” (Destrucción de empleos, multinacionales y globalización: la anatomía de la pérdida del poder).

³² Keith Davis

³³ H.R Bowen “Social Responsibilities of the Businessman” (1953) New York.

³⁴ Michael Hardt y Antonio Negri, Imperio Paidós pag 15

Peter Drucker apoya este concepto y manifiesta que *“el administrador moderno, debe ser un activista político. Cada vez se dará mayor cuenta de que, en estos tiempos turbulentos, en adicional manejo de su empresa, deberá convertirse en el líder e integrador de una sociedad pluralista”*. Esta concepción implica que las organizaciones requieren de una ética, que nace desde su esquema de gobierno, no sólo interesado por el cumplimiento de lo legal, sino también por la responsabilidad moral que le cabe como organización³⁵.

Es la misma sociedad que, tras el peso de la globalización y la necesidad de una respuesta a los problemas, le otorga el poder a las organizaciones, pero le exige respuestas. Esto obliga a las compañías a medir y monitorear los resultados.

Tomando estas seis características del *“presente neoliberal postmoderno”*, nos encontramos en primer lugar, con un Estado que no encontró formas alternativas de gobierno que garanticen una solución y demostró ser ineficiente en la administración pública. Esto lo obligó a ceder roles en el plano social que fue dejando en manos del sector privado. Además, al integrarse a los organismos mundiales debió aceptar valores y normas universales que fomentan el bienestar de las ciudades. Por otro lado, las empresas adquirieron mucho poder económico, que deben saber administrar para que la comunidad lo legitime. De esta forma, se posicionan como agentes fundamentales para contribuir con el desarrollo, teniendo mayor presencia en ámbitos de bien público. Por último, la sociedad cada vez más conectada pero a la vez más individualizada, debe buscar nuevas formas de solucionar problemas que no son nuevos. En este escenario, la RSE encuentra su lugar protagónico como posible respuesta para alcanzar el desarrollo sustentable, por los siguientes motivos:

- La RSE impulsa a las empresas a usar sus recursos, conocimientos y potencial económico en un modelo de desarrollo compatible con la comunidad.
- Cada vez más la empresa integra las políticas responsables con otras organizaciones, ya sea gubernamentales, ONG, con o sin fines de lucro, sumando fuerzas y capacidad de impacto positivo.
- La sociedad demanda soluciones y la empresa encuentra en ella una posible ventaja competitiva que hace que la inversión en RSE sea rentable.
- Las empresas se adaptan más rápidamente a los cambios que ocurren en la economía y que afectan a la sociedad, por lo tanto pueden dar respuestas más inmediatas que los organismos estatales.
- Se generó una conciencia de empresa ciudadana que le adjudica la misma responsabilidad que a los individuos por la comunidad en la que vivimos.

Hoy en día, se presenta una nueva concepción de la RSE; la actitud asistencial en el que la empresa donaba aquello que le sobraba, está cambiando. Los nuevos planes responsables se incluyen dentro de la cadena de valor y tienen como objetivo comprometerse con las actividades de RSE. Esto significa que se piensa en lo que el otro necesita, se lo capacita y acompaña en el proceso de crecimiento; con el fin de que la sociedad cuente con herramientas que ataquen la raíz de los problemas. En un nivel superior la empresa

³⁵ Drucker, Peter *“La Sociedad Postcapitalista”*

pasa a tener un rol transformador y ser agente de cambio para volcar en la sociedad recursos, que permitan una solución permanente, así se orienta a la RSE como sinónimo de la dignidad humana³⁶.

ORGANISMOS QUE PROMUEVEN LA RSE EN URUGUAY

En la actualidad existe concordancia en el hecho de que los distintos actores deberían coordinarse y unir sus esfuerzos, para obtener mejores resultados para la sociedad en su conjunto. Si bien el rol del Estado con respecto a las acciones sociales es esencial, a través del cuidado del medio ambiente y el compromiso con la sociedad y sus distintos grupos de interés, no se lo considera como el único impulsor de la RSE.

Los asuntos vinculados con la RSE están empezando a cobrar cada vez más importancia en la mayoría de los países del mundo y en Uruguay.

“En Uruguay, desde hace muchos años, las empresas han venido desarrollando diferentes acciones que hoy, a la luz de los nuevos conceptos, son consideradas iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esto se ve reflejado en las respuestas de empresarios cuando se les consulta si en su empresa desarrollan la RSE. Si bien la primera respuesta puede ser negativa -debido a la falta de conocimiento sobre lo que implica este término- una vez que se indaga sobre las distintas acciones y programas que la empresa desarrolla, se descubre que éstos se enmarcan en el concepto de RSE: simplemente no se consideran como tales y se desarrollan en forma aislada o puntual. La RSE ha tenido un gran impulso desde principios del año 2000, a raíz de diversas inquietudes surgidas de algunos empresarios y en especial desde el ámbito académico”³⁷.

Existen fundamentalmente tres organizaciones nacionales (DERES, ACDE y UNIT) que se encargan de desarrollarlas e implementarlas, así como también de difundir su importancia y proponer posibles acciones para que las empresas sean socialmente responsables. Asimismo, existen otros actores que promueven la RSE, tales como: ONGs, gremios, el sector académico, fundaciones y medios de comunicación, entre otros.

³⁶ March, Carlos (fundación Avina, asociación que fomenta la RSE en América Latina.)

³⁷ Situación de la RSE en Latinoamérica Hacia un desarrollo sustentable – RSE
Red Interamericana, setiembre 2005

DERES es una organización de empresas uruguayas, con el fin de desarrollar de manera conceptual y práctica la RSE. La evolución de ésta se debe en gran medida al aporte que DERES le ha otorgado a su desarrollo ya que antes, poco se conocía del tema a nivel nacional. Esta organización fomentó junto a la universidad Católica, una reunión en la que se invitaron a empresarios a trabajar en el tema y en el año 2001, se fundó DERES (Desarrollo de la Responsabilidad Social). La recesión que atravesaban las empresas en ese momento determinó una primera dificultad durante su fundación. Pero el punto de inflexión fue positivo, y por lo tanto, estos programas comenzaron a afianzarse. En un desayuno de trabajo organizados por DERES titulado: “¿Es posible desarrollar la RSE en épocas de crisis?” los participantes determinaron con énfasis que sí³⁸. Según afirma Eduardo Shaw, la primer barrera a superar era la concepción que RSE es únicamente donaciones para la comunidad. Por lo tanto, se comenzó por sensibilizar a los empresarios sobre las ventajas de aplicar dichas políticas, por medio de conferencias seminarios y talleres. Luego, adaptaron determinados manuales y herramientas internacionales y los hicieron conocer, para ayudar con la implementación y autoevaluación en las empresas.

Visión

“Desarrollar en el marco de la alta gestión gerencial el concepto de Responsabilidad Social de las empresas y organizaciones empresariales uruguayas.”

Misión

“Crear una red orgánica de empresas, sectores académicos y actores sociales vinculados a la problemática de la responsabilidad social que genere: Un concepto claro y preciso en el Uruguay del nuevo rol de las organizaciones empresariales, basado en la experiencia y principios de las ciencias sociales y en especial empresariales. Una conciencia profunda en el ámbito de las empresas y distintos actores involucrados, de estos nuevos roles. Generar herramientas que faciliten a las empresas la implementación e incorporación de la Responsabilidad Social Empresaria en su gestión.”

Las empresas que integran DERES se comprometen a:

- Promover y difundir en los diferentes ámbitos de su actividad el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresaria.
- Desarrollar todas sus actividades éticamente y con integridad.

³⁸ “Una larga década enfocados en la Responsabilidad Social Empresaria” Revista DERES (Suplemento especial de *El Observador*) 2 de agosto de 2009.

- Desarrollar políticas que impliquen un tratamiento justo y equitativo entre sus empleados.
- Promover instancias de capacitación para los empleados, que les permita mejorar sus condiciones de trabajo y aspiraciones personales.
- Permitir la pluralidad de pensamiento no discriminando a los trabajadores por su religión, raza, sexo, convicciones políticas y discapacidades.
- Cumplir con las obligaciones fiscales, de seguridad social, laborales y todas aquellas establecidas por las leyes y regulaciones de nuestro país.
- Mantener una activa preocupación por el medio ambiente, desarrollando acciones que impliquen su protección y preservación.
- Contribuir al logro de un mejor desarrollo y calidad de vida de la comunidad en general y de los sectores más carenciados en particular.

La Dirección en DERES, está a cargo de la Comisión Coordinadora (constituida por representantes de algunas de las empresas socias). Ésta a su vez, reporta y es controlada por el Comité Ejecutivo, constituido por nueve miembros.

Los diferentes proyectos están a cargo de los denominados Grupos de Trabajo (GT), cuya integración también surge de las empresas socias, de manera voluntaria. Los GT pueden constituirse en forma transitoria o permanente, dependiendo entre otros factores, del objetivo de su creación. Cada uno fija sus propios objetivos, determina el cronograma por el que se guiarán y deciden la frecuencia y el lugar de reuniones, así como también eligen la metodología de trabajo y los productos y/o actividades que desarrollará. Las propuestas y objetivos de trabajo son presentados ante el Comité Ejecutivo de DERES para su aprobación.

Apoya y orienta a los miembros en los casos en que éstos quieran implementar algún tipo de programa de RSE. Las empresas socias, cuentan además con determinados beneficios, tales como: acceso a manuales y herramientas para el desarrollo de acciones responsables. En DERES existe una biblioteca que incluye todas sus publicaciones entre otros textos; su acceso y los préstamos son de exclusividad para los socios.

Con el objetivo de concientizar más a estas empresas, DERES les facilita el acceso a distintas instancias de capacitación, talleres de trabajo y también les ofrece una serie de actividades y conferencias exclusivas para los miembros.

DERES se encarga de la actualización permanente de las últimas prácticas y tendencias de la RSE utilizadas en el resto del continente y en el mundo, de esta forma mantiene a las empresas socias y a cualquiera que quiera acceder a la información, al tanto de las novedades en la materia.

ACDE

La Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) surgió en 1952, con el objetivo de promover organizaciones empresariales eficientes, capaces de generar estructuras socioeconómicas más justas y humanas.

En ACDE se reúne gente muy variada, relacionada con empresas de distintos tipos, industrias y tamaños, para lograr una perspectiva lo más completa posible. Además no se limita a empresas nacionales, sino también multinacionales, para estar al tanto de lo que sucede a nivel mundial, para así lograr prepararse y anticipar el futuro.

En estos 57 años, fundó el primer Servicio de Empleo, creó los Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria (CREA), apoyó la fundación de FUCREA, promovió la formación de la Comisión Coordinadora de Desarrollo Económico (COMCORDE) y la Asociación Uruguaya de Logística (URULOG). También creó hace 50 años, la primera Escuela de Negocios del país actualmente denominada ISEDE, que gracias a su continua actualización, intercambio de experiencias, estudio de casos reales y participación de destacados docentes de la región; cuenta con una metodología y experiencia altamente reconocidas.

MISIÓN

“Apoyar a los dirigentes de empresa para crear y desarrollar organizaciones eficientes con responsabilidad social, inspiradas en la Enseñanza Social Cristiana.”

VISIÓN

“Ser referente de la contribución empresarial al desarrollo integral de la sociedad uruguaya.”

Los dirigentes de estas empresas se comprometen a:

- Crear empleos
 - Crear empleos productivos valorizando mejor los recursos humanos
 - Fomentar el ingreso de jóvenes a la empresa
 - Promover la capacitación permanente
- Integrar plena y efectivamente su empresa, en la sociedad en que vivimos
- Combatir la pobreza a través de la creación de riqueza
- Actuar libremente en base a reglas de ética claras.

Los socios de ACDE, aportan sus conocimientos y experiencias y reciben algunos beneficios, entre los que cabe destacar:

1. Reciben información muy valiosa a través de publicaciones periódicas exclusivas para los mismos y en caso de participar en los tradicionales eventos de ACDE, pueden interactuar con los otros invitados, expositores o conferencistas para intercambiar conocimientos.
2. ACDE les ayuda en la toma de decisiones, facilitándoles el acceso a través del contacto directo con otros socios, a información calificada que podrá ser de gran utilidad. Conscientes de los beneficios derivados de combinar esfuerzos y compartir información valiosa, los socios participan de los mismos valores y comparten su tiempo en forma generosa.
3. UNIAPAC, es la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa que reúne a más de 40.000 empresarios de 28 países, todos con el mismo espíritu solidario y afán de superación. En Uruguay, está representada por ACDE, por lo que ésta cuenta con su respaldo y los beneficios de su trayectoria.

A través de varias comisiones y grupos de trabajo, ACDE organiza y lleva a cabo diversas tareas, en las cuales sus integrantes tienen la posibilidad de intercambiar experiencias, propuestas y cualquier tipo de aporte. En este tipo de grupos, existe un empresario experto, que se encarga de apoyar y guiar al resto de los miembros.

INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS



UNIT, es una institución privada sin fines de lucro, que se fundó en 1939, con el objetivo de promover y mejorar la calidad y beneficiar a la comunidad.

Actualmente, son más de treinta los comités técnicos que trabajan en actividades de Normalización Técnica e Información Especializada e incluye más de 1400 normas.

En 1984, UNIT inició en Uruguay la Certificación de Productos, hasta llegar hoy en día a más de 80 empresas que cuentan con productos certificados por dicho instituto, a nivel nacional e internacional.

Más adelante, en 1987 UNIT editó la serie de Normas UNIT-ISO 9000 y junto con la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) inició, en 1995, la Certificación de Sistemas de la Calidad en nuestro país. Y de la misma manera, en 1998 inició la Certificación de Sistemas de Gestión Ambiental respecto a las normas UNIT-ISO 14000.

En 1997, con la creación del Sistema Uruguayo de Acreditación, Normalización, Certificación, Calibración y Ensayos (SUANCCE), UNIT pasó a operar como el Organismo Nacional de Normalización, por lo que desde entonces, sus normas técnicas han sido tomadas como normas del propio Sistema.

El Consejo Directivo de UNIT en la sesión del 8 de Agosto de 2002, definió cuatro áreas de Responsabilidad Social, en las que pretende actuar independientemente de los recursos externos obtenidos, asignando de ser necesario, recursos propios obtenidos en la prestación de otros servicios.

Área: Accesibilidad al Medio Físico

UNIT ha elaborado decenas de normas, referidas a aspectos a considerar en el diseño de los espacios urbanos, edificios y medios de transporte entre otros, para que todas las personas, aún aquellas discapacitadas, puedan llevar una vida lo más normal posible.

Dado su carácter de Secretaria Técnica del Comité de la Asociación MERCOSUR de Normalización (AMN) y de la Comisión Panamericana de Normas técnicas (COPANT), dichas normas tienen además un alcance panamericano.

Área: Gestión Ambiental

Ha contribuido con la elaboración de normas nacionales y participó de la AMN, COPANT e ISO, lo que concluyó en la publicación de las normas UNIT-ISO 14000. Es así, que el UNIT se encarga del funcionamiento del Comité respectivo y participa en varias reuniones sobre esta temática en distintos países.

Área: Seguridad y Salud Ocupacional

Su manifestación se da básicamente mediante normas nacionales que pretenden preservar a las personas y bienes, frente a posibles riesgos derivados de la actividad laboral o sus productos y servicios. Su objetivo fundamental es el de asegurar con su aplicación una vida más digna y segura para todas las personas.

Área: Capacitación

Hace más de treinta años, UNIT ha capacitado a miles de personas en las áreas anteriormente mencionadas. Para ello, se prioriza a las Pymes y estudiantes, para permitir el acceso a la formación a aquellas organizaciones de interés social, carentes de recursos necesarios para solventarlas. Junto con DERES y la Universidad Católica, UNIT ha dictado cursos sobre RSE. Además, UNIT se encarga de difundir dichos conceptos, a través de charlas, conferencias, publicaciones y entrevistas.

El Comité Espejo

La discusión de la norma de Responsabilidad Social ISO 26.000, está coordinada en Uruguay a través del Comité Espejo Nacional, creado en mayo de 2006. Éste está integrado por instituciones de sectores representativos que identifican a los distintos grupos de interés (tales como: gobierno, industria, trabajadores, consumidores y ONGs, entre otros).

El tipo de apoyo requerido por el Comité Espejo, consiste en:

- Generación de estrategias para su consolidación
- Apoyo financiero
- Disposición de material informativo
- Presencia de expertos internacionales y dictar charlas para sectores específicos

- Talleres de sensibilización y motivación
- Sensibilización en su representación internacional
- Intercambio de experiencias

Anualmente, se reúnen los representantes de varios países para intercambiar opiniones, propuestas y críticas acerca de la norma:

2005 – 1ª Reunión Plenaria, en Salvador (Brasil) y 2ª Reunión Plenaria, en Bangkok (Tailandia)

2006 – 3ª Reunión Plenaria, en Lisboa (Portugal)

2007 – 4ª Reunión Plenaria, en Sydney (Australia) y 5ª Reunión Plenaria, en Viena (Austria)

2008 – 6ª Reunión Plenaria, en Santiago (Chile)

2009 – 7ª Reunión Plenaria, en Quebec (Canadá)

En 2007 se creó el primer borrador, al que luego le siguieron varios más, ya que una vez creados, éstos circulan por los distintos países para que cada grupo de interés pueda revisar y proponer cambios. Sin embargo desde el 2008 se exige que las propuestas sean a nivel del país, por lo que se debe lograr primero un consenso entre los distintos grupos, para luego enviar los comentarios.

En la séptima reunión plenaria de Quebec, entre el 18 y el 22 de mayo del 2009, se trataron temas complejos como: barreras al comercio, derechos humanos y uso amigable de la norma. Luego de la misma se llegó a un acuerdo sobre el borrador de la guía. La próxima reunión se llevará a cabo en Copenhague (Dinamarca) en el primer semestre del 2010, se espera que la norma se publique en setiembre del mismo año³⁹.

OTRAS INSTITUCIONES QUE PROMUEVEN LA RSE EN URUGUAY

Banco Interamericano de Desarrollo

El Banco Internacional de Desarrollo (BID) financia programas de desarrollo por medio de préstamos, donaciones, garantías e inversiones. En junio del 2009, a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) se aprobó un proyecto para la promoción de la responsabilidad social en las empresas por USD 150.000. Actualmente se encuentra en su etapa de implementación. Su objetivo principal, es que las empresas en América Latina y el Caribe, ya sean grandes o pequeñas y medianas (Pymes), adopten prácticas de responsabilidad social.

Metas específicas

³⁹ www.iso.org

- (i) Reunir a los representantes del sector privado, gobierno y otras organizaciones, interesados en promover la aplicación de RSE en la región, para facilitar el intercambio de experiencias en la implementación de prácticas responsables.
- (ii) Mostrar, a través de ejemplos prácticos exitosos, el impacto y los resultados de aplicar principios de RSE.
- (iii) Dar a conocer mecanismos, a través de los cuales se puede promover la adopción de prácticas de RSE en el sector privado.
- (iv) Promover y facilitar la discusión de los temas de RSE, cuyo impacto es positivo para el desarrollo sostenible de la región.

Anteriormente, el evento se realizó en Panamá 2003, México 2004, Chile 2005, Brasil 2006, Guatemala 2007 y Colombia 2008. En el 2009, la VII Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa: “Afrontando Retos con Responsabilidad”, tuvo lugar en el hotel Conrad de Punta del Este.

Asimismo, existen otras organizaciones cuya esencia no consiste en desarrollar y promover la RSE, sin embargo organizan o participan de manera activa en distintas instancias con el fin de concienciar a los empresarios y a la sociedad en su conjunto, entre ellas destacamos a las universidades por sus trabajos de investigación en la materia.

DIMENSIONES DE LA RSE

En el marco de la RSE existen cinco áreas de interés, en las que las empresas pueden aplicar programas, políticas y prácticas de responsabilidad social. Las mismas son de gran utilidad, ya que en base a la cantidad y calidad de acciones realizadas en ellas, las organizaciones podrán medir su grado de desarrollo en términos de RSE.

Según la naturaleza de cada empresa, el sector industrial en el que opere y otras características similares, es probable que cada una pueda darle más importancia a un área que a otra, sin embargo, es importante destacar que, de alguna manera, es imprescindible tener todas en cuenta a la hora de desarrollar las políticas responsables.

Las cinco áreas estratégicas de acción son:

- 1- Gestión de los recursos humanos y ambiente de trabajo
- 2- Medio ambiente
- 3- Apoyo a la comunidad
- 4- Comunicación y marketing responsable
- 5- Valores y principios éticos

A continuación se analiza la importancia que tienen las áreas de interés para las organizaciones, las medidas que las empresas pueden tomar en cada una de las mismas y los beneficios que pueden lograrse.

Calidad de vida laboral, según DERES:

“Son las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, salud, seguridad laboral, entre otros”.

Es importante que las empresas apliquen políticas y prácticas creativas en este campo, que sean capaces de reflejar y respetar las necesidades de sus trabajadores, cumpliendo con los objetivos del negocio.

La globalización y la competencia internacional, requieren que las corporaciones sean innovadoras, diversas y flexibles. Además, los consumidores e inversores también ejercen presión para que las empresas generen un ambiente de trabajo justo, productivos y potenciadores; que incluyen la atracción y retención de los mejores talentos

Los medios de comunicación también son un grupo importante de presión, ya que con el tiempo, cada vez se le da más importancia y mayor cobertura a los temas vinculados con la calidad de vida en las empresas. Esto desemboca en la necesidad de realizar continuos cambios y generar oportunidades equitativas y no discriminatorias en el lugar de trabajo.

Según el Manual DERES – Primeros Pasos, las posibles medidas a tomar en esta área son:

- Incentivar la retroalimentación, las iniciativas individuales y las nuevas ideas
- Incorporar la diversidad como un valor de la empresa
- Reclutar a partir de las más variadas fuentes posibles de postulantes
- Proveer capacitación diversa
- Establecer una política en contra del acoso sexual
- Promover el desarrollo de carrera y programas de orientación, premiando el desarrollo de habilidades
- Promover y estimular el voluntariado
- Estimular a los trabajadores a establecer objetivos de amplio alcance
- Facilitar la retroalimentación de 360 grados
- Crear un programa de participación en las ganancias
- Incentivar el ahorro para la jubilación
- Considerar acuerdos de trabajo flexible, que tengan en cuenta la vida personal
- Educar a los gerentes y apoyarlos en la evaluación de resultados

- Ofrecer colaboración para balancear vida laboral con las necesidades personales
- Respalda las ausencias por motivos familiares
- Unirse con otras empresas para ofrecer servicios a los trabajadores
- Promover la salud y el bienestar

2. MEDIO AMBIENTE

Protección del medio ambiente, Según DERES:

“Es el compromiso de la organización con el medio ambiente y el desarrollo sustentable. Esto, que hoy se encuentra normalizado, implica una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto medio ambiental que tienen las acciones de su empresa”.

Antes, el compromiso con el medio ambiente se basaba fundamentalmente en la aplicación de todas las regulaciones gubernamentales existentes o llevar a cabo algunas iniciativas de reciclaje y manejo eficiente de la energía. Sin embargo, últimamente se ha expandido hacia un compromiso substancialmente mayor.

En distintos sectores industriales y geográficos, varias compañías han encontrado el valor y la ventaja competitiva provenientes de las iniciativas medioambientales. Éstas pueden clasificarse en diversas categorías, tales como la prevención de la polución, uso eficiente de la energía, diseño medioambientalmente amigable, administración de la cadena de distribución, ecología industrial y desarrollo sustentable.

Las empresas no sólo están adoptando muchas de estas iniciativas, sino que además están integrando la responsabilidad medioambiental como un valor central del negocio en todos los niveles de sus operaciones.

La necesidad de contar con un entorno limpio, se transformó en beneficio tangible. Los resultados que trae este tipo de desempeños se pueden clasificar en tres aspectos: financiero, productivo y corporativo.

Financiero

- Ha quedado demostrado a través de varios estudios, que las compañías con fuertes records ambientales, experimentan desempeños financieros superiores.
- Las empresas pueden reducir sus costos de préstamos y seguros disminuyendo los riesgos ambientales y las potenciales obligaciones. Existen cientos de estudios de caso de compañías que han bajado drásticamente los costos a través de la reducción de desechos, la eficiencia energética, la prevención de la polución y la productividad de los recursos.

Productivo

- En varias compañías han surgido prácticas eficientes o productos completamente nuevos, como consecuencia de la utilización de prácticas medioambientales. Muchas veces, existen incentivos a innovar dentro de las propias empresas y entre sus proveedores, además de la aplicación de principios medioambientales en el diseño y producción de los productos.
- Algunas iniciativas ambientales han mejorado la productividad de los trabajadores y reducido los errores, defectos y a veces hasta los costos, mediante el uso eficiente de agua, energía, etc.

Corporativo

- Las acciones de responsabilidad ambiental impactan sobre la reputación e imagen de las empresas. Por este motivo, se ha estado publicitando para incrementar las ventas y atraer capital de inversión y socios comerciales. Asimismo, las compañías que integran los factores ambientales en sus decisiones estratégicas, están empezando a obtener premios en las instituciones financieras y en las compañías de seguros.

Según el Manual DERES – Primeros Pasos, las posibles medidas a tomar en esta área son:

- Crear una declaración de principios y políticas medioambientales
- Realizar una “auditoría verde”
- Motivar a los empleados a cuidar el medio ambiente
- Establecer una práctica de reciclaje y re-utilización
- Donar los excedentes de mobiliario y equipos
- Evitar el derroche de productos
- Arrendar el equipamiento que se utilizará solo ocasionalmente
- Reducir el uso de productos tóxicos y promover su descarte seguro
- Emplear prácticas eficientes de manejo energético
- Promover el uso de otras tecnologías energéticamente eficientes
- Actualizar la flota de vehículos
- Instalar sistemas de ahorro de agua y reparar las filtraciones
- Utilizar técnicas de construcción ecológicas
- Examinar el diseño de los productos y servicios
- Trabajar en conjunto con los proveedores y clientes

Apoyo a la Comunidad, según DERES:

“Son el compromiso y las acciones que la empresa efectúa para maximizar el impacto positivo de sus actividades en las comunidades locales en las que opera, con el fin de lograr un beneficio mutuo. Incluye contribuciones de dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos, que impulsan el espíritu emprendedor, la microempresa, entre otros y tiene por objetivo principal el crecimiento económico, tanto de la empresa como de la comunidad en la que está inserta”.

Esta área hace referencia a las acciones que las empresas pueden adoptar para mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que opera, por ejemplo, a través del apoyo a iniciativas sociales. Cuando este tipo de causas, se llevan a cabo en forma programada y mediante una estrategia, son beneficiosas para ambas partes. Por un lado, los receptores consiguen un beneficio directo y por el otro, las organizaciones logran fortalecer su reputación, marcas y productos, ya sea a nivel local, como a veces hasta internacional.

El objetivo que persiguen las empresas con este tipo de acciones, es maximizar el impacto de sus contribuciones en habilidades, recursos, tiempo, productos, servicios, administración de conocimiento y otros que dirige hacia las comunidades en las cuales ellas operan.

Ya desde hace mucho tiempo, las empresas se involucran con las comunidades en las que operan mediante donaciones. Actualmente, las organizaciones no se limitan a acciones filantrópicas, sino que también las complementan con voluntarios, realización de proyectos de apoyo a causas sociales, etc.

Las razones por las que las empresas llevan a cabo este tipo de acciones son muy variadas; principalmente, la presión ejercida por los distintos grupos de interés hacia mayores y mejores estándares de ciudadanía. Asimismo, existen ciertos beneficios económicos tangibles derivados del involucramiento con la comunidad.

Según el Manual DERES – Primeros Pasos, las posibles medidas a tomar en esta área son:

- Hacer del involucramiento con la comunidad una prioridad clave de la administración
- Promover el compromiso corporativo con causas o iniciativas sociales
- Promover el voluntariado
- Unir esfuerzos con otras empresas; incorporar a proveedores y clientes
- Donar productos, servicios y/o equipamiento usado o sobrante
- Hacer un compromiso con las contribuciones de caridad
- Incentivar a los trabajadores a realizar donaciones
- Ayudar a las escuelas locales

- Invertir en la comunidad
- Localizar algunas operaciones en comunidades de bajos recursos
- Apoyar a los pequeños empresarios de la comunidad

4. COMUNICACIÓN Y MARKETING RESPONSABLE

Comunicación y Marketing responsable, según DERES:

“Involucra aquellas decisiones de la empresa relacionadas, fundamentalmente, con sus clientes y/o consumidores. Se vincula con la integridad del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad”.

Tiene en cuenta algunas actividades empresariales que definen las relaciones de la empresa con sus consumidores. Las mismas pueden agruparse en seis categorías: manufactura e integridad del producto; divulgación, embalaje y etiquetado; marketing y publicidad; prácticas de venta; precios y distribución.

Al interior de cada una de estas categorías, las organizaciones están redefiniendo sus estrategias hacia nuevos temas, como ser: la privacidad y la tecnología, el marketing dirigido a niños, la globalización de las exigencias de los consumidores, el marketing con causa social, la ética publicitaria, las técnicas de venta, la excelencia en la atención al consumidor, entre otros.

Antes, las preocupaciones de las organizaciones se centraban en aspectos tales como: precio, calidad, apariencia, sabor, disponibilidad, seguridad y conveniencia. Sin embargo, actualmente existen otros factores que son cada vez más relevantes, llegado al punto de a veces ser decisivos para el consumo de un producto o servicio. Los consumidores exigen mayor valor a las empresas y sus marcas, no sólo como un asunto de confianza, sino también con un sentido de lealtad y compromiso.

Según el Manual DERES – Primeros Pasos, las posibles medidas a tomar en esta área son:

- Garantizar que las afirmaciones sean específicas, precisas y confiables
- Promover el uso responsable y seguro de sus productos
- Prohibir las técnicas de ventas no éticas
- Proveer una máxima difusión
- Respetar la privacidad del consumidor
- Buscar oportunidades de mercado
- Evitar la publicidad “tóxica”
- Buscar oportunidades de marketing que involucren causas nobles

Valores y principios éticos, según DERES:

“Se refiere a cómo una empresa integra a sus procesos un conjunto de principios basados en los ideales y creencias, que sirven como guía para la toma de decisiones y el logro de los objetivos estratégicos. Esto generalmente se conoce como enfoque de los negocios basados en los valores”.

La ética empresarial hace referencia a la manera en que las organizaciones integran valores tales como honestidad, confianza, respeto y justicia, a sus propias políticas, prácticas y proceso de toma de decisiones. Asimismo, pone énfasis en el cumplimiento de los estándares legales y regulaciones internas.

Con el paso de los años, fue cambiando el foco: pasando de ser la implementación de códigos legales, que determinaban lo que los empleados podían o no podían considerar como una conducta errada, a basarse fundamentalmente en ciertos valores para la toma de decisiones personales y profesionales. Con este cambio, la ética se ha convertido en un campo mucho más sofisticado en el cual, las empresas deben lograr balancear las responsabilidades económicas con las éticas.

Actualmente, la ética empresarial se ha vuelto un atributo muy valorado en el mercado, por lo tanto, las empresas muchas veces optan por definir sus valores, para luego partiendo de ellos, elaborar programas de acción ética y sobre esa base, tomar decisiones.

Hoy en día, para que una empresa “haga lo correcto” no alcanza con la declaración de misión y de principios éticos o continuas evaluaciones y sanciones. Como complemento de lo anterior, es fundamental que las organizaciones tengan en cuenta a sus trabajadores, cuiden el medio ambiente y se preocupen por la comunidad.

Según el Manual DERES – Primeros Pasos, las posibles medidas a tomar en esta área son:

- Identificar y articular valores éticos y utilizarlos para resolver dilemas
- Formación ética de los empleados
- Crear un ambiente laboral en el cual los temas difíciles o conflictivos puedan ser conversados
- Incorporar la ética en la evaluación del desempeño
- Realizar evaluaciones regulares del desempeño en la empresa, obtener retroalimentación de los resultados iniciales y compartir los mismos

Según AccionaRSE⁴⁰, algunos de los beneficios empresariales derivados de la aplicación de las prácticas responsables mencionadas en las distintas áreas son:

- Mejora el desempeño financiero
- Incrementa la moral, compromiso, retención y desempeño de los trabajadores
- Atrae a nuevos inversionistas
- Incrementa la lealtad y preferencia de los consumidores
- Incrementa la productividad
- Reduce los costos operativos
- Beneficia las ventas, la imagen y la reputación de la empresa
- Goza de mayor acceso a capitales
- Diferencia la marca o compañía
- Reduce el riesgo y la responsabilidad por asuntos legales
- Reduce la vigilancia para el cumplimiento de las regulaciones

LA RSE COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL⁴¹

El principal objetivo de la presente sección es describir cómo debería gestionarse la RSE dentro de las organizaciones. Como analizamos a lo largo del presente capítulo, no se trata de actos esporádicos de beneficencia, por lo tanto las acciones no deben manifestarse de forma aislada y solamente en algunas áreas. Por el contrario, el nuevo paradigma afirma que las acciones de responsabilidad social contribuyen al posicionamiento estratégico y crean un mayor valor para la propia empresa y los *stakeholders*. Según la teoría de la ventaja competitiva que plantea Porter, cada organización debe buscar una posición estratégica única; esto implica ofrecer alguna composición de productos y servicios que se diferencien del resto de los competidores. Por lo tanto, el enfoque estratégico de responsabilidad social establece relaciones más estrechas con los grupos de interés que posibilita la satisfacción de sus diferentes necesidades y, a la vez, refuerzan 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. Es por esto que el lugar de la RSE dentro de la empresa debe ser en la estrategia.

Para ello, se debe tener claro por qué las empresas son socialmente responsables. Las mismas buscan el crecimiento económico a la par del progreso social y de la responsabilidad ambiental; tres aspectos que se deben conjugar para obtener frutos positivos en los negocios.

⁴⁰ AccionaRSE es una institución chilena cuya misión es “sensibilizar, movilizar y apoyar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable para un desarrollo sustentable”

⁴¹ Fuente: Elaboración propia

Muchas de las empresas no tienen un plan desarrollado explícitamente de RSE, en general éstas son enfocadas sólo hacia determinados grupos y no para todas las partes que están en contacto con la organización.

La RSE se está extendiendo progresivamente en las empresas como consecuencia de las diferentes presiones que reciben del entorno social, así como de la propia conciencia empresarial. La gestión de la misma no debe quedarse meramente a un nivel operativo, sino que debe integrarse en la gestión estratégica como un elemento más a considerarse como generador de ventajas competitivas.

El proceso estratégico centrado en los grupos de interés sirve para analizar la importancia de dichos grupos en la consecución de los objetivos marcados por la empresa y también los riesgos y consecuencias de no alcanzar éstos, a su vez contribuyen a su sostenibilidad. Este proceso estratégico parte de la misión, visión y objetivos (pensamiento estratégico) enunciados desde una perspectiva social para, a continuación, formular, programar, implantar y controlar la estrategia social.

La importancia del desarrollo por parte de las empresas de un plan estructurado de RSE, radica en sus frutos de largo plazo, lograr el efecto deseado sobre la sociedad en su conjunto, y así alcanzar un desarrollo sostenible. El plan se verá reflejado en la visión y misión, para luego volcarse en los objetivos concretos y en las acciones que llevarán a la consecución de los mismos.

El proceso de la planeación estratégica de una empresa, y por ende, de la RSE de la misma, incluye las siguientes etapas:

Análisis externo: La globalización obliga cada vez más a los empresarios a conocer el entorno en el que desarrollan sus negocios. Es vital analizar las fortalezas y debilidades de sus competidores. Con este conocimiento se diseñan las estrategias ganadoras. Si este paso se omite, el desarrollo carecerá de exactitud. Se deben obtener datos inequívocos de la industria en la que se trabaja y es necesario conocer el comportamiento del mercado, ya que el impacto del mismo sobre la empresa es alto.

Para la RSE es muy importante el entorno, no sólo el análisis de los competidores y de la industria, sino también de los proveedores, las condiciones medioambientales, los efectos asociados a la operativa de la empresa, etc. En las épocas actuales, y dada la globalización, esta importancia es mayor, ya que los cambios se vuelven constantes y el análisis del entorno y sus nuevas características existentes o venideras, son fundamentales para entender el negocio, mejorarlo y así sobrevivir.

Análisis de los clientes: Es importante la inclusión de la opinión de los clientes en la formulación de la estrategia, se deben tener en cuenta y conocer sus exigencias y criterios de selección. Para la estrategia de RSE es fundamental el conocimiento de sus características particulares y qué esperan de la empresa.

Formulación de la estrategia La estrategia de RSE debe abarcar tanto a los stakeholders internos como externos a la empresa y ambos aspectos deben ser compatibles y coincidentes con la filosofía de la misma; de esta forma se llega a un plan uniforme, estructurado y coherente, que no se condice con acciones aisladas de RSE, que pueden dar una impresión de desorganización y poco compromiso con la sociedad. Se deben fijar estrategias para cada una de las partes relacionadas, ya que cada una de ellas tiene características, intereses y necesidades diferentes, que la dirección debe identificar y así lograr un efecto positivo para la empresa, reflejado en una mejor imagen.

Implementación: Todos los empleados deben conocer el nuevo plan estratégico, para esto se debe convertir el mismo en planes de acción específicos que la traduzcan en objetivos conocidos por toda la organización.

Un paso importante para la definición e implantación de la estrategia de RSE, es la formulación y publicación de un código de ética interno. De esta forma, se enmarca el proceso de toma de decisiones y se aclara el mismo brindando confiabilidad a dicho proceso.

Innovación: Se deben buscar en forma constante las soluciones novedosas y nuevas oportunidades existentes. En el mundo globalizado actual es importante adelantarse a los requerimientos futuros del mercado, para así anticiparse a los competidores y mantener o aumentar la participación de la empresa.

Una vez determinada la estrategia de RSE, las organizaciones deben ser conscientes que las partes interesadas sufren variaciones al igual que las organizaciones, por lo que las políticas aplicadas para lograr los objetivos deben reflejar estas modificaciones, ser flexibles y adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Resultados: La formulación de la estrategia debe conducir a la empresa hacia mejores resultados, para esto se deben crear indicadores que lo demuestren, definir la frecuencia del control y cómo se tomarán acciones correctivas para lograr los resultados que no se están cumpliendo.

Cada negocio y cada empresa son particulares y tienen sus características específicas que los hacen únicos, es por esta razón que no existe una estrategia definida de RSE, sino que cada una debe determinarla, desarrollarla, comunicarla e implementarla de manera adecuada a sus particularidades.

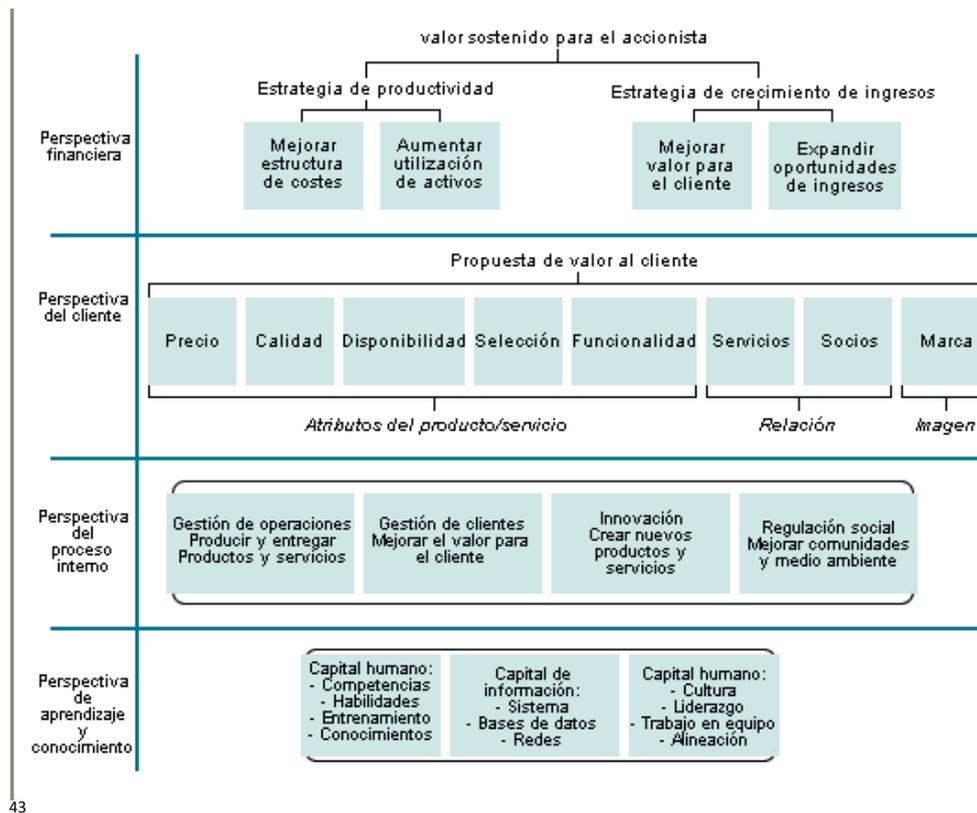
La política de RSE debe ser como las demás existentes en la empresa; en este sentido debe ser pública y formulada por la alta dirección. Esto es así, ya que son quienes determinan las estrategias, por contar con una visión integral de la compañía y de sus objetivos y proporcionar un marco para la acción y establecimiento de metas. Las partes relacionadas deben conocer cuáles son esas políticas y qué se busca con las mismas.

Para que la planeación estratégica tenga sus resultados en la práctica, se debe llevar a cabo un adecuado control de gestión. Amat define al control de gestión como: *“el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección y que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección”*⁴².

Una herramienta útil para el control de la gestión es el Cuadro de Mando Integral (CMI), que complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Sus objetivos e indicadores derivan de la visión y estrategia de la organización y contemplan su desarrollo desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de la formación y crecimiento. Busca estimular el feedback y la formulación estratégica.

A continuación se presenta el esquema de las partes integrantes de un CMI:

⁴² AMAT, Joan M. (1993) “El control de gestión: una perspectiva de dirección”.



43

EL CMI tiene las siguientes ventajas:

- Alineación de objetivos y del comportamiento del capital humano de la organización
- Mejor comunicación y comprensión de la estrategia y de sus objetivos por todos
- Posibilidad de reformular la estrategia en función de los resultados definidos
- Metodología que facilita la transformación del largo plazo en el corto plazo
- Favorece la integración e interrelación de la información en las diferentes áreas de negocio.

La RSE se debe planificar en forma estratégica junto con la de la empresa para que los objetivos sean consistentes entre sí. El CMI tiene como fin la creación de rentabilidad desde una perspectiva de largo plazo, de esta forma vemos como es consistente con la estrategia de responsabilidad social, ya que la misma busca crear valor para generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En una empresa socialmente responsable se puede aplicar un CMI que incorpore indicadores para las cuestiones de responsabilidad social, y así se vinculan los resultados financieros con el marco organizacional más amplio, dado por los valores de las personas y por el contexto social en el que opera.

La implementación operativa de la RSE en el CMI se realiza incluyendo en cada una de las cuatro perspectivas objetivos para contribuir a la sociedad. De esta forma, se verán comprometidos los directivos a pensar, definir y medir las acciones de RSE llevadas a cabo para cada grupo de interés en particular.

Algunos ejemplos de indicadores en cada una de las perspectivas son:

⁴³ Kaplan y Norton: "The Balance Scorecard"

- Perspectiva financiera:
 1. Salarios y contribuciones
 2. Inversiones en infraestructura y servicios
 3. Programas de acción social
- Perspectiva del cliente:
 1. No discriminación
 2. Cuidado ambiental
 3. Número de incumplimiento de códigos y regulaciones en materia de salud y seguridad del cliente
 4. Número de reclamos por fugas de datos personales que comprometan la privacidad de los clientes
- Perspectiva del proceso interno:
 1. Tipos y cantidades de materiales utilizados
 2. Cantidad de emisiones
 3. Porcentaje de materiales recuperados
 4. Reducción del impacto ambiental y control de la salubridad y seguridad de los productos y servicios
- Perspectiva de formación y crecimiento
 1. Desglose de la planilla por tipo de empleo, relación contractual, sexo y franja etaria
 2. Relaciones entre salarios de hombres y mujeres
 3. Horas de formación promedio por categoría
 4. Tasas de ausentismo, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo

La inclusión de los resultados sociales y ambientales dentro del CMI es necesaria, ya que de lo contrario, estaríamos en alguna de las siguientes situaciones:

	Resultados económicos bajos	Resultados económicos altos
Resultados sociales y ambientales bajos	Empresa inviable	Empresa no sostenible, empresa viable a corto plazo, ya que al descuidar las relaciones con la sociedad y el medio ambiente reciben críticas y denuncias que afectan directamente y en poco tiempo a su imagen.
Resultados sociales y ambientales altos	Empresa dependiente. Este caso sólo sería posible en el caso de disponer de subvenciones y ayudas, como el caso de Fundaciones u ONG.	Empresa sostenible en el tiempo, con beneficios de la actividad altos y stakeholders fidelizados y comprometidos con la organización. ⁴⁴

RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ÉPOCAS DE CRISIS

El mundo está atravesando una crisis económica y financiera desatada en setiembre de 2008, que *“resultó de una intensidad excepcional y se convirtió en la recesión mundial más fuerte después de la Segunda Guerra Mundial.”*⁴⁵ La rapidez y fuerza de propagación causadas por la gran interrelación que existe entre las economías y las sociedades, son algunas de las particularidades que hacen que sus efectos se hayan visto de forma inmediata. Incluso algunos críticos afirman que la problemática no es sólo financiera, o de la caída de la actividad, sino que esta crisis se propagó hasta la mentalidad de las personas y su forma de enfocarse a las empresas, los trabajadores y la sociedad.

Toda crisis implica cambios y en las empresas, generalmente, se toman medidas extraordinarias en todas las áreas. Es por eso que en tiempos difíciles el tema de RSE atraviesa un punto de inflexión, ya que enfrenta una prueba decisiva, en la que se medirá el grado de compromiso de las empresas.

Entre los consultores, responsables de programas de RSE, directivos, periodistas, asociaciones, existen diversas posiciones. Para realizar nuestro análisis tomaremos dos posturas extremas:

- Las empresas que ven la RSE como algo periférico al negocio
- Las empresas que consideran a la RSE como parte fundamental de los valores organizacionales y de la planificación estratégica.

Cuando se presenta una crisis las organizaciones que apoyan la primera postura, que se ven en la necesidad de achicar sus presupuestos también lo hacen con los programas de RSE. En estos momentos que pelean por no bajar su rentabilidad o incluso mantenerse vivas, lo más probable es que sus iniciativas tendientes a mejorar el medio ambiente y las comunidades locales, se vean postergadas.

⁴⁴ Fuente: Elaboración propia

⁴⁵ Deloitte, Perspectivas económicas: Uruguay elude la recesión – Revisión de proyecciones, 21 de setiembre 2009

Aunque el recorte de costos operativos para paliar las dificultades es una alternativa válida para cualquier empresa, este proceso se debe hacer de forma atenta y planificada. De esta manera, no se verán afectados los públicos de interés y no se irá seriamente en contra de los valores de la organización.

Los que realizan acciones de RSE porque es algo que “está de moda” y necesitan estímulos, opinan que dichas estrategias persiguen una utilidad transitoria. Los empresarios que en el escenario actual, llevan a cabo programas de RSE orientados hacia las relaciones públicas o el marketing, por obligaciones estatales o de otros grupos de presión; son los que desvirtúan el concepto mismo de RSE.

Esta postura hace peligrar las iniciativas en materia de RSE y han hecho que el verdadero significado se torne algo confuso. Existe un *“contrabando semántico entre RSE y propaganda social. Por eso no nos extraña que, en cuanto han soplado los vientos huracanados de esta tormenta económica y financiera, algunos expresamente y otros en complaciente silencio, están extendiendo oportunistas e irresponsables actas de defunción a la RSE”*⁴⁶.

Las empresas que adoptaron la segunda postura, consideran a la RSE como una parte integral de su estrategia, incorporándola en todos sus sistemas. Estos empresarios la han asumido como parte de su ADN⁴⁷ y son los que continúan potenciando su desarrollo. Son estas empresas las que en tiempos adversos utilizan las oportunidades que les brinda el valor agregado que construyeron con sus acciones. Estas están convencidas que una gestión socialmente responsable genera mayor competitividad, incrementando el valor de mercado y saben que una reputación responsable se moldea a través de años de compromiso; en éstas persistirán los programas responsables.

La crisis y sus efectos en la economía mundial demuestran que la estabilidad del mercado depende de una conducta responsable, de modelos sostenibles de negocios y de gerenciamiento proactivo, teniendo en cuenta los parámetros regulatorios. Es por este motivo que la RSE *“no puede ser simplemente un método que se agrega al funcionamiento normal del negocio, sino algo profundamente incrustado”*⁴⁸ en la cultura de la compañía.

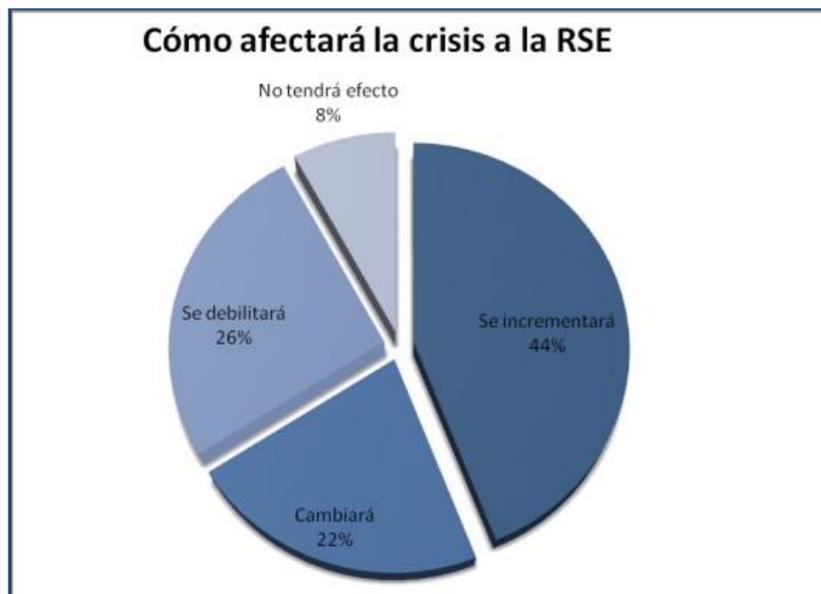
Por lo tanto, lo que suceda dentro de este escenario de profundos cambios y cuestionamientos, depende de la forma de llevar adelante la RSE en las empresas. Mientras los programas estén integrados a la cultura empresarial y formen parte de su visión, misión y objetivos; la misma seguirá creciendo.

Según un sondeo realizado por CSR Internacional (Corporate Sustainability Responsibility), durante octubre de 2008, los ejecutivos relacionados con la RSE, opinaron al respecto de esta disyuntiva, el resultado fue el siguiente:

⁴⁶Fuente: Diario Responsable , 23 de Enero de 2009

⁴⁷ Manuel Escudero, Diario Responsable, 26 de enero de 2009

⁴⁸Craig Smith, profesor de ética y responsabilidad social en Insead, instituto de investigación en Fontainebleu (Francia), La RSE en tiempos de crisis global El País 01.06.2009 (www.deres.com)



En Uruguay la opinión del director de DERES Eduardo Shaw, es que *"las empresas que hace tiempo están ensayando la RSE tendrán el desafío de demostrar en este momento que están comprometidos con el tema y siguen apostando a su desarrollo"*. Según el empresario, en nuestro país la mayoría de las empresas se encuentra en una etapa de "desarrollo primario" de su RSE, recién incorporando este concepto al modelo de negocios, lo que resulta positivo pero no del todo sólido para evitar algún tipo de recorte.

Los argumentos a favor y en contra de la RSE en épocas de crisis

Aquellos que no creen en los beneficios de la RSE, sostienen que hay un abismo entre las obligaciones y compromisos del quehacer cotidiano de los gerentes y el fin último de la responsabilidad social. Esta corriente de pensamiento opositora que emerge con firmeza ante las crisis, cree que la primera responsabilidad de la empresa es obtener ganancias y mantenerse viva.

Para quienes están en contra de la RSE, si bien reconocen que la reputación de una empresa es algo muy significativo, lo que cuestionan, es la existencia o no de una clara relación entre la imagen y los resultados económicos. Dicho de otro modo, firmas con pésima reputación obtienen substanciosas ganancias y algunas con alto prestigio tienen pérdidas. Este tipo de conflictos serán cada vez más frecuentes en las actuales circunstancias en las que se desenvuelve la economía. *"La empresa que sólo piensa en RSE como un gasto y simplifica el concepto a una donación o una tarea comunitaria está condenada a cerrar la canilla y suspender sus acciones en tiempos de crisis"*⁴⁹.

Frente a la interrogante "¿qué hace exitosa una empresa?"; los que están a favor de la RSE afirman, que ser rentables es el paso básico, pero en la actualidad parecería no ser suficiente: el valor real de las empresas no se mide únicamente por el nivel contable o tangible. Influyen otros criterios como: gobierno corporativo, innovación, productividad, empleados talentosos y creativos, valor de marca, eficiencia y estabilidad en el mercado; que bien manejados proporcionan valor agregado a las empresas y aumentan su

⁴⁹Eduardo Shaw, director gerente de Deres, entrevista publicada en el suplemento del empresario de El País

competitividad. El único objetivo de la empresa no puede ser maximizar resultados, éstas requieren de una nueva estrategia de compromiso público y necesitan restaurar la confianza en el mundo de los negocios llegando a la responsabilidad social mutua, donde las empresas y los clientes actúen en conjunto para enfrentar los serios problemas sociales.

En un análisis más profundo se expone que *“La crisis que estamos sufriendo es precisamente una crisis de irresponsabilidad”*⁵⁰. La sociedad está pagando por las especulaciones, ganancias a corto plazo, la falta de control de entidades bancarias, las altas tasas de interés y la desmedida especulación de instrumentos financieros del mercado. Por lo tanto, esto provoca la respuesta de un gran grupo de interesados y afectados: consumidores, inversionistas, proveedores, gobiernos, trabajadores y la comunidad que obligan y exigen a las empresas a establecer un orden, transparencia y una correcta administración, siendo ellos mismos los que estén constantemente vigilando su accionar.

En la VI Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social, realizada en diciembre de 2008, Luis Alberto Moreno (actual presidente del BID) sostuvo que el sector privado puede y debe aportar sus esfuerzos para resolver una de las más duras crisis económicas que ha experimentado el mundo. Y es justamente la RSE una de las *“mejores garantías de crecimiento para la región”*, la forma de hacer es simplemente actuando día a día de *“manera responsable, transparente y aportando al desarrollo equitativo”*. Y manifestó que *“no se trata de hacer obras de caridad sino de hacer negocios”*.

Por lo tanto, la RSE obliga a un cambio en la visión empresarial; las empresas hacen negocios en las sociedades a las que pertenecen y deben admitir la importancia del cometido económico que desempeñan. Esto es un *“capital social”*; un valor adicional que se construye con el tiempo y comprende entre otras cosas, reputación, confianza y lealtad a la marca: claves esenciales para el éxito del negocio. Esta realidad se encuentra claramente reflejada en la frase del visionario empresario suizo Stephan Schmidheiny *“no puede haber empresas exitosas en sociedades fracasadas”*.

A la hora de buscar dónde reducir los gastos, si se comienza con los empleados, se provoca un aumento en el número de desempleo y por lo tanto un mayor daño a la sociedad y a la economía. La rebaja del presupuesto debe hacerse mediante planes creativos e ingeniosos, que procuren mantener los mismos resultados con menores inversiones. Redefinir algunos objetivos en los que se involucren activamente algunas áreas de la responsabilidad como ser: principios y valores éticos, calidad de vida laboral, apoyo a la comunidad, protección del medio ambiente, y marketing responsable. Estos aspectos deben involucrarse dentro de los planes de RSE que procuren ser una fuente de beneficios para que la empresa pueda generar credibilidad y confianza entre sus clientes.

Si bien es inevitable que en momentos difíciles las compañías recorten sus presupuestos para lograr sobrevivir, se debe actuar en forma inteligente y prever que las crisis son parte de los ciclos económicos. Los resultados de una encuesta realizada por Deloitte USA en 2009 muestran que en caso contrario, dichos esfuerzos *“en general no se sostienen más allá del corto plazo y los ahorros que producen no son suficientes... es necesario un enfoque más integral y transformador, que resulte en mejoras sostenibles y significativas en la estructura de costos.”*⁵¹ Asimismo, es fundamental comprender las prioridades del negocio, para evitar aquellas decisiones que puedan perjudicar sus perspectivas a largo plazo y disminuir la capacidad de sacar provecho en la reactivación de la economía.

⁵⁰Fuente: Diario Responsable (Enviado por: Redacción), 23 de Enero de 2009

⁵¹ Claves para enfrentar tiempos difíciles - Optimización de costos, publicado el 27 de julio de 2009

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SU COMUNICACIÓN:

Durante el primer capítulo analizamos el concepto y características de la RSE, que podemos sintetizar en una forma de gestión estratégica. Para ello, debe ser una forma de ser y hacer dentro de la empresa, afectar todo el modelo productivo y la cadena de valor, resultando un factor de diferenciación y por lo tanto una ventaja competitiva. Ésta será aprovechada en la medida que sea comunicada adecuadamente al interior para que el personal contribuya en el cumplimiento de las políticas de RSE y al exterior para mejorar la reputación de la marca, su rentabilidad y estabilidad en el tiempo.

En el entorno empresarial la mayoría de las veces eran las compañías las que emitían los mensajes y los receptores daban su respuesta de forma tácita, elegían o no elegían la marca. Actualmente, la actitud de los diferentes públicos es más activa y con mayor frecuencia se vuelven emisores de mensajes tales como: quejas, sugerencias, recomendaciones, comentarios u opiniones. Los nuevos medios: páginas web, blogs, foros, han acercado a los clientes y potenciales consumidores, estableciendo un diálogo más dinámico. Además, estos grupos demandan cada vez más información de las actividades, rendimientos y utilización de recursos; provocando que la confianza que genera la empresa en el mercado se vuelva esencial para su sustentabilidad en el mercado.

Como se analizó con anterioridad, la RSE implica conjugar los intereses de las empresas con los grupos relacionados. No alcanza sólo a la gestión particular, sino también al vínculo que establece la organización con sus proveedores, empresas contratistas, clientes, empleados y la comunidad en la que está inmersa. La empresa socialmente responsable demanda cada vez más a sus distintos colaboradores para que compartan esta filosofía, valores y principios éticos. De esta forma y con cada acción, decisión, en la propia cultura y por medio de la comunicación tanto interna como externa, se logra expandir su conducta responsable a cada uno de estos grupos.

Por lo tanto, la comunicación se vuelve un factor clave en el accionar responsable, porque la *“comunicación y la RSE están entrelazadas; no existiría RSE sin comunicación”*⁵². Esta estrecha relación se da por el hecho que, *“aquello que comunicamos sobre el fenómeno observado, y en modo cómo lo comunicamos es parte del mismo fenómeno”*⁵³. Para justificar esta idea, se parte *“del emblema de racionalidad”*⁵⁴: *“Pienso, luego existo”* del filósofo griego, Descartes. Este axioma no sólo es esencial para la conciencia del ser humano sobre su existencia, sino que da cuenta que, cualquier suceso y su propio pensamiento y lo que se trasmite del mismo; son dos elementos que conviven de forma autónoma. Esto quiere decir que la comunicación es un proceso independiente del propio hecho que se comunica y al mismo tiempo, la forma de enunciarlo es parte de él, porque lo presenta explícitamente así y no de otro

⁵² Florencia Herrera, Exposición en Conferencia de RSE Deres y Endeavor 2009

⁵³ Joan Costa, Imagen pública una ingeniería social, Fundesco, pág. 35

⁵⁴ Joan Costa, pág. 33

modo. La manera de decir es, en sí misma, información, *“idea y la forma de exponerla resulta ser lo mismo”*⁵⁵, y ésta existe en la medida que es comunicada.

A pesar que la *“comunicación es parte inherente y esencial de la RSE”*⁵⁶, dentro de las empresas existen dudas e interrogantes de si se debe o no anunciar las acciones responsables, que se generan principalmente porque existen ciertos temores al respecto.

El primer miedo, es que se considere simplemente como una estrategia de marketing, usada únicamente para contribuir a tener una mejor imagen. Ciertas empresas utilizaron ciertas acciones de RSE para que su marca fuera asociada con alguna obra de beneficencia o bien social. También existen organizaciones que comunican una producción no nociva con la naturaleza para dar tranquilidad a sus consumidores, pero en la realidad pasa lo contrario a la imagen que dan; esta práctica se conoce como *“Greenwash”*. Las formas más comunes para simularlo es por medio de leyendas en la etiquetas de los artículos: *“respeto el medio ambiente”, “producto 100% natural”, “no daña la capa de ozono”*. Otra forma de falsificar la contribución al medio ambiente, es asociar al producto o la marca a conceptos como *“fauna”, “flora”, “agua” o “ecosistema”*, para sacar provecho de la idea, que estos conceptos le brindan al consumidor. El problema es cuando no existe relación alguna entre el símbolo y el producto pero se intenta venderlo como una práctica de RSE, cuando en realidad no lo es.

Otro miedo de las empresas es perder credibilidad, por ser las emisoras de un mensaje favorable de sí mismas, considerándolo como una *“cosmética”*. Esta desconfianza puede plasmarse en los mensajes que den de las propias acciones de RSE o incluso de sus propios productos. Los consumidores generaron cierto rechazo a creer en los mensajes de las empresas, por la gran cantidad de *“publicidades engañosas”* a las que han sido expuestos. Los productos que prometen ciertos resultados, aseguran ser comprobados por algún organismo reconocido, enfatizan no contener componentes químicos que *“supuestamente”* son dañinos para la salud (cuando en realidad ni siquiera existen); son todas muestras de formas irresponsables de buscar mayores ventas.

Otra inquietud que puede surgir a la hora de comunicar, es que sean cuestionados o criticados sobre lo que se está haciendo; está bien, está mal o es suficiente. Estas dudas se pueden dar por el hecho de que, al aplicar políticas socialmente responsables, la empresa se muestra más transparente en algunos aspectos: detallando la forma de producción, mostrando sus resultados, cómo aplicó los fondos, a qué grupos de interés fueron asignados, etc.

A pesar de estas dudas, la demanda de información por parte de los grupos relacionados es cada vez mayor, debido al crecimiento de organizaciones no gubernamentales, asociaciones medioambientales y leyes de protección al consumidor, que han cobrado relevancia y exigen saber más sobre el accionar de la empresa. También otros *“stakeholders”* como accionistas, entidades regulatorias, bancos, etc. cada vez requieren de mayor información.

Esta demanda de información hacia las empresas no es un problema solamente de la actualidad; los grupos relacionados siempre han presionado a las organizaciones para que rindan cuenta de su actividad. Los cambios sociales y económicos ocurridos en las últimas décadas, produjeron reclamos para que los reportes incluyan, no sólo información financiera, sino también información vinculada con inversiones en

⁵⁵ Joan Costa, pág. 33

⁵⁶ Florencia Herrera, Conferencia de RSE Deres y Endeavor 2009

gastos sociales y ambientales, así como las políticas de relaciones laborales y otras contribuciones responsables, que permita el diseño de mejores indicadores para monitorear la actividad de las empresas. Cada vez más se exige que los balances e informes no se armen sobre la base de criterios subjetivos que puedan llevar a una interpretación errónea. Esto muchas veces resulta difícil para las empresas, ya que a la hora de presentar los reportes de RSE, carecen de un marco teórico aceptado internacionalmente, problema que no ocurre con los balances financieros, gracias a las normas elaboradas por la Junta Internacional de Normas de Contabilidad (IASB). Actualmente se está trabajando para elaborar herramientas aceptadas mundialmente, para que junto a la ética empresarial, puedan brindarle a los grupos de interés la confianza que requieren.

Esta nueva filosofía de organización socialmente responsable y de mostrarle a la sociedad una mayor transparencia, se ilustra con la metáfora de “mostrar la cocina” de la empresa. Esta expresión alude también a la comunicación interna, que definiremos como *“aquella que está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, fundamentalmente por medio de programas de comunicación y difusión de información interna. El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización”*.⁵⁷

Desarrollar un plan de comunicación interna es muy importante para evitar los efectos de la comunicación informal, que se caracteriza por utilizar canales no oficiales, pudiendo resultar una amenaza para la empresa, principalmente si los datos que se filtran son erróneos, la información es confidencial o perjudica a la misma en algún sentido.

La comunicación interna también encuentra sus trabas, principalmente cuando se quiere justificar el retorno de la inversión. En muchas empresas, no existe un departamento específico de comunicación corporativa y en los casos en los que sí hay, éste suele encontrar obstáculos para disponer de los recursos humanos y monetarios, debido a la dificultad para demostrar la rentabilidad y los beneficios derivados; problema que no suele ocurrir con la comunicación externa (publicidad y las relaciones públicas), que se asocian directamente con una mejor imagen generando mayores ventas.⁵⁸

En muchas empresas el problema está en que los empleados no leen los comunicados, en esos casos la falla puede ser el exceso de información, la falta de una persona responsable en el área, mensajes confusos o complejos o la mala selección de los canales. En todas las situaciones el efecto es negativo, ya que el receptor pierde interés y la empresa mal gasta recursos.

El último aspecto, es la errónea concepción que las comunicaciones internas son sólo tema de las grandes compañías con cientos de personas. Los beneficios asociados no dependen del número de empleados; si bien las grandes empresas necesitan otras herramientas y técnicas más complejas para difundir sus mensajes, las ventajas son para todas las que sepan utilizar un plan de comunicación coherente con la estrategia.

⁵⁷ Alejandro Langlois, investigación realizada: “Comunicación interna y responsabilidad social empresarial” ComunicaRSE .(www.comunicarseweb.com.ar)

⁵⁸ José Manuel Alarcón Aguín, Socio - Director Técnico de Krasis(www.microsoft.com/business)

La comunicación de la RSE en un proceso permanente y constante de informar mediante mensajes y acciones. De esta forma surge una nueva manera de comunicar: las políticas de RSE no se pueden mostrar desde un enfoque publicitario, la empresa tiene que publicar cómo hace las cosas. Para que el proceso tenga éxito se debe comenzar por escuchar.

Los “funcionarios son la primer semilla”⁵⁹ que debe poner la empresa a la hora de comenzar un programa de RSE y deben ser el foco principal de la comunicación. En muchas ocasiones los trabajadores cometen errores, que atentan contra algún principio de la filosofía organizacional, que son producto de la falta de información. Por ello, la empresa debe procurar que los valores definidos en la estrategia y el código de ética sean comprendidos por todo el personal, quienes deben saber cuál es el rumbo y entender la importancia de su contribución. Al conocer su rol, obligaciones y derechos dentro de la organización; sabrán lo que se espera de ellos, no sólo para dentro, sino también con la comunidad. La falta de esta información produce, por lo general, incertidumbre, genera rumores y pérdida de orientación, que tienen como resultado final la caída de la productividad⁶⁰.

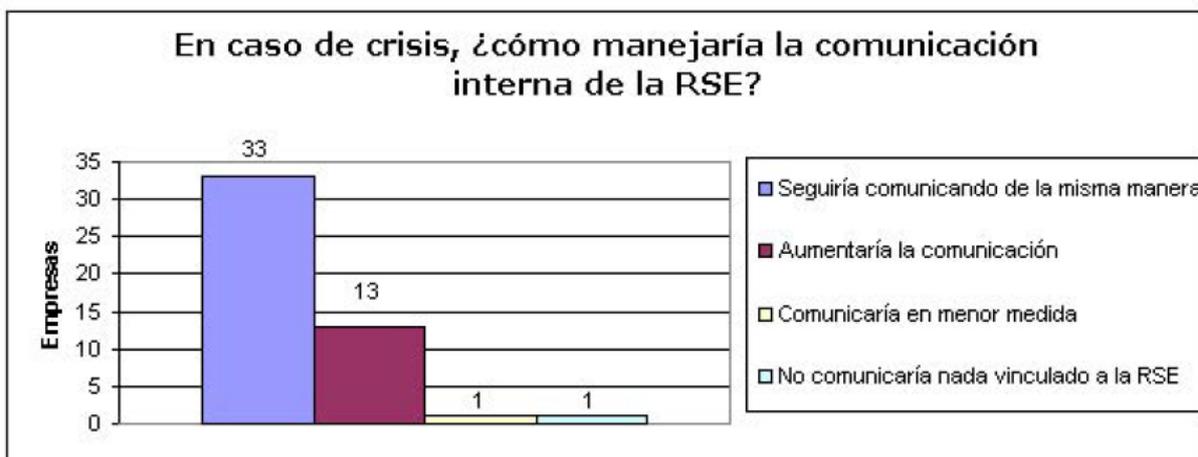
En definitiva, una estrategia efectiva de comunicación interna de la RSE y su correcta gestión, puede brindar beneficios, no sólo para los propios empleados, sino también para mejorar la eficiencia de la empresa en general. Además fomenta la confianza que se ve directamente reflejada en el rendimiento.

La gestión de la comunicación de la responsabilidad social está cobrando cada vez mayor importancia. Un estudio en Argentina sobre “Comunicación interna y RSE” mostró “...que las empresas le dan importancia a comunicar internamente la RSE. Se comunica la totalidad de acciones y estas ocupan un lugar destacado entre los mensajes que la empresa emite. Se destaca claramente que esta importancia será mayor en el futuro”⁶¹. Otras de las principales conclusiones extraídas de dicha encuesta, es que la mayoría de los mensajes de RSE están vinculados a lo que se realiza en materia de ayuda comunitaria, el estilo predominante es el coloquial y con componentes informales y emocionales. Existen algunas carencias en la comunicación de la RSE como ser: el grado de detalle a la hora de informar los montos de inversión, la falta de herramientas para alimentar la retroalimentación que permita conocer las opiniones de los empleados sobre la política de RSE y el predominio de canales unidireccionales (de arriba hacia abajo). Por último, frente a la inevitable aproximación de una caída económica, en el momento que se realizó el trabajo de campo, se les preguntó qué pasaría con la comunicación interna. La respuesta se muestra en el siguiente gráfico:

⁵⁹ Patricia Menendes, Gerente de ciudadanía Corporativa y Asuntos Corporativos de IBM (Brasil), Conferencia Internacional sobre responsabilidad social empresaria

⁶⁰ José Manuel Alarcón Aguín, Socio - Director Técnico de Krasis. www.microsoft.com

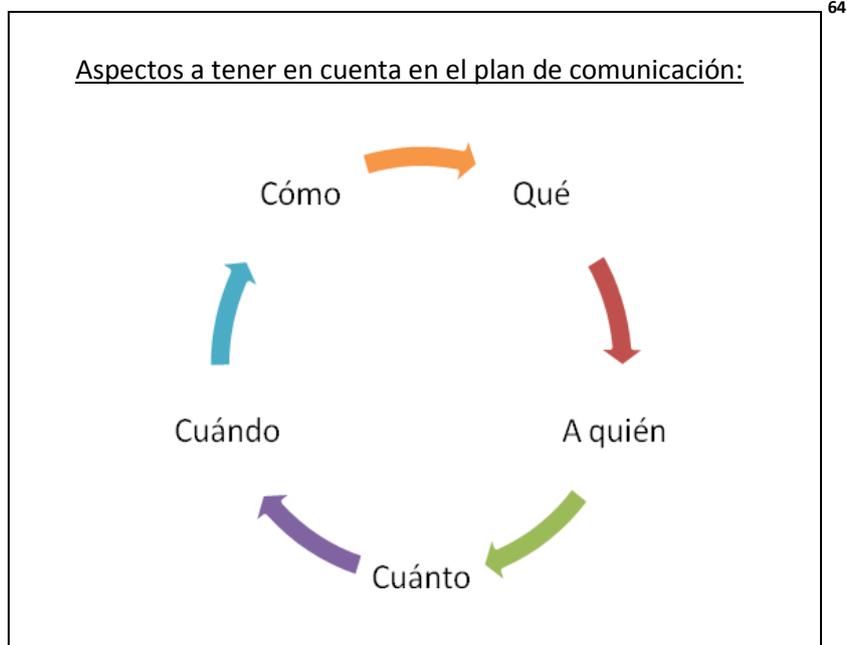
⁶¹ Conclusiones extraídas de la investigación realizada por la consultora argentina Comunicar RSE en el año 2007 denominada: “Investigación Comunicación interna y responsabilidad social empresaria”. La investigación se realizó en 51 empresas argentinas, conviene aclarar que, una de las limitaciones del trabajo es, que el 100% de la muestra califica dentro del grupo “Grandes empresas” (más de 100 empleados). (www.comunicarseweb.com.ar)



62

La principal observación es que, sólo el 27% de las empresas que respondieron esta pregunta, ve en la comunicación interna una herramienta para bajar la incertidumbre que la crisis genera. De todas formas casi el 70% mantendría los niveles actuales de información; *“si bien no se percibe a la temática como una estrategia a utilizar frente a una situación de crisis, la RSE no relegaría su espacio en la CI (comunicación interna) en un período de estas características”*⁶³.

A la hora de comunicar las políticas de RSE las empresas deben tener una estrategia de comunicación, que debe regirse por dos principios básicos: veracidad y transparencia.



64

⁶² Ídem anterior

⁶³ Ídem anterior

⁶⁴ Fuente: Elaboración propia, en base a la exposición de Florencia Herrera en la conferencia de DERES y Endeavor

Qué: Para construir la confianza se deben mostrar resultados y acciones concretos, tanto los aciertos como las fallas. Las prácticas deben tener una razón y un compromiso y éste debe ser conocido por todos los grupos de interés. Los mensajes deben mantener en todo momento coherencia, tanto entre las acciones como con la estrategia de la empresa.

A quién: Lo primero debe ser identificar las audiencias. No toda la información es para todos los destinatarios; tanto dentro como fuera de la empresa existen datos que, por diversos motivos, sólo determinados departamentos, niveles jerárquicos o grupos de trabajo concretos pueden acceder. Luego se deben definir con exactitud los mensajes, teniendo en cuenta los diferentes stakeholders; para cada uno se debe seleccionar la estrategia específica, ya que todos tienen distintos intereses.

Cuánto: La clave es ser exactos para no dar información de más ni de menos. En este caso los extremos no son recomendables, tanto la falta de información como el exceso, pueden traer efectos adversos como: confusión, pérdida de tiempo, de interés por lo que se comunica, o incluso falta de credibilidad. La información cada vez más es un intangible de mucho valor, por eso debe existir control centralizado que asegure que datos relevantes no se filtren por canales que puedan ser mal usados o interpretados de maneras diferentes en cada uno.

Cuándo: La comunicación debe hacerse en el momento preciso, especialmente en estos tiempos de cambios que provocan incertidumbre. La mala información, el comunicar a destiempo o los rumores internos pueden generar dudas en los empleados que incidan negativamente en la motivación.

Cómo: La comunicación debe ser difundida por medio de los canales formales e informales, fluir en todos los sentidos y no sólo en el tradicional “de arriba a abajo” (del nivel superior de jerarquía) y “de adentro hacia afuera”. Es necesario alimentar la retroalimentación, facilitando el intercambio entre los diversos departamentos, empleados y al resto de los stakeholders. Al interior de la empresa los canales más utilizados son: e-mail, carteleras, intranet, reuniones, revista interna, newsletter, afiches o folletería. Hacia el exterior de la empresa incluye: las relaciones públicas, comunicados de empresa, publicidades informativas. Por otra parte, toda la comunicación, independientemente del medio por el que se realice, deberá mantener una coherencia, homogeneidad de estilos y lenguaje.

Para alcanzar mayor transparencia en la comunicación de las empresas, varias organizaciones promotoras de RSE han puesto en marcha iniciativas para fomentar y mejorar la presentación de dichos informes. Con el objetivo de evaluar y difundir las acciones uniformemente, también han elaborado listas de indicadores ambientales, económicos y sociales, y formulado las directrices de preparación de un informe de sostenibilidad. Alguno de los más utilizados son: las Memorias de Sostenibilidad, los Balances Sociales y la construcción de índices. La forma de presentar la información a la sociedad es un punto clave, debido a la multiplicidad de variables existentes en una determinada realidad. Por lo tanto, es conveniente que se exprese el enfoque utilizado y el marco teórico que lo sustenta y que éste se mantenga a lo largo de los años.

A modo de resumen, para que la comunicación tenga éxito, la empresa debe ser creíble. Por lo tanto, se debe informar sobre la base de acciones concretas, medibles, comparables, sabiendo cuándo, cuánto, cómo y a quién comunicar. Estas respuestas requieren de una planificación previa para lograr el efecto esperado, y así poder involucrar a la mayor cantidad de actores dentro del proceso. Es fundamental una adecuada planificación y posterior medición de los resultados.

Si se comunica teniendo en cuenta estas condiciones, la empresa se verá beneficiada en general, ya que contribuye a la imagen y reputación de la marca, y de esta forma a su sustentabilidad. Además, con cada programa de acción social que se comparta con otros, se está haciendo una invitación para que ellos también participen; ya que la RSE es un tema de todos; cuanto más unidas estén las organizaciones, más se potenciará la contribución de cada una.

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA RSE

La razón principal para la aplicación de herramientas de evaluación es que en el mundo actual, la transparencia con que las empresas informan sobre su desempeño financiero es fundamental, pero las tendencias mundiales indican que eso ya no es suficiente. Los stakeholders observan y analizan de cerca a las empresas y se fijan cada vez más en su comportamiento en otras áreas, que van más allá de su rol económico y financiero tradicional. La mayor parte se centra en temas medioambientales y sociales de las empresas.

A continuación presentamos las distintas herramientas de evaluación existentes y normativa vigente en el mercado y en Uruguay. Se hará una descripción más profunda de aquellas promovidas a nivel nacional.

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN INTERNACIONALES

1- GLOBAL REPORTING INITIATIVE⁶⁵



El GRI es un acuerdo internacional con el fin de establecer estándares internacionales para los informes de sostenibilidad. Su misión es crear condiciones para el intercambio transparente y confiable de información sobre la sustentabilidad de las empresas. Para esto, proporciona un marco uniforme que sirve para la elaboración de memorias aplicable de manera voluntaria por organizaciones que, con independencia de su tamaño, sector o ubicación, deseen informar sobre los aspectos económicos, medioambientales y sociales de sus actividades, productos y servicios. El objetivo impulsar el triple balance, que incluye aspectos económicos, sociales y medioambientales, el propósito es que los informes de sostenibilidad sean equivalentes a los financieros en términos de su comparabilidad, rigor, credibilidad, periodicidad y verificabilidad.

La última versión de la norma es la G3, la misma es certificable. Puede cumplirse con requisitos menores: posibilidad de ser auditada externamente o incluso reportarse el cumplimiento "en base a" la norma GRI.

2- ACCOUNTABILITY 1000⁶⁶

AccountAbility 1000 (AA1000) es un *"estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y sus principales"*

⁶⁵ www.globalreporting.org

⁶⁶ www.accountability.org.uy

*procesos, sistemas y competencias*⁶⁷. El mismo pretende garantizar la calidad de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y la divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial. La AA1000 es una norma de procedimiento, no determina los niveles a alcanzar en las distintas áreas, sino que busca describir los procesos que deben llevar a cabo las empresas para responder a sus acciones. La norma establece un compromiso de la organización con las partes interesadas, haciendo de la relación entre ellos un aprendizaje mutuo, se generan metas a cumplir e indicadores para medirlas. El resultado final y los informes no son lo fundamental que plantea la norma, sino que la riqueza de la misma radica en la interrelación generada entre los stakeholders y la compañía.⁶⁸

La norma no es certificable, aunque sí es auditable. Una de las críticas que se hacen a la norma, es la forma en que se eligen los stakeholders y si los mismos son adecuados.

La herramienta descrita se complementa con el GRI, ya que describe cómo elaborar los informes, se centra más en procesos, mientras que el GRI se focaliza en el contenido, en el qué. La AA1000 no tiene indicadores determinados previamente, por lo que en general se utilizan los del GRI.

3- ISO 26.000⁶⁹

Los estándares desarrollados por la ISO (INTERNACIONAL STANDARD ORGANIZATION) fueron evolucionando en materia de RSE hasta la ISO 26000 "Guidance on Social Responsibility", dicho documento estaba en estudio y luego de la votación de marzo de 2009 pasó a la etapa de Proyecto de Norma Internacional: ISO/DIS 26000.

La norma está pensada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en el sector público como en el privado, en países desarrollados y en desarrollo, independiente del tamaño de la organización. ISO 26000 consistirá en una guía, no una serie de requisitos y no está prevista como una norma de gestión ni sujeta a certificación.

Fue desarrollada utilizando un enfoque de múltiples partes interesadas, con la participación de expertos de más de 80 países y 40 organizaciones internacionales, que representaron a los grupos de stakeholders. A su vez se tomaron las precauciones para tener en cuenta tanto a los países desarrollados como en desarrollo.⁷⁰ Se espera que este publicada para el presente año (2010).

Esta norma internacional sobre responsabilidad social tiene el objetivo de *"elaborar un documento que actúe como orientador, escrito en un lenguaje sencillo, comprensible y fácil de utilizar por aquellos que no son especialistas. Proveerá una guía en Responsabilidad Social para diferentes tipos de organizaciones públicas y privadas, localizadas tanto en países desarrollados como en países en desarrollo. Se está desarrollando una norma en RS porque está en línea con la estrategia de ISO de desarrollar normas relevantes para el mercado global y que ayuden a crear un mundo sostenible."*⁷¹

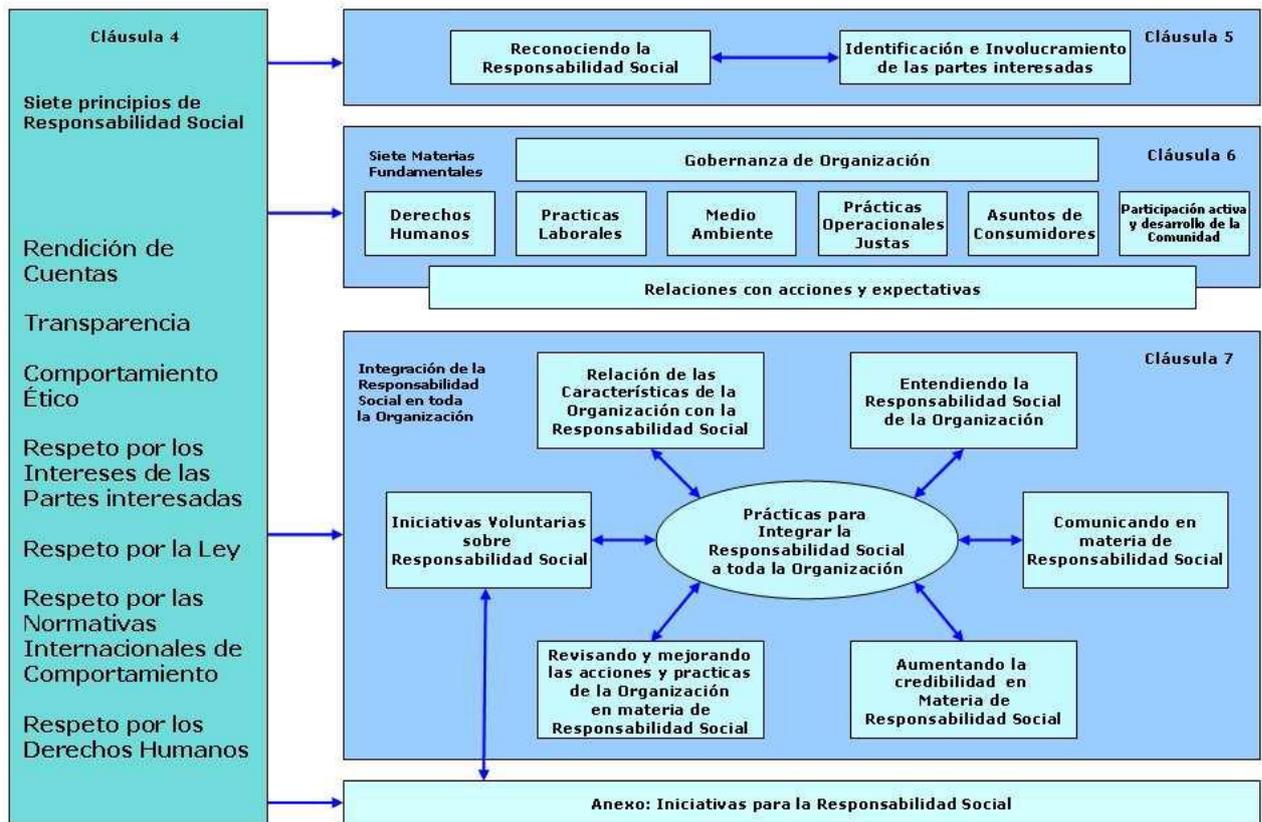
⁶⁷ Ídem anterior

⁶⁸ www.accountability.org.uk

⁶⁹ ISO/CD 26000

⁷⁰ ISO/CD 26000 12-12-2008

⁷¹ www.acde.org.uy



72

Los principales beneficiarios, son los grupos de interés, tales como gobierno, industria (sector empresarial), trabajadores, consumidores, ONGs y el grupo de servicios, apoyo y otros. ISO busca que la norma se enriquezca por los aportes de los directamente interesados en los resultados de la misma. Para ello ésta se discute a través de los comentarios realizados a los textos elaborados en las reuniones plenarias en cada país, conocidas como Comités Espejo.

En Uruguay, el Comité Espejo se reúne en la sede de UNIT, dicha institución lo convoca y coordina sus actividades. De esta manera se abre un espacio de discusión nacional sobre el concepto de responsabilidad social, su alcance, su aplicación y los beneficios que reporta a la sociedad que tendrá, también, como objetivo, transmitir a la organización internacional ISO, la posición de Uruguay al respecto.⁷³

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN A NIVEL NACIONAL

4- BALANCE SOCIAL⁷⁴

A principios del año 2004, DERES publicó un “Manual para la Preparación e Implementación del Balance Social en el Uruguay” con el objetivo de estimular a las empresas uruguayas a que comiencen a aplicar, desarrollar y mejorar el modelo nacional de balance social.

⁷² ISO/CD 26000 12-12-2008

⁷³ www.unit.org.uy

⁷⁴ “Manual para la Preparación e Implementación del Balance Social en el Uruguay” www.deres.org.uy

La importancia de la aplicación de la herramienta, según DERES, radica en la mayor integración a nivel mundial de las empresas uruguayas, ya que no sólo compiten a nivel nacional, sino también internacional, y por este motivo deben adecuarse a los altos estándares de calidad y de evaluación de sus acciones sociales y medioambientales.

El balance social se publica anualmente, busca difundir la RSE detallando las acciones realizadas para beneficiar a accionistas, empleados, inversionistas, el mercado y la comunidad en general. La elaboración de dicho informe está a cargo de varios profesionales de la empresa y describe como interactúa ésta con todas las áreas, personas y organizaciones que la rodean.

El balance social refleja los esfuerzos de las empresas por asumir un compromiso social, deja de lado la posibilidad de acciones aisladas y con objetivos puramente de marketing, sino que significa un proceso continuo y comprometido. Posibilita la comparación, la comprensión y la confiabilidad de las informaciones publicadas por la empresa en temas de RSE.

5- IRSE (ÍNDICE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL)⁷⁵

El IRSE fue creado por ACDE como respuesta a las necesidades generadas por la crisis que vivió el país en el año 2002. Esta herramienta busca impulsar y generar conciencia en torno a la RSE a través de sus sucesivas mediciones de cada año, permitiendo la comparación, y posibilitando así, a las empresas desarrollar planes de mejora.

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 el desarrollo de las empresas y que redundará en el desarrollo socio-económico de toda la sociedad*”.⁷⁶

Dicho índice se basa en la actuación de la dirección de la empresa frente a los diferentes stakeholders, para determinar esto, los directivos deben completar un cuestionario con opciones de respuestas predefinidas y en escalas progresivas. Luego de finalizado se obtienen dos números, el primero que determina como se encuentra la responsabilidad social en el país, y el segundo le indica a cada empresa, de forma particular, qué posición ocupa.

El miércoles 18 de noviembre de 2009, se presentó la 7ª edición del IRSE. En este año participaron 104 empresas nacionales, multinacionales y privadas, y seis empresas públicas.

Los resultados obtenidos en la última edición del IRSE fueron:

IRSE 2009	3.96
ÍNDICES POR ÁREA	
ACCIONISTAS	4.10
EMPLEADOS	3.81
CLIENTES, PROVEEDORES Y COMPETIDORES	4.25
COMUNIDAD, ESTADO Y MEDIOAMBIENTE	3.71

77

⁷⁵ www.acde.org.uy

⁷⁶ Ídem anterior

⁷⁷ www.acde.org.uy

IV. 1 - VARIACIÓN ANUAL DEL IRSE Y SUS COMPONENTES EN LAS SIETE EDICIONES

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
IRSE	3,66	3,84	3,87	3,85	3,82	3,89	3,96
ACCIONISTAS	3,80	4,01	4,00	4,03	3,97	4,04	4,10
EMPLEADOS	3,55	3,67	3,65	3,71	3,68	3,78	3,81
C. P. C.	4,12	4,24	4,24	4,19	4,16	4,15	4,25
C. E. MA	3,15	3,45	3,59	3,48	3,49	3,60	3,71

78

“Del análisis de la evolución surgen al menos tres aspectos relevantes a señalar. En primer lugar, la importante expansión del indicador de acciones dirigidas a “La Comunidad, el Estado y el Medio Ambiente”, que con el incremento desde 2007 resulta en 2009 17,8% por encima de los valores iniciales de 2003. El segundo aspecto es que los restantes componentes del IRSE superan entre 3% y 8% los valores iniciales (...). Por último, las acciones dirigidas a los “Empleados”, que se habían mostrado como poco dinámicas hasta 2007, se incrementan en más de 3% en los últimos dos años.”⁷⁹

6- MANUAL DE PRIMEROS PASOS⁸⁰

El Manual de Primeros pasos constituye el reflejo del espíritu colaborador con los empresarios que buscan interiorizarse y aplicar acciones de RSE. Para esto DERES proporciona este manual que contiene ejemplos y pasos para el comienzo de su aplicación, aunque las formas de aplicar la RSE son muy variadas.

Con este manual las empresas logran transmitir las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo, para cada una de las áreas determinaron ejemplos de posibles acciones a ejecutar.

7- MANUAL DE LA AUTOEVALUACIÓN DE LA RSE⁸¹

A través de los años DERES ha recabado información a través de distintas fuentes acerca de las distintas acciones de RSE que desarrollan las empresas en nuestro país y en muchos de los casos se ha demostrado que las compañías hacen mucho más de lo que creen pero no consideran dichas acciones como de RSE.

La RSE en un concepto complejo y puede variar con respecto a cada compañía e incluso a cada persona dentro de las mismas. Esto sumado a las características propias de cada organización (tamaño, rubro, organización interna, origen, etc.), hace que no sea sencillo poder evaluar el grado de desarrollo que una empresa tiene en cuanto a su RSE. Sin embargo, es muy importante para las mismas conocer cuál es su situación actual, así como también lograr una aproximación de hacia dónde deberían enfocarse en el futuro.

En este marco, el Manual de Autoevaluación de la RSE “ha sido desarrollado y pensado como una herramienta que facilite a las empresas a efectuar una mirada introspectiva sobre su propio desempeño en las distintas áreas de la RSE. Pretende responder a la pregunta ¿cuál es el grado de desarrollo que la empresa tiene en cuanto a la RSE?”

⁷⁸ Ídem anterior

⁷⁹ Ídem anterior

⁸⁰ www.deres.org.uy

⁸¹ www.deres.org.uy

Esta herramienta fue elaborada en base a investigaciones de DERES a nivel nacional, contemplando algunos manuales similares de otros países de la región, como por ejemplo aquellos desarrollados por Acción Empresarial de Chile y el Instituto Ethos de Brasil. Es importante destacar que se puso foco en lograr una herramienta que sea coherente con la realidad uruguaya, más allá de las diferencias que puedan existir entre los distintos sectores de actividad y/o las distintas empresas en particular.

Por tratarse de una herramienta de autoevaluación, tiene la particularidad de que cada empresa deberá hacer el esfuerzo por obtener respuestas objetivas y reales. Resulta de gran utilidad que luego de respondido, se fijen metas y objetivos que se deseen cumplir e identifique cuáles son las áreas en las que la empresa cuenta con una base más sólida y cuáles en las que aún hay cosas por hacer. En este sentido, cada organización deberá plantear fines realistas, teniendo en cuenta sus tiempos, situación, integrantes y cultura organizacional.

Una vez que la empresa haya respondido el cuestionario, existe la opción de enviarlo a DERES; la información se mantendrá en estricta confidencialidad y le será de gran utilidad para estudiar las distintas empresas de Uruguay, ir mejorando esta herramienta y elaborar otras. De esta manera, el organismo también podrá desarrollar acciones de mejora para las empresas, brindándoles un mayor beneficio tanto para éstas como para la sociedad en su conjunto.

Las preguntas del Manual de Autoevaluación se basarán en las cinco áreas definidas por DERES:

- a. Valores y Principios Éticos
- b. Ambiente de Trabajo y Empleo
- c. Apoyo a la Comunidad
- d. Protección del Medio ambiente
- e. Comunicación y Marketing responsable

Algunos de los beneficios derivados de responder este cuestionario son:

- Al requerir de la participación de distintas personas de la organización, se logra una visión integral de las percepciones dentro de la organización. Asimismo, “las consultas cruzadas y traspaso de información entre las distintas áreas de la organización es un ejercicio que ha demostrado lograr involucrar en mayor forma a todos los niveles de la empresa en una temática particular, mejorando la comunicación interna.”
- El proceso de recopilación de información para responder este tipo de cuestionarios, ayuda a la empresa a identificar fortalezas y debilidades que muchas veces la misma desconocía, pudiendo tomar acciones preventivas o correctivas.

El resultado obtenido del cuestionario se presenta de la siguiente manera:

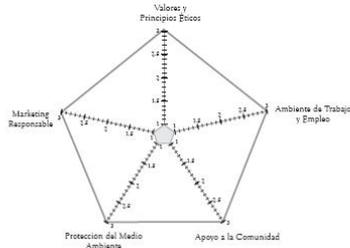


ANÁLISIS DE RESULTADO

Empresa:

Fecha de realización de la presente Evaluación:

Área	Suma Total	Respuestas Válidas	TOTAL
Valores y Principios Éticos			
Ambiente de Trabajo y Empleo			
Apoyo a la Comunidad			
Protección del Medio Ambiente			
Marketing Responsable			



DERES >|< 82

MODELOS DE EVALUACIÓN DESARROLLADAS PARA EL TRABAJO DE CAMPO

8- MODELO DE EVALUACIÓN POR LAS 5 ÁREAS DE DERES

Este modelo fue desarrollado en base al Manual de Autoevaluación de DERES, basándose en las cinco áreas de RSE definidas por dicho organismo.

El objetivo del mismo es arribar a una calificación numérica que permita realizar comparaciones lineales tanto al interior de cada área, como entre las distintas empresas estudiadas y determinar el promedio por área. Su análisis será de utilidad para determinar el grado de desarrollo de la RSE en el sector.

La metodología aplicada es la misma del Manual de Autoevaluación, que consiste en preguntas cerradas sobre las acciones realizadas para cada área. Con la finalidad de ajustar el modelo a la realidad del sector, algunas prácticas fueron adaptadas teniendo las características del servicio brindado y las particularidades de la industria del transporte colectivo de pasajeros en Uruguay. Las preguntas que no aplicaban para el objeto de estudio se eliminaron para que el resultado fuera lo más preciso posible. A su vez, se complementó el cuestionario con otras herramientas, tales como, el manual de primeros pasos de DERES y la encuesta "Trust Index". Esta última es aplicada por el instituto Great Place To Work de Estados Unidos e indaga acerca de políticas, prácticas y estrategias referidas a la cultura de la compañía.

Para poder cuantificar en forma uniforme y objetiva el grado de desarrollo de la RSE, utilizamos la misma escala que la aplicada por el mencionado manual; es decir, 1 para aquellas preguntas en las que las

⁸² Fuente: Manual de Autoevaluación (www.deres.org.uy)

respuestas son “no” o “nunca”, 2 para aquellas que se cumplen “a veces” y 3 para las que se responde con un “sí” o “siempre”. Esta escala evita el juicio de valoración individual, ya que no pretende indagar en la calidad y nivel de las políticas y acciones aplicadas, sino en si éstas existen o no.

A través de la interpretación del presente modelo, obtendremos algunos lineamientos de las oportunidades de mejora, tanto de las empresas para cada una de las áreas de DERES, como de la muestra en general.

A- Políticas del personal	
1	¿Las opiniones de los sindicatos son tenidas en cuenta?
2	¿Los empleados tienen beneficios dados por la empresa aparte de los que son obligatorios legalmente?
3	¿Están incluidos en los presupuestos?
4	¿Promueve hábitos saludables de sus trabajadores?
5	¿Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados más allá de las exigencias legales?
6	¿Dada la realidad social relacionada a la inseguridad, aplican alguna política de seguridad adicional para los guardas y/o conductores?
7	¿La empresa posee un programa de prevención de accidentes de trabajo?
8	¿La empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan trabajadores y sus familias?
9	¿La empresa posee estrategias de reclutamiento que apoyan la diversidad? (sexo, edad, raza, etc.)
10	¿Se realizan encuestas anónimas para medir el grado de satisfacción de los trabajadores respecto al ambiente de trabajo?
11	¿Tiene programas de capacitación para el personal?
13	¿Apoya económicamente o incentiva la capacitación particular de los empleados?
B- Políticas para el Medio ambiente	
14	¿Tiene políticas de RSE en lo que respecta al medio ambiente?
15	¿La empresa posee programas de capacitación en temas ambientales?
16	¿Se dispone de controles del impacto ambiental generado por sus actividades?
17	¿Consideran aspectos ambientales al seleccionar a los proveedores?
18	¿La organización promueve la utilización de energías alternativas?
19	¿Implementa procesos para el destino o reciclado de residuos generados en la empresa?
21	¿Se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos?
22	¿Dona las unidades en desuso?
23	¿La organización tiene políticas de ahorro energético?
24	¿Actualiza la flota de vehículos con más frecuencia que lo que exige la ley?
25	Dentro del presupuesto de la organización, ¿se cuantifican las partidas destinadas a fomentar las buenas prácticas ambientales?
C- Políticas con la comunidad	
26	¿Realizan algún tipo de donaciones?
27	¿La empresa destina recursos no económicos para programas de apoyo comunitario?
28	¿Se evalúan los resultados de los programas de apoyo comunitario?
29	¿La empresa participa de alianzas con otras empresas u organizaciones para realizar acciones de apoyo a la comunidad?
30	¿Se prevé espacio para desarrollar pasantías destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral?

31	¿Involucra a sus proveedores en las acciones de apoyo a la comunidad que realiza?
32	¿Existen programas de voluntariado destinados a entidades sociales?
34	¿La empresa se interesa por la comunidad próxima?
35	¿Tiene políticas relacionadas al programa de seguridad vial?
36	¿Fomentan de alguna forma su educación?
37	¿Cuentan actualmente con unidades equipadas para discapacitados?
38	¿La empresa comunica internamente las actividades de apoyo a la comunidad que realiza?
D- <u>Comunicación y Marketing Responsable</u>	
39	¿La empresa tiene servicio de atención al cliente para atender reclamos?
40	¿Tienen algún indicador de reclamos o sugerencias?
41	¿Consideran la opinión de los clientes para mejorar el servicio?
42	¿Existe algún tipo capacitación específica para el personal de atención al cliente?
43	¿Contemplan los requerimientos de clientes con capacidades diferentes?
44	¿Se comunica al consumidor de los posibles riesgos del servicio brindado?
45	¿Existen políticas de comunicación interna?
46	¿Existen políticas de comunicación externa?
E- <u>Valores y principios éticos</u>	
47	¿Implementan un código de ética, o algún otro tipo de documento o instrumento que plantee temas éticos y de RS?
48	¿La empresa tiene visión y misión explicitadas?
49	¿Se incluyen consideraciones sobre RSE en las mismas?
50	¿La visión y misión se revisan periódicamente?
51	¿Son difundidas públicamente?
52	¿Los empleados los conocen?
54	¿La empresa redacta una memoria de RSE?
55	¿Se comunican a los empleados los valores y principios éticos promovidos?
56	¿Para los proveedores, tiene algún criterio de selección en función de los principios éticos antes mencionados?

9- CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA ACTITUD FRENTE A LA RSE

Este modelo fue desarrollado para su aplicación en esta investigación, el mismo plantea la existencia de cuatro niveles de compromiso de la empresa frente al desarrollo sustentable y la sociedad en su conjunto.

El mismo toma como referencia el aporte del periodista Carlos March⁸³ planteado en la Sexta Conferencia de RSE de DERES y Endeavor (2009). También se consideran los conceptos del autor Leonardo Schwarstein en el libro *“La inteligencia Social de las Organizaciones”*⁸⁴ y del Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España⁸⁵.

⁸³ Periodista y comunicador argentino, miembro de la fundación Avina (asociación que fomenta la RSE en América Latina).

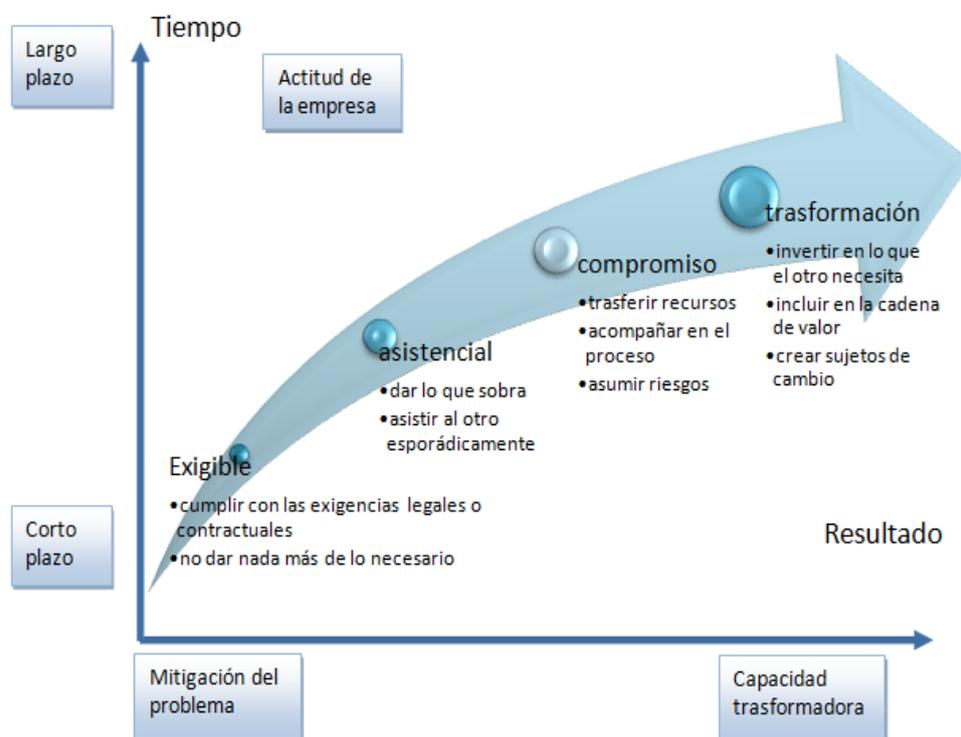
⁸⁴ Sociólogo social y consultor internacional en organización

⁸⁵ <http://www.responsabilidadsocial empresarial.es/>

Para determinar la actitud de las empresas frente a la RSE se definieron cuatro niveles: Exigible, Asistencial, Compromiso y Transformacional, determinándose las principales características que describen el grado de compromiso en cada uno de ellos. Estos niveles fueron presentados en la evolución de la RSE desarrollada en el primer capítulo; y en esta instancia son retomados con el fin de establecer criterios que permitan la evaluación de las empresas y la determinación del compromiso frente a la RSE del sector en general.

La aplicación del mismo requiere de un análisis en profundidad, tomando en cuenta lo “que” se hace, el “cómo”, el “por qué” y finalmente con qué perspectiva fueron realizadas. Tomando las características propias de cada nivel se deben contrastar con la realidad de la empresa y con la postura que tienen frente a la RSE. Para determinar la clasificación es fundamental establecer: ¿cuál es la fuente principal de motivación para aplicar prácticas responsables?, ¿el origen de la misma es externo o interno?, ¿qué rol adopta la empresa frente a los problemas sociales?, ¿cómo son en general las soluciones a las que se arriba?, ¿cuáles son las capacidades desarrolladas por la organización para la implementación de RSE?

En la medida que la empresa adopta una actitud más estrecha con al RSE los beneficios económicos y sociales se trasladan al largo plazo y los problemas encuentran soluciones permanentes. A continuación desarrollamos cada uno de los niveles con las características que los determinan y un gráfico que esquematiza el modelo:



86

⁸⁶ Fuente: Elaboración propia

- **Primer nivel: Exigible**

En el idioma inglés existen dos conceptos para hacer mención al término “responsabilidad”, estos son: “*accountability*” y “*responsibility*”. El primero hace referencia a las obligaciones por las que cada empresa debe rendir cuentas; mientras que el segundo alude al compromiso interno que cada organización siente con la comunidad, en función de su filosofía. En este nivel, se reflejan las características de las empresas que son estrictamente “*accountable*”, esto quiere decir que la empresa cumple con lo que la ley requiere o con las obligaciones básicas que le eviten sanciones. Esto indica el grado de responsabilidad que la organización siente, que está regido por los requerimientos sociales más básicos comprendidos en el marco legal, sin tener elección de accionar de manera diferente. Se limita a cumplir específicamente con aquella responsabilidad que le es exigida.

Una de las principales características de este nivel es su carácter público, ya que la organización siente la presión de la comunidad y debe responder por aquello que es obligatorio. Por lo que su accionar es motivado por la coerción externa de los organismos de contralor, sus empleados y la sociedad, sin surgir ningún aporte nuevo de la propia ideología de la empresa.

Estas organizaciones tienen una visión social de corto plazo; enfocándose únicamente en lograr una mayor eficiencia operativa y maximizar los beneficios, sin pensar en el desarrollo sustentable del entorno en el que se desenvuelven. Para cumplir sus objetivos se preocupan por los empleados, proveedores y clientes, en la medida que esto les permite el cumplimiento de dichos fines económicos.

En el ámbito interno, la empresa se preocupa de que los miembros logren cumplir con las necesidades más básicas, esto según la pirámide de Maslow⁸⁷ son las que se encuentran en la base: las fisiológicas y de seguridad, que aluden entre otras cosas a una alimentación y vivienda adecuada, cobertura médica básica y vestimenta necesaria. En el plano externo, cumplen con las exigencias de los consumidores, colmando las expectativas. Difícilmente se logra un anticipo a las necesidades o el desarrollo de un producto o servicio que supere lo que se espera, porque se produce pensando únicamente en los costos operativos. Con los proveedores se mantienen relaciones meramente transaccionales, sin llegar a incorporarlos en la cadena de valor.

La preocupación principal de las empresas, es ver cómo se satisfacen los mínimos requerimientos legales, al menor costo posible.

Esto incluye las siguientes acciones:

- Respetar los derechos humanos con condiciones de trabajo dignas, que favorezcan la seguridad y salud laboral.
- Cumplir con las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- Afiliar a todos los trabajadores a la seguridad social y procurar los seguros necesarios según la actividad que realicen.

⁸⁷ Psicólogo americano, reconocido por su teoría de la motivación humana

- Cumplir con las obligaciones impositivas.
- Respetar la legislación vigente sobre el medio ambiente y los límites de contaminación permitidos.
- No discriminar por sexo, raza, religión, etc.
- Comunicar sobre sus productos y servicios evitando la publicidad engañosa y proporcionar la información necesaria, respetando los derechos del consumidor.

Cabe destacar que en base al marco teórico desarrollado previamente, no consideramos que este nivel cumpla con los requisitos para ser considerado como RSE. Sin embargo, nos pareció necesario incluirlo en el modelo, ya que *“estamos tan acostumbrados a la vulneración de los derechos sociales, que alabamos a las empresas que construyen una imagen proclamando el respeto por los mismos.”*⁸⁸

- **Segundo nivel: Asistencial**

En este nivel la empresa excede el cumplimiento de las exigencias legales, considerando algunas necesidades de los miembros internos y externos a la organización. La misión empresarial está orientada principalmente al logro de los objetivos económicos, pero a su vez existe una preocupación por brindarles a los trabajadores condiciones laborales que excedan las obligaciones legales. De esta forma, se logran satisfacer determinadas necesidades más elevadas, como educación, nivel cultural, formación y crecimiento laboral, recreación y tiempo libre; pero sin desarrollar programas apropiados para ayudarlos en el proceso. En este sentido, si bien las empresas se preocupan por estas temáticas, las mismas no llegan a trascender a una política integrada en la organización, sino que se ayuda en forma aislada a medida que se presenta cada situación.

También se tiene cierta conciencia de la situación social y del medio ambiente, por lo que se realizan donaciones de aquello que se considera excedente y se origina una conciencia sobre los problemas ambientales y escasos de recursos para futuras generaciones.

De esta forma, comienzan a implementarse acciones aisladas de RSE en distintas áreas, influenciadas por el entorno o iniciativas individuales. En el primer caso, la empresa sigue el ejemplo de otras organizaciones, ya que de lo contrario podría repercutirle en su reputación, y en el segundo una persona impulsa determinadas acciones responsables por motivaciones personales, sensibilidad social y/o por la voluntad de hacer algo al respecto.

Desde el punto de vista de la estrategia, en este nivel no se da un cambio sustancial de la misma, el objetivo empresarial sigue siendo el cumplimiento de metas económicas; si bien la filosofía de RSE se puede ir incorporando en algunas prácticas, no alcanza la fuerza necesaria para hacer una reestructura de la organización.

La comunicación es principalmente unidireccional, ya que la empresa invierte en programas que le impliquen directamente aumentar las ventas; esto es básicamente la publicidad de sus productos y

⁸⁸ Leonardo Schvarstein, La inteligencia social de las organizaciones, página 49.

servicios. No existe transparencia con el resto de la organización, ya que se trasmite lo mínimo necesario; manteniendo al margen a los empleados en el proceso de la toma de decisiones.

La filosofía asistencial implica que la empresa genera un rol hegemónico de benefactor: se dona al carenciado lo que la organización considera que éste necesita y de esta forma se crea una relación de dependencia. La empresa requiere siempre que exista un otro para ayudar, y por lo tanto mantiene esta relación de forma estática, ya que el asistido adopta una postura pasiva, destinado a asumir su condición permanente de necesitado. En esta postura por lo general, se mantienen vínculos entre protector y beneficiado más personales, porque la organización sólo puede ver las carencias de la comunidad más próxima, esto es la institución más cercana, vecinos, escuelas o clubes del barrio, o en personas con relación directa. Los problemas son tratados uno por uno y por lo tanto las soluciones a las que la empresa arriba, se extinguen con cada situación.

Las acciones de este nivel son las siguientes:

- Respetar el medio ambiente: evitar cualquier tipo de contaminación innecesaria, minimizar la generación de residuos y racionalizar el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Realizar donaciones esporádicas, principalmente de bienes o servicios excedentes.
- Capacitar a los empleados en temas relacionados con la organización, facilitando el óptimo desempeño del cargo y cumplimiento de objetivos.
- Brindar beneficios laborales que excedan a los legales.
- Asistir a los miembros de la comunidad más próxima
- Brindarle a los clientes un servicio de atención postventa para procurar aumentar la satisfacción de los mismos.
- Atender posibles necesidades ante problemas puntuales personales o familiares.

- **Tercer nivel: Compromiso**

En este tercer nivel la empresa pasa del grado de *accountability* al de *responsibility*; esto implica que además de los fines económicos, los temas sociales también se incorporan a la estrategia de la organización y, por lo tanto de la operativa diaria. La responsabilidad interna que la compañía siente por los grupos de interés, sobrepasa los requerimientos legales; ya que entiende que éstos pueden brindarle una ventaja competitiva que la haga sustentable en el largo plazo. Este compromiso con los grupos relacionados, lleva a la empresa a buscar la forma de mejorar su bienestar y se combina con los propósitos económicos, incluyendo a ambos en la estrategia.

La empresa desarrolla una política de RSE que se incorpora en la visión, misión y valores, comprendiendo los aspectos sociales en cada uno. Para ello, es importante que el nivel de la dirección que guía a la compañía, sea quien fije dicha estrategia ligada a la RSE. También se determina el rumbo y las necesidades atendidas en el corto y mediano plazo y por lo tanto, se incluye en el presupuesto y en los planes de acción.

De esta manera, se vuelve necesario contar con indicadores que le permitan la medición del cumplimiento de las políticas de RSE, a la par de los existentes para evaluar el rendimiento económico. Los resultados obtenidos y el grado de desarrollo, son comunicados internamente para que sus miembros los conozcan y de esta forma, pueden participar en las actividades que realiza la empresa. La información es transparente y abierta para los miembros de la compañía y los canales de comunicación fluyen en ambas direcciones.

Una empresa comprometida cuenta con planes de comunicación, ya que está convencida que en la medida que sus acciones sean compartidas con los stakeholders, esto le representa una mejor imagen empresarial, que se traduce en un vínculo más sólido con los clientes, empleados, proveedores, entidades financieras, entes gubernamentales, etc.

El nivel de compromiso se diferencia del asistencial porque en este grado se asume un riesgo por parte de la empresa, ya que la misma se involucra en las prácticas que realiza; no es meramente un egreso de recursos excedentes. Además, en lugar de dar un excedente, se preocupan por analizar las necesidades específicas, para poder otorgarle a cada uno de ellos lo que realmente necesita y lograr así un mayor beneficio.

La empresa desarrolla competencias sociales; esto significa que los recursos necesarios y la capacidad para aplicar acciones socialmente responsables, forman parte de la estructura. Existe en el interior de la organización, un grado de sensibilización que permite ver los problemas sociales como propios, porque forman parte de la comunidad en la que opera. La organización logra crear una empatía con la sociedad, ya que se piensa en sus necesidades y en cómo se pueden brindar los recursos apropiados para satisfacerlas.

Las acciones que caracterizan a este nivel son las siguientes:

- Celebrar colectivamente éxitos alcanzados o reconocimientos recibidos
- Permitir la flexibilidad horaria ante posibles necesidades o dificultades, siempre que ello no represente una dificultad al proceso productivo.
- Facilitar el empleo y la actividad económica en la comunidad local.
- Contribuir a mejorar el medio ambiente del entorno; esforzarse por emplear productos reciclados.
- Publicitar los productos, servicios y valores que contribuyan al logro de un entorno social más humano.
- Ayudar a los proveedores para una mejor calidad de su servicio y una mayor profesionalización.
- Colaborar a la formación de estudiantes profesionales y universitarios.
- Incluir en el presupuesto las políticas de RSE.
- Contar con indicadores de RSE.

- **Cuarto nivel: Transformador**

En este nivel las empresas cuentan con las competencias necesarias para aplicar los programas de RSE y además se alcanza un grado de inteligencia social, que implica que la organización en su conjunto (no sólo los directores sino cada uno de los miembros), comparten la misma filosofía responsable. Esta identidad empresarial, se ve reflejada en el trato entre los compañeros, en la forma de atender a los clientes y frente a los problemas sociales y medio ambientales. Los miembros de la empresa en ningún momento sienten esta actitud como algo impuesto desde arriba, una demanda u obligación, ya que entre ellos y la organización hay un consentimiento ético.

Al interior de la empresa se desarrollan programas destinados a mejorar las condiciones del empleado, teniendo en cuenta su formación continua; tanto en temas relacionados con su puesto de trabajo, como en otras áreas que contribuyan a su formación cultural, profesional y social. Existe una preocupación por su salud, correcta alimentación, actividad física, problemas familiares y equilibrio con su tiempo libre; y estas consideraciones se traducen en planes de capacitación que son capaces de concientizar, además de procurar medios para que todos por igual puedan acceder a los mismos.

Desde la perspectiva externa la organización tiene un rol proactivo, ya que no espera que los problemas sucedan, sino que se anticipa al futuro. Ésta es una de las mayores diferencias que tienen las empresas en este nivel, sobre aquellas que sólo reaccionan ante temas impuestos por la ley o cuando el problema ya se concretó. La visión es a largo plazo, se proyecta en el futuro y se adelanta a los acontecimientos.

En el nivel transformacional, la organización está constantemente aprendiendo, tanto a interpretar las necesidades de la sociedad, como a diseñar la forma de generar un cambio. La empresa sabe que en primer lugar tiene que escuchar, porque no se cuenta a priori con la información de lo que el otro necesita; y esto requiere de intercambio constante y permanente. En este plano, la compañía da pero también recibe; los roles son abiertos y dinámicos, porque no se espera que el otro permanezca en una postura asistencial, sino que pueda también devolverle esta contribución a la sociedad y de esta forma los efectos son multiplicativos.

Se piensa en una reforma social; esto como vimos implica no sólo satisfacer las necesidades del otro, sino motivarlo para que él mismo quiera satisfacerlas y abandone su rol pasivo. Esto quiere decir, inculcar la motivación en el propio proceso, para que el otro procure los medios para salir del problema: a través de la concientización, educación, trabajo, recursos y aspiraciones.

Los problemas son tomados de forma más abstracta; a diferencia del rol asistencial en el que se busca una persona o grupo con el que se tiene cierto vínculo, en este nivel se piensan soluciones más generales que atacan el problema desde el origen.

Además, la empresa entiende que sin la unión de todos los agentes de la sociedad, no se logrará el cambio esperado; por lo tanto busca crear alianzas para que todos sean parte del proceso. La organización no contribuye directamente con los necesitados, sino que realiza asociaciones estratégicas con quienes se especializan en el tema, para que ellos canalicen la contribución de tal forma que la hagan más rentable. De esta forma, la empresa dedica sus esfuerzos a ser eficiente en su actividad, mientras otra institución especializada en la materia se ocupa de estas problemáticas sociales. Es por esto, que la construcción de vínculos, colaboración y cooperación con otras organizaciones, competidores y clientes logra encontrar respuestas más favorables a las necesidades. Esta capacidad para crear sinergias con los distintos miembros

de la comunidad y la participación activa de Estado, genera relaciones capaces de catalizar el cambio y generar soluciones definitivas.

Las acciones que se relacionan con este nivel son las siguientes:

- Favorecer una formación permanente para sus empleados, que asegure su cualificación, crecimiento intelectual y su "empleabilidad" en un futuro.
- Promover y facilitar la participación del personal en programas de ayuda a la comunidad.
- Organizar actividades recreativas y de ocio en la empresa.
- Mejorar el clima laboral de la empresa, por medio de distintas actividades.
- Colaborar con los centros de formación profesional y empresarial de su medio.
- Contribuir a difundir los valores de una empresa transformadora.
- Participar de asociaciones para mejorar el efecto de sus políticas.
- Facilitar la integración en el trabajo de minusválidos y grupos sociales con dificultades de inserción laboral.
- Incluir las prácticas de RSE en la cadena de valor de la empresa.
- Participar en proyectos de desarrollo local y regional.
- Patrocinar actividades artísticas y culturales.
- Ayudar con planes personales de pensiones y vivienda.
- Facilitar el desplazamiento al trabajo o brindar ayudas al respecto.
- Promover y facilitar medios para el cuidado de la salud personal, independientemente del trabajo.
- Volcar sus conocimientos a la comunidad para el desarrollo de habilidades necesarias, invirtiendo tiempo y dedicación en el proceso.
- Invertir en investigación y tecnología para encontrar soluciones a los problemas ambientales.

CAPÍTULO III SECTOR TRANSPORTE EN URUGUAY

DEFINICIÓN DE TRANSPORTE

Entendemos por transporte, aquel sistema de medios para conducir personas y cosas de un lugar a otro.⁸⁹

EVOLUCIÓN DEL TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS EN URUGUAY

Desde la fundación de Montevideo en 1825 hasta mediados del siglo XIX no se contaba con servicios de transporte de pasajeros, sino que los traslados se hacían a pie, caballo, carros y carretas. Luego de la Revolución Industrial en Europa, la ciudad recibió un gran número de inmigrantes en busca de nuevas oportunidades, lo que hizo que contara con aproximadamente 34.000 habitantes, generando la necesidad de un transporte colectivo.

El 3 de diciembre de 1852, se inauguró el primer servicio de diligencias, que unía Minas con Montevideo, a cargo de la empresa Menéndez y Leivas. Al principio se utilizaban vehículos grandes y pesados que hasta el momento se venía usando para los viajes al litoral. Las diligencias eran arrastradas por caballos y bueyes que comunicaba a las ciudades del país, conducidos por “mayorales” que transportaban pasajeros, equipajes, correspondencia y encomiendas.



Más adelante, en mayo de 1853, Don Norberto Larravide importó de Inglaterra modernos ómnibus-diligencia, que tenían mejor estructura, mayor capacidad y confort que las diligencias. En poco tiempo aparecieron varias empresas con este tipo de vehículo, como por ejemplo “la Carolina”, “la Fernandina”, “las diligencias de Montero” y “San Isidro”.

Con la evolución económica del país y el aumento de población, que ya superaba los 90.000 habitantes, las diligencias resultaban incómodas, insuficientes, costosas e ineficientes, por lo que, sobre fines de 1866,

⁸⁹ Diccionario de la lengua española - Vigésima segunda edición

se autorizó la instalación de la primera empresa de tranvías en Montevideo con capitales nacionales, denominada “Ferrocarril a sangre de la Unión” y posteriormente “Tranvía a la Unión”.

Con la llegada del acero y de las máquinas como consecuencia de la industrialización, se procedió a la instalación y construcción de la doble vía y colocación de los rieles. El 1 de enero de 1869 se inauguró el primer tramo en ferrocarril entre la estación Bella Vista y la de Las Piedras, uniendo así los departamentos de Montevideo y Canelones. Luego le siguió su lento proceso de instalación, por lo que las diligencias continuaron funcionando en paralelo, complementando recorridos que los ferrocarriles no realizaban.

En la ciudad los tranvías a caballo se expandieron rápidamente llegando en 1870 a realizar un promedio de 135 viajes por día y transportar 3000 pasajeros. Los vehículos eran tirados por tres caballos y admitían 24 pasajeros; se distinguían entre aquellos de verano (abiertos) y de invierno (cerrados).

En el departamento de Salto, si bien el primer riel se había colocado en 1873, el tranvía se estableció recién 25 años más tarde. La otra ciudad que contó con el servicio de tranvía fue Paysandú.

“En mayo de 1874 circula el tren que une por primera vez Montevideo con Durazno con un recorrido de 205 km, habiéndose iniciado ya el rápido proceso de desnacionalización de los capitales aplicados al negocio ferroviario.”⁹⁰

El ferrocarril siguió cobrando importancia a nivel nacional, apoyado por varios decretos y regulaciones, como la de ley del 30 de noviembre de 1888, que amplió el trazado *“con el ferrocarril de Durazno - Trinidad, el ferrocarril a la frontera empalmado con el del Nordeste y el ramal Pando a Minas con derivación a Treinta y Tres.”*

El 8 de diciembre de 1906, luego de casi cuatro años de instalaciones varias (de vías, instalaciones aéreas y usinas generadoras) y pruebas, se realizó el primer viaje oficial del tranvía eléctrico. El Estado otorgó la concesión de 60 líneas por un plazo de 70 años a dos compañías extranjeras, con la condición de que extendieran algunos recorridos y aumentaran las frecuencias. Es así, que las compañías de tranvías de “caballitos” fueron absorbidas en menos de diez años, por dos grandes empresas: “Sociedad Comercial de Montevideo” de capitales ingleses y “La Transatlántica”, integrada por capitales alemanes. La primera adquirió las compañías: “Tranvías del Este”, “Pocitos, Buceo, Unión” y “Unión Maroñas”, mientras que “Paso Molino y Cerro” y “La Oriental” (que a su vez había adquirido el tranvía “Uruguayo”), quedaron en manos de la segunda.

En los siguientes 20 años, el número de viajes aumentó casi un 80% (de 1.100.000 en 1905 a 1.900.000 en 1924) y los pasajeros transportados crecieron más de un 500% (de 27.500.000 a 146.000.000 boletos vendidos). Más adelante, los tranvías eléctricos llegaron a competir con los modernos autobuses a motor y trolebuses y siguieron funcionando hasta el 17 de noviembre de 1956, cuando se realizó el último viaje.

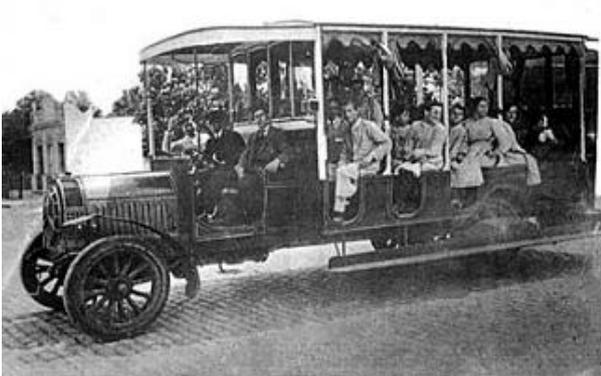
En 1911 se aprueba la ley acerca del “asfaltado del pavimento de la ciudad”, coincidiendo con varias obras públicas para la construcción de los puentes sobre los ríos Yí, Santa Lucía, Tacuarembó, entre otros.

En 1912, el Ministerio de Obras Públicas, consideraba inadecuado que el transporte montevideano estuviera en manos exclusivamente de capitales extranjeros. *“Por ley del 4 enero de 1915 el Estado adquiere al Ferrocarril y Tranvía del Norte, la línea que une Montevideo con Santiago Vázquez, originando*

⁹⁰ www.afe.com.uy/contenidos/historia

la explotación de la primera línea férrea por el Gobierno.”⁹¹ Asimismo, resolvió la adquisición de 4 coches a motor, para dar comienzo al servicio de transporte de pasajeros por ómnibus, experiencia que luego de tres meses de pruebas fracasó. Entre 1914 y 1918 se realizaron nuevos intentos, pero debido al estado de las calles, la escasez de repuestos y técnicos, se volvió a desistir.

En 1918 comienza el surgimiento de pequeños vehículos a motor y el 13 de abril de 1926, el Municipio autoriza a la “Compañía Uruguaya de Ómnibus” de Don Pedro Reyno a instalar la primera línea urbana de transporte colectivo de personas por autobús de Montevideo.



Los permisarios de los autobuses (personas autorizadas para la prestación del servicio de transporte público), comenzaron a agruparse para defender sus intereses comunes, primero crearon el gremio: “Centro de Propietarios de Ómnibus” y luego, en 1928 se integraron por línea en cooperativas. Algunos vehículos colocaron en el parabrisas la letra que representaba el nombre de la agrupación que integraban. Entre 1928 y 1933 existieron alrededor de quince cooperativas de autobuses.

La primera vez que el sector sintió una caída de la demanda fue luego de 1929, cuando el mundo se paralizó por el crack de la Bolsa y su efecto llegó al Uruguay unos años más tarde, por medio del descenso de exportaciones hacia los países europeos y del precio de las materias primas, principal rubro de exportación. Esto sumado a las restricciones del comercio internacional, generó un profundo aumento de la desocupación y una caída del ingreso. En esta instancia los propietarios de los ómnibus vieron comprometida su incipiente rentabilidad.

En agosto de 1931 se proclamó una ley que evitó la quiebra de los propietarios de los ómnibus, ya que exoneraba o compensaba el impuesto adicional a la nafta (que en su momento eran tres centésimos) y el tributo aduanero a la importación de neumáticos.

Las compañías de capitales británicos, que habían logrado fusionar toda la red de tranvías de Montevideo, ejercieron presión al gobierno para deshacerse paulatinamente de la competencia de los ómnibus. La intención era lograr la concesión de más líneas, comprar unidades de privados y explotar el servicio de transporte de forma exclusiva. Para ello, contaban con un préstamo de capital extranjero concedido al Estado, en plena recesión. Los propietarios reaccionaron a esta medida pidiéndole al gobierno que no le concediera a las compañías extranjeras estos reclamos. Los permisarios de las unidades solicitaron: “...que no se nos permitiera vender, a que se nos protegiera contra nosotros mismos, ya que la venta significaría hipotecar nuevamente la independencia que había adquirido la población de Montevideo

⁹¹ Ídem anterior

con un servicio de transporte propio. El interés general no podía estar supeditado al interés material y particular de unos pocos propietarios de autobuses”⁹². Finalmente hicieron un pacto de lealtad en el que prometieron no vender los ómnibus sin importar los precios ofrecidos y éste se cumplió.

En 1930 doce permisarios fundaron la “Cooperativa de Ómnibus Pando S.A.” (COPSA) y en 1936 el Municipio de Montevideo exigió a través del decreto 1178, que en menos de un año, todos los propietarios de autobuses se agruparan en una sociedad con personería jurídica o en caso contrario, se les retirarían los permisos. Pocos meses después, mediante el decreto 1402, se agregó la condición de que además, dicha sociedad debía ser propietaria de al menos el 75% de la totalidad de ómnibus de Montevideo.

En 1936 nace la Cooperativa de Ómnibus San Carlos – Punta del Este, comenzando con menos de diez coches y pocos asientos, por lo que algunos pasajeros debían viajar parados. En ese entonces, se anotaban las direcciones de los clientes y se los levantaba por su domicilio particular.

En forma paralela, el 22 de diciembre de 1937 la Intendencia de Montevideo promulgó el decreto 1750, que otorgaba a la Cooperativa Uruguaya de Transportes Colectivos S.A. (C.U.T.C.S.A.) la concesión por dieciséis años para la explotación de los servicios en la ciudad de Montevideo, en vehículos de tracción automotriz con cualquier combustible salvo energía eléctrica.

En 1943 el servicio público de transporte de pasajeros cumplió con las disposiciones del Reglamento Nacional de Tránsito. En febrero de ese año, a través del Decreto - Ley Nº 10382 (Calificación y Jurisdicción de Caminos), *“se dan las normas para la calificación de los nacionales, departamentales y vecinales, y se consagran reglas de edificación, tránsito, financieras, etc.”*⁹³

El 29 de diciembre de 1947 se creó, por la compra por parte del municipio de la compañía tranviaria Sociedad Comercial de Montevideo y de las empresas de autobuses AMSA y TUSA, la Administración Municipal de Transportes Colectivos de Montevideo (A.M.D.E.T.). Su principal objetivo era sustituir los tranvías por una red de trolebuses, ómnibus y microbuses.

El 31 de enero de 1949, el Estado pasa a encargarse formalmente de la dirección de los ferrocarriles, quedando la explotación de dichos servicios en manos del Ministerio de Obras Públicas.

En 1951 se inauguraron los primeros servicios de trolebuses, el 28 de marzo la “62” Ciudadela- Pocitos y en julio la “63” que unía Ciudadela y Buceo. A partir de entonces, siguieron apareciendo cada vez más vehículos eléctricos que aprovechaban el cableado de los tranvías y los mismos funcionaron hasta el 26 de enero de 1992.

*“En 1953 se aprueba el Reglamento General para el servicio interdepartamental de ómnibus. Se clasifican los servicios en “Regulares”, “Suburbanos” y “de Turismo”. Asimismo, se establece la obligatoriedad de registrar a los ómnibus en la Inspección y Contralor de Transporte, antecesora de la Dirección Nacional de Transporte.”*⁹⁴

La demanda de transporte público aumentaba año a año y los coches existentes, a cargo hasta el momento de AMDET y CUTCSA, eran visiblemente insuficientes para satisfacer las necesidades de la época.

⁹² Pienovi, Mario *“La biblia del transporte urbano”* tomo I, pág. 138 Editorial Psicolibros.

⁹³ www.fing.edu.uy/ia/ot/NORMAS_OT.htm

⁹⁴ www.cutcsa.com.uy

Es por este motivo, que a comienzos de la década del 60, la Intendencia Municipal de Montevideo autorizó nuevos permisos para explotar el servicio urbano de transporte de pasajeros, dando surgimiento a las Cooperativas obreras COETC y UCOT. También en el año 1962, surgió la Corporación Ómnibus Micro Este S.A. (COMESA).

A comienzos de la década de 1970, la decadencia de los trolebuses ya era evidente, ya que los vehículos de casi 30 metros de largo con un fuelle flexible en el medio para doblar, apenas lograban hacerlo en las calles angostas. Frecuentemente se salían del carril, por lo que los guardas debían parar y arreglarlo, enlenteciendo aún más los viajes. Entre los intentos por mejorar el servicio, se incluyó la compra de nuevos trolebuses dobles, para cargar más pasajeros. Sin embargo, la situación no mejoró y el 5 de setiembre de 1974 el Estado resuelve la liquidación de AMDET. Se aprueban nuevas concesiones para la distribución de sus líneas y vehículos entre sus funcionarios, que se agrupan no sólo en las cooperativas ya existentes, sino también en nuevas, como COTSUR, RAINCOOP y COOPTRON (Cooperativa de Trolebuses).

Hacia fines de los '70 se formalizó el sector Interdepartamental, conformado por las líneas que atendían las zonas de Canelones y San José, próximas a Montevideo y sumándose algunos viajes hacia Salinas y Parque del Plata.

A comienzos de los '80, los trabajadores empezaron a asociarse, en lo que más adelante serían agremiaciones o sindicatos. Entre las cooperativas de transporte, surgió la Asociación Cooperativa de Transporte (A.S.C.O.T.), una institución gremial sin fines de lucro, con el fin de defender a los trabajadores, su fuente de trabajo y su salario.

En 1988 las cooperativas cayeron en una importante crisis, producto de la obsolescencia de sus flotas, la escases de proveedores (de repuestos y fábricas abastecedoras) y era casi imposible pensar en la adquisición de nuevos coches, debido a que no contaban ni con el dinero ni con el crédito correspondiente *“en parte debido a una gestión mal gerenciada”*⁹⁵. Como una posible solución al problema, algunas comenzaron a paralizar sus unidades, lo que acrecentó aún más dicho deterioro económico. CUTCSA modificó algunas líneas para cubrir los déficits de las cooperativas, resultando en una participación de mercado cada vez mayor. En 10 años la venta de boletos en las cooperativas bajó en un tercio y si bien la venta total del sistema también disminuyó, fue en menor proporción.

A fines de 1989 se inauguró la nueva Terminal Río Branco para aquellos ómnibus interdepartamentales de corta distancia, o sea aquellos suburbanos que recorrían distancias menores a 80 km de Montevideo. Dicha estación era una concesión de obra pública del MTOP a una empresa llamada CELIR S.A. formada por partes entre COPSA, Casanova, CUTCSA, CITA, CODET y CUTU.

El MTOP también adquirió un terreno en Tres Cruces, para luego construir la nueva Terminal de ómnibus interdepartamentales de larga distancia, que se inauguró en 1994.

En enero de 1992 a través de la resolución 281/92 la IMM le quitó los permisos a COOPTRON para la explotación de sus líneas. En junio del mismo año la Junta Departamental se los concedió a CUTCSA que adquirió 82 nuevos coches, siendo un doceavo de cada uno propiedad de los 503 cooperativistas de la empresa absorbida y todos los trabajadores de COOPTRON también pasaron a trabajar en la empresa. Con

⁹⁵ La Biblia del transporte urbano, tomo II (pág 340) – Mario Luis Pienovi

este acuerdo gestionado por la Intendencia con CUTCSA, los ex miembros de COOPTRONOL no sólo mantenían sus puestos de trabajo, sino también el equivalente a la inversión realizada al ingresar a dicha empresa.

Algo similar ocurrió en 1993 con COTSUR, donde el Municipio logró un acuerdo con COETC, RAINCOOP y COME para que se repartieran (por sorteo) sus coches y trabajadores, que pasaron a ser además cooperativistas o accionistas de dichas empresas, por lo que tampoco perdieron nada en dicha transición.

En febrero de 1994 se inauguró un nuevo servicio sin número y gratuito, único para acceder a la Ciudad Vieja, explotado en forma conjunta por CUTCSA, UCOT, COME, RAINCOOP y COETC para los sábados de tarde, domingos, feriados y en el horario nocturno. Se buscaban beneficios mutuos, ya que la mayoría de las líneas circulaban vacías en estos momentos y así, rotando los coches diariamente, todas lograban ahorrar combustible y ser más eficientes. Este servicio fracasó y fue suprimido apenas unos meses después, ya que la gente se quejaba de las demoras y al ser gratuito, muchas veces se subían marginados o gente solo por diversión y molestaban a los pasajeros.

Surgió un cambio muy importante que consistió en la incorporación de carteles indicadores de las líneas que pasaban por cada una de las paradas del transporte urbano, así como también las principales calles del recorrido y el horario del primer y último servicio.

Con el tiempo, las ventas de boletos siguieron disminuyendo cada vez más, debido a la aparición de automóviles más baratos y al aumento de gente que se traslada en motocicleta o bicicleta. En este sentido, también influyó el cierre de muchas industrias y la descentralización del Centro, debido a la aparición de los shoppings en otras zonas.

Durante la crisis económica del año 2002, la baja de los salarios reales y el ingreso cayó considerablemente, reflejándose en la venta de boletos. Juan Salgado, presidente de CUTCSA, manifestó en una entrevista al diario La República, que de agosto a diciembre de 2002 se perdieron 19 millones de viajes. Esto fue el reflejo de la falta de trabajo, que provocó además de una menor movilidad en el país, la migración de los uruguayos al extranjero y por lo tanto, menos potenciales viajeros. *"Fue muy duro. Hasta que se comenzó a revertir después de 10 años de caída constante de la venta"*⁹⁶. Esto provocó la necesidad de tomar medidas para paliar las dificultades económicas del sector; un ejemplo fue la resolución 3807/02 adoptada por la IMM, que establecía una rebaja de la frecuencia de algunos recorridos, llegando a reducir en un 6,7%⁹⁷ los viajes. Esto equivalía a parar los coches dos veces al mes.

El precio del boleto también es un factor clave de la demanda, por lo tanto para reactivar la venta en el 2004 se creó el boleto trasbordo, que le da la posibilidad al usuario de hacer dos viajes con un solo ticket. La otra solución, que se tomó en conjunto con la IMM, fue instaurar el boleto local con un valor 50% más barato que el común, que tuvo un reflejo inmediato en las ventas. En el 2004 comenzaron a subir los niveles de venta un 4%, un año más tarde, se aumentó 2% y en 2006 el mercado reflejó un 1% de aumento.

En noviembre de 2006 comenzó a aplicarse el fideicomiso del transporte, con la finalidad de amortizar las subas del gasoil. La gran ventaja fue que aquellas las empresas que tenían problemas para conseguir créditos en el mercado internacional, los obtuvieron y a costos menores porque es el Estado quien

⁹⁶ Juan Salgado, presidente de CUTCSA, *"El fideicomiso del gasoil, una medida maravillosa"*, Suplemento Comunidad, Diario la República, Lunes, 04 de febrero, 2008

⁹⁷ Pienovi, Mario *"La biblia del transporte urbano"* tomo I, pág. 138 Editorial Psicolibros

garantiza y paga. De esta forma lograron negociar con más ventajas los acuerdos económicos de largo plazo. . *“Gracias al Fideicomiso, las empresas de transporte encontraron los instrumentos para superar la crisis de 2001 y trabajar con eficacia”*⁹⁸.

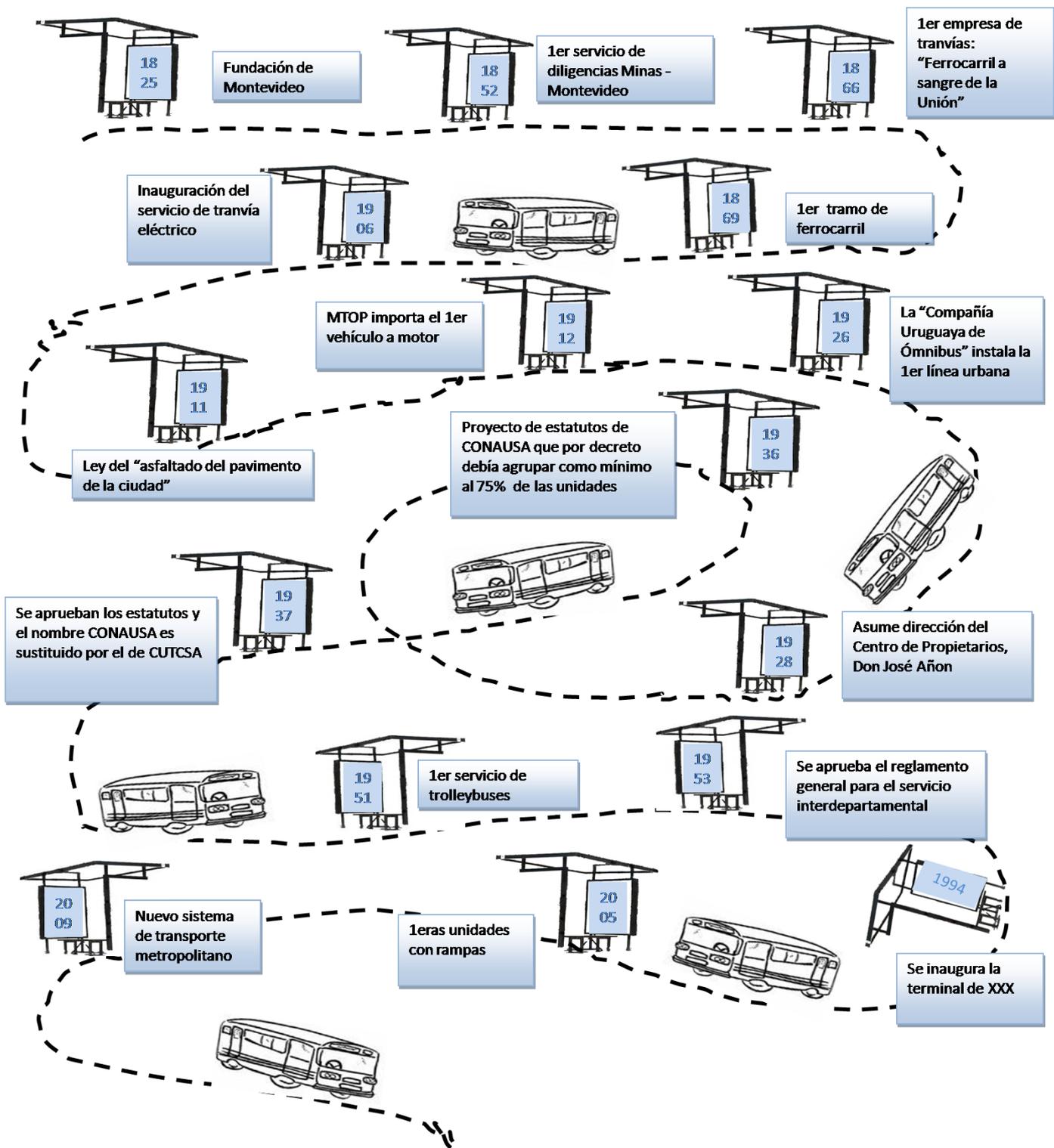
En el 2007 el gobierno decidió subsidiar el boleto y bajar el precio con la intención de dinamizar la demanda; el resultado fue muy favorable ya que se registró el mayor aumento del mercado urbano, recuperándose con respecto al año anterior casi 19 millones de viajes⁹⁹. *“Los viajes por placer, por salir de diversión o a pasear en familia no existían, sin embargo actualmente en este aumento en las ventas tomando solamente los sábados, domingos y feriados el aumento es del 14%, lo cual demuestra que la familia utiliza el transporte para pasear. Por otro lado, tenemos una estructura de acuerdo al mercado con un precio del boleto que hoy debería costar \$ 23 como mínimo y está igual que en diciembre de 2003, ordenados internamente y con la empresa saneada financiera y económicamente”*¹⁰⁰.

El incremento de venta de boletos continuó hasta el 2008, año en que el crecimiento finalmente se estancó.

⁹⁸ Víctor Rossi, ministro de transporte *“Fideicomiso del gasoil rebaja el boleto y permite mejoras en los servicios de las empresas”* Noticias del portal de Presidencia, 24 de octubre, 2007

⁹⁹ Juan Salgado, presidente de CUTCSA, *“El fideicomiso del gasoil, una medida maravillosa”*, Suplemento Comunidad, Diario la República, Lunes, 04 de febrero, 2008

¹⁰⁰ Ídem anterior



101

¹⁰¹ Fuente: Elaboración propia

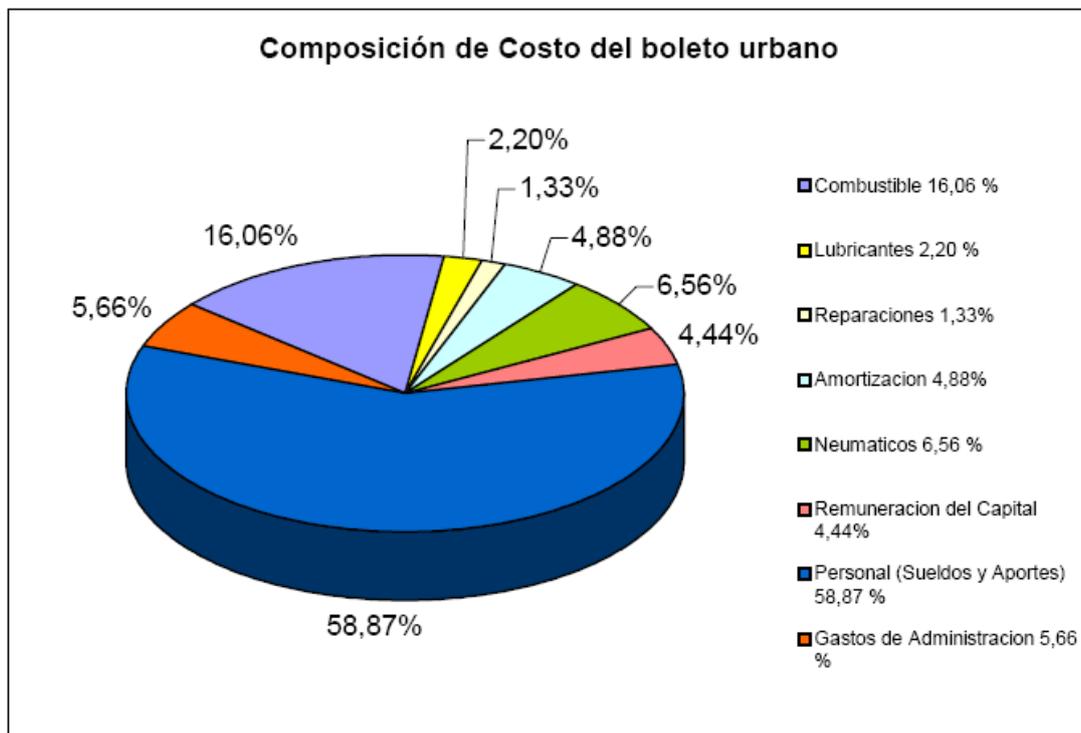
EL TRANSPORTE COLECTIVO HOY

Dentro del transporte colectivo de pasajeros, podemos distinguir, en base a la distancia recorrida (corta, media y larga), entre:

1. Transporte urbano
2. Transporte suburbano o metropolitano
3. Transporte interdepartamental

TRANSPORTE URBANO

El sistema de transporte capitalino está regulado por la Intendencia Municipal. Las tarifas son fijadas semestralmente, en base a coeficientes de costos standard y a la cantidad de boletos vendidos. Para ello,



Fuente: Intendencia Municipal de Montevideo – División Transito y Transporte.

cada empresa de transporte debe informar sus ventas mensuales.

La IMM establece además, que de la tarifa aprobada, un 4,5 % deberá ser destinado a la renovación de la flota de ómnibus.

Viajarán en forma gratuita, siempre que exhiban la documentación necesaria:

- Escolares.
- Niños menores de 5 años, acompañados por un mayor.
- Niños menores de 12 años, acompañados por un mayor, días feriados y domingos.
- Mayores de 70 años, días feriados y domingos.
- Docentes de escuelas públicas, días didácticos.
- Funcionarios de prefectura nacional naval y policías uniformados trabajando.
- Personas no videntes.
- Personas lisiadas.
- Alumnos de escuelas de recuperación psíquica.
- Alumnos de escuelas de sordomudos.
- Funcionarios, socios y accionistas de las empresas de transporte colectivo.

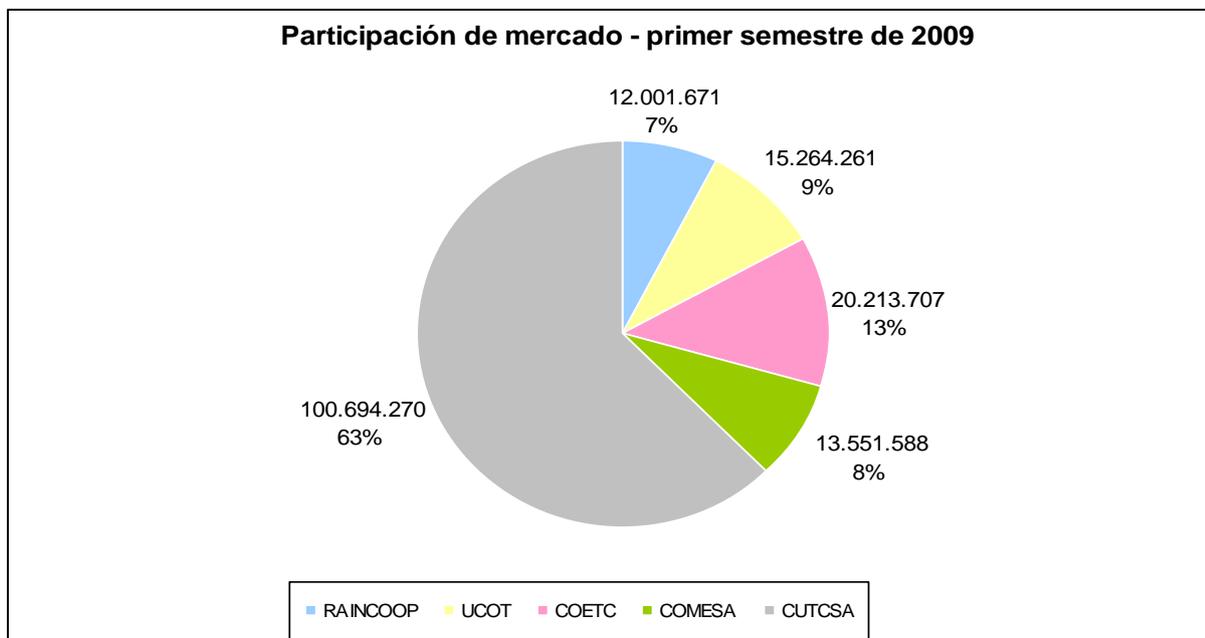
Actualmente, las empresas que prestan el servicio de transporte capitalino urbano de pasajeros son:

- a. C.U.T.C.S.A.
- b. U.C.O.T.
- c. C.O.E.T.C
- d. RA.IN.COOP
- e. C.O.M.E.S.A.

Dichas compañías han adoptado las siguientes formas jurídicas: Sociedades Anónimas (CUTCSA y COMESA) y Cooperativas (UCOT, COETC y RAINCOOP).

A continuación, mostramos la participación de mercado de cada una de las 5 compañías, basándonos en la cantidad de boletos vendidos entre enero y julio de 2009:

Participación de mercado - primer semestre de 2009



102

Nuevo Sistema de Transporte Metropolitano

A partir de julio de 2009 se implementó el “Sistema de Transporte Metropolitano”, con el objetivo de mejorar la movilidad de los ciudadanos, con las consecuencias sociales, económicas, productivas y culturales que esto representa.

Este nuevo sistema incorpora la utilización de avanzada tecnología para lograr un transporte público más eficiente, racional y seguro, que permitirá más y mejores controles y mayor practicidad y flexibilidad para los usuarios.

El primero de los cambios introducidos por el STM, incluye la utilización de una tarjeta magnética para abonar los viajes, lo que trae aparejado varios beneficios, por ejemplo:

- Disminuir el efectivo a bordo de los ómnibus.
- Aumentar la seguridad del sistema.
- Dar mayor dinámica en la oferta del servicio
- Simplificar los tipos de viajes existentes
- Permitir la creación de nuevos tipos de viajes
- Dar mayor información al usuario
- Mejorar la fiscalización del cumplimiento de los horarios.
- Tener datos reales del sistema para optimizar las líneas, recorridos y frecuencias.



¹⁰² Elaboración propia, en base a información brindada por la IMM.

- Mayor control sobre los boletos subsidiados por la IMM

Otro de los cambios introducidos por el STM incluye el funcionamiento de nuevas líneas, entre las que se encuentra la CA1 que une las zonas de Tres Cruces, Cordón, Centro y Ciudad Vieja. Este nuevo servicio restado por CUTCSA y RAINCOOP, cuenta con diez unidades y una frecuencia de 6 minutos, de manera de satisfacer la actual demanda de viajes cortos dentro de la zona céntrica de la ciudad. Entre sus principales beneficios, se incluyen las facilidades para personas de reducida movilidad (pisos bajos para ascender y descender sin escalones, puertas amplias, rampa para discapacitados, espacio para silla de ruedas o coche para bebé). También, poseen tecnología EURO 3, con bajo nivel de emisiones de gases a la atmósfera.

También se agrega la posibilidad de nuevas modalidades de viajes, como por ejemplo el viaje de 1 hora y el de 2 horas.

- Viaje de 1 hora

Permite por el precio de un viaje común tomar dos ómnibus de una misma empresa, en cualquier sentido y ascender en todas las paradas, siempre y cuando aborde el segundo en el lapso máximo de una hora, con la única excepción de que no podrá ir y volver en la misma línea. Si el usuario realiza un trasbordo en algún punto, podrá tomar durante el lapso de una hora más, un segundo o tercer ómnibus de cualquier línea.

- Viaje de 2 horas

Permite por el precio de un boleto Montevideo realizar los viajes consecutivos que quiera, en el lapso de dos horas entre el primer y el último ascenso, sin importar el sentido del viaje, la empresa y la parada en que se ascienda.

TRANSPORTE SUBURBANO

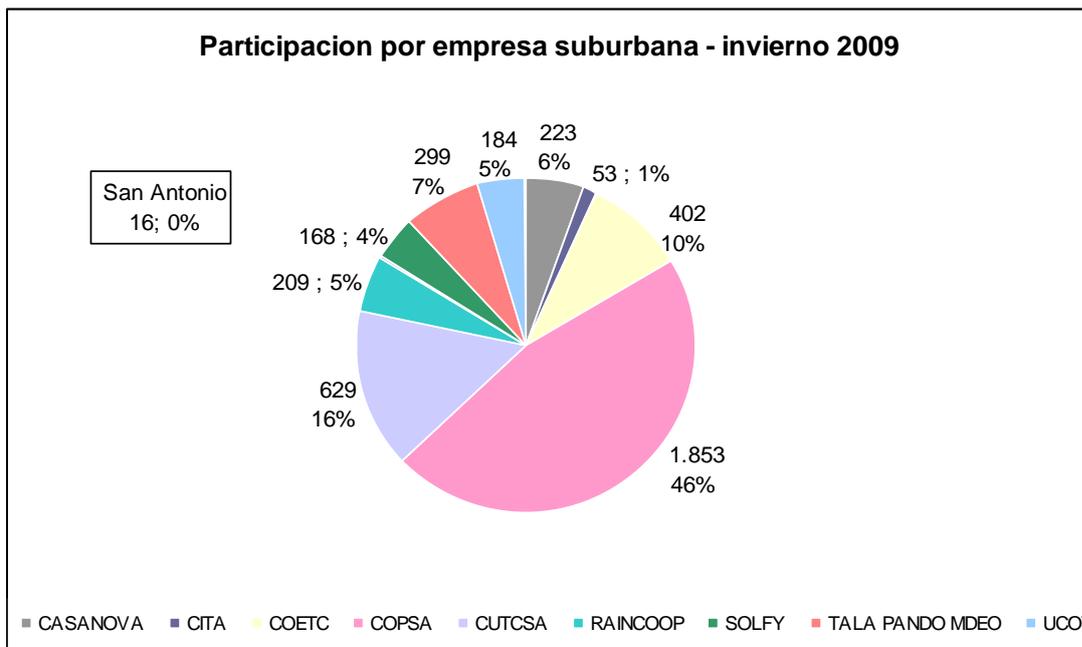
Las líneas suburbanas *“son aquellas que tienen recorrido que, saliendo del departamento de Montevideo, están comprendidos dentro de un círculo con centro en la Plaza Cagancha y radio de 60 km. (sesenta kilómetros).”*¹⁰³ Estas son reguladas por la Dirección Nacional de Transporte del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, que determina los valores de las tarifas en los servicios suburbanos sobre la base del precio operativo del kilómetro recorrido en ómnibus.

Las líneas suburbanas son aquellas que salen desde y/o llegan hacia la Terminal Baltasar Brum de Montevideo.

En la actualidad existen diez compañías que cubren el transporte público suburbano, cuya participación de mercado se muestra a continuación, en base a la cantidad de turnos por empresa¹⁰⁴:

¹⁰³ Decreto N° 228/991 - ARTICULO 2.9

¹⁰⁴ Elaboración propia, en base a información brindada por el MTOP.



TRANSPORTE INTERDEPARTAMENTAL

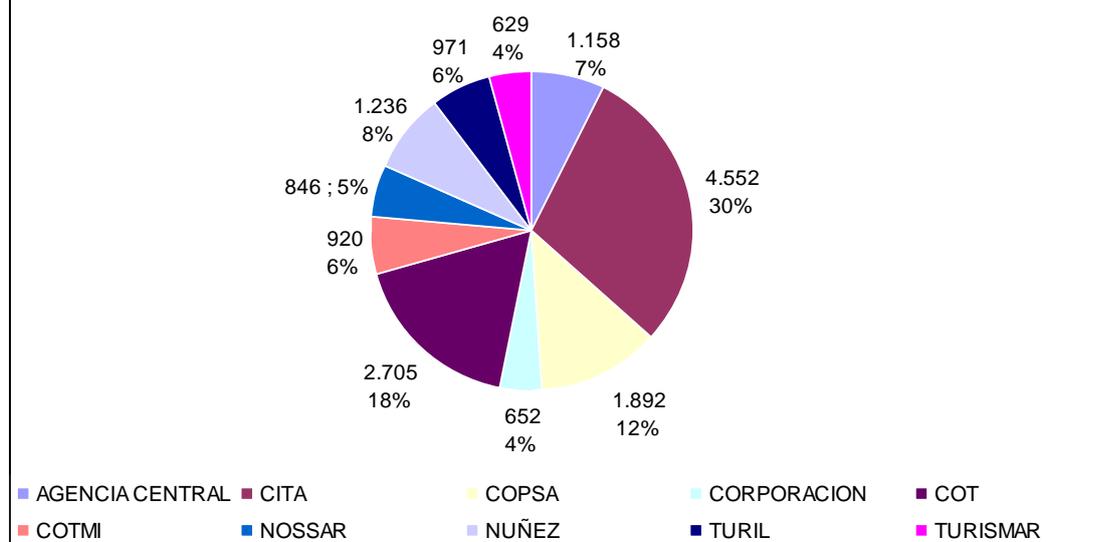
El capítulo II del decreto 228/991 establece la diferencia entre las líneas de larga, media y corta distancia. Las primeras son trayectos de más de 240 km, media distancia son las que van desde 120 a 240 km y las de corta distancia son las que recorren hasta 120 km.

Al igual que las líneas suburbanas, el transporte interdepartamental está regulado por la Dirección Nacional de Transporte del MTOP. Pero a diferencia de las anteriores, las interdepartamentales salen desde y/o llegan hacia la Terminal Tres Cruces de Montevideo.

La participación de mercado en base a la cantidad de salidas, de las 10 empresas existentes, es la siguiente¹⁰⁵:

¹⁰⁵ Elaboración propia, en base a información brindada por el MTOP

Participación por empresa interdepartamental - invierno 2009



GENERALIDADES DEL SECTOR TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL SECTOR

La evolución y desarrollo del transporte público están relacionadas con diversos factores sociales, como por ejemplo: los cambios demográficos, el crecimiento de las ciudades, los problemas de contaminación, escases de recursos; y aspectos políticos: tales como legislaciones vigentes relacionadas al sector, concesión de líneas, subsidios y otras medidas que condicionan el servicio. Todos éstos suelen cambiar en lapsos de tiempo moderados y, por lo tanto, los efectos sobre el sector se dan de forma más paulatina y controlada. Los factores económicos que inciden sobre su rentabilidad, por el contrario, cambian con mayor dinamismo, debido a la globalización e integración de los países; por lo tanto, las variaciones en el nivel de actividad, el tipo de cambio, las políticas económicas y los intereses de determinados grupos económicos se trasladan inmediatamente. A continuación analizaremos algunos factores y tendencias mundiales y nacionales que impactan en el desarrollo del transporte colectivo de pasajeros.

Una tendencia que se está dando a nivel internacional es la privatización del sector; los principales motivos son: el incremento de la competencia, la necesidad de aliviar la participación financiera del Estado y aumentar la eficacia y calidad del servicio. El hecho que las empresas sean privadas tiene un aspecto favorable ya que, las hace más competitivas. También son más adaptables a los cambios del entorno, por contar con mecanismos de decisión más rápidos, nuevas herramientas de gestión y estructuras flexibles que las empresas estatales; todo esto repercute en una mejor prestación para el usuario.

De todas formas, se requiere organización y medidas regulatorias para que el funcionamiento del transporte colectivo sea eficiente, ventajoso y más equitativo para la sociedad y así garantizar la movilidad para la mayor cantidad de personas, procurando un transporte sustentable. Esto implica que se deben fijar los recorridos permitiendo el acceso a lugares de interés común, como por ejemplo: centros comerciales, oficinas públicas, zonas que concentren lugares de estudio; desde la mayor cantidad de destinos posibles.

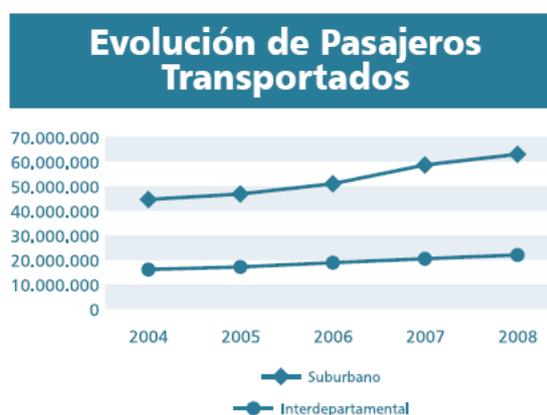
El precio del boleto debe ser accesible para aquellos que no disponen de otros medios de locomoción, también contemplar capacidades físicas de: los minusválidos, no videntes, ancianos, etc. A su vez, tener en cuenta las zonas marginales, en las que los caminos no son transitables por determinados vehículos, provocando su aislamiento. Por último se debe procurar que los efectos de la actividad tengan la menor repercusión posible en el medio ambiente. Esto provoca que los gobiernos deban desarrollar leyes y políticas que controlen la prestación del transporte público e inversiones en la infraestructura vial que mejoren sus condiciones.

En nuestro país el sector de transporte colectivo es explotado por empresas privadas y cooperativas y su regulación depende de las intendencias municipales o del MTOP. Estos organismos son los que conceden las líneas, fijan los recorridos y establecen la cantidad de unidades, horas y kilómetros que cada operador puede circular.

Otra tendencia a nivel internacional es el crecimiento de las ciudades, que provocó el desarrollo de áreas suburbanas. En nuestro país se refleja un aumento del número de habitantes en el área metropolitana que se extiende a los departamentos de Canelones y San José, (el mismo se muestra en el cuadro adjunto). Como consecuencia, se dio un incremento en la demanda de transporte hacia los centros comerciales y financieros de Montevideo, que hasta hace poco, estaba cubierto por las empresas de prestación sub-urbana. El problema de estos servicios era su baja frecuencia y el precio, por lo que se debió extender los límites de los recorridos de las empresas urbanas; lo que implicó establecer acuerdos entre dos jurisdicciones diferentes (la departamental y la nacional), dificultando su pronta adecuación. Hoy en día se lograron concretar una serie de medidas que permitieron la integración de ambos servicios.

Evolución de la población en área metropolitana entre 1985 y 1996	
Área geográfica	Tasa anual de crecimiento
Montevideo	2,34
Área metropolitana	27,55
Canelones	18,50
San José	6,86
Total del país	6,44 ¹

106



107

Actualmente el mercado brinda la posibilidad de acceder a mayores medios de locomoción individuales, debido a la baja de los costos de los vehículos. En nuestro país en la última década se ha registrado la mayor tasa crecimiento de bicicletas y motocicletas, debido a la reducción del precio de la unidad, el ahorro de combustible, el bajo costo de mantenimiento y la variedad de modelos. Esto afecta la venta de boletos de transporte público, ya que el consumidor considera que a mediano y largo plazo son más económicos que el ómnibus. Este patrón de consumo estuvo motivado principalmente por la crisis del

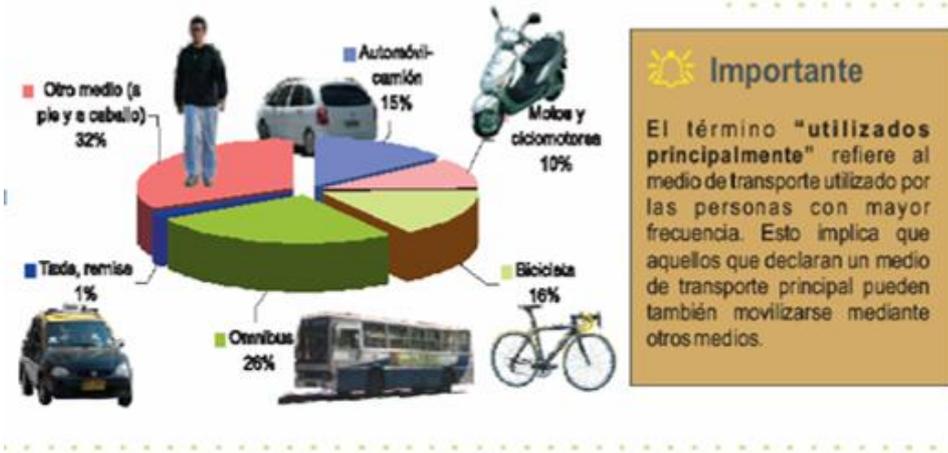
¹⁰⁶ Fuente: Elaboración propia, en base a datos del INE

¹⁰⁷ Fuente: Balance de Gestión del MTOP

2002, que incidió negativamente sobre el ingreso y la necesidad de traslados, provocando que la venta de boletos cayera estrepitosamente.

A pesar de esto, en nuestro país todavía predomina la utilización del transporte no motorizado; estudios del INE arrojan que es superior el número que opta por otros medios aún más económicos que el ómnibus. La encuesta de gastos e ingresos de los uruguayos en el 2006 muestra que la mayoría de la población se traslada a pie o a caballo.

Medios de Transporte utilizados principalmente por los uruguayos



108

El la demanda del servicio está vinculada al nivel de actividad económica del país, la tasa de ocupación y los ciclos económicos, ya que en la mayoría de los casos, el transporte es utilizado para trabajar o acceder a centros económicos. Otras finalidades que se destacan son, el acceso a otros servicios, esparcimiento y estudio.

¹⁰⁸ Fuente: INE



109

Amenaza de nuevos competidores: Las barreras de entrada al sector son muy altas por dos motivos fundamentales: la inversión inicial necesaria y la regulación existente para la concesión de líneas. Las empresas con mayor capital tienen la posibilidad de dividir sus costos fijos entre más unidades, por lo tanto las hace más competitivas. El segundo aspecto resulta una traba, ya que la compañía que quiera agregar un nuevo recorrido tiene que justificar la necesidad del mismo frente a un organismo estatal, ya sea un municipio o el MTOP y éstos analizan la propuesta teniendo en cuenta el impacto del recorrido, el acceso de las vías, los servicios existentes, etc. Del punto de vista de la rentabilidad no es un sector atractivo, ya que el precio está regulado y los costos son altos: el combustible, la mano de obra, mantenimiento y renovación de la flota. Por estos motivos las empresas que actualmente existen en el mercado datan de muchos años, habiendo cambiando únicamente en su composición interna: fusiones, compras, asociaciones o tipo de sociedad.

Poder de negociación de los clientes: En nuestro país no existe un servicio que compita con las empresas de ómnibus, por no haber ningún otro que brinde un servicio de transporte colectivo y público de tal acceso

¹⁰⁹ Fuente: Elaboración propia

y de menor precio. Además, los recorridos que las personas realizan suelen ser rutinarios, por lo que no pueden elegir entre las diferentes empresas cada vez que necesitan desplazarse.

Amenaza de servicios sustitutos: La necesidad de transporte puede ser sustituida por medios propios, no motorizados u otros como, por ejemplo, taxis y remise. Teniendo en cuenta las características de estas alternativas y datos estadísticos de las tendencias de los uruguayos, destacamos que la principal competencia de los ómnibus son los desplazamientos a pie o caballo. El uso de de bicicletas y motos también resulta una amenaza, en los últimos años la baja de precios, costos de mantenimiento y practicidad ha inclinado la preferencia por estos medios.

Desde el punto de vista del transporte público colectivo, hoy en día el ómnibus es el único medio en Uruguay con estas características. La explotación de otras alternativas, es casi inviable por la baja población y tasa de crecimiento de nuestro país, que hacen que la demanda ya esté cubierta en el sector urbano y sub-urbano. Además, la escasa centralización y baja población, principalmente en el interior, genera que otras formas de transporte colectivo, como subtes o monorrieles no sean rentables, ya que requieren altos costos iniciales de infraestructura y el nivel de actividad que tendrían no lo amerita. Si bien actualmente hay una oportunidad latente de implementar otra modalidad que funcione con una fuente de energía alternativa al combustible fósil; este hecho es todavía muy lejano.

Poder de negociación de los proveedores: En este aspecto consideramos que es medio, ya que según el tipo de proveedor que se trata la empresa cuenta con más libertad de elección. En lo que refiere al medio local, el gran tamaño de la mayoría de las compañías de transporte colectivo, hace que las cantidades transadas de repuestos, servicios de mantenimiento y otros, les otorguen una posición ventajosa. Por otro lado, un insumo fundamental del que dependen es el combustible en el que no existe gran posibilidad de negociación. A su vez, están los trabajadores que son el principal proveedor, representando aproximadamente el 60% de los costos, y tienen un poder de negociación alto por medio de los sindicatos. Por último, consideremos al Estado como consignatario, por ser éste quien les otorga los recorridos y las líneas; en este sentido entendemos que si bien las empresas dependen de las políticas de transporte, las autoridades tienen que ceder frente a algunos pedidos, ya que se trata de un servicio fundamental para la sociedad.

Rivalidad entre competidores: Al estar los recorridos y las tarifas reguladas por el gobierno, las empresas no compiten directamente entre ellas. En los servicios interdepartamentales por el propio trazado de las rutas nacionales, puede coincidir que dos líneas lleguen a iguales destinos, pero en esos casos se tiene que mantener una distancia horaria de por lo menos 15 minutos. El MTOP fija un sobreprecio a aquellas empresas que hacen destinos que están concedidos a otras, para evitar aún más la competencia; por ejemplo si una compañía tiene “otorgado” el departamento de Paysandú y otra pasa por éste para llegar a Salto, el costo del boleto difiere perjudicando a la última. En la capital sí se dan casos en los que determinados tramos de mayor tránsito de pasajeros pueden coincidir, pero esto no tiene grandes incidencias en la competencia.

De la lectura del cuadro podemos decir que la competencia dentro del sector transporte se rige por las reglas de mercados regulados. Esto implica que el precio es independiente a lo que determine la relación entre oferta y demanda. En una situación de libre competencia necesariamente el ingreso marginal debe cubrir los costos operativos, de lo contrario la empresa no sería capaz de operar; condición que tampoco se da en el sector, ya que para alcanzar un nivel rentable depende de los subsidios públicos. Éstos generan influencias políticas que podrían terminar siendo perjudiciales para los usuarios, pero son necesarios para otorgar boletos gratuitos o más baratos a determinados grupos, como los estudiantes y jubilados. De todas

formas, estos fondos deben ser fuertemente controlados, ya que las empresas podrían utilizarlos como una medida para financiar sus ineficiencias operativas.

Los subsidios del sector sirven para incentivar la demanda ya que el precio termina siendo un factor clave; un ejemplo de esto fue con la creación del boleto trasbordo y el local, iniciativa de las empresas urbanas con la IMM, tuvo un impacto favorable en las ventas. Una de las compensaciones más destacadas que ayudó a bajar y mantener el precio del boleto fue el fideicomiso del transporte, ya que amortiza el costo del gasoil, el mismo comenzó a aplicarse en noviembre de 2006.

EL ROL DEL TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS EN LA SOCIEDAD

En la presente sección se analizan las repercusiones positivas y negativas derivadas de la actividad del transporte colectivo de pasajeros que impactan en la sociedad. Por la naturaleza propia del servicio, las empresas que lo prestan están contribuyendo directamente con la comunidad; por lo tanto, teniendo en cuenta el objetivo del presente trabajo monográfico se destacan aquellas acciones que son consecuencias propias de la actividad, sobre las que forman parte activa de las políticas de RSE de las organizaciones. También se determina en qué áreas pueden las empresas realizar un aporte mayor a la sociedad, disminuyendo los impactos desfavorables que derivan del propio servicio.

El transporte de pasajeros, sea cual sea la modalidad, tiene externalidades sobre la comunidad en la que opera, que se detallan a continuación. Luego se especifican las repercusiones del servicio colectivo y público, donde se desprenden aspectos que contribuyen favorablemente con respecto a los demás formas de transporte.

En la historia del desarrollo económico, político y cultural de toda sociedad, los medios de transporte han desempeñado un papel estratégico trasladando desde personas hasta bienes y mercancías. Una zonas dentro de una misma ciudad, poblaciones, áreas rurales con ciudades, países y continentes. Difunde también la cultura con todas sus riquezas y variedades a otras regiones geográficas. Esto demuestra que estamos ante una actividad de gran impacto tanto para la comunidad como para el Estado.

Los medios de transporte han sido clave en el desarrollo socioeconómico de los países, proporcionando a los habitantes acceso a sus fuentes de trabajo y facilitando el intercambio de bienes y servicios. Están encargados de integrar zonas marginales geográficas con los principales centros de actividad económica y generar valor en los precios del suelo.

A su vez también existen efectos negativos. El incremento de tráfico provoca problemas en la movilidad (congestión) y una mayor contaminación ambiental, sonora y visual que afecta la calidad de vida de los habitantes. El uso del combustible con plomo entre otros factores contaminantes, producen emisiones nocivas que fomentan la contaminación del medio ambiente. A estos efectos los llamaremos externalidades negativas, porque afectan directamente a la sociedad.

El sector de transporte colectivo es una parte importante de la vida del país; el mismo es utilizado por una alta proporción de los habitantes ya sea para trabajar, estudiar, solucionar algún tema relacionado con la salud, realizar algún trámite, estar comunicados o incluso en los momentos de esparcimiento.

De las actividades que atan al transporte colectivo con la sociedad, se desprende el efecto dinamizador del sector en cuestión, el mismo permite el desarrollo de ciudades y áreas, ya que permite la accesibilidad a

las mismas. La concentración de la población en grandes ciudades o grandes áreas metropolitanas ha supuesto la necesidad de dotación de un transporte colectivo eficiente para el desarrollo de la vida cotidiana de éstas. Por ejemplo, en sus comienzos, el tranvía, logró el desarrollo de algunas zonas cercanas a 8 de Octubre, *“donde rápidamente, se construyó y aumentó significativamente el valor de la tierra”*¹¹⁰.

El transporte colectivo de pasajeros permite disminuir de alguna forma las externalidades negativas mencionadas anteriormente; esto es porque es una forma de movilidad más controlada tanto en el sentido económico, de consumos y del efecto medioambiental. En el sentido económico, ya que los costos operativos disminuyen por la escala en la que se trabaja, en cada móvil viajan varios pasajeros, por lo que el costo por persona, para la economía en general, disminuye en términos relativos. Por otro lado, permite un control mayor del consumo energético y del espacio de las vías por donde transitan, permite disminuir el embotellamiento o la congestión vehicular. Por último, provoca una reducción del daño medioambiental, ya que contamina menos en proporción de lo que lo hacen el resto de los vehículos que circulan por las calles, permitiendo, a su vez, el traslado de un mayor número de personas.

El transporte colectivo también contribuye a mejorar la seguridad urbana, ya que provoca una reducción de los accidentes de tráfico al transportar una mayor cantidad de personas en un vehículo más seguro y a velocidades reglamentadas prudentemente; esto no significa que los accidentes de esta modalidad no existan, sino que la cantidad de accidentes de la sociedad en general es menor.

En particular, el transporte colectivo de ómnibus en las ciudades del país es importante, ya que al no existir otro medio colectivo como por ejemplo los trenes o subterráneos, esta forma de transporte es la principal para obreros, estudiantes, jubilados, etc. Hoy en día más de 600.000 personas lo utilizan en Montevideo¹¹¹. La importancia del transporte en la ciudad se ve en los efectos derivados del detenimiento del servicio, provocando perjuicios en el nivel de la actividad comercial, industrial y educativa.

¹¹⁰ HISTRIA DEL TRANSPORTE EN URUGUAY, Marcos Silvera Antúnez, ediciones el Galeón

¹¹¹ www.cutcsa.com.uy

COPSA



Nombre del Entrevistado: Ing. Juan Pedro Perrone

Cargo que ocupa: Gerente General

La Compañía de Ómnibus de Pando S.A (COPSA) inició sus actividades el 20 de octubre de 1930; en un principio atendía un espacio geográfico con centro en la ciudad de Pando en un radio de 60 kilómetros. El continuo crecimiento de la demanda llevó a que sus servicios llegaran a los actuales 170 kilómetros centrados en la ciudad de Montevideo, cifra que al día de hoy, sigue en permanente crecimiento.

Hoy transporta más de 2.600.000 pasajeros mensuales y recorre rutas y caminos de Canelones, Montevideo y Maldonado, realizando viajes por un total de 85.000 kilómetros diarios, entrando y saliendo de la capital 1.480 veces y presta sus servicios durante las 24 horas, los 365 días del año.

Actualmente, cuenta con 286 unidades (con un promedio de nueve años de antigüedad), dos talleres con una superficie de 20 mil metros cuadrados, un almacén de repuestos modelo y equipos de mantenimiento, reparaciones y auxilio carretero radio-controlados, en función las 24 horas. La empresa está conformada por 1.100 trabajadores y 526 propietarios que atienden cada ómnibus.

La visión y la misión de la organización son expuestas a continuación:

Visión de COPSA:

*“Como empresa eficiente **COPSA** tiene en cuenta las demandas de sus usuarios, proporcionando comodidad, calidad y transmitiendo principalmente seguridad y confianza a toda la sociedad.”¹¹²*

Misión de COPSA:

“Nos comprometemos a brindar soluciones efectivas de transporte, consolidando día a día nuestro liderazgo. Espíritu renovador y vocación de servicios son premisas y objetivos prioritarios que se mantienen

¹¹² Fuente: Revista “Entre Nosotros”, órgano con Noticial de COPSA, Año IX, Nº 6, junio de 2009

a lo largo de los años. Compromiso con la construcción del desarrollo sostenible en sus tres dimensiones: estabilidad económica, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.¹¹³

Responsabilidad Social Empresaria

COPSA define a la RSE como: *“una política prioritaria de las empresas que junto a su calificación para competir en lo estrictamente productivo y comercial, asumen el compromiso ético corporativo de constituirse en instrumento de mejoramiento social y ambiental de su realidad interna y de su entorno comunitario.”*¹¹⁴ Dentro de las características principales que definen a la RSE destacan en primer lugar la generación de una ventaja competitiva, también consideran a la misma como un activo intangible que forma parte de la estrategia empresarial.

La empresa manifiesta involucrarse en la vida social de las comunidades de las que surgen sus pasajeros, trabajadores y propietarios; *“el servir en un área netamente social, como el transporte público, facilita ampliamente esa predisposición, verdadera cultura de COPSA, de estar presente en el desarrollo social del área metropolitana, aún cuando, hace 80 años no se llamara a ese compromiso con la moderna sigla RSE”*¹¹⁵.

Con respecto a la RSE la organización manifiesta estar en una etapa incipiente, ya que considera a la misma como una estrategia empresarial que va más allá de las acciones específicas llevadas a cabo en forma aislada; para llegar a ser una práctica sostenida en el tiempo y para que forme parte del management empresarial hay todavía un largo camino por recorrer.

Las acciones realizadas se comunican internamente por medio de una revista de la firma y para el exterior en medios de prensa locales de las comunidades involucradas. La publicación interna sale aproximadamente trimestralmente, está a cargo del directorio y en ella se comunican mensajes e información de la dirección y noticias de la vida de la empresa, en las que se reflejan eventualmente las actividades que se van realizando en los distintos departamentos de la organización. La revista circula por todos los accionistas y empleados.

COPSA considera que *“el usuario es muy crítico”*¹¹⁶, esta percepción está basada en la cantidad de denuncias que la empresa recibe a diario. Por el tipo de servicio prestado, COPSA cree que dentro de los grupos de interés que se relacionan con la empresa, el de los clientes es el más importante.

La organización manifiesta que por las características del sector, resulta difícil que los clientes terminen seleccionando una empresa frente a la otra por las políticas de RSE que lleven adelante. De todas formas, si en una compañía hay una mayor disposición para atender las quejas, las unidades están limpias, el ómnibus pasa en hora; entonces sí pueden preferir una firma frente a otra.

¹¹³ Ing. Juan Pedro Perrone , Gerente General de COPSA

¹¹⁴ Ídem anterior

¹¹⁵ Ídem anterior

¹¹⁶ Ídem anterior

Áreas de RSE

1- Gestión de los recursos humanos y ambiente de trabajo

En lo que respecta a los beneficios y obligaciones en materia salarial y condiciones de trabajo, el sector está altamente regulado, en base a las exigencias normativas de OIT, MTSS y MTOP y los gobiernos departamentales.

En COPSA se cuenta con una política de personal que apunta a la selección e inducción de sus trabajadores, principalmente los que operan en plataforma. Es por esto que a los choferes, guardas, personal vinculado al cuidado del material rodante y a la atención al cliente, son contratados bajo una política estricta, tanto del punto de vista psicológico, como de sus antecedentes y grado de compromiso. Además, el personal es inducido a través de cursos específicos, donde se les capacita con el reglamento interno, las normas de seguridad y se les exige el compromiso con la política de cero accidentes.

Actualmente se cumple el sexto año consecutivo de premiación al “conductor excelente” que propicia la baja siniestralidad, tendiente a cero accidentes. Mediante una comisión de disciplina conformada con representantes de los trabajadores y de la empresa, se lleva adelante un control muy estricto. A través de éste, se reconoce o sanciona al personal (guardas y conductores) teniendo en cuenta los siniestros y calidad del servicio brindado: puntualidad, carencia de denuncias, atención al cliente, etc.

COPSA cuenta con fondos de solidaridad organizados dentro de su presupuesto anual, destinados a casos de fallecimiento y/o complementos salariales por enfermedades prolongadas, tanto para los trabajadores, como para sus familiares.

Por otro lado, tiene programas de capacitación para los empleados. Se prepara al personal de plataforma para mejorar su desempeño en el manejo de los buses y así disminuir la posibilidad de tener siniestros. Con respecto al personal administrativo, se los participa de charlas informativas y cursos anuales. Además, existe un plan de reconversión laboral que permite a trabajadores de distintas áreas de la empresa trabajar como conductores profesionales a través de cursos con entes externos, inclusive con una capacitación reconocida a nivel internacional.

COPSA utiliza como principal canal de comunicación interno una revista trimestral, cuya importancia radica en compartir con los empleados las decisiones y las líneas de acción de la empresa.

2- Políticas para el Medio ambiente

La compañía está empezando a enfocarse en la modificación de la matriz energética a raíz del cambio climático, para hacer un transporte más sostenible y viable con el medio ambiente.

COPSA participó en la conferencia de Copenhague como observador y desde ahora comenzará a analizar las condiciones ambientales de coches, emisiones de motores, etc. Las políticas vinculadas a esta temática se comenzarán a aplicar en el 2010 en función de las condiciones del sector, para ir incorporando el biocombustible en las unidades y otras fuentes energéticas y tratar de tener una huella de carbono lo más reducida posible.

3. Políticas con la comunidad

La empresa brinda un apoyo constante a los ciudadanos de la zona de influencia, prestando servicios en forma gratuita para que las localidades de Canelones más necesitadas tengan acceso al transporte, por ejemplo, el traslado gratuito de escolares y la coordinación de paseos didácticos. La donación de unidades para su reacondicionamiento y reutilización con diferentes fines, es otra forma de contribución. Un caso destacado fue el proceso de remodelación para la creación de una policlínica móvil, realizado con personal de los talleres de la misma empresa y supervisado por personal médico y técnico de la dirección de Atención a la Salud para que la misma estuviera equipada con los elementos necesarios. *“El Policlínico cuenta con gabinete higiénico completo, sala de espera, consultorio, camilla ginecológica y refrigeración”*¹¹⁷.

Existe un programa de seguridad vial para escolares, en el que COPSA apoya trasladando a los niños a las actividades correspondientes.

La empresa cuenta con un programa para la inclusión laboral de personas discapacitadas y a su vez colabora con distintos grupos sociales, *“por el origen de nuestra empresa enfatizamos nuestras donaciones, con grupos de niños de escuelas públicas, de las distintas localidades del departamento de Canelones.”*¹¹⁸

*“COPSA a lo largo de su trayectoria, asumió con responsabilidad empresarial y compromiso social, el generar los recursos suficientes que han posibilitado mejorar la calidad de vida de los habitantes de muchos recorridos que servimos, abarcando también aspectos sociales, culturales, educativos, recreativos, económicos y financieros.”*¹¹⁹

Con motivo del aniversario y con la incorporación de 21 coches nuevos, la empresa decidió estrenar los mismos con los niños que viven y concurren a las escuelas públicas del departamento de Canelones. *“En un escenario natural sin precedentes, estos escolares de diferentes zonas que viven en ciudades, balnearios, pueblos y villas, compartieron un almuerzo e interactuaron con los juegos del lugar, contagiando de alegría a todos los que tuvieron la oportunidad de estar presentes, como solo un niño puede hacerlo.”*¹²⁰



Responsabilidad Empresarial Social
Una jornada inolvidable
para niños de Escuelas
Públicas de Canelones

4- Comunicación y Marketing Responsable

En su página Web, cuentan con información básica sobre la empresa como horarios y tarifas de los recorridos.



¹¹⁷ www.copsa.com.uy

¹¹⁸ Ídem anterior

¹¹⁹ Ídem anterior

¹²⁰ Ídem anterior

Existe una línea de atención al cliente donde se analizan los reclamos o solicitudes en forma individual. A través de la misma, se atienden las denuncias de los usuarios para luego ser llevadas a las oficinas de administración. Además, en cada una de las agencias y terminales, la organización cuenta con un buzón de sugerencias, que se analizan y se toman las medidas necesarias. Se selecciona al personal de atención al cliente con el debido cuidado y se le proporciona la capacitación necesaria.

5- Valores y principios éticos

Si bien actualmente la empresa no cuenta con un código de ética, piensa desarrollarlo e incorporarlo en el futuro. Las faltas administrativas se sancionan a través del Tribunal de Disciplina, en el que los trabajadores tienen participación.

El departamento de Recursos Humanos está trabajado en la elaboración de un Manual de Inducción para las nuevas incorporaciones a la empresa.

Crisis

Según COPSA, la presente crisis, a diferencia de las anteriores, tuvo la peculiaridad de empezar en los países centrales, por lo tanto su expansión fue muy anunciada a las economías de la periferia, dándole el tiempo necesario para desplegar políticas correctivas y anticíclicas.

Dentro de COPSA la crisis no afectó en gran medida la operativa, si bien el efecto de la misma fue casi nulo ya que la venta de boletos no cayó, se frenó un leve crecimiento que se estaba dando. Por lo tanto, no hubo necesidad de achicar la estructura o realizar despidos.

Durante el 2009 se realizó una auditoría de los costos, teniendo en cuenta la incertidumbre de la economía y COPSA se vio obligado a ajustar algunos servicios, renunciando a las líneas de tipo “social” que eran deficitarias, exigiéndole al gobierno departamental que cooperara para hacer que esos viajes pudieran seguir funcionando. La compañía considera que en la relación concedente – concesionario, siempre hay un punto en el que es obligación del Estado mantener un equilibrio en la prestación: *“no se puede obligar a prestar un servicio a pérdida”*.¹²¹ Dada esta situación, el gobierno de Canelones hizo un esfuerzo mediante el fideicomiso para pagar los costos, de modo que no fuera una carga deficitaria para la empresa, pero en aquellos casos en los que no pudo brindar esa ayuda, se dejaron de realizar los viajes.

En lo que respecta a las actividades de RSE, a causa de la crisis del 2009, COPSA considera que hubo un freno en el desarrollo de la misma, ya que no se asumieron nuevos compromisos sociales. El directorio comenzó a fiscalizar más la asunción de responsabilidades en cuanto a las donaciones de dinero. De todas formas, no se afectó el compromiso de los servicios que prestaba, como por ejemplo, el de transportar escolares a paseos didácticos o apoyar campañas de educación vial.

Con respecto al personal, la empresa siente que el hecho de tener el espacio para la negociación colectiva dentro del ministerio de trabajo, contribuyó a mitigar la incertidumbre causada por la crisis. No

¹²¹ Ídem anterior

obstante, a raíz de la situación se realizaron contribuciones en función de a la situación familiar de los trabajadores y se les dio cuando lo necesitaron algún adelanto.

COPSA manifiesta encontrarse en una etapa incipiente de RSE y si bien la crisis provocó que se revisaran las prácticas que se estaban desarrollando, esta no frenó el impulso. *“El gran desafío que debe afrontar COPSA es enfocarse en la estrategia y tratar de de modificar esa vocación natural de solidaridad, que es un reflejo natural del propio servicio público, a una política sistemática de RSE. Esto es una cuestión política que está comenzando a desarrollarse y a cobrar fuerza dentro de la agenda del directorio”*.¹²²

¹²² Ídem anterior



Nombre del Entrevistado: Catalina Vejo

Cargo que ocupa: Directora

El Grupo Agencia Central es una empresa de transporte interdepartamental que comenzó sus actividades en 1975 y está compuesto por las compañías Agencia Central, Chadre, Sabelin y DAC (distribución especializada). Dentro de su operativa realiza: giros al instante, cartas y encomiendas, transporte de pasajeros, entre otros.

Actualmente la compañía cuenta con más de 50 sucursales en todo el país, 35 destinos, coches de última generación y una flota compuesta por 79 unidades. En total recorre mensualmente 1,3 millones de kilómetros, equivalentes a más de 43.000 kilómetros a diario y emplea a más de 550 trabajadores en sus distintas áreas.

La empresa transporta pasajeros principalmente por el Litoral, llegando a la mayoría de los departamentos del país: Artigas, Salto, Paysandú, Río Negro, Flores, Florida, Colonia, Durazno, Tacuarembó, Rivera, Soriano y San José

La visión y la misión no han sido desarrolladas aún, pero se están realizando actualmente.

Responsabilidad Social Empresaria

Agencia Central define a la RSE como: *“La responsabilidad que tiene la empresa de contribuir con la comunidad dentro de la cual se encuentra y opera, de ayudar a desarrollar la comunidad y velar por el bienestar de la misma.”* La misma considera que los beneficios de ser socialmente responsable son diversos, pero el que más se destaca es el de mejorar la imagen de la empresa.

Desde sus orígenes Agencia Central comenzó a realizar donaciones, que los propios empleados recomendaban. Hace aproximadamente un año, con la asunción de Catalina Vejo como Directora, que venía de estudiar en Estados Unidos, se concientizaron más de los beneficios derivados de la aplicación de RSE. Hoy en día, la etapa en la que se encuentran según la propia empresa, es de desarrollo, ya que, se está en un proceso de sensibilización de la realidad y del efecto que la RSE tiene sobre los diferentes actores de la sociedad y sobre la empresa en sí.

Las políticas responsables que se aplican no han sido plasmadas por escrito, tampoco cuentan con un programa específico para aplicar las mismas. Están transitando por el proceso de medición y control de las

prácticas sociales, para luego pasar a crear un plan estructurado y así continuar desarrollando la RSE a nivel de todo el Grupo Agencia Central.

Las acciones específicas surgen de propuestas de los empleados, quienes proponen una institución, obra o lugar donde necesitan algún tipo de ayuda. Dicha iniciativa se evalúa en la dirección y de esa forma se decide si se contribuye o no. Muchas veces también son las propias instituciones (como por ejemplo: escuelas, clubes de fútbol, etc.), quienes se acercan con un pedido concreto, como puede ser un traslado hacia algún lugar. La dirección analiza cada caso y según corresponda podrá brindar el servicio en forma gratuita u ofrecer un descuento en el mismo.

Los directores de Agencia Central creen que el consumidor uruguayo “promedio” no tiene claro el concepto de RSE, aunque se valora lo que se publicita como donaciones, por ejemplo cuando se organizan eventos que patrocina una determinada empresa. Destacaron los efectos de la RSE en el interior del país, donde las acciones se valoran más, ya que dichas obras son más conocidas y los efectos de las mismas se reflejan en un mayor grado, con respecto a aquellas realizadas en la capital del país. Catalina afirma que: en otros países, por ejemplo en Estados Unidos, sí tienen un concepto más arraigado, y el hecho de si la empresa tiene o no RSE, y el grado de avance de la misma, influye significativamente en las decisiones de compra de los consumidores.

No consideran que actualmente existan presiones de ningún agente de la sociedad, aunque creen que el gobierno y la comunidad en general deberían de fomentar la RSE. En el sector en particular la competencia no fomenta que las demás empresas sean socialmente responsables, si una lo es, el resto no lo siente como una presión, ya que es un sector muy regulado por el gobierno. Incluso Agencia Central manifiesta que se intentó “contagiar” a otras empresas de transporte para que lleven a cabo alguna de las acciones que ellos mismos realizan pero no tuvieron éxito.

Los directores de la compañía creen que el grupo de interés más importante son los empleados; esto lo ven como un cambio en la visión de lo que es la RSE, ya que antes se consideraban que eran prácticas solamente externas. A pesar de esto, las acciones no son comunicadas internamente para que el personal las conozca, sino que los mismos se enteran cuando asisten a los eventos en que Agencia Central participa, o por medios públicos, indirectamente.

La empresa presta un servicio especial para el sector: el ómnibus “MAGIC”, el mismo brinda al cliente una mayor comodidad, por tener una menor cantidad de asientos, más anchos y más reclinables. Si bien la calidad del viaje es superior, el precio es el mismo, ya que está fijado por ley, pero la organización asegura por este medio captar una mayor demanda, ya que representa una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas. Sin embargo, también hay que tener en cuenta que los pasajes vendidos del MAGIC tienen menores márgenes de ganancia, ya que sus costos son mayores.

Áreas de RSE

1- Gestión de los recursos humanos y ambiente de trabajo

Las prácticas socialmente responsables para el personal abarcan la facilidad para acceder a préstamos de la empresa, atención de asuntos personales, becas y las capacitaciones. Para aquellos cursos que al empleado le interesen, se le ofrece financiamiento o incluso en algunas ocasiones (cuando se trata de una formación que también beneficiará a la empresa), se le paga una parte del mismo. La realización de este

tipo de acciones con el personal no está muy organizada, por lo que se está elaborando un plan para lograr controlarlas mejor y estructurarlas, de manera de llevarlas a cabo en forma más objetiva.

La empresa cree que este es el grupo de interés más importante al que deben atender. Además, entienden que si bien la rotación no se ve influida por la RSE, ya que el personal no evalúa estos aspectos al decidir tomar un trabajo, si no existiesen estas prácticas ésta podría ser mayor.

En el año 2009 se realizó por primera vez una encuesta de clima laboral y satisfacción del personal, la misma dio como resultado una carencia en la capacitación, por lo que casi inmediatamente se tomaron medidas y se les brindó parte de la preparación que necesitaban. Asimismo, surgieron otros aspectos a mejorar tales como la comunicación y la necesidad de manuales.

Los programas de capacitación se realizan en la medida que sean necesarios, en forma esporádica. Los últimos que se dieron fueron para 3 sectores dentro de la empresa: para las telefonistas, para encargados de las sucursales del interior y para el personal de encomiendas.

A pesar que la empresa manifestó en la entrevista que esta área es la más importante, un hecho reciente marcó que todavía hay problemas y quedan cosas por hacer. El pasado mes de diciembre los trabajadores decretaron un paro por 24 horas en reclamo de mejores condiciones de alojamiento para los conductores y guardas. La queja, realizada por el presidente del sindicato, denunciaba las malas condiciones de las instalaciones, como por ejemplo en el departamento de Rivera el baño está afuera y por lo tanto los trabajadores tienen que salir con lo que eso implica, la falta de higiene y además la casa se llueve los días de tormenta¹²³.

2- Medio Ambiente

Con respecto al medio ambiente, la empresa se ve abierta al cambio hacia la utilización de fuentes de energías alternativas, pero todavía no han llevado adelante ninguna práctica. A su vez, existe una conciencia de la problemática y por lo tanto se recicla todo lo posible en el taller y en administración.

Agencia Central adquiere anualmente coches nuevos para sustituir a aquellos más antiguos. Con respecto a los requisitos mínimos legales, según la empresa, ellos se encuentran muy por encima de los estándares. Por ejemplo, durante el año pasado se incorporaron cuatro coches nuevos al grupo.

En su opinión, la mayor parte de los efectos medioambientales de las empresas de transporte están reglamentadas por el gobierno de nuestro país. No manifestaron tener otras políticas activas en esta área pero según la empresa, quedan muchas cosas para hacer en esta materia.

3- Políticas con la comunidad

La empresa realiza varias actividades para colaborar con la comunidad, en especial apoya eventos de carácter educativo, deportivo y relacionados con la salud.

¹²³ "Trabajadores de grupo transportista de ómnibus de paro hasta hoy" El telégrafo (Diario local de Paysandú) 19 de diciembre de 2009 www.eltelegrafo.com

La empresa apadrina uno de los “niños con alas”; compromiso que consiste en apoyarlo materialmente y personalmente involucrándose en la vida y educación del chico, asumiendo los costos necesarios. Actualmente está a cargo de Maxi, siendo éste el tercer niño que apadrinan. Asimismo, ayuda a la fundación de las maneras posibles, proporcionándoles viajes a donde necesiten y ayuda en los distintos eventos que realicen. Aunque no tienen un programa de voluntariado, los empleados de Agencia Central se involucran en esta obra brindando su colaboración.

La empresa ofrece pasantías para que jóvenes accedan al mundo laboral: *“Grupo de Transporte AGENCIA CENTRAL ofrece oportunidades para estudiantes interesados en profundizar sus estudios con una experiencia práctica en el mundo laboral. Las pasantías tienen como objetivo interiorizar al pasante en el funcionamiento la empresa y la industria del transporte en el Uruguay, así como darle la oportunidad de realizar una primera experiencia laboral. Las mismas están orientadas a estudiantes universitarios interesados en logística, transporte, y administración de empresas, entre otros rubros. Las pasantías se ofrecen durante todo el año, la duración es entre un mes y un año, y pueden ser de medio horario u horario completo. Las mismas son generalmente de carácter honorario. Existe la posibilidad de remuneración, en especial para estudiantes avanzados o aquellas de larga duración”¹²⁴.*

Otra forma de contribuir con la comunidad, a parte de la realización de viajes para eventos especiales, es que la empresa proporciona gratuitamente asientos en los casos en que se lo soliciten por motivos de salud u otros.

4- Comunicación y Marketing Responsable

La empresa posee un servicio de atención al cliente donde todas las quejas y comentarios son tomados en cuenta, evaluados y corregidos en los casos que sea posible. *“En este rubro en particular, donde el cliente está presente en el momento en que se presta el servicio, la atención es fundamental”.*

Para el personal que está en contacto con el cliente se brindó una capacitación especial, donde en base a sus cargos y tareas asignadas, se los instruyó en los temas más pertinentes.

5- Valores y principios éticos

Según la directora, los valores que la empresa maneja a la hora de prestar el servicio son: *“Un servicio excelente, cómodo y seguro. La misma no cuenta con un código de ética, ni con documentos escritos donde reflejen sus valores o políticas con el personal”.*

Actualmente no cuentan con un código de ética o manual de procedimientos. Pero se encuentran en pleno desarrollo de redefinir la misión y la visión, teniendo en cuenta la incorporación de la RSE dentro de su estrategia.

¹²⁴ www.agenciacentral.com.uy

Crisis

“Esta crisis prácticamente no afectó a la empresa, sin embargo la del 2002 sí lo hizo y mucho”. En aquel momento se debió reducir la frecuencia de su servicio, provocando así varios despidos del personal y cambios en la estructura. Sin embargo, en este año, la cantidad de viajes se mantuvo; solamente la gripe aviar tuvo algún efecto en la cantidad de pasajeros, pero tampoco fue significativo.

Según los directores de Agencia Central, en la crisis actual la empresa no sintió sus efectos como lo había pensado en un principio, de todas formas ante el advenimiento de la misma se tomaron precauciones y mayores cuidados con los gastos. En un principio se recortaron algunos consumos innecesarios por miedo a lo que pudiera ocurrir, pero cuando vieron que no había tal crisis, volvieron a la normalidad.

En las crisis anteriores que ha pasado la empresa, la RSE se vio disminuida significativamente en los casos en que la operativa y los ingresos de la empresa se vieron afectados, este es el caso de la crisis del 2002. En esta oportunidad se redujeron las inversiones en RSE, disminuyendo las mismas al mínimo, se dejaron de lado las prácticas responsables, que en aquel momento se centraba en donaciones, para concentrarse en la supervivencia de la empresa. La estructura de la empresa sufrió variaciones para adaptarse a la nueva situación, llevando a un alto número de despidos. Los directivos de la empresa opinan que: *“Si bien la RSE debería mantenerse en épocas de crisis, dichas acciones no pueden ser a costas del bienestar de las empresas, a éstas les tiene que ir bien para poder ayudar a la sociedad, considerándolas además como parte de la misma.”*¹²⁵ Si bien en aquel momento también apadrinaban a un “niño con alas” y no abandonaron dicho compromiso, basaron su política en no asumir nuevos compromisos, ya que no se tenía la certeza de poder cumplirlos.

En la actualidad, el efecto de la crisis no se manifestó de esa forma, por lo que la RSE no se vio disminuida aunque sí estancada, ya que no se llevaron a cabo nuevas acciones, más allá de aquellas a las que ya estaban comprometidos. La empresa opina que en este momento no sintió los efectos de la crisis mundial, su acceso al crédito se mantuvo gracias a su buena relación con el sistema financiero y la cantidad de viajes permanecieron en los niveles normales.

¹²⁵ Catalina Vejo, Directora de Agencia Central



Nombre del Entrevistado: Cra. María Noel Pini

Cargo que ocupa: Gerente Administrativo – Financiero

La Compañía Oriental de Transporte (COT), dedicada al traslado tanto de pasajeros como de correspondencia, inició sus actividades en julio de 1947.

Actualmente cuenta con 90 unidades y trabajan 430 empleados aproximadamente. La empresa posee líneas de corta, media y larga distancia, siendo sus principales destinos los departamentos de Maldonado y Colonia. También cuentan con un servicio que llega a Buenos Aires. Este hecho provoca que sus servicios estén muy relacionados con el turismo, llegando a transportar por año unos tres millones de pasajeros.

Para el 2010 se está trabajando para obtener la certificación de calidad ISO 9000, por lo que se espera que la empresa tenga que atravesar por una serie de cambios que mejoren la eficiencia y el servicio.

Responsabilidad Social Empresarial

Según María Noel Pini, la RSE *“es la formalización de las políticas y sistema de gestión a nivel empresarial en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales”*¹²⁶. Asimismo, se asocia a dicho concepto principalmente el hecho de que esté inmerso en la estrategia empresarial.

En COT no existe en la actualidad nada implementado, por lo que reconocen encontrarse en una etapa incipiente con respecto a la aplicación de RSE. Por este motivo es que no emiten reportes ni están al tanto de las normas y/o literatura internacional al respecto. Sin embargo, existe una conciencia sobre la importancia de incorporar la RSE al momento de definir el plan estratégico del negocio, ya que consideran que *“es un tema cada vez más importante y trascendente a nivel nacional e internacional”*¹²⁷.

¹²⁶ Cra. María Noel Pini, Gerente Administrativo – Financiero de COT

¹²⁷ Ídem anterior

Existen varios aspectos en los que la empresa considera que pueden y deben mejorar en lo que a RSE respecta, así como también manifiestan necesaria la existencia de una certificación que pueda servir de guía, ya que piensan que no se trata de una moda del momento, sino de una nueva realidad que se mantendrá en el tiempo.

Áreas de RSE

1- Gestión de los recursos humanos y ambiente de trabajo

Si bien en COT no se cuenta con beneficios especiales para los empleados o políticas establecidas por escrito, la empresa manifiesta que en esta área se cumplen los estándares legales para asegurar las buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad. Se fomenta la higiene laboral y un ambiente seguro de trabajo, cuidando el medio ambiente.

Con respecto al sindicato, la empresa manifestó que *“el mismo es aceptado como está planteado y no hay limitaciones a las asociaciones”*¹²⁸. Asimismo, en forma semanal o quincenal se realizan reuniones para discutir sugerencias e inquietudes del personal operativo respecto a la mejora de los procesos internos de la organización, en las que también el sindicato está invitado a participar.

Eventualmente la empresa lleva a cabo programas de capacitación para los empleados. Principalmente realiza programas de capacitación para la atención al cliente.

2- Medio Ambiente

La misma no cuenta actualmente con políticas definidas para el cuidado del medio ambiente. Y, a pesar de manifestar que promueve la utilización de energías limpias, no se demuestra alguna acción concreta que realice.

3- Políticas con la comunidad

En noviembre de 2009, se realizó una actividad en conjunto con la Oficina de las Mujeres del Municipio, que consistió en un coche de COT que recorría diferentes barrios de Maldonado brindando información acerca de la violencia de género, los derechos de las mujeres y los distintos servicios de atención que existen en Maldonado.

4- Comunicación y Marketing Responsable

La empresa cuenta con servicio de atención al cliente y el personal recibe para esto una capacitación específica. El procedimiento que siguen ante la recepción de una queja o reclamo, es derivarlo al gerente del área que esté involucrado, así como también tenerlo en cuenta para la toma de decisiones.

¹²⁸ Ídem anterior

Con el fin de mejorar en forma continua sus productos y servicios, en COT se llevan a cabo reuniones gerenciales mensuales, donde se tratan los temas de mayor interés.

La compañía de transporte puso a disposición de sus clientes acceso inalámbrico a Internet gratis en más de la mitad de la flota como estrategia para conquistar más clientes. El convenio se realizó con una de las compañías de telefonía celular más grandes por vínculo que las telecomunicaciones y el transporte tienen. Según la empresa este es un modo de diferenciarse en el mercado, ya que el del transporte es un sector muy regulado -por lo tanto estandarizado- y les resulta difícil innovar en precios o frecuencias.

5- Valores y principios éticos

La empresa no cuenta con un código de ética, o algún otro tipo de documento escrito o instrumento que plantee temas éticos y de Responsabilidad social.

Actualmente no tienen una misión y visión definidas, pero se está trabajando en el proceso de calidad que incluirá entre otras cosas, la especificación de las mismas. Además, consideran que es un paso fundamental para poder comenzar a incorporar programas de RSE desde la estrategia.

Crisis

Si bien se considera que las crisis pueden llegar a ser tanto una amenaza como una oportunidad, la última crisis fue "*transitoria*" y no tuvo un efecto inmediato, ya que no impactó en la empresa; ni en la recaudación, ni en la cantidad de pasajeros, simplemente como consecuencia de la gripe aviar éstos disminuyeron un poco.

Los principales aspectos de la empresa no variaron, ya que no ha ocurrido un recorte de gastos prediseñado, ni se ha modificado su participación de mercado y tampoco ha experimentado cambios significativos en su tamaño, estructura y/o servicio brindado.

En COT se cree no sólo que el Estado debería promover las políticas referentes a la RSE, sino también que dicha promoción debería reforzarse en épocas de crisis.



Nombre del Entrevistado: Jorge Sanjurjo

Cargo que ocupa: Gerente de Recursos Humanos

CITA se fundó en el año 1938, dicho hecho se dio cuando permisarios, que explotaban las líneas que unían San José con la capital, crearon la “Cooperativa de recaudación y explotación”. En los años 1942 y 1946 se incorporaron otras empresas: SODOSA y Albatros respectivamente, y dos permisarios más que explotaban los servicios de Florida y Libertad, ambos hacia Montevideo. La última adquisición por el empresario Julio Sánchez Padilla, en el año 1980, marcó un cambio muy importante dentro de la organización, ya que en esas fechas la realidad económica era difícil y al punto que estaba en riesgo su existencia.

Hoy en día la empresa cuenta con 250 empleados, entre choferes, guardas, mecánicos y administrativos. Con más de 9000 pasajes diarios, los servicios que se brindan son principalmente viajes interdepartamentales, pero también cuentan con una línea sub-urbana que va de Santa Lucía a Montevideo.

La misión y visión que hasta la fecha tiene definida se muestra a continuación:

Visión de CITA:

“Nuestra visión de futuro es ser un Compañía flexible, dinámica e informada, para responder en forma eficiente cualquier desafío.

Buscamos mejorar constantemente la calidad de vida de nuestra gente, actuando con lealtad, honestidad, respeto y responsabilidad.

Nos Proponemos liderar los cambios en el transporte de pasajeros y brindar a nuestros usuarios, nuestra razón de ser, un servicio que tiene como objetivo la excelencia.

Nuestra responsabilidad social será mejorar la calidad de vida de los usuarios, estimular constantemente el desarrollo de nuestra gente y volcar a la comunidad nuestro aporte en su educación, logrando así jerarquizar el transporte de nuestro bendito país”¹²⁹.

Misión de CITA:

“Nuestra misión es brindar un servicio público digno, satisfaciendo las necesidades del usuario, transportándolo seguro, cumpliendo los horarios, en vehículos adecuados al tipo de servicio, en excelentes

¹²⁹ Jorge Sanjurjo, Gerente de Recursos Humanos de CITA

*condiciones de mantenimiento e higiene, con el personal capacitado y comprometido con estos principios. A su vez, liderar el transporte de pasajeros cumpliendo lealmente con las obligaciones, generando confianza y respeto en el usuario, en nuestra gente, en el Estado, en los proveedores y en la comunidad, contribuyendo así a su desarrollo”*¹³⁰.

Responsabilidad Social Empresaria

El programa de RSE comenzó, según CITA, con la filosofía del propio dueño, en el momento que quiso hacer funcionar una empresa que había comprado casi fundida. Julio Sánchez Padilla fue el primero en poner “manos a la obra”, limpió y puso en condiciones las instalaciones, incluso se redujo el sueldo para revertir la situación. La empresa declara que en ese momento, tenía como principal recurso los funcionarios, con quienes el dueño se comprometió para mejorar la situación, y así sanearon la administración y el futuro de la empresa.

Con relación a las actividades de RSE propiamente dichas, CITA comenzó cuando recién surgían las primeras acciones en Uruguay. Es una de las empresas fundadoras del IRSE, socia de ACDE y desde el 2008 de DERES. La iniciativa surgió desde el directorio en conjunto con la gerencia general, de todas formas, a la hora de elaborar los programas participan también los mandos medios. Además, desde hace casi treinta años, cuando fue el cambio de administración, se lleva a cabo un programa de contribución comunitaria denominado “CITA con la historia”, que será desarrollado más adelante.

No se cuenta con un departamento o persona encargada, sino que es “responsabilidad de todos”, tanto el departamento de RRHH, el comercial, la dirección y los propios empleados son los que llevan a cabo los programas y los aplican. El compromiso con la RSE viene de la alta dirección, de esta forma se transmite al resto del personal y permite que surjan iniciativas del mismo. La empresa está informada sobre los manuales y reglamentos que existen hoy en día de la materia, además de participar activamente de los seminarios y cursos que se dan a nivel nacional.

CITA manifiesta que hace las acciones responsables con total naturalidad, no porque sienta presiones de algunos de los grupos de influencia. Considera que el hecho de poder hacer algo con las escuelas de la zona o la relación con el personal, son parte de la filosofía. También cree que los empresarios deberían actuar con responsabilidad y no por obligación, por ejemplo para CITA, es inconcebible tener un empleado sin brindarle las seguridades sociales necesarias por si llegará a sufrir algún accidente para que no quedara desamparado. Pero lamentablemente ellos ven que en el sector esto no se da siempre así, y todavía hay empresas que no han asegurado al personal.

El principal beneficio que CITA encuentra derivado de la RSE, es la imagen de empresa seria y responsable. Este factor les repercute en forma positiva frente a entes estatales como por ejemplo el ministerio de transporte y otras empresas relacionadas con el rubro.

CITA asocia la definición de RSE con los siguientes conceptos:

- Donaciones
- Estrategia empresarial

¹³⁰ Ídem anterior

- NO es caridad

La empresa considera que sería muy beneficioso lograr una certificación en RSE, en la medida que les genere algún provecho. En este aspecto el Estado debería tomar un rol más activo y brindarle a aquellas empresas que son socialmente responsables determinados reconocimientos, como la paga de impuestos, esto es así ya que la empresa cree que el aporte que le da una empresa y otra a la sociedad no es el mismo y se logra incentivar a otras empresas a que sigan esa línea.

Dentro de los principales grupos relacionados con la empresa, los que considera más importantes son el de los empleados y también la comunidad. Las acciones responsables están principalmente destinadas al ambiente laboral, ya que piensa como el primer lugar donde se debe hacer RSE, por ser éste el activo más importante. *“Acá las condiciones de trabajo son tan importantes como el salario”*¹³¹. CITA manifiesta que el resultado que se logra por aplicar esta política es positivo para la empresa.

En el año 2009 realizaron, junto con la empresa “Equipos Seis”, un estudio sobre la situación actual de la RSE. Entre otras cosas se encontraron con que algunos de los propios funcionarios desconocían muchas actividades que se realizaban dentro de la empresa. Como consecuencia de dicho estudio, decidieron desarrollar una forma de establecer un canal más dinámico de comunicación de estas acciones. Para el exterior de la empresa sucede lo mismo, al no contar con una página web, publicidad u otro tipo de informe, la mayoría de las personas no conocen muchas de las contribuciones que CITA tiene con la comunidad, es por este motivo que piensan emitir un reporte social en el próximo año.

En materia de RSE, se considera que siempre quedan cosas por hacer, ya que es un tema muy dinámico, y por lo tanto no se puede acotar a lo que ya se está haciendo. Asimismo, destacan la importancia que tiene actualmente y que va a seguir teniendo. *“No creo que en el país sea una moda, va a sufrir sus modificaciones como todo va a tener sus vaivenes, pero creo que es algo que está instalado, es como apareció el tema de la calidad total, hubo variaciones modificaciones pero va cobrando fuerza en el mundo y acá va a pasar también; va tomando fuerza en el mundo”*¹³².

Áreas de RSE

1- Gestión de los recursos humanos y ambiente de trabajo

Según el propio jefe de personal de CITA, las personas son el recurso más valioso que tiene la empresa. Dentro de las políticas con el personal manifestaron que tienen como prioridad el pago de sueldos y jornales en fecha, pagan todos los laudos, respetan las licencias, los aumentos, los aguinaldos etc. Las condiciones de trabajo son muy importantes para la empresa, no sólo a nivel de la infraestructura, o las exigidas por ley o el laudo, sino también con el trato del personal. Un ejemplo de ello es a la hora de transmitirle a un conductor una falta que implique una suspensión, se le informa personalmente cuál es el motivo y por cuánto tiempo será. *“Este detalle por más sencillo que parezca, no pasa en todas las empresas, en las que muchas veces por temas de estructuras, el empleado no sabe que está suspendido hasta que ve que en la planilla no tiene asignado un recorrido, y puede llegar a pasar días en la casa sin*

¹³¹ Ídem anterior

¹³² Ídem anterior

trabajar y sin saber por qué, también puede que de “castigo” le cambien el recorrido o le saquen una unidad nueva y le den una más usada”¹³³.

La empresa opina que la comunicación con el personal es importante para CITA, la misma considera la satisfacción del personal como algo fundamental, por esto buscan canales para que la gente pueda expresarse y hacer sugerencias.

La capacitación es otro de los aspectos a los que se les da importancia, cada miembro que comienza en la empresa participa de la “Jornada de capacitación” en la que se transmiten datos generales. Otros procesos de inducción a destacar son: a los mecánicos se les manda a capacitar a Brasil (que es el lugar de donde provienen las nuevas unidades), cursos para los choferes de manejo defensivo y seguridad vial, ergonométrica del puesto para adoptar una postura correcta para evitar dolores después de varias horas de trabajo, cursos de economía para lograr que el rendimiento de la unidad sea el mayor posible, y cursos de responsabilidad penal para asegurar que los choferes que manejan asuman la responsabilidad que eso conlleva. Además cuenta con un programa de capacitación para camioneros y choferes de ómnibus en conjunto con ISEV (instituto de seguridad y educación vial) para aquellas personas que deseen aprender a manejar.

Otra forma de contribución con los empleados, es mantener todos los ambientes lo más limpio posible. En la planta central hay un ambiente común para los choferes que entre viaje desean descansar y reposar. Si bien los recorridos no son de larga duración, por la suma de los turnos, es importante que los conductores puedan contar con un lugar de reposo. El mismo tiene un dormitorio con cuatro camas, aire acondicionado, baño con duchas y un comedor común. A los trabajadores del taller se les da café dos veces por día y cuentan con un dispensador de agua mineral.

Los talleres disponen de todos los elementos de seguridad necesarios para evitar accidentes laborales, a su vez tienen un sistema de extracción de humo especial para que el lugar de trabajo sea más saludable. Reciben la visita de una doctora una vez por mes para hacer controles médicos a los empleados, además de disipar las dudas propias, los empleados pueden hacer consultas por algún familiar directo.

Todos los años se celebra la fecha de fundación de CITA, la misma es el 19 de junio. Por las propias características de la compañía (distancia, cantidad de las localidades y los horarios en los que CITA opera), no se puede centralizar a todo el personal, por lo tanto dicha celebración se realiza en las cuatro zonas más importantes: Montevideo, San José, Florida y Canelones. Durante el festejo se hace un reconocimiento a los trabajadores que durante ese año tuvieron un desempeño destacado, por ejemplo el conductor con más kilómetros y menos accidentes, solidaridad, el que cumplió mejor los horarios en asistencia y puntualidad, vocación de servicio, rendimiento del vehículo, etc. Con cada reconocimiento se le otorga un pin al homenajeado en señal del mismo.

A fin de cada año se realiza un nuevo festejo, también en los cuatro puntos, en el que se hace un discurso por parte de la directora y se realiza el balance de las cosas realizadas a lo largo del año: los objetivos cumplidos, los logros más destacados, también se pasa un video con momentos memorables. En esta instancia se hace un reconocimiento entregando una plaqueta a aquellos empleados que cumplan 30 o 40 años en la empresa y a aquellas personas que se hayan jubilado.

¹³³ Ídem anterior

La relación con los jubilados es muy particular, ya que cada vez que un chofer o guarda se jubila se hace una caravana en su honor invitando a los familiares al festejo; ellos también reciben regalos por parte de la empresa. A las esposas de los mismos, se las homenaja con un ramo de flores. En el caso de los mecánicos se realiza una celebración en el taller. Además, hace 20 años que la empresa hizo un mural en su sede en Montevideo en el que se deja la huella de la mano y de los datos pintados. Por último, en cada festejo de fin de año o de aniversario de la empresa, se los invita a los jubilados y sus familiares a que participen.

Existe una agrupación sindical de empleados de CITA desde mediados del 83, cuando todavía no era legal este tipo de agrupaciones. Luego, se formalizó en 1985 y la empresa declara que desde entonces la relación ha sido siempre muy buena. Cuando se tiene que realizar algún despido o suspensión primero se les comunica al involucrado. Por otro lado, cuando el grupo le plantea alguna inquietud, la empresa responde sin problema y, en lo que puede, les brinda su apoyo, a cambio obtiene el respaldo de ellos cuando quieren aplicar alguna medida. El sindicato de CITA es reconocido dentro sector del transporte por la cantidad de años y la trayectoria que tiene.

En el año 2004 CITA se postuló por primera vez para la encuesta denominada “Great place to work” quedando en el tercer lugar. En 1995 ACDE le otorgó un premio al mejor programa de RRHH.

2- Medio Ambiente

En esta materia la empresa reconoce que todavía es un campo en el que no se ha interiorizado y queda mucho por hacer. De todas formas la empresa se preocupa por que las unidades estén lo más aptas posibles para que la emisión de gases esté en el nivel permitido. Una vez por año deben enviar a la totalidad de la flota a SUCTA (sociedad uruguaya de control técnico automotriz) en la que se hace una evaluación de las condiciones de los ómnibus, como por ejemplo el tren delantero y los frenos. En caso de no cumplir con las pautas requeridas, no se dará el permiso para circular, o se pueden dar uno provisorio si las faltas son menores, como por ejemplo tener un poco rajado el parabrisas. En dichas pruebas la empresa ha salido siempre bien calificada en cuanto la emisión de gases contaminantes.

Otro aspecto importante que está arraigado en la cultura de la empresa es el ahorro, tanto de combustible en cada una de las unidades, como en las cosas más triviales (evitando imprimir archivos que no son necesarios, no dejar luces encendidas, cuidar que no goteen las canillas o que no quede prendido el aire acondicionado en aquellos lugares en los que no hayan personas).

3- Políticas con la comunidad

Las actividades realizadas con la comunidad están muy asociadas al fomento de la cultura y de la educación. Es por eso que la empresa en conjunto con ISEV, donó una de las unidades para convertirla en un aula, se le sacaron asientos y en su lugar se instalaron computadoras, un espacio especial para el tutor y los pedales auxiliares, para poder dictar clases de manejo. El mismo dura cinco semanas y sólo se puede acceder pagando. De esta forma, las personas que desean pueden aprender en forma apropiada y segura, sin tener la necesidad de probar con pasajeros. El ómnibus escuela es mantenido y abastecido por la empresa.

La más memorable de las acciones es la denominada “CITA con la historia” que consiste en un paseo que se organiza con estudiantes de 6to años de las zonas de influencia, incluso se va a las escuelas rurales

aunque haya muy pocos estudiantes. La actividad, entre otras cosas, consiste en hacer un paseo por la capital: el casco viejo, el puerto y otros puntos de interés. Además, se les da el desayuno, almuerzo y merienda, para después llevarlos nuevamente a sus respectivas ciudades. También reciben un folleto didáctico, cortesía de CITA, que contiene datos históricos y recomendaciones para el cuidado del medio ambiente. Luego los alumnos deben hacer una redacción sobre la experiencia y un dibujo de lo que es para ellos CITA; a fin de año se selecciona el mejor trabajo de cada departamento y el ganador recibe un viaje a Buenos Aires con entradas a Mundo Marino. El dibujo elegido es usado como modelo para hacer la tarjeta de fin de año de la empresa. Esta contribución con la cultura nacional, se realiza desde el año 1982, y año tras año se le han ido agregando más cosas; hoy en día ya han participado alrededor de 18.000 niños. *“Nos emociona mucho cuando vamos a cada departamento y le comunicamos al chico que ganó por la redacción, es realmente gratificante cuando se les reconoce y otorga el premio. Hoy en día estamos trayendo a las segundas generaciones, impulsando una tradición muy memorable en las familias del interior. Además, las visitas son muy intensas, hay niños que por más que vivan a 100 km de la costa ven el mar por primera vez en estos tours”¹³⁴.*

Los empleados no participan activamente de ninguna de las actividades, es algo que a la empresa le gustaría cambiar en el corto plazo.

4- Comunicación y Marketing responsable

La empresa no cuenta con un departamento o línea de atención al cliente. Tampoco lo tienen indicado dentro de los ómnibus, ni comunica el número de teléfono. Las quejas se pueden realizar llamando o mandando mail a la empresa, y la recepcionista deriva el reclamo al departamento que corresponda. Por ejemplo, si los ómnibus viajan muy llenos, se le avisa al departamento comercial para que fije más salidas, o si hubo algún problema de malos tratos por parte de los conductores, se le notifica al departamento de personal. La empresa admite que las quejas son tenidas en cuenta, siempre se hace algo al respecto. Además donde están las agencias de venta, en la terminal Tres Cruces, San José y Florida, hay buzones de sugerencias.

Por los tipos de viajes que realizan, los pasajeros que utilizan los servicios son regulares, ya que son estudiantes o trabajadores que deben dirigirse a la capital a diario. Por lo tanto, ellos cuentan con el dato de a quién dirigirse cuando tienen algo para reclamar. Los propios conductores conocen a las personas que se suben a diario, se genera una habitualidad que es muy particular de estas empresas, generando que el servicio sea más personalizado.



5- Valores y principios éticos

Desde hace un tiempo la empresa está en pleno proceso de cambio estratégico, que consiste en la reelaboración de la misión, la visión y los valores. Este cambio se está llevando a cabo junto con una comisión integrada por 16 personas que fueron seleccionadas de manera de representar a la empresa en

¹³⁴ Ídem anterior

todas sus divisiones. En una primer instancia evaluaron si comparten la formulación o si desean hacerle una corrección. Con la formulación aprobada, se comenzará a partir del 2010 con jornadas de trabajo para el resto de los empleados a los que se les transmitirá la nueva concepción. A partir de esta acción se piensa continuar el fomento de los valores organizacionales.

Estas jornadas de trabajo se realizan cada vez que ingresan nuevos miembros a la organización, sin importar al área que pertenezcan. Esta inducción tiene como objetivo poder brindarle al nuevo funcionario información relacionada con los principios y valores éticos de la empresa: la misión, visión, valores; así como también datos comerciales, los recorridos, las frecuencias; y datos económicos, como por ejemplo, el modo de fijación del precio del boleto, rendimientos de los vehículos y como fomentar una utilización óptima del combustible. En cada tema participa el gerente encargado de cada área.

Por lo tanto, para lograr transmitir la nueva misión, visión y los valores, se comenzará con el personal que entre nuevo en la empresa, para luego continuar con los miembros más antiguos y así se les transmitirán de una forma más personalizada estas políticas.

La empresa no cuenta con un código de ética, pero sienten que los valores son transmitidos por medio de la cultura, que es muy fuerte. La honestidad es uno de los más importantes, y en eso la firma es clara con el mensaje, si alguien roba es despedido automáticamente y en esos casos ni siquiera el sindicato defiende al empleado. Esta transmisión boca a boca ha sabido arraigar ciertos códigos, que se pueden ver en acciones, cada vez que se devuelve un objeto extraviado a la administración, aunque sean cosas de valor como cámaras de fotos o billeteras con dinero, de todas formas CITA es consciente que en materia de comunicación interna cuenta con una carencia que esperan mejorar.

Crisis

“Sin duda la crisis del 2002 golpeó fuerte en las empresas de transporte”¹³⁵. En esos años el número de pasajeros cayó estrepitosamente, si bien se mantuvieron los viajes, ya que los recorridos y los horarios son asignados por el MTOP, el número de ómnibus se redujo. En ese año, se vieron obligados a hacer ciertos recortes; no hubo despidos, ni tampoco se dejaron de pagar los sueldos en la fecha correspondiente, pero tuvieron que negociar otras retribuciones como aguinaldo, licencia y salario vacacional, que se pagaron en cuotas. Si bien la gente salió de licencia como corresponde, se arregló que se le daría una parte de ese salario vacacional y el resto se le pagaría más adelante. Se negoció con el sindicato la forma de liquidación, y no hubo problemas, ya que se pagó y cumplió con todas las obligaciones. Los trabajadores de la administración no sintieron la falta de trabajo y por lo tanto no hubo necesidad de tomar medidas. Los conductores sí tenían menos horas, pero se logró mantener a todo el personal. Desde el punto de vista financiero, CITA se vio obligada a tener que dejar de pagar sus deudas con los bancos de plaza.

Durante este período de crisis la RSE se vio afectada, la prioridad en ese momento era sobrevivir, en este sentido la empresa tomó medidas de ahorro y suspendió ciertas acciones, como por ejemplo, la actividad de “CITA con la historia”. Ésta fue retomada en el año 2007 y hasta la fecha la continúan desarrollando.

¹³⁵ Ídem anterior

CITA tiene un convenio con ANEP que consiste en darles transporte gratuito a los maestros y docentes de las zonas, luego el organismo le paga a CITA los boletos correspondientes. Durante el 2002, éste le informó a la empresa que no sería capaz de pagarle por los servicios y no sabía cuándo tendría la posibilidad de hacerlo. De todas formas, CITA asumió ese costo y continuó transportando al cuerpo docente. Si bien este dinero era necesario para el pago de los sueldos en la empresa, también era que las maestras pudieran acudir a sus trabajos.

A pesar de que la crisis se sintió, la empresa pudo salir adelante por su política de ahorro, la tenía instaurada desde hace mucho tiempo. De esta forma, se recortaron ciertos gastos: los uniformes que se le dan todos los años al personal, los festejos, el programa de CITA con la historia. Otra medida que se tomó fue la suspensión de la renovación de la flota. Los vehículos tienen aproximadamente dieciséis años de vida útil, pero las renovaciones se hacen de a tres o cuatro por año. En el 2009, la renovación siguió adelante y en noviembre se importaron cuatro unidades nuevas.

“La crisis del 2009 no se sintió mucho, hubo sí una estacionalidad nosotros veníamos 2007 2008 con un crecimiento de la cantidad de pasajeros transportados pero en el 2009 se estancó el crecimiento”¹³⁶.

La empresa manifestó que no hubo problemas de aumento del precio del boleto, por el contrario, se ha mantenido y eso se debe en gran parte por el Fideicomiso del gasoil por medio del cual el Estado devuelve a las empresas de transporte una parte del combustible. El otro factor que incide mucho en el costo de los boletos son los sueldos, por lo tanto, los únicos aumentos que hay son por este recurso.

El fideicomiso reguló los costos. Antes de existir el mismo, al subir el combustible, las empresas debían hacer los números y llevarle la propuesta al ministerio, para aprobar un aumento de tarifa pasaban varios días mientras que se continuaba trabajado con un combustible más caro. El consumo de combustible es muy alto, por día CITA consume entre 5000 litros y 6000 litros de esta forma se terminaba subvencionado ese aumento, hasta que se aprobaba el aumento de tarifa.

En el 2009, en lo que respecta a la política de RSE, la empresa no hizo ningún recorte ni se sacó ningún programa. Tampoco se implementaron nuevas acciones, siguió su curso natural. La estructura quedó intacta, no hubo necesidad de despidos ni recorte de horas.

“Si bien las crisis siempre son una amenaza, también puede ser una oportunidad porque ayuda a sacar la modorra. Entonces se valúa la forma de hacer las cosas. En el 2002 se reforzó la política de ahorro, que si bien ya estaba en la empresa, las personas se concientizan más de apagar las luces, no dejar gotear las canillas, no dejar el ómnibus prendido”¹³⁷.

En cuanto al IRSE, la empresa manifestó que *“más allá que con esta crisis ha habido un bajón con el tema del IRSE hubo menos empresas que participaron este año que las que participaron el año pasado. No muchas, pero hubo menos, lo que pasa que participan empresas multinacionales, y como la crisis no impactó igual en el Uruguay que en el resto del mundo, en las empresas internacionales evidentemente se debe haber reflejado ese recorte”¹³⁸.*

¹³⁶ Ídem anterior

¹³⁷ Ídem anterior

¹³⁸ Ídem anterior



Nombre del Entrevistado: Nelson González y José Luis Rodríguez

Cargo que ocupa: Encargado de RSE y Gerente de Finanzas respectivamente

En 1937 se aprobaron los estatutos de la nueva sociedad anónima, C.U.T.C.S.A (Cooperativa Uruguaya de Transporte Colectivo Sociedad Anónima), durante una asamblea del Centro de Propietarios.

Hoy en día la empresa cuenta con una flota de 1039 unidades, con las que cubra 100 recorridos aproximadamente. Los servicios alcanzan todos los barrios de la ciudad y se extienden hasta los departamentos de Canelones y San José, acompañando el crecimiento de la capital y las zonas sub-urbanas.

A continuación exponemos la misión y la visión de la empresa, ambas publicadas en la página web:

Misión de CUTCSA:

“Brindar a la población soluciones de transporte modernas, seguras, confiables y eficientes, teniendo como meta la satisfacción del cliente. Descubrir constantemente los requerimientos del mercado en materia de transporte y adaptarnos a ellos en forma rápida y eficiente. Realizar todo emprendimiento que agregue valor a nuestro negocio, permita optimizar el resultado y represente una contribución positiva para la sociedad”¹³⁹.

Visión de CUTCSA:

“Ser una empresa de referencia permanente en el servicio de transporte colectivo de pasajeros, impulsora de los cambios que permitan brindar un servicio público de calidad, de personas para personas y donde el cliente debe ser el primero.

CUTCSA sustenta una serie de principios y valores éticos, que han formado la base de su gestión desde el proceso de su propia fundación, y que se expresan en la declaración de su Misión y Visión corporativa.”¹⁴⁰

Una de las particularidades de esta compañía es el hecho que la mayoría de los trabajadores son también accionistas de la sociedad y dueños de las propias unidades que manejan, de esta forma se

¹³⁹ www.cutcsa.com.uy

¹⁴⁰ Ídem anterior

estimula que el servicio y el funcionamiento sean más eficientes. A su vez, cada ómnibus se puede dividir en más partes, para que puedan participar pequeños capitalistas.

El servicio de transporte está atendido tanto por funcionarios de la empresa como por sus propios accionistas/propietarios, brindándole a los mismos una serie de servicios y actividades comerciales e industriales tales como: almacenes de repuestos, surtidores de combustibles, reparaciones de carrocerías, recauchutajes de cubiertas, talleres mecánicos y de electricidad, servicio de gomería, auxilio y remolques, estacionamiento de vehículos, servicio de engrases, entre otros. De esta forma se proporciona la infraestructura necesaria para posibilitar la mayor eficiencia, logrando objetivos de seguridad de abastecimiento y reducción de los costos¹⁴¹.

Red de servicios que presta en la actualidad¹⁴²:

Líneas urbanas	73
Líneas Diferenciales	5
Líneas locales	23
Líneas interurbanas	11
Total de destinos	82
Viajes Diarios	10.050
Kilómetros diarios	260.000

Según lo manifiesta, CUTCSA tiene gran preocupación por la renovación de su flota. Esta filosofía es aplicada desde sus inicios cuando el presidente decidió destinar un fondo de ahorro para poder comprar nuevas unidades teniendo en cuenta el efecto de la devaluación de la moneda. Esta modalidad se ha mantenido hasta la actualidad, hoy existen distintos fondos de asistencia financiera para la renovación y reparación de la flota, así como una compañía aseguradora de cobertura total, lo que fortalece el funcionamiento integral de la organización.

CUTCSA desarrolló la infraestructura adecuada para el mantenimiento de sus unidades: talleres mecánicos, servicios y unidades de apoyo, predios propios para el estacionamiento de los coches, lavaderos automáticos, expendio de combustibles, oficinas recaudadoras y amplios parques de estacionamiento, ubicados en distintas zonas de la ciudad, que dan agilidad al sistema y permiten la descentralización necesaria.

Actualmente se incorporaron nuevas tecnologías: máquinas expendedoras automáticas de boletos y equipos GPS (posicionamiento global satelital). El nuevo sistema permite disminuir el manejo de dinero efectivo en las unidades, desalentando los robos en el transporte, así como realizar mejor control del cumplimiento de frecuencias y reducir la evasión.

¹⁴¹ Ídem anterior

¹⁴² Ídem anterior

Responsabilidad Social Empresaria

CUTCSA aplica practicas socialmente responsables desde hace años, cree que la RSE es un sistema de gestión nuevo, que marca una etapa diferente para las empresas y que perdurará en el tiempo, mejorando cada vez más. Por otra parte, considera que la RSE no es filantropía, la misma se realiza con un determinado fin, siempre es social y con determinado beneficio directo o indirecto para la empresa que la realiza. La empresa entiende que esta política no implica realizar acciones aisladas por el simple hecho de donar, aunque estas existen porque se realizan desde hacemuchos tiempo, las mismas no son consideradas RSE.

Es socia de DERES y elabora el IRSE desde el 2005, esta asociación se dio, según lo manifiesta la compañía, para poder estar en contacto con todas aquellas empresas que realizan RSE. *“Al principio no queríamos anotarnos porque nos parecía que era para aparentar, nosotros lo hacemos porque lo sentimos, pero ahora entendemos lo importante que es para estar actualizado”¹⁴³”*.

CUTCSA participó en la elaboración del IRSE en las pasadas 5 ediciones, y a pasar de que año tras año se incorporan nuevos programas o se mejoran los anteriores, el número final de la autoevaluación refleja un pequeño cambio. Nelson González, nos aclaró esta situación: *“al principio, cuando veíamos una pregunta que decía, ¿la empresa cuenta con una misión y visión?, ¿el personal la conoce? Nosotros poníamos un cinco, pero luego al siguiente año nos preguntamos si realmente todos están enterados y bueno, ahí nos dimos cuenta que no y que nuestra evaluación tendría que ser un cuatro”*. Otro aspecto importante que cambiaron a la hora de autoevaluarse fue la forma, en las primeras ediciones las respuestas eran dadas por el gerente general, pero hoy en día se elabora incluyendo al personal de distintas áreas, ya que consideran que así toman en cuenta los distintos puntos de vista de sus colaboradores y el mismo refleja una realidad más exacta y determina los aspectos a mejorar.

Actualmente está elaborando una memoria bianual de RSE que emitirá al cierre del presente ejercicio económico. Eligieron la modalidad de dos años, porque les resultaba difícil llevarla cada doce meses y analizar la gran cantidad de acciones que se desarrollaron.

Las estrategias en temas de responsabilidad social se formulan desde la alta dirección. La empresa la considera como parte fundamental de su estrategia y la ve como una ventaja competitiva. Si bien hace treinta años se comenzaron con acciones aisladas, desde el 2001 cambiaron la concepción y ahora consideran a la RSE como su forma de ser.

La empresa afirma que está comprometida con la comunidad en general y no tiene un público específico en la que centra sus actividades.

CUTCSA cree que por el tipo de servicio que brinda su grupo de interés principal son sus clientes; es por esto que la principal área de RSE es el marketing responsable. Lo principal es la prestación del servicio: que los coches lleguen en hora, hagan todas las paradas, que las unidades estén limpias, que manejen de forma segura y respetando las leyes de tránsito. Lamentablemente esto no siempre es posible, ya que el tránsito de la capital no lo permite, por más que se cuenten con equipos de localización y controles. Además la

¹⁴³ Nelson González, Encargado de RSE de CUTCSA

empresa cuenta con muchísimos empleados y por lo tanto es difícil que todos atiendan a los pasajeros de la misma forma y, en la medida que sólo un 10% de ellos un día esté de malhumor, lo trasmite a los pasajeros y esto repercute en toda la compañía. Para mejorar la calidad del servicio, poseen un centro de atención al cliente las 24 horas, 12 horas por día se atiende telefónicamente y las restantes es por contestador, además se pueden efectuar reclamos en todo momento vía mail. Al día siguiente siempre se procesan los mensajes de la noche y se llama a la persona para aclarar la problemática, pedir disculpas o en caso de no tener un respuesta simplemente se le comunica al usuario la situación.

La principal presión que sienten al aplicar prácticas de RSE es por parte de las comunidades locales, pero en general no sienten, por parte de la competencia, la obligación de tener políticas responsables, ya que creen que en el caso que un competidor aplique una determinada práctica de RSE, ellos no se ven forzados a aplicar una similar. Por parte del Estado, la compañía opina que debería haber más participación en la materia, ya que la RSE es un tema integral de todos los actores sociales, por lo tanto dicha institución debería de apoyar a las empresas a ser más responsables socialmente tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

Con respecto al consumidor uruguayo, la empresa cree que en el rubro de actividad en el que están, el hecho de que la misma sea o no socialmente responsable, no influye a la hora de su elección. De todas formas comentaron que es difícil determinar esto, como también el grado de fidelización que tiene el cliente con la empresa.

Dentro de los programas que aplican destacan como el principal el programa de cero accidentes de CUTCSA, el mismo abarca las 5 áreas de la RSE en forma conjunta, generando resultados positivos para cada una. Dicho programa se detalla más adelante.

Áreas de RSE

1- Gestión de los recursos humanos y ambiente de trabajo

La empresa tiene un plan de capacitación interna y externa, que considera los aspectos generales de la organización y los específicos de cada función. A efectos de verificar el correcto desarrollo de las tareas, cuenta con un sistema de control del desempeño, realizado de acuerdo al reglamento interno de faltas, y fiscalizado a través de un equipo gerencial denominado Tribunal Disciplinario. También existen programas de reconocimiento e incentivos que potencian el mejor desempeño, premiando las conductas correctas y que agregan valor a la función y al servicio.

En el año 2001 se realizó por primera vez una capacitación integral en toda la empresa en la que se trataron temas generales como la misión, la visión, los principios y valores y algunos más específicos de cada una de las áreas. En los últimos años se desarrollaron Talleres de Ingreso en los que se aborda la historia, evolución, descripción y cultura de la organización.

Existe una formación teórico-práctica de conducción y productos: el primero es un curso específico para ingresos de conductores y conductor-cobrador, y el segundo trata sobre: el productos, las tarifas, manejo de equipamiento electrónico, etc.

Una de las capacitaciones consideradas por la empresa como de las más importantes y dirigida a todo el personal, es la capacitación de equipamiento electrónico. Ésta consiste en talleres sobre manejo y mantenimiento de tecnología a bordo.

Luego de haber realizado, junto con la encuestadora Cifra, una investigación sobre la satisfacción del servicio de atención al cliente, se desarrolló un taller específico para sectores involucrados en la función; para solucionar las fallas que manifestaron los usuarios. También se dictó otro curso denominado “Atención al público” que consistía en seminarios de sensibilización y actualización, fue brindado para todo el personal. Para evaluar la efectividad del mismo, se procura repetir la encuesta de satisfacción periódicamente para así medir de forma certera los resultados.

En el mes de octubre de 2008 se firmó el convenio entre CUTCSA, U.T.C. (Unión de Trabajadores de CUTCSA) y la Universidad Católica. Éste establece los lineamientos para un plan de capacitación para todo el personal de la compañía sobre las temáticas: Trato y Atención al Cliente, y Salud Laboral.

Otras de las acciones a destacar en materia de capacitación son las conferencias para trabajadores con el fin de concientizar la importancia de su trabajo en la calidad del servicio de transporte público y desarrollar las competencias necesarias para un mejor relacionamiento con sus clientes. A su vez se brindan talleres relacionados con la salud laboral, como el manejo del estrés y el adecuado seguimiento y control de su estado físico. Por otro lado, todo el personal participó de un seminario voluntario de salud ocupacional, que cubrió las siguientes temáticas: ergonomía, alimentación, cuidado de la salud, protección ocular y respiratoria. Se informó a los funcionarios acerca de la incidencia del alcohol y la conducción, difundiendo la Ley 18.191, haciendo hincapié en la exigencia de 0 g/l de alcohol en sangre para los conductores profesionales.

Se llevó a cabo un taller dictado sobre la Responsabilidad Social Empresaria, en el que se procuró realizar una actualización y alineación de criterios sobre el tema. Además, la empresa participa activamente de todas las conferencias que son dictadas por DERES y otros organismos.

La inversión en este intenso proceso de capacitación, que se comenzó a implementar en la última década, se continuó durante el 2009 y fue financiado conjuntamente por el Fondo de Reconversión Laboral, administrado por la JUNAE (Junta Nacional de Empleo) que funciona en la órbita del MTSS y CUTCSA¹⁴⁴.

La empresa premia a los accionistas para incentivarlos a que mantengan limpias sus propias unidades. Se realizan controles que determinan cuáles son los coches que están mejor cuidados, y aquellos que prestan un buen servicio, esto implica que lleguen de forma puntual y/o más rápido. El objetivo de la gratificación es que logren brindar un mejor servicio para el cliente.

Existen determinados beneficios que se dan en forma directa a los empleados y los propietarios, como por ejemplo un pase libre para todas las líneas. La empresa está obligada a dar vales quincenales los que significan un adelanto del sueldo de hasta el 30%. El “Fondo social de viviendas” tiene como objetivo posibilitar el acceso de hogar propio a los empleados, ya sea mediante adquisición o construcción.

En el momento de cobrar su liquidación se le entrega a cada miembro, un ejemplar mensual del boletín informativo que busca mostrar alguna de las principales noticias del mes. CUTCSA cuenta con un sistema de comunicación de red interna en la que los empleados administrativos tienen un mail particular de la

¹⁴⁴ www.cutcsa.com.uy

empresa. Además, hace años se tiene un convenio con Movistar y cada unidad cuenta con un móvil que le permite estar comunicado con la central en caso de cualquier imprevisto.

Con el objetivo de reducir la cantidad de incidentes, se dan incentivos a los chóferes con un correcto desempeño de la responsabilidad individual (sin choques, quejas, multas, etc.), a través del programa “Cero accidente”. Además, entre los mejores se sortean dos autos OKM y otros premios. La aplicación de este programa ha permitido bajar aproximadamente a la mitad los accidentes con culpa en las unidades de CUTCSA.



Algunos datos comparativos tomados de la página web:

	Año 2006	Año 2007	Año 2008
Conductores de CUTCSA	2.315	2.450	2.380
Conductores destacados	503	551	670
Conductores "Cero Accidente"	1.041	1.420	1.544
Conductores sin multas	1.600	1.714	2.035

Los incentivos también son para los guardas, se seleccionan los que hayan demostrado un buen comportamiento con los clientes, esto implica que no hayan tenido roces o recibido denuncias, y entre ellos se sortea un sueldo extra.

En aquellos casos en que los conductores registren un alto número de accidentes, se les brinda una capacitación acompañada de talleres de trabajo en los que participa una comisión integrada por profesionales expertos en el tema y por conductores que han sido destacados por varios períodos consecutivos.

Para evitar los robos y las agresiones a los empleados se asignaron policías para determinados coches y también vigilancia con patrulla en las “zonas rojas” (de alto riesgo). Asimismo, se colocaron cámaras de seguridad, que junto a localización por GPS, llevaron a disminuir el porcentaje de robos y rapiñas en los vehículos; con estas medidas disminuyeron hasta un 80%¹⁴⁵.

Existe un beneficio tanto para empleados como para accionistas, la empresa negocia con los bancos de plaza para que les den a los empleados líneas de crédito y en caso de ser necesario la misma empresa sirve de garantía. Por último, existen diferentes fondos para los empleados, algunos ejemplos son: el de jubilación, de vivienda, de renovación, de seguro de paro, etc.

Dentro de las actividades desarrolladas recientemente, se destacan:

- Moviada Joven: En este proyecto se invita a los hijos de entre 15 y 17 años de los empleados a estar un mes dentro de la empresa viendo las distintas tareas que se realizan para que definan

¹⁴⁵ Diario El País, suplemento ciudades, 23 de febrero de 2008.

que les gustaría hacer. De esta forma le dan un lugar donde aprovechar de sus vacaciones de forma de que les ayude a elegir el futuro.

- Reencontrarse hace bien: Este programa está dirigido a todos los jubilados y padres de funcionarios. Se les organiza un paseo que dura todo el día donde entre otras actividades, visitan el museo del ómnibus en la planta José Añón. *“Es una experiencia muy linda para ellos, muchas veces se reencuentran con compañeros de toda la vida y eso los emociona. Además, participan mayores que viven en casas de salud que por lo pronto reciben una o dos visitas en el año¹⁴⁶.”*

2- Medio Ambiente

Se inició un proceso de prueba y vialidad para incorporar unidades que funcionen con biodiesel para lograr la reducción de emisiones y costos. Las nuevas unidades articuladas funcionarán con biodiesel y se espera extender esto a toda la flota.

En las oficinas se recicla papel y sobres, existen depósitos de cartón, con el mismo fin.



A partir de 1999 se comenzaron a utilizar unidades con motores ecológicos buscando reducir el consumo de gasoil. Además se realizan estudios en las unidades tendientes a reducir la emisión de gases, a su vez se tiende a optimizar los procesos y el tratamiento responsable de insumos y residuos trabajando en distintos proyectos.

“El Biodiesel es un combustible alternativo al gasoil, 100% ecológico y biodegradable, su toxicidad es inferior a la de la sal de mesa, se elabora a partir de aceites vegetales obtenidos de semillas, plantas, algas oleaginosas, cebo animal y también de aceite de cocción reciclado¹⁴⁷”. Es importante destacar que el rendimiento energético de ambos combustibles es esencialmente el mismo. Asimismo, contribuye al cuidado y preservación del medio ambiente, pues reduce un 100% las emanaciones de carbono (CO₂) y de óxido sulfuroso (SO₂), además no contiene azufre¹⁴⁸. Otra de las medidas aplicadas por la empresa es la mezcla determinados aditivos con el combustible, para reducir el consumo y la emisión de sustancias tóxicas a la atmósfera.

Estos factores son un gran aporte para el cambio en la matriz energética de nuestro país, a su vez, al consumir menos gasoil favorece a equilibrar el consumo de la nafta, que venía siendo muy superior en los últimos años. Otra consideración es que la incorporación del Biodiesel reducirá la dependencia del petróleo y la problemática de sus oscilaciones en el cambio del precio.

Otros materiales nocivos que son reciclados o tenidos en cuenta a la hora de su desprendimiento son las baterías que se entregan a la DINAMA. El polvo de cubiertas que resulta del raspado de las mismas en el proceso de reconstrucción, es recogido en recipientes especiales. Se procura la reutilización de aceites; luego de una serie de pruebas se comprobó que se puede sustituir por el fueloil, que se utiliza en las calderas de la planta reconstructora de neumáticos.

¹⁴⁶ Nelson González, Encargado de RSE de CUTCSA

¹⁴⁷ www.cutcsa.com.uy

¹⁴⁸ www.cutcsa.com.uy

3- Políticas con la comunidad

CUTCSA ha donado diferentes unidades que fueron debidamente acondicionadas, manteniendo el servicio para su utilización (combustible y conductor), un ejemplo es el "Ómnibus Solidario" cuyo propósito es aunar esfuerzos con diferentes Instituciones para ayudar a los sectores más carenciados.

Otra unidad fue destinada para el proyecto de creación del Centro de Rehabilitación para niños y jóvenes con discapacidad motriz, desarrollado por la fundación "Teletón". CUTCSA realizó la donación y el mantenimiento de un ómnibus para ser utilizado en el traslado de los niños que se atienden en dicho centro. El mismo fue adaptado para su uso específico, con rampa y elementos de seguridad, permitiendo que los niños concurren al "Teletón"¹⁴⁹.



Fundación "Niños con alas" se encarga de realizar controles médicos, trámites y también concurrir a lugares de esparcimiento. Para aportar a esta causa, CUTCSA brinda transporte gratuito a los chicos y sus familias.

En lo que respecta a la salud, se realizaron acuerdos con la división de salud de la IMM durante los años 2003 y 2004, en los que se concretó la donación y acondicionamiento de dos unidades. La primera para funcionar como "Policlínica Móvil" en la que trabajan especialistas que atienden consultorios de pediatría, ginecología y odontología, con todas las instalaciones necesarias para la adecuada atención de quienes se asisten. La segunda unidad fue adaptada y equipada especialmente para recibir donaciones de sangre. El ómnibus acondicionado para estos efectos ha realizado numerosas jornadas de recolección y promoción que han permitido aumentar en un 20% la donación voluntaria¹⁵⁰.

El "Ómnibus de Identificación civil", es un móvil que facilita a los ciudadanos contar con su cédula de identidad. Según lo expresa la empresa: *"Entendiendo la importancia que implica para Dirección Nacional de Identificación Civil y conociendo la problemática social existente"*, se donó un ómnibus para ser utilizado como oficina móvil, recorriendo varios barrios, principalmente los carenciados.

Además se destinaron carrocerías y chasis para albergar comedores y merenderos, bibliotecas, policlínicas, centros de apoyo, centros deportivos, guarderías para niños carenciados y cooperativas de vivienda. También se donaron muebles y equipos para destinos similares, carteles de "Pare" escolares, depósitos de residuos, repuestos usados para instituciones de enseñanza, etc.

Por otro lado, algunas unidades fueron acondicionadas como forma de promover la cultura; algunos de los ejemplos se mencionan a continuación:

- El "Tango Bus" es un escenario móvil, cuyo principal objetivo es acercar a la gente diversos espectáculos, principalmente de Tango, una de las expresiones artísticas más representativas del Río de la Plata.

¹⁴⁹ www.cutcsa.com.uy

¹⁵⁰ Ídem anterior

- El Rock en Ruedas es un proyecto cultural solidario de CUTCSA que permite que nuevas bandas de rock presenten su música en un escenario rodante, especialmente acondicionado y con la infraestructura acorde. Durante los espectáculos se recolectan donaciones que luego se destinan al INAU. Dicho proyecto fue premiado a nivel internacional por la UITP.
- En 1991, CUTCSA fue elegida por la organización de "Barro Negro", para participar de un gran desafío: poner en escena una obra en un espacio alternativo; un ómnibus en movimiento. Este reto resultó un éxito y se extiende hasta el presente.
- A partir del año 2002, la empresa desarrolla una movida cultural juvenil denominada "Creatividad Solidaria", que consiste en la organización anual de un concurso de cuentos para niños y adolescentes. El resultado de esta iniciativa ha hecho que la empresa editara colección de cuatro libros, asumiendo los costos necesarios.

El día del patrimonio se desarrollan circuitos históricos en varias zonas de Montevideo, brindando oportunidades de conocer el acervo cultural de nuestra ciudad, en coordinación con diferentes Centros Comunes Zonales y asociaciones culturales.

CUTCSA colabora con organizaciones que llevan a cabo trabajo social en zonas carenciadas, brindando traslado gratuito a quienes trabajan voluntariamente en la construcción de viviendas. Un ejemplo de ello es el apoyo brindado a la ONG "Un techo para mi país", una agrupación de jóvenes que se propone mejorar la calidad de vida de las familias uruguayas construyendo viviendas de emergencia.

"Reconociendo tu ciudad" es un programa que lleva a cabo el BPS destinado a personas mayores con escasos recursos, beneficiarios de los Programas del Organismo, promoviendo la mejor utilización del tiempo libre y procurando su mayor integración social. CUTCSA por su parte, apoya esta iniciativa brindando el transporte gratuito, haciendo posible así, realizar la recorrida por los distintos barrios de Montevideo.

Teniendo en cuenta la importancia de la prevención en la lucha contra el VIH - SIDA, la empresa participó de la campaña de difusión "Protegerse del SIDA es un boleto", para divulgar los teléfonos de consulta sobre este importante tema.



Con el fin de incrementar las vías de acceso a información referente a la Seguridad Vial en todos los ámbitos posibles, en el año 2002 se donó un ómnibus a la Dirección de Grupo de Apoyo de Policía de Tránsito, para trabajar en la tarea educativa. Este ómnibus está destinado a impartir charlas a escolares y liceales, funcionando así como un aula móvil.

La empresa sostiene que se encuentra a la vanguardia en la procurara de servicios de transportes para toda la población según sus necesidades. Por eso fue la primer empresa en incorporar líneas regulares de unidades adaptadas con plataformas electro-hidráulicas que facilitan el ascenso y descenso de personas con discapacidades físicas. De esta forma, los pasajeros que utilizan silla de ruedas, sus acompañantes y los demás usuarios viajan de manera confortable y segura. Estas unidades cuentan, además, con la certificación de UNIT.

4- Comunicación y Marketing Responsable

El lema "Evolucionando para usted", es manejado por la empresa de modo de comunicar las innovaciones que se realizan en pos de brindar un mejor servicio. Actualmente se introdujeron nuevas unidades que fueron comunicadas por medio de avisos publicitarios en las radios y en la prensa escrita, además realizaron un evento en las puertas de la Intendencia, exhibiendo los nuevos vehículos.

Para aumentar los puntos de contacto con el cliente, se firmó un convenio que le permite arrendar televisores con el fin de colocarlos, en una primera etapa en los centros de ventas de boletos de estudiantes y luego en todas las unidades. El objetivo es mantener un medio de comunicación interno, en el que se vean conciertos del Rock en Ruedas, noticias, anuncios, informes sobre nuevos servicios de CUTCSA, entretenimiento, etc., para aquellas personas que están esperando o viajando.

Como parte de la responsabilidad que debe tener la empresa los servicios deben cumplir con los recorridos, horarios y tiempos. El trato que tenga el personal de CUTCSA es parte integral del servicio y muchas veces suceden incidentes que son denunciados al número telefónico de atención al cliente.

La empresa maneja una gran cantidad de puntos de venta de boleteras, boletos de estudiantes y cuponeras prepagas para la comodidad de los usuarios. A partir de este año, también se utilizan esos puntos de ventas como distribuidores de la tarjeta inteligente del transporte.

En lo referente a la publicidad, no existe una necesidad tradicional de pautar los beneficios de los productos o servicios, ni tampoco se busca un posicionamiento estratégico con sus competidores, ya que el servicio se usa dependiendo de las necesidades y conveniencia de los usuarios. De todas formas, existen avisos para casos puntuales por lo general pautados en medios tradicionales (televisión, radio, vía pública y prensa).

Otra forma de comunicación habitual en la empresa, son los mensajes "de bien público" relacionados con temas de prevención de accidentes de tránsito, informativas sobre la nueva tecnología en los ómnibus o con otros fines.

Teniendo en cuenta el contagio del virus de la gripe A H1N1, se realizó una campaña para prevenir la propagación en los colectivos. El mensaje es tanto para los usuarios como para los mismos funcionarios para mantener la higiene y la prevención en el coche.



En el 2006 CUTCSA lanzó una campaña de seguridad vial con la consigna de que "Evitar los accidentes de tránsito es tarea de todos." Dicha campaña está compuesta por tres avisos que están expuestos en los refugios peatonales y los laterales de los ómnibus.

En el marco del "Plan de Gestión de Calidad" que viene llevando a cabo la empresa, a mediados del año 2001 comenzó a funcionar el Centro de Atención al Cliente de CUTCSA. Este es un servicio complementario para sus clientes que centraliza la información necesaria para orientarlos. Para ello, cuenta con un moderno sistema computarizado para evacuar consultas punto a punto, que permite

obtener la mejor opción para el traslado, teniendo en cuenta horarios, recorridos, boletos, locales de ventas, etc. De esta manera CUTCSA pone a disposición un canal de comunicación que permite una interacción directa cliente - organización, de tal forma que sus opiniones guíen a la empresa para lograr un servicio que se adapte a las necesidades de todos.

5- Valores y principios éticos

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria incorpora entre otros, valores sociales, ambientales y de transparencia, apuntando a la calidad también en estos términos. *“Nos sentimos fuertemente comprometidos con la comunidad, asumiendo la gestión con responsabilidad social empresaria, involucrándonos en proyectos que apuntan a mejorar la calidad de vida de los uruguayos, apoyando a la niñez, a la enseñanza, a la cultura, a la salud, al deporte, y a organizaciones sociales que trabajan para los más necesitados”*¹⁵¹.

Los valores manifestados por la propia organización se encuentran publicados en la página web, los mismos se muestran en la siguiente ilustración. Estos principios son inspiración de las iniciativas fundadoras y procuran servir de marco regulatorio para la toma de decisiones.

Periódicamente se realizan comunicaciones a los accionistas, para participarlos de las actividades. Anualmente se presenta el balance en la asamblea general y se les entrega una copia a cada uno de los propietarios y además se le hace llegar a sus casas.

Durante el año 2007 se realizó un relevamiento de los valores que tenía cada área dentro de la empresa, se le preguntó a los empleados cuáles creían que eran los valores que deberían tener. Luego se agruparon las respuestas para llegar a determinar cuáles serían los oficiales. Por medio de la participación de los principales interesados se logró un mayor entendimiento y compromiso.



Crisis

¹⁵¹ www.cutcsa.com.uy

En lo que respecta a la crisis actual, la misma no afectó significativamente a la empresa. *“En los primeros meses cayó un poco la actividad, esto se vio reflejado porque desde hace unos años para atrás la venta de boletos venía creciendo, pero se recompuso en forma inmediata”*¹⁵².

En la crisis sufrida por el país en el año 2002, la empresa tuvo que atravesar un momento muy difícil en el que la situación económica y financiera se vio comprometida. El precio del boleto fijado en ese momento no alcanzaba para cubrir los costos operativos, pero CUTCSA a diferencia de otras empresas, no quería que la IMM lo aumentara ya que podría implicar bajar aún más la cantidad de pasajeros. En esta oportunidad las autoridades estuvieron de acuerdo en que se debía mantener el valor del boleto para no comprometer más la situación laboral de los trabajadores *“es un servicio imprescindible para toda la población, por lo tanto en ciertas condiciones se debe priorizar para asegurar su normal funcionamiento”*¹⁵³.

En este año se debieron buscar varias soluciones, para empezar se debía hacer una reestructura interna en la que se sanearan las fallas que implicaban gastos por improproductividades. Para ello, se utilizaron varios medios para promocionar fuertemente una filosofía de ahorro de todos los recursos que fuera posible. Uno de los temas que surgió durante este período fue la incorporación del gasoil diferencial entre las empresas de transporte colectivo y los particulares, por medio de reducciones impositivas. Las frecuencias de los viajes se redujeron en coordinación con la IMM en determinados horarios de menor demanda. CUTCSA implementó un servicio de micros, que eran más económicos que los coches tradicionales y acompañaban de manera más realista el número de pasajeros.

La decisión de la empresa durante la crisis fue mantener una política de estabilidad laboral y por ende, no echar a ningún empleado a no ser por causas de fuerza mayor. Por lo tanto, se armó un plan de seguro de paro rotativo por mes en el que se mandaron aproximadamente 400 trabajadores. La empresa quería llegar a un acuerdo con las autoridades y las cooperativas para sustituir progresivamente a los guardas de las unidades; en ese momento comenzaban a trabajar bajo la modalidad de conductor-cobrador, pero todavía existían muy pocos. La compañía no quería reducir los salarios ni ninguno de los beneficios laborales y esto se cumplió, incluso en algunos casos se incrementó por aquellos que pasaban a cumplir la doble función, a los que se les paga un 30% más. De todas formas, en la realidad sí hubo una baja del sueldo en términos de poder adquisitivo, ya que junto con las cooperativas se llegó a un acuerdo de no subir el salario hasta que se mejorara la situación.

Durante el año previo se desarrolló un plan integral de capacitación para todos los trabajadores, que tenía como objetivo cambiar la filosofía de la organización, lo que implicaba entre otras cosas: modernizar la gestión, incorporar la tecnología, comprometer a los conductores y propietarios a brindar un mejor servicio, cambiar y unificar la imagen. A pesar de las dificultades económicas se continuó con el programa, que según sus directivos tuvo un efecto positivo sobre el compromiso de los colaboradores con la empresa, ya que los mismos valoraron el esfuerzo de la misma generando un sentimiento de pertenencia, y esto se vio reflejado en su trabajo diario. En lo que refiere a programas de RSE, CUTCSA continuó desarrollando los mismos. Si bien en ese momento no se consideraba como RSE, la empresa decidió no dejar de brindar los servicios a la comunidad, ni los beneficios a sus empleados.

Con respecto a la participación del Estado en la promoción de las políticas sociales en las empresas, entienden que éste podría llegar a modificar el sentido que tiene la RSE en el país. Aunque sin duda en la

¹⁵² José Luis Rodríguez, Gerente de Finanzas de CUTCSA

¹⁵³ Ídem anterior

medida que se puedan realizar acciones de incentivo, esto puede ser una ayuda para que se comience a desarrollar, hasta que la empresa entienda en profundidad la filosofía, en ese momento descubre que los beneficios vienen dados por sí solos y por lo tanto la participación del Estado en este tema quedaría en un segundo plano.

Si bien la crisis del presente año, no provocó en el transporte colectivo una baja de la facturación en términos generales, la empresa manifiesta que la RSE no debería ser considerada como un gasto que se puede recortar. Sino por el contrario, manifiestan que se debe continuar con los programas, ya que los mismos forman parte de la estrategia. En el presente año se incorporaron nuevos programas responsables, como por ejemplo, “reencontrarse hace bien” y otro pensado en los hijos de los funcionarios para que pasen las vacaciones en la empresa y puedan aprender del trabajo de sus padres. Además, se continuaron los programas de mejora tecnológica en las unidades para que el servicio sea más eficiente. La postura de la empresa frente a estas situaciones críticas, es que no se puede dejar de colaborar con aquellas instituciones que siempre recibieron apoyo, más cuando hay una situación en la que la sociedad se encuentra más necesitada; tampoco los trabajadores pueden dejar de percibir ciertos beneficios que por años la empresa les ha brindado; y menos se pueden tomar medidas contra la protección del medio ambiente que implican un ahorro momentáneo pero que en el futuro impliquen un costo mayor para todo el planeta.

A la hora de tener que afrontar dificultades económicas, el concepto de que tenía de la RSE no sufrió modificación alguna, más bien reafirmaron la gran diferencia que existe con lo que es filantropía. En este sentido CUTCSA resalta el hecho que no realiza acciones sociales de forma arbitraria, sino por el contrario, cada una tienen un sentido y se llevan a cabo porque inciden en la estrategia empresarial. La empresa cree que el principal grupo de interés en épocas de crisis sufre una variación pasando a ser el grupo de los colaboradores. Para afirmar esto, se basan en la experiencia del 2002, cuando continuaron con sus acciones responsables con el personal y esto trajo aparejados efectos muy positivos en el rendimiento y en el compromiso de la gente.

Por último CUTCSA resalta que en momentos de crisis existe una amenaza pero también es una oportunidad, ya que permite hacer un análisis profundo de la situación. Esto ocurrió en el 2002, ya que pudieron obtener los frutos de la capacitación que estaban llevando adelante, *“las personas realmente se pusieron la camiseta por la empresa y ayudaron entre todos a salir adelante”*¹⁵⁴. Además se logró llevar adelante una de las reestructuraciones internas más importantes en los últimos años, necesarias para la sustentabilidad de la empresa.

¹⁵⁴ Nelson González, Encargado de RSE de CUTCSA

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

LA RSE Y SU IMPORTANCIA

En la actualidad, el management de las empresas mundiales está sufriendo profundos cambios que determinan la necesidad de incluir dentro de la gestión del mismo, un equilibrio entre el lucro de las compañías y los beneficios sociales y ambientales. Cada vez más se entiende que las empresas deben cuidar del medio ambiente y de la sociedad en la que operan, así como también preocuparse por sus empleados y su bienestar.

En el Uruguay la RSE es una práctica relativamente nueva; la primer charla dada por DERES tuvo lugar en el 2001 ante una de las peores crisis y tomó unos años poder lograr una mayor adhesión por parte de las empresas. Hoy en día se encuentra en una etapa incipiente, lo que significa que son pocas las que la integran en su estrategia empresarial, las mismas no incluyen la RSE en los presupuestos, en la definición de su visión, misión, valores o de sus principios.

La comunicación tanto interna como externa es importante al momento de aplicar políticas de RSE. La misma tiene varios beneficios derivados, mejora la satisfacción laboral y contribuye a una mejor imagen.

Las ventajas de la RSE para las empresas son variadas y todas contribuyen al mejor desempeño de la organización, en este sentido afirmamos que la RSE no es caridad, la misma es una gestión estratégica, ya que si es planificada y comunicada adecuada y coherentemente, derivan en beneficios como una mejor imagen, mayor productividad, más compromiso por parte de proveedores y empleados y así, mayores resultados.

GENERALIDADES DEL SECTOR TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS

El sector de transporte colectivo de pasajeros en Uruguay tiene la particularidad de ser un servicio público cuya prestación está privatizada bajo la regulación del Estado. La concesión de las líneas, los recorridos y los precios son determinados por el gobierno. El sector es vulnerable en la medida que necesita de determinados subsidios, como el precio del combustible, el costo de los boletos de estudiantes y jubilados y exoneraciones tributarias, entre otros para ser rentable.

Esta estructura del sector determina un límite al crecimiento de cada una de las empresas y a su vez provoca que exista escasa competencia entre ellas. Dentro del sector urbano por ejemplo, no existen dos líneas de distintas empresas, que realicen exactamente el mismo recorrido. Por su parte, en el sector interdepartamental sí se dan casos en los que más de una empresa une a Montevideo con la misma ciudad del interior, pero no pueden coincidir en el horario.

Además de las líneas y recorridos, las tarifas también están reguladas, ya sea por el MTOP, en el caso del urbano y suburbano, como por la Intendencia para el interdepartamental. Es por este motivo, que las

empresas del sector no pueden diferenciarse por el precio del boleto, sino que tendrán que hacerlo a partir de sus ventajas competitivas, como podrá ser la calidad del servicio prestado.

En otras ciudades del mundo existen medios alternativos de transporte colectivo, por lo que hay rivalidad entre las distintas modalidades. En nuestro país, en cambio, es único y las compañías de ómnibus no compiten por los clientes, por lo que el usuario de este medio termina sin poder optar por la empresa que presta el servicio o por el precio. La única amenaza proviene de los productos sustitutos, principalmente traslados a pie, caballo, en motos o bicicletas, que pueden resultar más prácticos y económicos.

Cabe destacar que el transporte es clave para la actividad de la sociedad, este hecho genera que el Estado deba procurar algunas exigencias en el servicio a cambio de subsidios que aseguren la rentabilidad de las empresas. Esta es la razón por la que determinados beneficios a la comunidad son fijados por ley y las empresas de transporte los deben cumplir obligatoriamente; ejemplo de esto es el traslado gratuito para escolares y docentes en horario curricular, los mayores de 70, policías uniformados y los no videntes. Por lo expuesto en el marco teórico, donde aclaramos que RSE no es cumplir con la legislación vigente, es que no incluimos este tipo de aporte a la comunidad como práctica responsable.

LA RSE EN EL SECTOR TRANSPORTE COLECTIVO DE PASAJEROS

Las conclusiones generales del sector a las que arribamos se desprenden del análisis de las cinco empresas encuestadas, éstas son las que manifestaron conscientemente aplicar RSE, por lo tanto representan el total de las que tienen prácticas responsables del sector. Las mismas constituyen más del 60% de la participación del mercado y conforman una muestra que trata de dar una aproximación al tema que nos concierne.

El transporte colectivo de pasajeros tiene externalidades negativas intrínsecas, que pueden llegar a ser muy perjudiciales para la sociedad en la que opera, en este sentido es imprescindible que las empresas apliquen prácticas responsables para minimizar estos efectos.

El sector también tiene efectos positivos naturales sobre la sociedad en relación a otros medios de transporte, entre ellos destacamos la reducción de la contaminación en términos relativos y el ordenamiento del tránsito. A su vez, brinda la posibilidad de desarrollar determinados centros y el crecimiento de las ciudades. Es importante determinar estas externalidades, ya que las empresas del sector las deberían explotar para así generar mayores beneficios para el conjunto de la sociedad.

Del análisis empírico realizado pudimos observar que todas las empresas encuestadas consideran que las prácticas de responsabilidad social brindan beneficios para la empresa, sin embargo, no existe un criterio unificado, ya que los mismos van desde el plano económico hasta el desarrollo de un equipo humano motivado y comprometido. De todas formas, dentro del sector de transporte colectivo de pasajeros, la mayoría de las empresas no ve a la RSE como una fuente de ventaja competitiva, sino que se la considera como una forma de mejorar la imagen de la empresa.

Las empresas del sector bajo estudio no consideran que exista ningún tipo de presión externa que los lleve a aplicar RSE, ya sea ejercida por el gobierno, por la competencia o por parte del mercado. En otros sectores de actividad, si una empresa no aplica RSE, puede llegar a perder participación de mercado, pero el sector de transporte es muy particular; lo que los lleva a ser socialmente responsables es la propia naturaleza del servicio. Una ventaja que destacaron de su aplicación, es que los organismos reguladores no

son tan exigentes al conocer que la empresa posee políticas socialmente responsables por las cuales se asume el cumplimiento de los requerimientos legales.

La principal repercusión para la empresa que realiza acciones responsables en el sector, es el compromiso del personal. Esto es así, ya que la empresa le brinda prestaciones especiales más allá de lo que la ley exige, lo cual permite al empleado sentirse valorado, en un ambiente laboral más agradable y motivado. Creemos que ésta es la ventaja, ya que consideramos que la RSE todavía no es un factor decisivo de compra para los uruguayos a la hora de elegir entre más de una empresa y, extrapolando esto al sector transporte en donde no hay casi competencia, podemos concluir que en los casos en que un usuario puede elegir entre dos o más empresas para determinado recorrido, no se basará en si la empresa aplica o no RSE, sino en su comodidad u otras características como el horario y frecuencia.

En este sentido, dentro de los grupos de interés que hoy en día valoran más que una empresa de transporte colectivo tenga o no RSE, son los trabajadores. Para éstos las prestaciones adicionales que les brinde la empresa, pueden llegar a generar una mejora en la calidad de vida, el ambiente de trabajo, la salud y posibles beneficios para la familia. Por el hecho de que la actividad tenga un cierto riesgo inherente, las capacitaciones en seguridad vial, así como los medios de protección adicionales que la empresa otorgue, contribuyen a que los trabajadores se sientan más seguros a la hora de desempeñar sus funciones.

A su vez, independientemente a la valoración que se les dé, las empresas destacan que sus acciones de RSE se dirigen, en su mayoría, al grupo de los trabajadores. Por el tipo de servicio que brindan éstas, y considerando que el cliente está presente en el momento de la prestación del mismo, determinamos que éste debería de ser el más importante; a pesar de esto, no creemos que este cambio de política pudiese generar un aumento directo e inmediato en las ventas, lo que termina acotando la inversión para el mejoramiento del servicio.

El concepto de RSE en el sector ha sufrido variaciones en el correr de los años y actualmente es considerado como una nueva forma de gestión estratégica de la organización, ésta es la principal característica que las empresas entrevistadas asocian con el mismo. De todas formas, entendemos que son pocas las que tienen el concepto arraigado a su filosofía con el significado actual y las características que lo determinan, en este sentido identificamos un error en lo que consideran como RSE algunas empresas estudiadas, ya que las mismas lo confunden con prestaciones que brindan obligadas por la ley, como por ejemplo la renovación de la flota.

A pesar de considerar a la RSE como parte de la estrategia empresarial, sólo CUTCSA incluye a la misma en el plan estratégico general de la organización. Las inversiones en RSE que realizan las demás empresas del sector de transporte colectivo de pasajeros, no se calculan en los presupuestos actualmente y las políticas están aún en proceso de desarrollo. La mayoría de las empresas del sector no incluyen las prácticas de RSE por escrito, ni se encuentran inmersas en un plan estructurado, sino que más bien consiste en políticas aisladas.

Por esta razón, consideramos que la RSE se encuentra en una etapa incipiente dentro del sector, ya que a pesar de existir alguna empresa que se encuentra más avanzada en el tema, todavía existen muchas que no comenzaron a realizar programas responsables y de las empresas que sí desarrollan actividades de RSE, la mayoría no la considera en la visión y misión.

Como manifiesta DERES en el Manual de Primeros Pasos, lo primero que deben hacer las empresas para comenzar a desarrollar políticas de RSE, es incorporarlas en la misión, visión y los valores. Hemos

notado que la mayoría de las empresas lo están llevando a cabo. Se dio en el caso de Agencia Central, COT, y CITA que al tener la intención de incorporar en un futuro la RSE en la estrategia, el primer paso que tomaron fue redefinir estos aspectos.

Las empresas entrevistadas manifestaron que la RSE se valora más en el interior que en Montevideo, ya que al ser ciudades con menos población, todos se conocen, las acciones que hacen tienen un mayor impacto y los resultados se ven con mayor facilidad. Creemos que las empresas confunden el hecho de que el mero conocimiento de las acciones genera una mayor valoración de las mismas por parte de la comunidad afectada. Consideramos que la diferencia en la repercusión se debe a la comunicación; en las ciudades del interior las empresas no necesitan realizar grandes esfuerzos para lograr una mayor difusión de las acciones, mientras que en la capital se necesita invertir en programas de comunicación para alcanzar el mismo efecto.

Las empresas del sector de transporte colectivo, consideran que la existencia de una norma certificable en tema de RSE sería conveniente. Coincidimos con esta opinión, ya que creemos que una normativa de este tipo brindaría lineamientos claros para que las empresas pudieran desarrollar políticas y programas estructurados.

Otra de las formas que creemos que podría ayudar a fomentar el desarrollo de prácticas responsables en el sector, sería por medio de la asociación a una de las organizaciones que promueven la RSE en el país para que puedan asesorarlas en la implementación de las prácticas y brindarles información útil sobre la temática. Coincide que dentro de las empresas que tienen un grado de desarrollo mayor en los programas socialmente responsables, dos son socias de DERES y ACDE (CUTCSA y CITA), y también participan de la elaboración de IRSE anualmente. La elaboración de este índice es de gran utilidad, ya que les permite ver en qué áreas deben enfocarse para desarrollar más acciones y de qué forma pueden mejorar.

RSE DEL SECTOR TRANSPORTE EN ÉPOCAS DE CRISIS

En el desarrollo de la evolución del transporte en el Uruguay, hemos analizado las diferentes crisis económicas nacionales e internacionales y su repercusión; en esta parte nos remitiremos puntualmente a lo acontecido en el 2002 y el 2009 por ser las únicas contemporáneas al surgimiento de la RSE dentro del sector de análisis. Si bien en el año 2002 las empresas de transporte colectivo de pasajeros realizaban algunas acciones aisladas, consideramos que las mismas no eran RSE tal como se entiende hoy en día. Estas contribuciones se realizaban de forma natural y derivaban de la propia actividad de la empresa. En su mayoría eran donaciones para ayudar a la comunidad y beneficios adicionales para el propio personal, de todas formas, a pesar de ser prácticas primitivas, tuvieron sus repercusiones positivas.

Con respecto a lo sucedido en esta primer crisis que se dio a nivel regional, tuvo una amplia repercusión en todo el país y los efectos se sintieron fuertemente en el sector. La subsistencia de muchas empresas estuvo al límite, ya que debieron afrontar la baja de ingresos y el encarecimiento de sus recursos. En este escenario, la mayoría de las empresas analizadas tomaron medidas para sanear la situación; para ello recortaron una serie de gastos, y con ellos: las donaciones, la renovación de la flota, ciertos beneficios al personal, uniformes, etc. También hubo necesidad de achicar la estructura, reduciendo las frecuencias (en Montevideo) y la cantidad de coches por viaje (en el interior); lo que generó inevitablemente, algunos despidos.

En este aspecto debemos destacar la situación vivida por CUTCSA, esta empresa logró mantener sus prácticas responsables activas y esto le repercutió de forma positiva en el ámbito laboral. Esto se debió principalmente al desarrollo de un plan integral de capacitación que, a pesar de las dificultades económicas se continuó y tuvo como resultados un mayor compromiso y motivación de sus trabajadores.

De este hecho, se desprende nuestra primera apreciación, que si bien por el tipo de servicio el foco debería de estar en el cliente, en momentos críticos, el principal grupo de interés pasa a ser personal. En situaciones de dificultades económicas, las empresas se enfrentan a la necesidad de recortar gastos, achicar la estructura, despedir empleados; cambios que provocan incertidumbre dentro de la organización. Esto crea una sensación de temor que puede repercutir en el rendimiento laboral. Es por este motivo, que se debe procurar el entendimiento y la cooperación de todos los miembros de la organización para poder paliar la situación.

En el último año se vivió a nivel mundial una profunda recesión económica, que no tuvo las repercusiones esperadas a nivel nacional y no llegó a afectar el sector bajo estudio. En este escenario la crisis tuvo su impacto en el plano psicológico, ya que frente a la amenaza de una posible caída de la actividad, las empresas de transporte colectivo mantuvieron una postura de alerta. Durante los primeros meses se tomaron algunas medidas preventivas evitando determinados costos superfluos hasta no saber que iba a pasar con la economía del país. La situación vivida en el 2002 obligó a todas las empresas a generar una filosofía de ahorro y cambios estructurales para ser más eficientes operativamente. Además, en los años siguientes se tomaron varias medidas entre las compañías y con las autoridades (por ejemplo un precio del boleto estable garantizado por el fideicomiso del gasoil), se llegó a lo que es en la actualidad el mismo, con un funcionamiento operativo más eficiente y con estabilidad del precio del boleto regulado por el fideicomiso.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que se trata de un servicio de suma necesidad para la población, y por lo tanto existe una obligación implícita del gobierno, que debe articular las medidas necesarias para que el funcionamiento no se vea afectado y procurar que los efectos de la crisis no recaigan sobre el usuario. Esta característica propia de la naturaleza del sector, contribuye a que las empresas logren afrontar momentos difíciles mejor preparadas.

En el 2009 las políticas de RSE se mantuvieron en sus niveles anteriores, ya que frente a la incertidumbre no se realizaron nuevas acciones pero tampoco hubo necesidad de abandonar las existentes. En los casos donde notamos un mayor grado de compromiso de la organización, los programas de RSE siguieron creciendo a pesar de la situación de alerta.

De este análisis podemos afirmar que las recesiones económicas han sido una oportunidad para las empresas del sector, ya que permitieron la creación de medidas favorables como subsidios, convenios de financiamiento y exoneraciones con el fin de mantener los precios del boleto para no afectar al cliente. Por otro lado, al interior de las organizaciones, se lograron cambios en las estructuras que provocaron una mejora de su gestión.

Por lo tanto, si bien las crisis representan en principio una amenaza, si se toman las medidas necesarias se convierten en una oportunidad desde el punto de vista de la RSE, ya que en la medida que las empresas tengan incorporada la filosofía desde la dirección, encontrarán en la aplicación de prácticas socialmente responsables un beneficio, ya que es en esos momentos donde los efectos se hacen ver más.

RESULTADOS DEL MODELO DE EVALUACIÓN POR LAS CINCO ÁREAS DE DERES

La formulación de esta guía fue presentada en el capítulo II “Responsabilidad social y su comunicación” en la sección de herramientas de evaluación. Este modelo de elaboración propia, tomó como base el Manual de Autoevaluación de DERES y fue adaptado a las particularidades del sector bajo estudio, con el fin de enriquecer su aplicación. Tiene como objetivo la evaluación de las áreas planteadas por DERES en cada empresa estudiada, realizar promedios generales para extrapolar las conclusiones al resto del sector y determinar posibilidades de mejora para cada una de ellas.

La metodología consiste en la asignación de una calificación del 1 al 3 a cada pregunta sobre acciones concretas en materia de RSE, correspondiendo el 1 a las respuestas que son “no” o “nunca”, 2 para aquellas que se cumplen “a veces” y 3 para las que se responde con un “sí” o “siempre”.

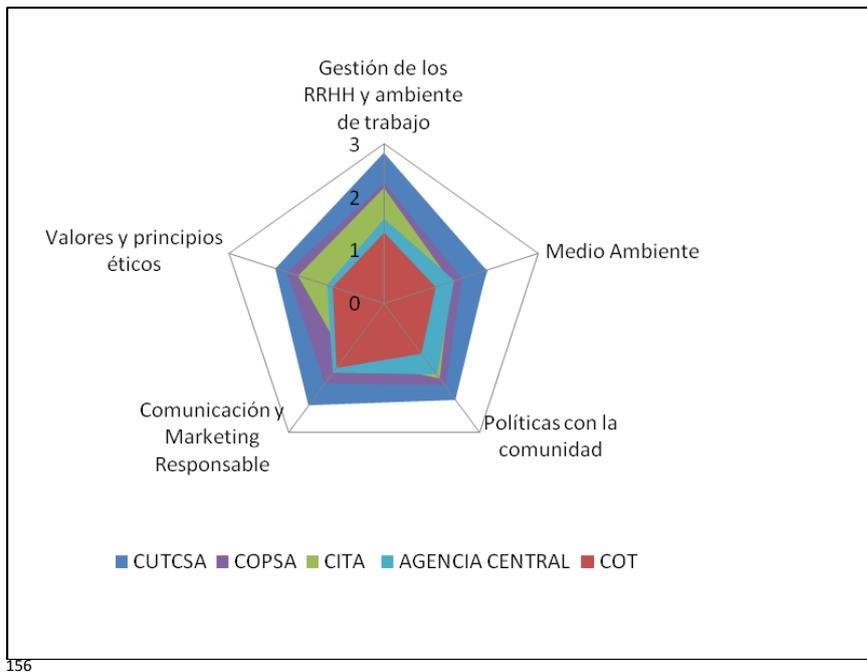
En esta instancia se procedió a la aplicación práctica del mismo para cada una de las empresas analizadas, logrando sintetizar toda la información recolectada en el trabajo de campo, acerca de las distintas acciones realizadas por área. (Los resultados se exponen en el Anexo I, página: 147)

El resumen de los resultados se muestra a continuación:

	CUTCSA	COT	CITA	COPSA	AGENCIA CENTRAL	Promedio
Gestión de los RRHH y ambiente de trabajo	2,83	1,33	2,17	2,25	1,58	2,03
Medio Ambiente	2,00	1,00	1,30	1,50	1,36	1,43
Políticas con la comunidad	2,25	1,17	1,75	1,92	1,67	1,75
Comunicación y Marketing Responsable	2,38	1,50	1,25	1,88	1,63	1,73
Valores y principios éticos	2,11	1,00	1,67	1,89	1,11	1,56¹⁵⁵

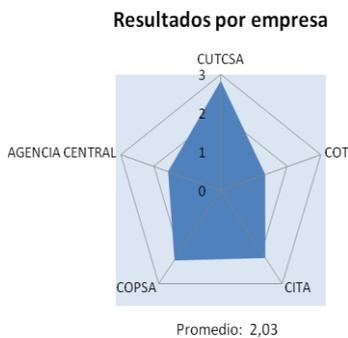
En el siguiente gráfico vemos el nivel de RSE que alcanza cada una de las empresas objeto de estudio, en base a las cinco áreas de acción definidas por DERES.

¹⁵⁵ Fuente: Elaboración propia



CONCLUSIONES DE LAS ÁREAS SEGÚN EL MODELO DESARROLLADO

Gestión de los Recursos Humanos y ambiente de trabajo



Como indica el resultado del modelo desarrollado, este es el área que está más avanzada en la mayoría de las empresas, en comparación con las demás.

Más allá de la obligación legal de permitir la asociación sindical, las empresas objeto de estudio coincidieron en que se los consulta a la hora de tomar algunas decisiones y su opinión es tomada en cuenta. En algunas de las mismas existen incluso reuniones periódicas en las que junto con la gerencia, discuten acerca de los temas que ameriten.

¹⁵⁶ Fuente: Elaboración propia

Si bien existen en casi todas las compañías algunos beneficios para sus empleados más allá de los exigidos por ley, éstos muchas veces se conceden en forma aleatoria y sin estar enmarcados en un plan estructurado e incluido en el presupuesto empresarial. Esta inclusión podría facilitar su previsión y por lo tanto su organización, de manera de que sean otorgados con criterios claros y objetivos. Pero es importante que sean consistentes a lo largo del tiempo para lograr arraigarse a la cultura organizacional y que no dependa de la situación económica de la empresa el “cuidado” de su personal.

A través de determinadas acciones que no necesariamente deben implicar grandes desembolsos monetarios, se puede lograr motivación, satisfacción y fidelidad del personal, reflejándose en un mejor desempeño que resultará en beneficios para la empresa. Algunas oportunidades de mejora pueden ser por ejemplo, la promoción de hábitos saludables, reuniones u otros canales de comunicación en los que todos puedan manifestar opiniones.

Se destaca la existencia en todas las organizaciones entrevistadas de programas de capacitación al personal, pero existen grandes diferencias en base a: los criterios de selección de los capacitados, frecuencia de los cursos, temáticas tratadas e importancia que se le da dentro de la organización.

Por otro lado, son pocos los casos en los que las empresas fomentan la formación personal de sus empleados, más allá de la requerida para desempeñar su función. En este sentido, consideramos importante para la motivación y autoestima del personal, que se le puedan facilitar las condiciones para ampliar sus conocimientos en determinadas temáticas que incluso podrán volcar en forma directa o indirecta a las empresas. Éstas podrían ayudar económicamente, facilitando un financiamiento o incluso permitiendo un horario de trabajo flexible y que contemple dichas necesidades.

Dada la situación actual de inseguridad consideramos que las empresas deberían procurar aumentar la seguridad que le brindan a los guardas y choferes, ya que los mismos desempeñan sus actividades en la calle, por lo que están más expuestos a los robos y rapiñas. Es por esto que creemos que las empresas deberían prever cuidados especiales para mejorar las condiciones laborales, extendiendo a todas las unidades y empresas algunas de las medidas existentes, como por ejemplo: la instalación de cámaras de seguridad y la finalización del manejo de dinero dentro de las unidades.

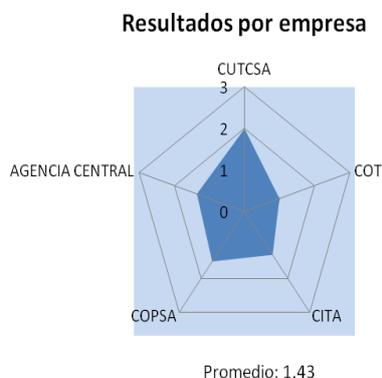
Por las características intrínsecas de las funciones de los empleados que trabajan en las unidades, se genera una exposición mayor a los accidentes de tránsito. Por esta razón recomendamos que todas las empresas del sector apliquen medidas para concientizar y capacitar a los mismos en temas de seguridad vial, ya que no sólo están en riesgo los trabajadores, sino que también el resto de la comunidad. Para esto nos parece adecuado el plan de “cero accidentes” de CUTCSA, medidas similares aplicadas por todas las empresas generarían un resultado positivo para la sociedad, esto fue replicado por COPSA y el mismo funciona en forma satisfactoria.

Con el fin de favorecer la relación trabajo – vida personal, es conveniente que las empresas involucren a los familiares de los trabajadores en distintas actividades, en CITA se invita a los familiares a algunas celebraciones por sus fechas importantes (aniversarios, despedidas de jubilados, etc.). COPSA brinda otro tipo de beneficios, por ejemplo, fondos de solidaridad para casos de enfermedad prolongada o fallecimiento, tanto para miembros de la organización como de sus familias.

Muchas de las oportunidades de mejora de las empresas, podrían identificarse en base a encuestas a los propios empleados sobre la satisfacción laboral, ya que éstos son quienes conocen en qué aspectos la empresa debería mejorar. No todas las empresas cuentan con este tipo de investigaciones y en aquellas

que sí se aplican, no son tan frecuentes como convendría y tampoco se utilizan las mismas para dar respuesta a las principales problemáticas surgidas. Entendemos que se debería comunicar en forma clara el resultado de los mismos y el por qué de las decisiones que se tomen a partir del análisis de las encuestas.

Medio Ambiente



Consideramos esta área como la menos desarrollada del sector según el valor que obtuvimos luego de aplicar el modelo.

Teniendo en cuenta que la propia actividad es inevitablemente contaminante, las empresas deberían realizar acciones concretas para mitigar el daño producido por esta externalidad. Si bien actualmente no existe una fuente alternativa de energía, se puede reducir el impacto utilizando aditivos ecológicos, reutilizando los aceites, controlando la emisión de gases y renovando la flota periódicamente. En este sentido CUTCSA es la única empresa del sector que manifestó tener acciones de este tipo.

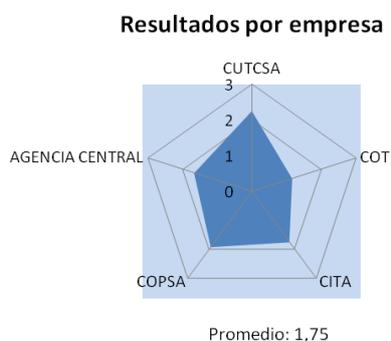
Ninguna de las empresas cuenta con un proceso de capacitación en temas ambientales, esta sería una oportunidad de mejora, ya que podría generar una mayor concientización a través del conocimiento de las maneras que hay para reducir el impacto de la propia actividad. A su vez, esto permitiría a cada uno de los capacitados mejorar en esa área en sus actividades particulares, produciendo un efecto multiplicador sobre la sociedad en general. Afirmamos esto, ya que todas las empresas bajo estudio cuentan con un gran número de empleados, y si se capacita a todo el personal en estos temas, y cada uno lleva a cabo acciones para reducir el impacto sobre el medio ambiente, esto derivaría en una mejoría a nivel social.

Otra carencia que destacamos es la falta de control del nivel del impacto de la actividad sobre el medio ambiente. Esto nos parece importante, ya que su medición podría determinar cómo mejorar y cuantificar la baja en el nivel de contaminación.

Una de las formas para lograr un cambio transformador, sería generando alianzas con las demás empresas del sector, el Estado y otras instituciones relacionadas con la actividad, para unir recursos con el fin de desarrollar formas alternativas de funcionamiento. Creemos que esta unión podría tener sus frutos positivos sobre el medio ambiente, ya que todas las empresas tienen intenciones de mejorar en este aspecto. En este sentido se pueden generar instancias de discusión que lleven a formar ideas sobre distintas alternativas de cómo contribuir a la mejora del impacto ambiental.

A su vez creemos que una fuerte política de reciclado, tanto en los talleres como en las oficinas, es necesaria para lograr entre el personal empleado una concientización real, predicando desde el ejemplo. Esto debería de ser coherente con las políticas generales de la empresa para que las mismas estén alineadas.

Políticas con la Comunidad



Por las características del tipo de servicio que prestan las empresas del sector, el mismo ya es en sí una contribución fundamental para la comunidad. Este medio de transporte es una necesidad básica para la sociedad, por lo tanto las organizaciones encuentran en ésta una oportunidad para realizar acciones solidarias. Hoy en día todas las compañías analizadas, en mayor o menor medida, realizan una gran variedad de donaciones; manteniendo como común denominador traslados gratuitos para determinados grupos necesitados. Algunos ejemplos destacados, son: paseos didácticos o culturales con escolares, traslados de minusválidos a centros de rehabilitación y transporte de miembros de otras organizaciones con fines sociales.

Las empresas del sector analizadas le prestan especial atención a la hora de realizar acciones a las comunidades más próximas. Esta característica se da principalmente en los servicios interdepartamentales y suburbanos, ya que cada organización crea un vínculo con la comunidad que le dio origen.

En el caso de CUTCSA, es diferente ya que se realizan acciones más generales para toda la población, y no a una comunidad de referencia. De las empresas estudiadas, la misma es la que realiza más prácticas responsables, tanto cuantitativa, como cualitativamente. Se destaca la donación de servicios a la comunidad, no sólo de recursos económicos, que se buscan formas alternativas para brindarle facilidades en temas de transporte. Dentro de los aportes que consideramos importantes a la comunidad incluimos la Policlínica Móvil y el Ómnibus de Identificación civil de CUTCSA, ambos aportes demuestran un interés genuino por el progreso de la sociedad.

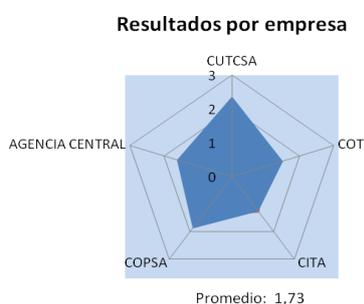
Dentro de las carencias del sector en esta área, destacamos que las acciones de este tipo no son planificadas y las mismas surgen como respuesta a distintos pedidos. Por otra parte, las empresas no participan de alianzas con otros organismos o instituciones para generar mayores beneficios para la sociedad, tampoco incluyen a los proveedores en las acciones realizadas.

No existe un programa de voluntariado para el personal en ninguna de las empresas. En este sentido, cabe destacar, que incluso siendo un área desarrollada dentro del sector, hay muchas posibilidades de mejora. En la medida que participen activamente los 1.386 empleados que hay en promedio en las

organizaciones estudiadas, el efecto en la comunidad elegida podría ser importante. Además, este tipo de prácticas fomenta una conciencia social solidaria e incide positivamente sobre el clima laboral, ya que fortalece el compañerismo y la cohesión del grupo.

Otra oportunidad de mejora se encuentra en los posibles programas educativos con respecto a la seguridad vial que pueden desarrollar las empresas del sector. Aquí vemos que se podría generar una instancia de aprendizaje para distintos grupos, incluyendo entre ellos a clientes y proveedores y, de esta forma, generar una extensión de las políticas orientadas a la comunidad, hacia los distintos grupos de interés. Consideramos a la educación como una forma de generar cambios a largo plazo, de ahí que nuestra recomendación es extender esta práctica a otros grupos relacionados con la compañía, y así generar lazos y efectos que perduren en la sociedad.

Comunicación y Marketing Responsable



Las empresas analizadas desarrollan acciones para mejorar la satisfacción de los clientes en forma responsable.

Dentro de la gestión de los reclamos y sugerencias de los clientes destacamos a dos empresas: CUTCSA y COPSA, las mismas cuentan con una línea exclusiva, mientras que el resto, difunden el número general de la empresa, y ante reclamos o dudas, se deriva al área correspondiente.

Si bien se brinda capacitación para atención al cliente, la misma se limita a las personas detrás del mostrador y telefonistas. Creemos que en el sector estudiado, la atención al cliente abarca todas las etapas de contacto con el mismo, por lo que sería recomendable desarrollar programas específicos para los guardas y conductores, para así mejorar la calidad del servicio.

Por otra parte, a pesar de que las empresas toman en cuenta la opinión del cliente, en la mayoría (salvo CUTCSA), no se lleva un indicador del número de reclamos. Vemos en esto una oportunidad de mejora, ya que su interpretación permitiría evaluar el grado de satisfacción de los consumidores y comparar su evolución a través del tiempo. Además, le aportaría a la empresa información objetiva acerca de dónde debería concentrar sus esfuerzos para mejorar el servicio prestado. Por otra parte, en la medida que estas mejoras se materialicen, el cliente se sentiría que es tenido en cuenta y brindaría una mejor imagen de la empresa.

Aunque todas las compañías manifestaron sus intenciones de contemplar los requerimientos de aquellos usuarios con capacidades diferentes, esto aún no se ha plasmado en acciones concretas. Esta carencia se acentúa aún más teniendo en cuenta el hecho de ser el único medio de transporte colectivo público en nuestro país.

Consideramos que existe una oportunidad de mejora en el sector transporte con lo que respecta a la comunicación; si bien la mayoría de las organizaciones cuentan con una página web, en muchos casos ésta no está actualizada y/o la información brindada es insuficiente. Hoy en día esta herramienta es de mucha utilidad para acceder de forma rápida y masiva a datos sobre las condiciones del servicio y así lograr una mejor prestación para el usuario.

Desde el punto de vista de la RSE, son pocas las empresas que publican y comunican las acciones responsables llevadas a cabo. Existe una carencia tanto interna como externa, ya que en el sector en general no existen planes desarrollados de comunicación; sólo CUTCSA tiene un departamento específico que se dedica a este tema. El personal de las empresas no conoce las acciones de RSE que desarrollan las mismas, ninguna de ellas cuenta con balances sociales ni informes similares. Si bien CUTCSA y CITA plantean llevar adelante alguna memoria social en el corto plazo, todavía no la han elaborado.

En cuanto a la comunicación de los precios del servicio, la misma no es necesaria ya que se trata de un sector cuyas tarifas están reguladas y son públicas.

Como recomendación final, consideramos que por estar el cliente presente en el momento de la prestación del servicio, y siendo éste público y masivo, tanto en zonas urbanas como en el interior del país, es imprescindible que las empresas del sector lleven un análisis detallado de las sugerencias y quejas de sus clientes, para así lograr identificar las oportunidades de mejora para que la percepción de los mismos sobre el servicio brindado mejore.

Por otro lado, consideramos a la comunicación como un elemento fundamental de la RSE, ya que para que tenga sus frutos, la misma se debe dar a conocer tanto interna como externamente. Creemos que ésta es una falla importante en el sector, que debe ser mejorada con políticas estructuradas de comunicación, que garanticen el acceso de la misma a todos los públicos de interés y a la comunidad en general. El primer intento que están haciendo algunas empresas (CUTCSA y CITA) en publicar una memoria social, es un gran avance y creemos que el resto de las empresas del sector lo deberían de hacer, no sólo para comunicar sus acciones responsables, sino que también para generar una instancia de autocrítica y determinar en qué áreas deben mejorar y cuáles son las acciones posibles para lograrlo.

Valores y principios éticos



Algunas de las empresas entrevistadas no cuentan al día de hoy, con una misión y visión explícita y pública; al ser éstas el reflejo de la filosofía organizacional, creemos que es fundamental desarrollar las mismas. Asimismo, al estar inmersas en un entorno dinámico y cambiante, es importante revisarlas y

ajustarlas en forma periódica, de manera de que siempre reflejen la realidad de la organización y su entorno. En este sentido vemos que aún falta que las empresas noten la importancia que esto tiene y lo lleven a la práctica.

Las empresas del sector que determinamos como comprometidas con las prácticas responsables, incluyen las mismas en la visión y misión. Según la definición desarrollada de RSE, ésta es una de las características necesarias, pero no suficiente, que debe tener una empresa socialmente responsable.

Creemos importante el hecho de plasmar los ideales y creencias de la empresa en un código de ética o algún documento similar. En este sentido, cabe destacar que ninguna de las organizaciones analizadas cuenta con algo establecido por escrito; es importante la existencia de dicho documento para lograr objetividad, clarificar y unificar criterios y políticas, en lugar de regirse por el sentido individual. Es fundamental además, que el proceso de toma de decisiones pueda apoyarse en un manual para homogeneizar el criterio de las mismas y a su vez, es de gran utilidad contar con dicho marco de referencia. Muchas veces, al encontrarse en determinadas “zonas grises”, un código de ética puede guiar las decisiones y brindar los lineamientos necesarios para una gestión correcta e imparcial. Identificamos una carencia importante con respecto a la comunicación de los valores y principios éticos, notamos que no todos los miembros los conocen ni entienden su importancia; no deben sentirlo como un elemento que acota el desempeño y la conducta, sino que deben comprender que sirve de guía para cumplir con los objetivos de la organización, trabajando en forma alineada con sus principios y valores.

También es muy importante la comunicación externa de los mismos para intentar transmitir una conducta ética al resto de las organizaciones relacionadas con el sector, tal como proveedores y clientes, y que se les exija cumplir con determinados estándares, para así lograr en forma conjunta, un mayor impacto en la sociedad.

Dentro de las organizaciones, consideramos como una oportunidad de mejora el hecho de valorar en forma explícita el desempeño ético de las personas; esto se refleja en la práctica por medio de incentivos (monetarios o no) por la correcta actuación de los empleados. Esta forma de recompensa trae consigo ventajas como ser: difusión a través del ejemplo de los valores organizacionales, comunicación de los mismos, motivación a actuar éticamente, etc. Un ejemplo para el sector bajo estudio, sería premiar a los conductores o guardas que se preocupen por devolver aquellos objetos extraviados por los clientes en las unidades.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA ACTITUD FRENTE A LA RSE

Para clasificar a las empresas según la actitud frente a la RSE, aplicaremos el modelo de elaboración propia que fue presentado en el Capítulo II junto con las otras herramientas de evaluación.

Las empresas realizan varias acciones responsables, por lo tanto, el criterio en el cual nos basaremos para la clasificación de las empresas, será evaluar cuál es la actitud que tiene la empresa en la mayoría de las acciones que aplica, cuál es la motivación de la misma para aplicar políticas de RSE y cómo se trasladan los resultados al largo plazo. La aplicación práctica del modelo requiere de información más rica, complementado el modelo anterior (Evaluación de las 5 áreas), ya que en este caso además de tener en cuenta las acciones que se realizan, se considera la actitud con las que son tomadas las decisiones. Para su

desarrollo es necesario contar, además de los datos aportados por las empresas de su contrastación con la realidad y la validación con otras fuentes.

El cuadro presentado a continuación es un esquema para determinar las principales características de cada uno de los niveles planteados, que deberán ser tenidos en cuenta para cada empresa para su clasificación.

	Motivador	Origen de la motivación	Rol de la empresa	Soluciones	Capacidades
Exigible	La legislación	Externa	Pasivo	Ninguna	Ninguna
Asistencial	Carencias del entorno	Externa	Filantrópico	Puntuales	Bienes Excedentes
Compromiso	La dirección	Interna	Involucrado	Integrales	Competencias sociales
Transformador	Toda la organización	Interna	Proactivo	Revolucionarias	Inteligencia social ¹⁵⁷

COT

Si bien la propia empresa declaró estar comprometida con la sociedad en su conjunto, una vez que analizadas sus acciones de RSE, notamos que la gran mayoría cumplen estrictamente con lo que la ley exige.

De las prácticas responsables que escapa a los requerimientos legales, destacamos la capacitación en atención al cliente, donaciones de coches para diversos recorridos (por ejemplo colaborando con la Oficina de las Mujeres del Municipio) y donaciones esporádicas.

Con respecto a la comunicación de sus productos y servicios, la empresa posee un número de atención al cliente y página web, pero no cuenta con un medio directo para que los usuarios efectúen reclamos.

Consideramos que COT tiene un concepto erróneo de lo que implica la RSE, ya que como acciones de RSE manifestó que paga sueldos en fecha, permite la libre asociación de sus empleados y otros beneficios que se encuentran amparados en el laudo del transporte. Con respecto a las políticas ambientales se realizan controles esporádicos sobre las emisiones y se renueva la flota; todas acciones que están reglamentadas para las empresas del sector.

¹⁵⁷ Fuente: elaboración propia

Considerando que éstas son todas las prácticas responsables que realiza la empresa, y viendo que en la mayoría de los casos se limita a cumplir con la ley, hemos clasificado a COT dentro del nivel denominado “Exigible” en relación al grado de desarrollo de la RSE.

Agencia Central

El surgimiento de la RSE en la empresa se debe a la voluntad solidaria de sus miembros y a través de pedidos externos de colaboración comunitaria, que fueron concretándose en acciones aisladas. En la actualidad las prácticas surgen por iniciativa de algún empleado o institución que requiera ayuda para una problemática concreta. La dirección evalúa la situación de la empresa en el momento y si existe la posibilidad, se lleva a cabo. Esto implica que, al no existir un plan estructurado de RSE que incorpore a las políticas responsables dentro de la visión y misión, las decisiones que se toman carecen de criterios objetivos y son analizadas en el momento, sin tener en cuenta sus repercusiones en el mediano o largo plazo.

Hoy en día la nueva directora de la empresa tiene entre sus metas incorporar la RSE en la organización, pero creemos que el cambio no será tan sencillo, ya que la empresa tiene una cultura de muchos años, y por lo tanto desarrollar la filosofía responsable requerirá de un gran esfuerzo planeado y estructurado. Todavía queda mucho por hacer, como por ejemplo, incorporar planes relacionados con la estrategia empresarial por escrito, la inclusión de los mismos en el presupuesto y la determinación de índices e indicadores; todos estos son pasos importantes para lograr un mayor grado de desarrollo de la RSE.

Como analizamos Agencia Central cuenta con actividades que escapan a lo que exige la ley, como ser: capacitación para el personal de atención al cliente, donación de unidades y viajes, participación en la fundación “Niños con Alas”, etc. A pesar de que la empresa no cuenta con un procedimiento determinado para manejar los reclamos, la misma tiene en cuenta las sugerencias y quejas que los usuarios efectúan por medio de la línea directa de atención al cliente.

En cuanto al nivel interno, la organización logra satisfacer las necesidades de los trabajadores más elevadas, ya que brinda educación y facilita la misma por medio de descuentos económicos o becas a sus empleados. La empresa declaró tener en cuenta las situaciones particulares y familiares de los trabajadores, brindándoles flexibilidad en caso de que lo necesiten.

A pesar de que se realizan estas acciones, las mismas no son uniformes ni constantes, por lo que su efecto se materializa individualmente y sin mayores repercusiones. Este tipo de prácticas no están relacionadas con la estrategia de la organización, sino que tienen en cuenta cada situación específica; por lo que tampoco se refleja en los resultados de la empresa.

Es claro el rol asistencial de Agencia Central en la sociedad, ya que la empresa dona aquello que cree que el carenciado necesita y en general, los principales beneficiados son los miembros de la comunidad más próxima.

CITA

Del análisis empírico de CITA, determinamos que la empresa tiene preocupaciones que exceden las obligaciones legales en temas relacionados al ambiente de trabajo; en este sentido participó en el

programa “Great place to work”, lo que demuestra su intención de conocer y, de alguna forma, mejorar las condiciones laborales. A los choferes se les brinda cursos de ergonométrica para adoptar una postura correcta y así evitar dolores después de varias horas de trabajo y capacitación para que logren desempeñarse mejor en sus tareas, mediante cursos de manejo defensivo, seguridad vial y para que conozcan las responsabilidades civiles de sus funciones.

Desde los orígenes del IRSE la empresa participa en su aplicación, lo que le permite monitorear y comparar sus acciones responsables en el corto y mediano plazo.

Para con la comunidad, la acción que destacamos es “CITA con la historia”, que consiste en el traslado de escolares a distintos puntos culturales de la ciudad de Montevideo, donde se les enseña la historia del país y de la organización. Luego del paseo se realizan actividades didácticas relacionadas con la empresa, que unen su imagen con la cultura nacional. CITA realiza donaciones de sus coches para determinados viajes, en forma esporádica y a determinados grupos carenciados que lo soliciten.

Teniendo en cuenta que las actividades descritas anteriormente son en su mayoría de tipo asistencial, y considerando que las mismas no se incluyen en la estrategia de la organización, es que determinamos a CITA como “Asistencial” en el grado de desarrollo de la RSE.

De todas formas esto no significa que la empresa no cuente con algunas acciones comprendidas en el nivel de compromiso. En este sentido, debemos tener en cuenta su intención de mejorar su política de RSE, ya que en el 2009 contrató a una consultora especializada en la temática para realizar un diagnóstico de la situación actual y recibir recomendaciones de cómo alcanzar un mayor nivel de desarrollo en la materia. Hoy en día se continúa con el proceso y están redefiniendo la visión y misión, que luego serán transmitidas a todos los grupos de interés.

COPSA

COPSA demostró estar en una etapa de transición con respecto a la RSE. Hoy en día, la temática está presente en la agenda del directorio y dentro de la misión y visión ya se tienen en cuenta las políticas responsables. De todas formas, todavía no se ha logrado que éstas se vinculen en todos los ámbitos de la actividad y ellos mismos reconocen que les queda mucho camino por transitar.

La empresa cuenta con fondos de solidaridad para poder asistir a los trabajadores y sus familiares en caso de enfermedades prolongadas. Además capacita a sus empleados constantemente; a su vez tiene un proceso de inducción donde se les da a conocer el reglamento interno, las normas de seguridad y se les exige el compromiso con la política de cero accidentes. Ésta busca premiar a aquellos conductores que no tengan siniestros en un año; de esta forma no sólo beneficia a sus trabajadores, sino que también logra un efecto positivo en la comunidad.

Con respecto a la comunicación interna, posee una revista trimestral donde se le informa a los empleados, entre otras cosas, las actividades de RSE desarrolladas y las principales decisiones tomadas. Para la comunicación externa cuenta con una página web actualizada donde se informan las novedades de las actividades realizadas, horarios, recorridos y cambios en los mismos, tarifas, etc.

La empresa brinda asistencia a los miembros de la comunidad donde surgió la misma. También dona unidades para distintos fines, por ejemplo para policlínicas móviles y cuenta con un programa de educación en seguridad vial.

COPSA brinda un servicio de posventa para gestionar los reclamos de los usuarios y teniendo en cuenta los mismos para lograr mejorar el servicio. También capacita a sus empleados para que la atención al cliente sea la mejor posible.

Mediante estos ejemplos, determinamos que la empresa se interesa por mejorar la relación con los públicos relacionados, ya que asiste a los miembros de la comunidad, a sus empleados y tiene en cuenta a los clientes y sus reclamos. Consideramos que COPSA tiene una actitud “Asistencial” de RSE, debido a que estos programas no están incorporados en la estrategia de la organización. Las acciones que se llevan a cabo no forman parte de un plan estructurado y no se preocupan por analizar las necesidades específicas, para otorgar a los beneficiados lo que realmente necesitan y lograr así una mayor contribución. Tampoco se realiza un análisis de los efectos de las acciones realizadas. A pesar de esto, se realizan acciones que buscan soluciones integrales y que surgen de la propia dirección, por lo tanto consideramos que una vez finalizado el proceso de transición en el que se encuentra, COPSA podrá alcanzar un grado de desarrollo mayor.

CUTCSA

CUTCSA demuestra tener un claro compromiso con la RSE, ya que la misma está incluida dentro de la estrategia y sus políticas son planeadas y controladas. Éstas son desarrolladas desde la dirección y la mayoría de los programas se incluyen en el presupuesto anual.

Cuenta con planes de comunicación tanto internos como externos y es la única del sector que tiene un departamento específico para ello. Los programas responsables, como el Cero Accidente, son transmitidos a la sociedad mediante campañas publicitarias con el afán de crear una mayor conciencia en seguridad vial. Para el público interno se emite un boletín mensual para mantener informados a todos los empleados de las principales noticias.

La empresa participa de la elaboración del IRSE desde hace cinco años y para ello involucra a todo el personal. Con el cierre del próximo ejercicio económico va a publicar una memoria social, que se continuará con periodicidad bianual. Con estos dos informes la organización monitorea y mide el grado de RSE, utilizando indicadores comunes para nuestro país.

CUTCSA revisa de forma periódica su misión y visión; en la última oportunidad se realizó una capacitación integral con el fin de transmitir las mismas junto con los principios y valores éticos.

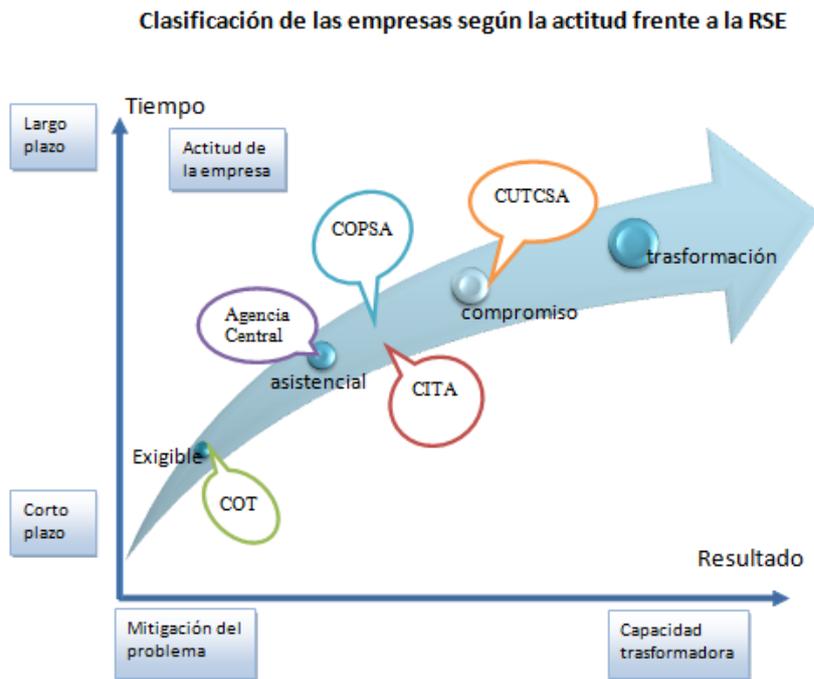
A su vez se preocupa por la formación de su personal, en este sentido se realizan capacitaciones contantemente abarcando diversos temas para toda la organización. Las mismas procuran mejorar el desempeño y la calidad de vida del personal, incluso se realizan charlas en materia de RSE con el fin de transmitir la filosofía a los empleados.

Con respecto al mejoramiento del medio ambiente, CUTCSA estuvo desarrollando pruebas durante años para incorporar fuentes alternativas de combustible. Actualmente, tiene unidades que funcionan con biodiesel y piensa extender esto a toda la flota; además la mayoría de los ómnibus tienen motores ecológicos y se realizan estudios tendientes a reducir la emisión de gases. Esas prácticas demuestran el interés por procurar que la contaminación afecte lo menos posible a la sociedad.

La empresa se involucra en las prácticas que realiza, en la mayoría de los casos las contribuciones consisten en el reacondicionamiento de las unidades viejas para diversos fines en materia de educación y

salud. A su vez, CUTCSA continúa las mismas aportando choferes, combustible y mantenimiento, para garantizar su funcionamiento correcto.

Es por esto que su nivel de desarrollo en materia de RSE es de “Compromiso”, ya que procura soluciones integrales para la sociedad. Además las mismas se incluyen en la estrategia empresarial y dentro de la misión, visión y valores. La empresa realiza las acciones motivada por su propia filosofía y busca brindarle a los distintos grupos de interés recursos para mejorar su situación.

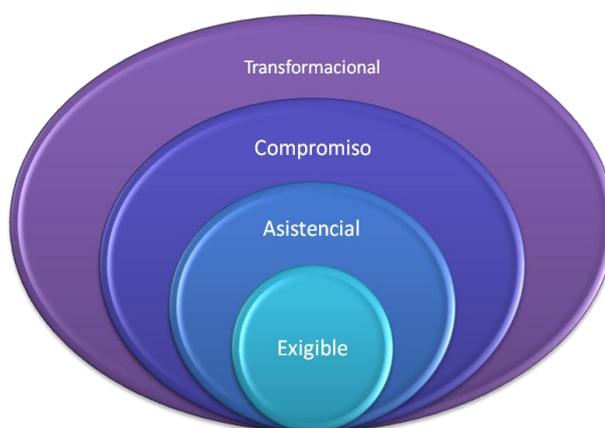


158

CONCLUSIONES GENERALES DE LA CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA ACTITUD FRENTE A LA RSE

En el modelo planteado analizamos las características de cada uno de los niveles de desarrollo de la RSE en las empresas, estos se resumen en el siguiente cuadro y muestra como cada uno está incluido en el anterior. En la medida que se avanza en el grado, la cantidad de personas y partes de la organización involucradas aumentan; por lo tanto los beneficios derivados tienen una mayor repercusión y se proyectan el largo plazo.

¹⁵⁸ Fuente: Elaboración propia



159

Considerando las características de los distintos niveles y luego de analizar cada una de las empresas, determinamos la actitud frente a la RSE de las cinco organizaciones del sector. De dicho estudio concluimos que el sector está en una etapa incipiente en materia de RSE. La primera empresa, COT, se encuentra en la etapa exigible, limitándose a cumplir con aquellas obligaciones legales. Para lograr evolucionar a un nivel más sustentable en el largo plazo deberá tomar mayor conciencia, ya que confunde lo que implican las acciones responsables con el mero acatamiento de las normas. Sólo CUTCSA presenta un grado de desarrollo denominado por el modelo como “Compromiso” y el resto de las empresas poseen acciones responsables puntuales, que no se estructuran en la estrategia de la organización. En la mayoría de los casos, si bien las acciones de RSE se deciden en nivel de la dirección, las mismas no se incluyen en planes anuales, los presupuestos, ni se tiene en cuenta su repercusión en el largo plazo. Las prácticas que llevan a cabo estas empresas son en general asistenciales, buscan colaborar con la sociedad sin involucrarse con ella; por lo tanto se busca solucionar las carencias existentes en el momento en el que intervienen.

Para lograr el mayor grado de compromiso de los distintos grupos relacionados, se debe tener una actitud transformadora de RSE; que a través de asociaciones estratégicas con proveedores, clientes y empleados comprometidos y fidelizados con la organización, se logren desarrollar soluciones integrales para la sociedad. Creemos que en el sector bajo estudio, la RSE tiene un largo camino por recorrer para llegar a esto, por eso exponemos algunas recomendaciones que creemos pertinentes para el mismo.

Hoy en día notamos que son muchas las acciones aisladas que se realizan por empresa y no todas están relacionadas con la estrategia general. Estos aspectos provocan que los resultados de las mismas tengan un impacto menor. Por lo tanto, las compañías deberían realizar un análisis crítico y cuantitativo de las prácticas responsables que se realizan, y determinar cuáles son las que están alineadas a sus objetivos. Luego se deben plasmar en los programas de acción e incluirlos en el presupuesto, para llevar una mayor planificación de los mismos. Un efecto paralelo que tiene esta planificación, es la medición de los resultados de las acciones y sus efectos finales; este control debe realizarse a la par del cumplimiento de los objetivos económicos. De esta forma se logran concentrar los recursos, generando repercusiones favorables tanto para la empresa como para el resto de los grupos de interés.

Creemos que es necesaria una mayor difusión de las prácticas responsables hacia el interior de la organización. Todos los integrantes deben conocer y compartir la filosofía social y valores que tiene la dirección. Para ello los canales de comunicación deben estar abiertos y fluir en ambos sentidos. Los

¹⁵⁹ Fuente: Elaboración propia

empleados deben contar con manuales de procedimientos y saber cuál es la misión y visión; y estos deben ser constantemente revisados y actualizados por los integrantes de la organización. Una de las formas posibles para lograr esto, es mediante planes integrales de capacitación que formen a todos los recursos humanos para mejorar la calidad de la toma de las decisiones. También se deben aplicar programas de voluntariado con el personal, para contagiar la conciencia y el espíritu colaborador a través de la acción.

Una vez que se logre desarrollar una conducta de RSE en todos y cada uno de los miembros de la organización, se podrá transmitir hacia el exterior el compromiso genuino para con la sociedad. Esto se traducirá en una mejor prestación del servicio, un uso más eficiente de las unidades y una forma de manejo más segura que minimice los riesgos de accidentes; todos estos aspectos contribuirán a mejorar la imagen de la empresa haciéndola más sustentable en el tiempo.

Con este fin, consideramos necesario que las compañías que pertenecen al sector de transporte colectivo de pasajeros coordinen sus esfuerzos para lograr un mayor y mejor efecto sobre los distintos grupos de interés en los que pretenden influir. Creemos que esta unión no se debe dar sólo a nivel de las empresas que comparten la misma actividad, sino que también con los organismos y organizaciones que están directa o indirectamente relacionados a las mismas. El fin último de estas asociaciones es generar sinergias para que las acciones adquieran una mayor magnitud en comparación con aquellas realizadas en forma aislada.

Para desarrollar un transporte sustentable se deben tener en cuenta las externalidades negativas que hoy en día afectan a la sociedad en la que opera. Una de las principales es la contaminación provocada por la emisión de gases, efecto inevitable de los medios de transporte, ya que hoy en día no existe una fuente alternativa de energía. De todas formas, las empresas deberían concientizarse que una forma de operar destruyendo el ecosistema, en un corto plazo, no será admisible. El mundo está trabajando para resolver esta problemática y por lo tanto, podrán haber sustitos que cumplan la misma función de una manera sustentable, y en la medida que las empresas no acompañen este proceso, serán reemplazadas.

Además, al margen de la contaminación, el principal recurso está en extinción, provocando que los costos del petróleo suban y esto afecta la operativa de las empresas, haciéndolas cada vez más deficitarias. Es un hecho que en estas condiciones la única forma que tiene hoy en día de operar es por medio de los subsidios públicos. Por lo tanto, en la medida que puedan anticiparse a esta carencia energética tendrán una ventaja competitiva que les permitirá perdurar en el mercado. Esto requiere de una inversión cuantiosa, que escapa a las posibilidades de las organizaciones actuales; es por esto que la recomendación es de asociarse entre ellas, con el Estado y demás organismos con el fin de unir recursos.

Por último, el entorno económico y social en el que las empresas de transporte operan es muy dinámico; y por lo tanto, tienen que estar constantemente anticipándose a los problemas. Las compañías de transporte colectivo deberían tener un rol proactivo, y no esperar a que les exijan o soliciten alguna prestación para luego decidir si brindarán la misma o no. Esta es una de las características fundamentales que se deberá cambiar para afianzar y generar mayor compromiso con la RSE para lograr cambios profundos que sean verdaderas soluciones para los problemas sociales.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AECA (2004). Marco conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa.

AMAT, Joan M. (1993). El control de gestión: una perspectiva de dirección.

Blomstrom, Davis K. and R. W. (1975). Business and Society: Environment and Responsibility.

Bowen, Howard Rothmann (1953). Social Responsibilities of the Businessman; Harper & Row.

Costa, Joan (1992). Imagen pública una ingeniería social; Fundesco.

Decreto Nº 228/991 - ARTICULO 2.9

Díaz, Esther (1988). ¿Posmodernidad?; Biblos

Díaz, María Noel, Varcia Fernando (2009). Estudio del modelo de negocio de CUTCSA, (tesis para obtener la maestría de empresas de la Universidad Católica).

Diccionario de la lengua española.

Diccionario de la Real Academia.

Drucker, Peter (1984). La Sociedad Postcapitalista; Editorial Sudamericana.

Hard, Michael; Negri, Antonio (2002). Imperio; Paidós.

ISO/CD 26000 (12/12/08)

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into action.

López Viñegla, Alfonso; Llena Macarulla, Fernando. LA INCORPORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA A TRAVÉS DEL BALANCED SCORECARD. Revista AECA.

Paladino, Marcelo; Álvarez Teijeiro, Carlos (2006). Comunicación empresarial responsable; Temas.

Pienovi, Mario (2009). La biblia del transporte urbano; Psicolibros.

Programa DERES. Manual de Autoevaluación.

Programa DERES. Manual de primeros pasos.

Programa DERES. Manual para preparación e implementación del Balance Social en el Uruguay.

Revista DERES: junio, setiembre y noviembre 2009

Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary (2005). Administración. Octava Edición.

Schvarstein, Leonardo. La inteligencia Social de las Organizaciones.

Silvera Antúnez, Marcos. Historia del transporte en Uruguay.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

Acción Empresarial Chile: www.accionrse.cl

Administración de Ferrocarriles del Estado: www.afe.com.uy

Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas: www.acde.org.uy

Comunicación de la Responsabilidad Social de la Empresa: www.comunicarseweb.com.ar

Consultora Deloitte: www.deloitte.com

Consultora KPMG: www.kpmg.com.uy

Diario Responsable: www.diarioresponsable.com

Diario Clarín, argentino: www.clarin.com

Enciclopedia Wikipedia : <http://es.wikipedia.org>

Facultad de economía de la República: www.ccee.edu.uy

Facultad de Ingeniería de la República: www.fing.edu.uy

Global Reporting Initiative: www.globalreporting.org

Instituto Argentino de Responsabilidad Social: www.iarse.org

Instituto Brasileiro de Análisis Sociales y Económicos: www.ibase.br

Instituto de Responsabilidad Social Empresarial-ISE: www.responsabilidadsocialempresarial.es

Instituto Nacional de Estadística: www.ine.gub.uy

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas: www.unit.org.uy

Institutos Ethos Brasil: www.ethos.org.br

Intendencia Municipal de Montevideo: www.montevideo.gub.uy

International Labour Organization: www.ilo.org

International Standard Organization: www.iso.org

Intendencia Municipal de Montevideo: www.imm.gub.uy

Ministerio de Transporte y Obras Públicas: www.mtop.gub.uy

Norma AA1000: www.accountability.org.uk, www.accountability21.net

Derechos Humanos de las Naciones Unidas: www.ohchr.org

Organización de las Naciones Unidas – Metas del Milenio: www.un.org

Pacto Global de las Naciones Unidas: www.unglobalcompact.org

Fundación Avina: www.avina.com

Presidencia de la República Oriental del Uruguay: www.presidencia.gub.uy

Programa DERES (Desarrollo Responsabilidad Social): www.deres.org.uy

¿Qué es el neoliberalismo?: www.neoliberalismo.com

XI Cumbre del Mecanismo de Diálogo y Concertación de Tuxtla: www.xicumbretuxtla.blogspot.com: Costa Rica

www.agenciacentral.com.uy

www.copsa.com.uy

www.cutcsa.com.uy

www.cot.com.uy

www.microsoft.com

www.unesco.org

INFORMACIÓN DE PRENSA URUGUAYA

Diario El Observador, varias ediciones

Diario El País, varias ediciones

Diario La República, varias ediciones

Suplemento: Café y negocios (El Observador), varias ediciones

Suplemento: El empresario (El país), varias ediciones

Diario local de Paysandú, El Telégrafo

Revista de antiguos alumnos del IEEM, varias ediciones

ANEXO I RESULTADOS DEL MODELO DE LAS 5 ÁREAS

	CUTCSA	COT	CITA	COPSA	AGENCIA CENTRAL
A- Políticas del personal					
¿Las opiniones de los sindicatos son tenidas en cuenta?	SI	SI	SI	SI	SI
¿Los empleados tienen beneficios dados por la empresa aparte de los que son obligatorios legalmente?	SI	NO	SI	SI	A VECES
¿Están incluidos en los presupuestos?	A VECES	NO	NO	A VECES	NO
¿Promueve hábitos saludables de sus trabajadores?	SI	NO	A VECES	NO	NO
¿Existe preocupación por mejorar las condiciones de trabajo de los empleados más allá de las exigencias legales?	SI	A VECES	SI	SI	NO
¿Dada la realidad social relacionada a la inseguridad, aplican alguna política de seguridad adicional para los guardas y/o conductores?	SI	NO	A VECES	SI	NO
¿La empresa posee un programa de prevención de accidentes de trabajo?	SI	NO	A VECES	SI	NO
¿La empresa desarrolla actividades sociales en las cuales participan trabajadores y sus familias?	SI	NO	A VECES	NO	NO
¿La empresa posee estrategias de reclutamiento que apoyan la diversidad? (sexo, edad, raza, etc.)	A VECES	NO	NO	A VECES	NO
¿Se realizan encuestas anónimas para medir el grado de satisfacción de los trabajadores respecto al ambiente de trabajo?	SI	NO	SI	NO	A VECES
¿Tiene programas de capacitación para el personal?	SI	A VECES	SI	SI	A VECES
¿Apoya económicamente o incentiva la capacitación particular de los empleados?	SI	NO	NO	A VECES	SI
B- Políticas para el Medio ambiente					
¿Tiene políticas de RSE en lo que respecta al medio ambiente?	SI	NO	A VECES	A VECES	NO
¿La empresa posee programas de capacitación en temas ambientales?	NO	NO	NO	A VECES	NO
¿Se dispone de controles del impacto ambiental generado por sus actividades?	NO	NO	NO	NO	NO
¿Consideran aspectos ambientales al seleccionar a los proveedores?	NO	NO	NO	NO	NO
¿La organización promueve la utilización de energías alternativas?	SI	NO	NO	A VECES	NO
¿Implementa procesos para el destino o reciclado de residuos generados en la empresa?	A VECES	NO	NO	NO	NO
¿Se procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos?	SI	NO	NO	NO	NO
¿Dona las unidades en desuso?	SI	NO	N/C	SI	SI
¿La organización tiene políticas de ahorro energético?	NO	NO	NO	NO	NO
¿Actualiza la flota de vehículos con más frecuencia que lo que exige la ley?	SI	N/C	SI	N/C	SI
Dentro del presupuesto de la organización, ¿se cuantifican las partidas destinadas a fomentar las buenas prácticas ambientales?	NO	NO	NO	NO	NO

C- Políticas con la comunidad

- ¿Realizan algún tipo de donaciones?
- ¿La empresa destina recursos no económicos para programas de apoyo comunitario?
- ¿Se evalúan los resultados de los programas de apoyo comunitario?
- ¿La empresa participa de alianzas con otras empresas u organizaciones para realizar acciones de apoyo a la comunidad?
- ¿Se prevé espacio para desarrollar pasantías destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral?
- ¿Involucra a sus proveedores en las acciones de apoyo a la comunidad que realiza?
- ¿Existen programas de voluntariado destinados a entidades sociales?
- ¿La empresa se interesa por la comunidad próxima?
- ¿Tiene políticas relacionadas al programa de seguridad vial?
- ¿Fomentan de alguna forma su educación?
- ¿Cuentan actualmente con unidades equipadas para discapacitados?
- ¿La empresa comunica internamente las actividades de apoyo a la comunidad que realiza?

SI	NO	SI	SI	SI
SI	A VECES	SI	SI	SI
NO	NO	NO	NO	NO
NO	NO	NO	NO	NO
SI	NO	NO	NO	SI
NO	NO	NO	NO	NO
NO	NO	NO	NO	NO
SI	A VECES	SI	SI	SI
SI	NO	SI	SI	NO
SI	NO	NO	A VECES	NO
A VECES	NO	NO	NO	NO
SI	NO	A VECES	SI	NO

D- Comunicación y Marketing Responsable

- ¿La empresa tiene servicio de atención al cliente para los reclamos?
- ¿Tienen algún indicador de reclamos o sugerencias?
- ¿Consideran la opinión de los clientes para mejorar el servicio?
- ¿Existe algún tipo capacitación específica para el personal de atención al cliente?
- ¿Contemplan los requerimientos de clientes con capacidades diferentes?
- ¿Se comunica al consumidor de los posibles riesgos del servicio brindado?
- ¿Existen políticas de comunicación interna?
- ¿Existen políticas de comunicación externa?

SI	A VECES	A VECES	SI	A VECES
SI	NO	NO	NO	NO
SI	A VECES	A VECES	SI	SI
SI	SI	NO	SI	SI
NO	NO	NO	NO	NO
NO	NO	NO	NO	NO
SI	NO	NO	A VECES	NO
A VECES	NO	NO	NO	NO

E- Valores y principios éticos

- ¿Implementan un código de ética, o algún otro tipo de documento o instrumento que plantee temas éticos y de RS?
- ¿La empresa tiene visión y misión explicitadas?
- ¿Se incluyen consideraciones sobre RSE en las mismas?
- ¿La visión y misión se revisan periódicamente?
- ¿Son difundidas públicamente?
- ¿Los empleados conocen los valores y principios éticos?
- ¿La empresa redacta una memoria de RSE?
- ¿Se comunican a los empleados los valores y principios éticos promovidos?
- ¿Para los proveedores, tiene algún criterio de selección en función de los principios éticos antes mencionados?

NO	NO	NO	NO	NO
SI	NO	SI	SI	NO
SI	NO	SI	SI	NO
A VECES	NO	A VECES	NO	NO
SI	NO	NO	SI	NO
A VECES	NO	A VECES	A VECES	NO
NO	NO	NO	NO	NO
SI	NO	NO	A VECES	A VECES
NO	NO	NO	NO	NO

CUESTIONARIO PARA EL TRABAJO DE CAMPO

A. Datos de la persona entrevistada.

Nombre: _____

Cargo que ocupa: _____

Antigüedad en la empresa: _____

B. Datos de la empresa.

Empresa: _____

Línea de servicio: _____

Fecha de inicio de actividades: _____

Cantidad de trabajadores: _____

Misión y visión

Cantidad de coches: _____

Cantidad de líneas (según clasificación de la empresa): _____

C. Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

INTRODUCCIÓN

1. ¿Cómo definiría la Responsabilidad Social Empresaria?
2. ¿Cuáles de las siguientes características las asocia con prácticas de Responsabilidad Social Empresaria?
 - Donaciones

- Estrategia empresarial
- Ventaja competitiva
- Activo Intangible
- Caridad

3. ¿Según las características antes mencionadas, considera que realizan acciones de RSE dentro de su empresa?

4. ¿En qué parte incluye su empresa a la RSE (visión, misión, valores)?

5. ¿Considera que la RSE dentro de su empresa está en una etapa de incipiente, desarrollo o avanzada?

6. ¿Existe un encargado del programa en la empresa?

SI Quién: _____

Qué cargo ocupa: _____

NO

7. ¿Conoce alguna norma o literatura internacional al respecto? ¿Cuáles son las normas internacionales que conoce en la materia? ¿Cuál destacaría y por qué motivo?

8. ¿Emiten algún tipo de reporte (Memorias de RSE, Balance Social, GRI (Global Reporting Initiative))?
¿Por qué razón no emite ningún reporte social? ¿Le parecen importantes o que en Uruguay no lo son?

9. ¿Qué grupos de interés, llamados stakeholders (*Los stakeholders de una organización son los grupos que afectan y/o son afectados por la organización y por sus actividades*), fueron contemplados a la hora de desarrollar las acciones de RSE?

¿Cómo han sido contemplados?: _____

¿Cuál ha sido el resultado?: _____

10. ¿Considera a algún grupo de interés más importante que otro? ¿en épocas de crisis esto cambió? ¿Por qué motivo?

11. ¿Quién o quiénes estuvieron involucrados en la elaboración de las mismas?

Miembros de la alta gerencia

Miembros de la alta gerencia y mandos medios

Otros: _____

12. ¿El personal las conoce?

SI

NO

13. ¿Cómo conoce el personal las políticas de RSE de la empresa (aquello que conocen algunas)? ¿Cuáles son las que conocen y cómo se enteraron de las mismas?

14. ¿Comunica las acciones de RSE internamente y/o externamente?

SI ¿Cómo?: _____

NO

15. ¿Consideraría importante al momento de definir el plan estratégico del negocio incorporar la RSE?

SI

NO

¿Por qué? _____

A- Políticas del personal

16. ¿Tiene políticas de Responsabilidad Social Empresaria en lo que respecta al personal?

17. ¿Cuáles son las obligaciones legales que debe cumplir en este ramo de actividad para asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad?

18. ¿Cómo promueve la organización el derecho a la libertad de asociación y a la negociación de convenios colectivos?

19. ¿Los empleados tienen beneficios dados por la empresa aparte de los que son obligatorios legalmente? ¿Dada la realidad social relacionada a la inseguridad, aplican alguna política de seguridad adicional para los guardas y/o conductores?

20. ¿Dichas beneficios están contempladas en los presupuestos?
21. ¿En qué medida la empresa contempla las sugerencias e inquietudes del personal operativo respecto a la mejora de los procesos internos de la organización?
22. ¿La empresa posee estrategias de reclutamiento que apoyan la diversidad? (sexo, edad, raza, desempleados con antigüedad, etc.)

Mujeres guardas o choferes (comparación con años anteriores)

Mujeres gerentes

Empleados con discapacidades

23. ¿Se realizan encuestas anónimas para medir el grado de satisfacción de los trabajadores respecto al ambiente de trabajo?

24. ¿Qué resultado dieron las encuestas con respecto al clima laboral?

- a. ¿Con qué frecuencia se realizan?
- b. ¿Hubo alguna variación significativa en los resultados de las mismas en los últimos tiempos?

25. ¿Tiene programas de capacitación para los empleados?

Cantidad de horas de capacitación promedio por semana

Porcentaje de gastos en capacitación sobre el gasto total

26. ¿Qué tipo de programas de capacitación tienen?

- a. ¿Con que frecuencia?
- b. ¿Cómo se elige a los que se van a capacitar?

B- Políticas para el medio ambiente

27. ¿Tiene políticas de RSE en lo que respecta al medio ambiente?

28. ¿Qué actividades realiza la empresa para promover la protección del medio ambiente?

29. ¿La organización promueve la utilización de energías limpias?

30. ¿Utilizan o piensan utilizar, fuentes de energía alternativa? (por ejemplo el Biodiesel)

31. ¿La organización tiene políticas de ahorro energético?

32. Dentro del presupuesto de la organización, ¿se cuantifican las partidas destinadas a fomentar las buenas prácticas medioambientales?

C- Políticas con la comunidad

33. ¿Realizan algún tipo de donaciones? ¿Con qué frecuencia se realizan donaciones?
34. ¿Ha sufrido alguna variación el destino o la periodicidad de las donaciones?
35. ¿Qué áreas de la comunidad u organizaciones involucran en sus donaciones? ¿Con qué criterio se eligen? ¿La empresa se siente identificada en algún aspecto con las mismas?
36. ¿Se han realizado inversiones sociales, mediante un proyecto propio o a través de asociaciones con ONGs?
37. ¿Qué porcentaje de los ingresos brutos se destinan a apoyar a la comunidad?
38. ¿Existen programas de voluntariado destinados a entidades sociales? Cantidad de trabajadores que integran los programas. ¿Quién pone las horas, los empleados de su tiempo libre o la empresa?
39. ¿Qué políticas relacionadas al programa de seguridad vial tienen? ¿Fomentan de alguna forma su educación?
40. ¿Cuentan actualmente con unidades equipadas para discapacitados? ¿Piensan aumentar dichas unidades, o incorporarlas en el caso que no cuenten con ninguna?

D- Comunicación y Marketing Responsable

41. ¿La empresa tiene servicio de atención al cliente? ¿tienen algún indicador de reclamos o sugerencias? ¿Cómo proceden frente a los reclamos?
42. ¿Cómo se utiliza la información que se recibe en atención al cliente?
43. ¿Las quejas han variado en algún aspecto en el último año?
44. ¿Existe algún tipo capacitación específica del personal de atención al cliente?
45. ¿La información que se recibe en atención al cliente es utilizada en los procesos de toma de decisión de la organización?
46. ¿Qué iniciativas empresariales apuntan a la mejora continua de sus productos y servicios?

E- Valores y principios éticos

47. ¿Implementan un código de Ética, o algún otro tipo de documento o instrumento que plantee temas éticos y de RS?

48. ¿La empresa promueve entre sus empleados estándares éticos? ¿Cómo son sancionados las conductas no éticas del personal de la organización?
49. ¿Cómo se comunican a los empleados los valores y principios éticos promovidos?
50. ¿Y para los proveedores, tiene algún criterio de selección en función de los principios éticos antes mencionados?
51. ¿Cuáles son los principales valores de la empresa? ¿Qué es lo que la identifica y diferencia en este sentido? ¿Algún valor se promueve más que otros en épocas de crisis?

IMPACTO DE LA RSE

52. ¿Qué es lo que llevó a la empresa a aplicar prácticas de RSE? ¿Qué objetivos persigue con las mismas?
53. ¿Qué beneficios obtiene su empresa al ser socialmente responsable?
- Comerciales
 - Financieros
 - De imagen
 - Ventaja competitiva
 - Otros: _____
54. ¿El consumidor uruguayo, valora que una empresa de transporte tenga RSE? ¿Cómo percibe esto?
55. ¿Considera necesaria la existencia de una certificación en materia de RSE?
56. ¿Sienten presiones de la comunidad, que los lleven a ser cada vez más Responsable Socialmente? (Incluye a cualquier actor de la comunidad)
57. ¿Considera que hay aspectos de la empresa en la que pueden y deben mejorar en lo que a RSE respecta?
58. ¿Considera a la RSE como una moda del momento o como una nueva realidad que se mantendrá en el tiempo?
59. ¿Le parece que la RSE influye en el nivel de la rotación de personal de la compañía?

D. Crisis económica actual

60. **¿Cómo afectó la crisis a la empresa?**
61. **¿Cuál es la gravedad del asunto a su criterio?**
62. **¿Tuvo un efecto inmediato?**
63. **¿Ha afectado la participación de mercado de la misma?**
64. **¿Han ocurrido cambios significativos en el tamaño o la estructura de la empresa?**
65. **¿Qué cambios ocurrieron en el servicio brindado?**
66. **¿Ha ocurrido un recorte de gastos prediseñado? De qué manera? ¿Qué efectos ha tenido?**
67. **¿Considera que la crisis fue una amenaza o una oportunidad?**

E. La RSE en la Crisis

68. **¿Qué efecto cree que tendrá (o si ya los tuvo) la crisis sobre la RSE a nivel general? ¿Aumentara? ¿Disminuirá?**
69. **¿Considera que desde el Estado se deberían promover las políticas referentes a la responsabilidad social empresarial? ¿Esta promoción debería reforzarse en épocas de crisis?**
70. **¿Qué cambios ocurrieron a partir de la crisis en las políticas de RSE?**
71. **¿El presupuesto destinado a las actividades de RSE fue recortado? ¿En qué acciones específicamente? ¿Con qué criterio se decidió?**
72. **¿El concepto de RSE que manejaba sufrió algún cambio durante la crisis?**
73. **¿Se llevó a cabo alguna actividad de apoyo a la sociedad y/o empleados durante por la crisis?**
74. **¿Se redujo la remuneración o la carga horaria del personal en este período? ¿Qué cantidad de despidos ocurrieron durante la crisis?**
75. **¿Considera que dentro de la empresa las acciones responsables se valoraron más o fueron dejadas de lado por la situación? ¿Cómo valoran las acciones responsables los grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas)? ¿Considera que dicha valoración sufrió algún cambio durante la crisis? ¿Por qué?**