



UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO



RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

*“Estudio y análisis de nuevas tendencias dentro de
la estrategia y gestión de las organizaciones”*

**Andrés Alsina
Adrián Cabrera
Valentina Fernández**

TUTOR: Cra. Sara Gerpe

Montevideo, URUGUAY.
Febrero 2011



Abstract

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evolucionado en los últimos tiempos considerándose un requerimiento o una necesidad de las organizaciones en la actualidad, para ser sustentables en el tiempo.

Al día de hoy, la RSE no se ha instalado de forma definitiva en las organizaciones y no existe un consenso común aceptado por toda la sociedad en cuanto a su concepto; esto se debe principalmente a que la RSE se encuentra aún en etapa de desarrollo y evolución constante.

El presente trabajo de investigación monográfica titulado “Responsabilidad Social Empresarial: Estudio y análisis de nuevas tendencias dentro de la estrategia y gestión de las organizaciones” pretende conocer, comprender y evaluar los diferentes aspectos de la RSE así como sus últimas tendencias y exigencias a nivel internacional y nacional. También tiene como propósito desarrollar propuestas que aporten al fortalecimiento de la RSE en forma integrada en la organización y su entorno, a partir de procedimientos, metodologías y mecanismos de retroalimentación que aseguren su sustentabilidad.

Para cumplir con los objetivos del presente trabajo, el mismo se estructura en cinco capítulos, donde se analizan los diferentes conceptos de RSE, los principales estándares existentes dentro de los que se encuentra la nueva Norma ISO 26.000, los organismos que promueven la RSE, los principales elementos característicos de un modelo de gestión a fin de integrar la RSE en las organizaciones, así como también se desarrolla una investigación de campo con el objetivo de llegar a conclusiones en la materia.

La investigación de campo consiste por un lado, en conocer la opinión de expertos en la materia, entrevistando a los mismos directamente o a través de la asistencia a diversas conferencias en los que participaron, y por otro lado, en estudiar y relevar la realidad de organizaciones uruguayas caracterizadas por un fuerte énfasis en la RSE.

Dada la relevancia que ha adquirido en los últimos años la temática de RSE, se debería concientizar a la sociedad sobre los beneficios que reporta la RSE para la misma y para todas las organizaciones que integren estas prácticas, poniendo énfasis en difundir las mismas entre todo tipo de organización, con el fin que puedan ser sustentables en el mediano y largo plazo.

Agradecimientos

A nuestra tutora la Cra. Sara Gerpe por su dedicación y apoyo incondicional en todo momento.

A las organizaciones estudiadas; Deloitte, ANCAP y El Tejar, que abrieron sus puertas y colaboraron con la información pertinente para la realización de esta Monografía.

A las personas entrevistadas; el Dr. Ferdinando Cuturi, la Ing. Carolina Bartesaghi, y al Cr. Gustavo Viñales, por su tiempo y conocimiento brindado.

A nuestros familiares, amigos y parejas por apoyarnos durante el transcurso de toda la carrera.

A todas las demás personas que no fueron citadas, pero que de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo.

INDÍCE

1	CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	5
1.1	FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA.....	5
1.2	OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	6
1.3	METODOLOGIA.....	7
1.4	ALCANCE Y LIMITACIONES.....	7
1.5	ESTRUCTURA DE TRABAJO.....	8
2	CAPÍTULO 2: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SUS ESTÁNDARES TEÓRICOS.....	10
2.1	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	10
2.1.1	Concepto y Evolución histórica.....	10
2.1.2	Vinculación de la RSE con el desarrollo sostenible.....	16
2.1.3	Principios de RSE.....	18
2.1.4	Importancia de la integración de la RSE en las organizaciones.....	24
2.2	PROMOCION DE LA RSE EN URUGUAY.....	27
2.2.1	Promoción por parte del empresariado.....	27
2.2.2	Promoción por parte del Estado.....	31
2.3	NORMA ISO 26.000.....	33
2.3.1	Introducción.....	33
2.3.2	Evolución.....	34
2.3.3	Principales conceptos.....	37
2.4	OTROS ESTÁNDARES GENERALES DE RSE.....	44
3	CAPÍTULO 3: RSE DENTRO DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	49
3.1	INTEGRACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y MEJORES PRÁCTICAS.....	49
3.2	MÉTODOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS.....	59
4	CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	66

4.1	CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	66
4.2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA.....	68
4.2.1	Conferencias y entrevistas personales	68
4.2.1.1	Conferencia internacional de RSE 2010 de DERES: “RSE: Tendencias y Desafíos”	68
4.2.1.2	Conferencia internacional de DERES: “RSE y medioambiente. Alianzas para las sustentabilidades urbanas	76
4.2.1.3	Entrevista al Dr. Ferdinando Cuturi, Presidente de DERES y Director General de Mr. Bricolage	79
4.2.1.4	Conferencia UNIT – El aporte de la Normalización a la Responsabilidad Social Norma ISO 26.000.	86
4.2.1.5	Entrevista a la Ing. Carolina Bartesaghi, Secretaria Técnica del Comité Espejo Nacional de UNIT.	90
4.2.1.6	Entrevista al Cr. Gustavo Viñales, Representante del MTSS en el Comité Ejecutivo del Consejo Nacional de Responsabilidad Social Empresarial.	96
4.2.2	Estudio de organizaciones	99
4.2.2.1	ANCAP.....	99
4.2.2.2	DELOITTE S.C.....	112
4.2.2.3	EL TEJAR	125
5	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	139
6	BIBLIOGRAFÍA.....	153
7	ANEXOS.....	156
7.1	ANEXO 1: Preguntas Investigación de campo	156
7.2	ANEXO 2: Cuadro de Incentivos Fiscales.....	158
7.3	ANEXO 3: Decreto N° 158/2010.....	164
7.4	ANEXO 4: Indicadores GRI	166

1 CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

La Responsabilidad Social Empresarial, RSE en adelante, ha tenido un crecimiento exponencial tanto en el ámbito internacional como en el nacional.

Cada vez se está tomando más conciencia sobre el aceleramiento del cambio climático, y hechos como la reciente crisis económica que ha padecido el mundo - la más grande desde 1930 -, entre otros, hacen que la atención de diversas organizaciones sociales de todo el planeta se centre en el accionar de las corporaciones y sus externalidades.

Hoy en día la RSE es vista como algo más que iniciativas puntuales para lograr beneficios específicos. La RSE se ha integrado en la visión de negocio de las organizaciones, utilizando todos los elementos existentes en las mismas, e incorporando los valores éticos que rigen en la sociedad, políticas y lineamientos establecidos por las autoridades para fomentar la RSE, así como tendencias que van surgiendo en la materia.

La RSE comienza a ser percibida por un gran número de organizaciones como una necesidad y una oportunidad, y sus directivos toman decisiones teniendo en cuenta no solo su repercusión dentro de la organización sino también los efectos que generan sobre todo el conjunto de *stakeholders*.¹

La implementación de la RSE en las organizaciones agrega valor a las mismas, se reconoce como una ventaja competitiva que potencia su rentabilidad y sustentabilidad en el largo plazo e incluso en el mediano y corto, y les facilita estar actualizadas en cuanto a las nuevas tendencias y exigencias internacionales.

Las experiencias en RSE son generalmente exitosas en los casos concretos en los que se han aplicado y hoy existen numerosos estudios empíricos que muestran que las organizaciones alineadas con la misma, tienen resultados positivos en su gestión general.

Se considera que las sociedades transitan hacia el convencimiento de la necesidad de exigir a las organizaciones un accionar cada vez más responsable, lo que genera para estas una presión a cambiar para poder sobrevivir. También este accionar responsable en muchas oportunidades surge como iniciativa propia de la organización como manera de superarse, de mejorar su eficiencia, rentabilidad y sustentabilidad, porque trae consigo resultados positivos.

¹ Stakeholder: "cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa" –Freeman, R. E. (1984). *A Stakeholder Approach*. Strategic managment.-

Es por esto que interesa conocer las últimas tendencias en RSE que han surgido en estos años, investigando el accionar de algunas organizaciones del medio local en términos de RSE y conociendo la opinión de diferentes entendidos en la materia.

Desde el punto de vista académico, se pretende que la presente investigación sea de utilidad para todos aquellos que estén interesados en el tema de RSE, sean estos estudiantes, egresados de la facultad, administradores y gestores del cambio en las organizaciones, permitiendo a los mismos adquirir nuevos conocimientos y profundizar en esta área que presenta un gran crecimiento y potencial de desarrollo.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo general del trabajo es conocer, comprender y evaluar las nuevas tendencias en RSE. Desarrollar propuestas que aporten al fortalecimiento de la RSE en forma integrada en la organización y su entorno, a partir de procedimientos, metodologías y mecanismos de retroalimentación que aseguren su sustentabilidad.

Como objetivos específicos se destacan:

- Conocer y comprender los diferentes estándares conceptuales de responsabilidad social empresarial, en particular el modelo proporcionado por la Norma ISO 26.000².
- Analizar la aplicación de los estándares dentro de las organizaciones en Uruguay, evaluando su vinculación con la estrategia y gestión.
- Identificar elementos característicos de un modelo de gestión para integrar la RSE en las organizaciones.
- Relevar la gestión a corto y largo plazo en materia de RSE de las organizaciones existentes.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones que aporten a la aplicación y fortalecimiento de la RSE.
- Aportar al ámbito académico el conocimiento obtenido en la investigación.

² La norma ISO 26.000 fue publicada en noviembre del 2010.

1.3 METODOLOGIA

Para la elaboración del trabajo se procedió en una primera instancia a seleccionar el tema en función de los aspectos fundamentados. La metodología de trabajo consistió en:

- Investigación bibliográfica, consultas en sitios web, trabajo de relevamiento de información en prensa escrita y en documentos recibidos en conferencias. Esta información recopilada y analizada sirvió como base para la elaboración del segundo y tercer capítulo teniendo como objetivo estudiar en profundidad la RSE y sustentar la investigación de campo a realizar.

- Investigación de campo: realización de entrevistas, asistencia a conferencias, selección de organizaciones en base a su grado de compromiso con la sociedad en términos de RSE.

Se finalizó el trabajo con análisis, conclusiones y recomendaciones que se extrajeron de comparar el modelo obtenido a partir del trabajo expuesto en el segundo y tercer capítulo, con la investigación de campo.

1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES

El presente trabajo no abarca el análisis de la implementación de los estándares de RSE dentro de una organización.

Las organizaciones seleccionadas para el trabajo de campo, no son una muestra representativa de toda la sociedad y por ende, las conclusiones extraídas de las mismas no se podrán extender a la totalidad.

1.5 ESTRUCTURA DE TRABAJO

El trabajo se estructura de la siguiente manera:

- **Capítulo 1 de Introducción**

Se explican los motivos que incidieron en la selección del tema a investigar y las principales características del estudio. También se plantean los objetivos de trabajo, metodología utilizada y descripción del alcance y las limitaciones del estudio.

- **Capítulo 2 RSE y sus estándares teóricos**

Se presenta la revisión bibliográfica de los principales conceptos de RSE y su evolución a lo largo de los años a través de libros, artículos, publicaciones, conferencias y páginas web. El objetivo principal de estos capítulos es reunir información que permita interiorizarse en la RSE de forma de poder comprender los conceptos y tener una base sólida para la realización de la investigación de campo. Se describirán los conceptos en RSE según distintos autores, la integración de la RSE por parte de las organizaciones, la importancia de llevar a cabo prácticas de RSE en el mundo de hoy, así como su vinculación con la gestión empresarial. También se estudiará cómo se está desarrollando la RSE en Uruguay, la normativa actual, y los principales estándares teóricos existentes, poniendo énfasis en la nueva Norma ISO 26.000.

- **Capítulo 3 RSE dentro del modelo de gestión de las organizaciones**

En este capítulo se describen y recomiendan pautas de integración de la RSE a la estrategia y gestión de las organizaciones, en base a información recabada e iniciativas desarrolladas por el equipo de trabajo de la presente investigación.

- **Capítulo 4 de Investigación de campo**

Se expone información recopilada en entrevistas y asistencia a conferencias, buscando recoger la opinión de ejecutivos con vasta experiencia y participación en estas prácticas, los cuales brindarán sus aportes sobre la temática.

Asimismo, el presente capítulo incluye información desarrollada a partir del estudio y el análisis de entrevistas realizadas a organizaciones uruguayas de distintos sectores de actividad, que procuran poner un fuerte énfasis en la RSE. Este estudio busca conocer las

principales prácticas de RSE que llevan adelante las organizaciones, la utilización de estándares teóricos por parte de las mismas y las nuevas tendencias existentes.

- Capítulo 5 de Conclusiones y recomendaciones

Surge como resultado del análisis teórico y de la investigación de campo, tanto de las entrevistas desarrolladas, como del estudio de los capítulos 2 y 3, y de la observación continúa.

2 CAPÍTULO 2: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SUS ESTÁNDARES TEÓRICOS

2.1 LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

2.1.1 Concepto y Evolución histórica

Concepto

El concepto de Responsabilidad Social (RS) lleva intrínseco una connotación profundamente filosófica en la cual se abordan los compromisos que tienen todos y cada uno de los integrantes de la sociedad, tanto las personas como las organizaciones públicas y privadas, y en general cualquier organización social, de contribuir al desarrollo del medio en el cual se encuentran.

Del concepto de RS se desprenden los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Si bien existe una sutil diferencia entre ambos significados en la medida en que distinguen entre la empresa y la corporación, entendiendo que esta última incorpora a todas las organizaciones, empresariales o no e independiente de su tamaño, para muchos, ambas expresiones significan lo mismo. La RSC es un concepto más amplio que RSE en la medida en que abarca a diversas organizaciones como pueden ser agencias gubernamentales, sindicatos o cualquier grupo de personas con un fin común. En tanto por RSE solo se comprende a las organizaciones con fines comerciales definidas como empresas, y sobre estas es que el presente trabajo se interesa, dejando a las demás corporaciones distintas de la empresa fuera del objetivo de análisis ya que sus razones de existir no son comparables y por tanto persiguen fines diferentes.

Si bien la definición de RSE admite diversas acepciones, todas coinciden en que se trata de una forma de gestionar la organización, teniendo en cuenta no sólo los objetivos económicos de la misma, sino también el desarrollo de la sociedad y el cuidado del medio ambiente, lo cual no implica sólo cumplir con la normativa vigente en la materia, sino trascender estos estándares.

Diversos organismos de alcance mundial han incursionado en la temática y, entre sus aportes, se encuentra la definición que dan sobre la RSE. A continuación se cita el concepto definido por organismos considerados relevantes en la materia:

La Unión Europea en su Libro Verde³ define la responsabilidad social de las empresas (RSE) como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (stakeholder).”

DERES⁴ entiende que “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 la Organización Internacional del Trabajo (OIT)⁵ “la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.”

International Organization for Standardization (ISO) en su Norma ISO 26.000⁶, la cual está exclusivamente dedicada al tema de la RS, entiende que este concepto es “la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento transparente y ético que:

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

La RSE se ha visto alentada en los últimos tiempos por la creciente participación que vienen desarrollando los distintos grupos de interés relacionados a las organizaciones, lo que

³ Unión europea. *Responsabilidad social de las empresas*. [en línea] Disponible en: http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_es.htm

⁴ DERES. *Página web institucional*: www.deres.org.uy

⁵ OIT. *Página web institucional*: www.ilo.org/public/spanish

⁶ ISO. (2010). *Norma Internacional ISO/DIS 26.000, ISO/TMB WG SR*.

puede ser percibido como un avance en la calidad democrática de la sociedad. Para definir a los diversos grupos de interés relacionados a las organizaciones se utiliza el término *stakeholder*: este surge en los años ochenta como complemento de *shareholder* que refiere a los inversores/accionistas de la organización. Según este punto de vista, el empresario debe contemplar los intereses del accionista, tanto como los de todos los grupos de interés: clientes, trabajadores, proveedores, la comunidad, las organizaciones de activistas, las organizaciones no gubernamentales y otros actores sociales, sin olvidarse del inversor-accionista.

A continuación se cita una frase de la Norma ISO 26.000 que vincula a la organización con las partes interesadas y la sociedad, sintetizando lo expuesto:

“Una organización debería comprender la relación entre los intereses de las partes interesadas que se ven afectadas por la organización, por un lado, y las expectativas de la sociedad, por otro. Aunque las partes interesadas son parte de la sociedad, pueden tener intereses que no sean coherentes con las expectativas de la sociedad. Las partes interesadas tienen intereses específicos con respecto a la organización, que pueden diferenciarse de las expectativas que tiene la sociedad sobre el comportamiento socialmente responsable con respecto a cualquier asunto. Por ejemplo, el interés de un proveedor en que le paguen, y el interés de la sociedad en el cumplimiento de los contratos, pueden ser diferentes perspectivas del mismo asunto.”⁷

⁷ ISO. (2010). *Norma Internacional ISO/DIS 26.000, ISO/TMB WG SR.*

A modo de ejemplo se nombran los estudios realizados por Michael E. Porter y Mark R. Kramer en su artículo “Estrategia y sociedad” analizando el estrecho vínculo existente entre la RSC y las ventajas competitivas que genera la misma.⁹ Otro estudio que realizó la Universidad De Paul (Chicago) en el año 2002 encontró que las 100 empresas declaradas como los mejores ciudadanos corporativos del año 2001, tuvieron un rendimiento económico superior que el listado de las mejores firmas calificadas por *Business Week* por su desempeño financiero¹⁰.

El hecho de obtener resultados positivos ha impulsado también a otras organizaciones a empezar a adoptar la RSE, ya que es considerada una actividad estratégica adicional en la competencia comercial. Las grandes organizaciones son conscientes de la relevancia que tienen en el desarrollo de las sociedades y aprovechan las expectativas que genera la RSE para obtener ventajas competitivas.

Evolución histórica

Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX cuando organizaciones y gobiernos realizaban acciones en algunos de los aspectos vinculados a la RS, buscando conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Los primeros pasos estaban asociados más que nada a ideas próximas a la Filantropía Corporativa. La Filantropía puede entenderse como amor al género humano: son acciones que 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.¹¹

Ya en el siglo XX se pueden identificar una serie de hechos que son vistos como relevantes para este proceso evolutivo, como lo fueron en las décadas de los 50 y 60 el crecimiento en tamaño que fueron adquiriendo las organizaciones en EE.UU., y con ello se fue tomando conciencia del grado de influencia que las mismas tenían sobre la sociedad en la cual se encontraban. Luego, a fines de los 60 y comienzos de la década de los 70, se fueron registrando movimientos sociales cada vez con más frecuencia en los cuales se cuestionaba el

⁹ Michael E. Porter y Mark R. Kramer. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review.

¹⁰ KP Group, Consultora. *¿De qué hablamos cuando hablamos de Responsabilidad Social Empresaria?*. [en línea] Disponible en: http://www.kpgroup.com.ar/articulos/de_que_hablamos_cuando_hablamos_de_RSE.pdf

¹¹ Acción Empresarial. (2003). *El ABC de la RSE en Chile y en el mundo*. Revista.

modelo consumista impuesto en los EE.UU y sus efectos en la sociedad y el medio ambiente.¹²

El concepto de RSE se termina de desarrollar en Europa en los años 90, cuando la Comisión Europea para implicar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social, utilizó el concepto. En la sociedad europea de ese entonces había cada vez más problemas de desempleo de larga duración y de exclusión social.

Otro hecho que marcó fuertemente el desarrollo conceptual de RSE fue la preocupación por el medio ambiente, vinculada a la idea de desarrollo sostenible, elaborado por la “Comisión Brundtland” a finales de los años 80 y aceptada por la “Cumbre de la Tierra de Río en 1992”.

Se considera relevante destacar la influencia de la tecnología de las comunicaciones, el cual es hoy en día un aspecto sin precedentes en la historia de la humanidad, y que ha marcado el rumbo de la misma. Desde fines de la década del 80 se ha venido intensificando el volumen de información que la humanidad maneja. El alto grado de acceso a la información ha contribuido a que la sociedad tome conciencia de las actividades de las organizaciones y sus efectos sobre el entorno en el cual se encuentran y sobre el mundo entero, al mismo tiempo que le ha brindado elementos a la sociedad para ejercer presión sobre las organizaciones, a fin de que los intereses de todos los actores sociales involucrados puedan ser tenidos en cuenta al momento de tomar decisiones.

Como tantos otros conceptos, el de RSE, es una convención sobre lo que las personas entienden, o deberían entender, y por lo tanto el mismo irá progresando junto con la sociedad. En la actualidad se puede destacar la existencia de iniciativas o estándares internacionales que se han encargado de delimitar este concepto teórico de RSE, dentro de los más destacados se citan los siguientes:

- The Global Compact (Pacto Mundial de Naciones Unidas)
- Global Reporting Initiative (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global)
- International Organization for Standardization (ISO) – Norma ISO 26.000
- Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE)

Mediante estos estándares internacionales se busca uniformizar principios, actuaciones y parámetros de la RSE, de forma tal que la labor de las organizaciones en este ámbito pueda

¹² El Observador Económico. (2010). *Evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. [en línea] Disponible en: <<http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/1096>>

ser reconocida no sólo en el entorno más cercano a la misma sino también en el ámbito internacional.

2.1.2 Vinculación de la RSE con el desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es definido por la ONU como "un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades". El desarrollo sostenible tiene como base “La Declaración de Johannesburgo sobre Desarrollo Sostenible”¹³ realizada en 2002 por la ONU. En la misma los gobiernos, organizaciones y sociedad civil realizaron un acuerdo para promover el desarrollo sostenible en colaboración con las civilizaciones y los pueblos del mundo.

La RSE está estrechamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible. Las organizaciones buscan perdurar en el tiempo, es decir, ser sostenibles en el tiempo. Para lograr esta sostenibilidad es necesario que todas las partes involucradas e interesadas, es decir los *stakeholders*, se vean beneficiados por las organizaciones, buscando la administración responsable de sus impactos.

En la Norma ISO 26.000 se explicita de forma clara la estrecha relación entre la RSE y el desarrollo sostenible:

ISO 26.000 – Desarrollo sostenible¹⁴

“El **desarrollo sostenible** es un concepto ampliamente aceptado y un objetivo rector que obtuvo reconocimiento internacional después de la publicación en 1987 del informe Nuestro Futuro Común de la Comisión Mundial sobre Medio ambiente y Desarrollo. El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del planeta y sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades. El desarrollo sostenible tiene tres dimensiones – económica, social y ambiental -, que son interdependientes; por ejemplo, la erradicación de la pobreza requiere tanto protección del medio ambiente como justicia social.

¹³ ONU División Desarrollo Sostenible. *Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible*. [en línea] Disponible en:

<http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/Spanish/WSSDsp_PD.htm>

¹⁴ ISO. (2010). *Norma Internacional ISO/DIS 26.000, ISO/TMB WG SR*.

Desde 1987, diversos foros internacionales han reiterado la importancia de estos objetivos, como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio ambiente y Desarrollo en 1992 y la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible en 2002.

La **responsabilidad social** tiene a la organización como su centro de interés y concierne a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente. La responsabilidad social está estrechamente ligada con el desarrollo sostenible. Como el desarrollo sostenible se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, se puede usar como una forma de resumir las más amplias expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente. Por lo tanto, el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible.

(...) Las decisiones y actividades de una organización socialmente responsable pueden constituirse en una contribución valiosa al desarrollo sostenible.

El objetivo del desarrollo sostenible consiste en alcanzar la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto y del planeta. No concierne a la sostenibilidad o a la viabilidad continua de una organización específica. La sostenibilidad de una organización individual puede ser o no ser compatible con la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto, la cual se logra abordando los aspectos sociales, económicos y ambientales de manera integral. El consumo sostenible, el uso sostenible de los recursos y los estilos de vida sostenibles están asociados a la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto.”

A continuación se expone una figura que representa la relación entre las tres dimensiones del desarrollo sostenible:

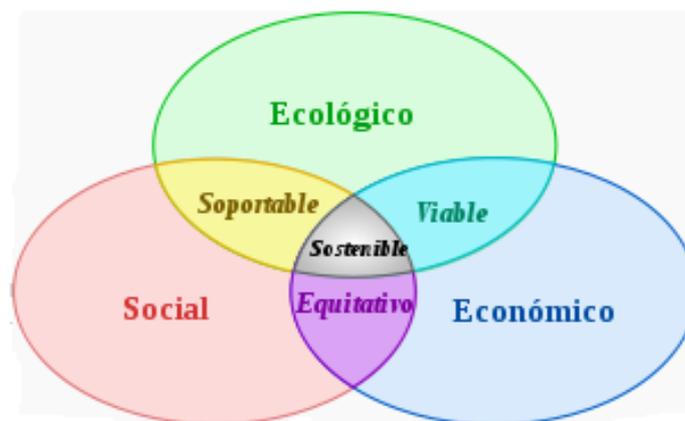


Figura 2 – Dimensiones del desarrollo sostenible

2.1.3 Principios de RSE

Si bien entre las organizaciones abocadas al tema de la RSE no existe una lista taxativa y acordada única sobre los principios que deben regir a la RSE, la Norma ISO 26.000 presenta una lista que se expone a continuación, de siete principios bastante acabados e inclusivos que brindan una base sólida para el análisis del tema:¹⁵



Figura 3 - Los siete principios de RSE

1) Rendición de cuentas

Este principio se basa en que cualquier organización debería rendir cuentas de los impactos que provocan sus acciones en la sociedad y el medio ambiente.

¹⁵ ISO. (2010). *Norma Internacional ISO/DIS 26.000, ISO/TMB WG SR.*

Cada organización es responsable de responder a los interesados y a las autoridades en materia de leyes y reglamentaciones. Asimismo debería responder frente a los restantes *stakeholders* por los impactos tanto positivos como negativos que provoquen sus decisiones.

La rendición de cuentas se relaciona directamente con el grado de RSE que tienen las organizaciones; cuantas más acciones de RSE lleven a cabo las mismas, deberían realizar una rendición de cuentas más exhaustiva frente a sus *stakeholders*.

Una organización debería responder por:

- los resultados de sus decisiones y actividades, incluyendo las consecuencias significativas, y debería prevenir la repetición de situaciones debidas a decisiones o actividades no intencionadas o imprevistas; y
- los impactos significativos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente.

2) Transparencia

El principio se basa en que cualquier organización debería tomar decisiones de forma transparente frente a la sociedad. Debería relevar razonable información sobre sus decisiones y actividades ya que el gobierno, los consumidores y clientes exigen saber cómo se manejan las organizaciones que prestan servicios a la sociedad.

Abrir las puertas de la organización tiene un gran valor hacia la sociedad, demuestra un compromiso con la misma, desarrollando una confianza de los *stakeholders* hacia la organización.

La información debería ser oportuna, verídica, accesible y entendible para que las personas que se encuentran directamente afectadas por sus acciones evalúen con exactitud el impacto que producen sobre sus respectivos intereses, tanto las decisiones como las actividades de la organización. Oportuna hace referencia a que la información se reciba en el momento apropiado; verídica a que sea información verdadera, confiable; accesible se refiere a que la información pueda ser alcanzada o conseguida por todos los interesados y entendible a que sea información de fácil comprensión por todas las personas.

Las organizaciones que no entienden el valor de la transparencia con sus clientes están bajo un mayor riesgo, ya que se encuentran más expuestos a la desconfianza de los mismos.

Este principio no exige la divulgación de información estratégica, o información legal protegida o de cualquier otra índole, que pudiera producir incumplimientos legales.

Una organización debería ser transparente en cuanto a:

- el propósito, naturaleza y localización de sus actividades;
- la manera en que se toman, implementan y revisan sus decisiones, incluyendo la definición de roles, responsabilidades, formas de rendir cuentas y autoridades en las diferentes funciones de la organización;
- las normas técnicas y criterios frente a los cuales la organización evalúa su desempeño en relación con la RS;
- su desempeño en asuntos pertinentes y significativos de RS;
- el origen de sus recursos financieros;
- los impactos conocidos y probables que puedan ocasionar sus decisiones y actividades sobre sus partes interesadas, la sociedad y el medio ambiente; y
- la identidad de sus partes interesadas así como los criterios y procedimientos utilizados para identificarlas, seleccionarlas y comprometerlas.

3) Comportamiento ético

Se hace referencia a la ética como el conjunto de principios y valores de los individuos que permite lograr una convivencia en sociedad más humana y meritoria.

El principio se basa en que una organización debería tener en todo momento un comportamiento ético hacia el medio ambiente y la sociedad.

El comportamiento de una organización debería basarse en la ética, la honestidad, la equidad y la integridad. Este comportamiento debería nacer de todos los individuos que integran la organización y debería ser promovida dentro de la misma.

Una organización debería promover activamente una conducta ética:

- desarrollando estructuras de gobernanza que ayuden a promover una conducta ética dentro de la organización y en sus interacciones con otros;

- identificando, adoptando y aplicando normas técnicas de comportamiento ético apropiadas a su propósito y a sus actividades, y coherentes con los principios descritos en la Norma Internacional ISO 26.000;
- fomentando y promoviendo el cumplimiento de sus normas técnicas de comportamiento ético;
- definiendo y comunicando las normas técnicas de comportamiento ético que se espera de su estructura de gobernanza, personal, proveedores, contratistas; cuando sea adecuado también de sus dueños, la Dirección, particularmente de aquellos que tienen la oportunidad de influir significativamente en los valores, cultura, integridad, estrategia y operación de la organización; y de las personas que actúan en su nombre, al mismo tiempo que se preserva la identidad cultural local;
- previniendo o resolviendo conflictos de interés en toda la organización que, si no se tienen en cuenta, podrían conducir a un comportamiento no ético;
- estableciendo mecanismos de supervisión y control para hacer seguimiento y asegurar el comportamiento ético;
- estableciendo mecanismos para facilitar que se informe sobre comportamientos no éticos sin miedo a represalias;
- reconociendo y abordando situaciones donde no existan leyes y regulaciones locales, o entren en conflicto con el comportamiento ético; y
- respetando el bienestar de los animales, cuando se vea afectada su vida y su existencia, lo que incluye el aseguramiento de condiciones dignas de conservación, cría, producción y uso de animales.

4) Respeto a los intereses de las partes interesadas

El principio consiste en que una organización debería respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas.

Aunque los objetivos de la organización puedan limitarse a los intereses de sus respectivos dueños, socios, clientes o accionistas, otros individuos tienen derechos e intereses que la organización debería tener en cuenta. La organización debería “mirar hacia afuera” y considerar los intereses de los *stakeholders*.

Una organización debería:

- identificar a sus partes interesadas;
- ser consciente, reconocer y respetar los intereses de sus partes interesadas y responder a las inquietudes que manifiesten;
- reconocer los derechos legales de las partes interesadas;
- reconocer que algunas partes interesadas pueden afectar significativamente las actividades de la organización;
- evaluar y tener en cuenta la habilidad relativa de las partes interesadas para contactar, comprometerse con e influir en la organización;
- tener en cuenta la relación de los intereses de sus partes interesadas con las más amplias expectativas de la sociedad y del desarrollo sostenible, así como la naturaleza de la relación de las partes interesadas con la organización; y
- considerar los puntos de vista de las partes interesadas que puedan verse afectadas por una decisión, incluso cuando no tengan un rol formal en la gobernanza de la organización, o no sean conscientes de su interés en las decisiones o actividades de la organización.

5) Respeto al principio de legalidad

El principio de legalidad debería ser respetado por todos los individuos que conforman la sociedad, cumpliendo las leyes y normativas existentes.

Por lo tanto las organizaciones también deberían incorporar el respeto hacia las leyes, reglamentos y normativas, basándose en que nadie se encuentra por encima de la ley. Conforme a este principio, las organizaciones no podrían actuar por autoridad propia, sino que ejecutando lo que la ley disponga.

En el contexto de la RS, las organizaciones deberían promover la cultura de la legalidad dentro de los valores y actitudes de los individuos que la componen. Deberían originar los mecanismos para que sus empleados cuenten con lo necesario para poder actuar bajo el principio de legalidad, implementando medidas concretas para controlar su cumplimiento.

Asimismo es obligación de las organizaciones conocer la legislación que le es aplicable a fin de no entrar en irregularidades.

Una organización debería:

- cumplir con los requisitos legales de todas las jurisdicciones en las que opera;
- asegurar que sus relaciones y actividades estén dentro del marco legal previsto y pertinente;
- mantenerse informada de todas las obligaciones legales; y
- revisar periódicamente su cumplimiento.

6) Respeto a la normativa internacional de comportamiento

El principio se basa en que las organizaciones deberían respetar la normativa internacional de comportamiento en cuestiones que afectan su actividad.

Existen países en los cuales las leyes no proporcionan las garantías suficientes para mantener el bienestar de la sociedad, haciendo a estas normativas internacionales fundamentales.

En caso de existir conflictos con la legislación local, las organizaciones deberían revisar sus acciones con el fin de no provocar daños o perjuicios en el ambiente donde desarrollan sus actividades.

Asimismo una organización debería evitar ser cómplice de las actividades de otra organización que no sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento.

7) Respeto a los derechos humanos

Respetar los derechos humanos es fundamental para cualquier individuo. En el caso de las organizaciones, la magnitud de sus acciones podría provocar daños severos e irreversibles para la sociedad.

Es por esto que resulta fundamental la total adecuación de este principio en la estrategia, gestión y en las acciones operativas que realicen las organizaciones.

Una organización debería:

- respetar y promover los derechos establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos;

- aceptar que estos derechos son universales, esto es, que son aplicables de forma indivisible en todos los países, culturas y situaciones;
- en situaciones donde los derechos humanos no se protegen, dar pasos para respetar los derechos humanos y evitar beneficiarse de esas situaciones; y
- en situaciones en las que la ley o su implementación no proporcionan la protección adecuada de los derechos humanos, acatar el principio de respeto a la normativa internacional de comportamiento.

Síntesis de los siete principios

En estos siete principios se resume la totalidad de los aspectos que deberían tener en cuenta las organizaciones para realizar acciones de RSE tanto a nivel interno como externo.

La manera de incorporar estos principios a la gestión de las organizaciones es fundamental para tener una eficiente aplicación de los mismos. No alcanza con querer incorporar estos principios; es importante analizar la metodología de cómo llevar estos principios a las actividades, así como los mecanismos con que cuenta la organización.

Las organizaciones deberían cuestionarse cómo van a llevar a la práctica estos principios, a nivel de sus operaciones, recursos humanos, capacitación, salud ocupacional, seguridad, consecuencias sobre el medio ambiente así como el mejoramiento de la sociedad entre otras acciones a tener en cuenta.

2.1.4 Importancia de la integración de la RSE en las organizaciones

Las organizaciones están incorporando cada vez más en su gestión la RSE, que es considerada un instrumento que les permite adaptarse a los grandes cambios que suceden en su entorno: cambios en el mercado, sociales, medioambientales, así como nuevas exigencias y tendencias.

Para poder trabajar la RSE se recomienda incorporar un enfoque integrado en la gestión de las organizaciones, e incluirla como parte de la estrategia de las mismas. Las

organizaciones deberían analizar su estado, sus perspectivas de desarrollo, plantearse ideales a los que aspiran llegar, así como definir principios estratégicos.¹⁶

Es importante en este proceso de incorporación de la RSE el compromiso de la dirección al máximo nivel y el trabajo en conjunto de todos los sectores involucrados para lograr una mejor y mayor difusión: el Estado, la sociedad, la prensa, los empleados, los clientes, entre otros.

Las organizaciones deberían tener la conducta de analizar y hacer un seguimiento de los impactos de sus decisiones y acciones, en la sociedad y el medioambiente. Es importante empezar a estudiar las actividades cotidianas que realizan, y estar atentos a los impactos que generan en todo el conjunto de *stakeholders*, tanto los positivos como los negativos. Se identifican los impactos positivos para potenciarlos y los negativos para buscar la manera de revertirlos, aunque algunos no se puedan solucionar de forma inmediata. Las actividades cotidianas y habituales de las organizaciones, serán entonces el puntapié inicial para poner en práctica programas de RSE.

Paul Polman¹⁷ resume lo antes expuesto: *"Entender los impactos sociales y económicos de las actividades de la compañía, es crítico para formular estrategias innovadoras que cumplan con las demandas del mundo actual, con marcas y servicios que mejoren la calidad de vida en una manera sostenible y equitativa. El reto para las compañías está en la medición de los impactos de estas estrategias no sólo en términos de desempeño financiero sino también sobre como benefician a la sociedad."*

¹⁶ Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales España. *Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación*. [en línea] Disponible en: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_644.pdf

¹⁷ Polman Paul. (2010). Citado en: *RSE.- Nueva herramienta para entender el impacto del negocio en el desarrollo*. [en línea] Disponible en: <http://www.diarioresponsable.com>

Dentro de las ventajas y beneficios que brinda a las organizaciones la incorporación de la RSE dentro de la gestión y estrategia de las mismas, se encuentran:

ISO 26.000 - Beneficios de la responsabilidad social para una organización¹⁸

La responsabilidad social puede ofrecer numerosos beneficios potenciales para una organización. Éstos incluyen:

- impulsar una toma de decisiones más fundamentada con base en una mejor comprensión de las expectativas de la sociedad, las oportunidades asociadas a la responsabilidad social (incluyendo una mejor gestión de los riesgos legales) y los riesgos de no ser socialmente responsable;
- mejorar las prácticas de gestión del riesgo de la organización;
- aumentar la reputación de la organización y fomentar una mayor confianza pública;
- mejorar la competitividad de la organización con respecto a sus competidores, incluyendo el acceso al financiamiento y la posición de “aliado preferencial”;
- mejorar la relación de la organización con sus partes interesadas y su capacidad para la innovación, a través de la apertura a nuevas perspectivas y el contacto con una variada gama de partes interesadas;
- aumentar la lealtad y moral de los empleados, mejorando la salud y seguridad, tanto de sus trabajadores como de sus trabajadoras, e impactando positivamente en la capacidad de una organización para contratar, motivar y retener a sus empleados;
- obtener ahorros asociados al aumento de la productividad y eficiencia de los recursos, la disminución del consumo de energía y agua, la reducción de residuos, la recuperación de subproductos valiosos y el aumento de la disponibilidad de materias primas;
- aumentar la fiabilidad y equidad de las transacciones a través de la participación política responsable, la competencia justa y la ausencia de corrupción;
- prevenir o reducir los conflictos potenciales con consumidores acerca de productos o servicios;
- contribuir a la viabilidad a largo plazo de la organización mediante el fomento de la sostenibilidad de los recursos naturales y los servicios ambientales; y

¹⁸ ISO. (2010). *Norma Internacional ISO/DIS 26.000, ISO/TMB WG SR.*

- contribuir al bien público y al fortalecimiento de la sociedad civil y las instituciones.

Es importante mencionar que los beneficios nombrados por ISO “aumentar la reputación de la organización y fomentar una mayor confianza pública” y “prevenir o reducir los conflictos potenciales con consumidores acerca de productos o servicios”, están estrechamente vinculados al concepto de marketing responsable. Dentro de las acciones de RSE que realizan las organizaciones, se encuentra las relacionadas con el marketing responsable, el cual implica que las mismas presten atención y se preocupen por las necesidades e intereses de los consumidores como seres integrales, y que sean transparentes a la hora de emitir sus mensajes. Las organizaciones que se guían por este concepto, toman en cuenta las implicancias éticas, ambientales y sociales de sus decisiones y se preocupan por el bienestar del consumidor y de la sociedad. Estas buenas prácticas comerciales pueden convertirse en un factor importante de diferenciación valorado por los clientes de las organizaciones.

También se pueden apreciar otros beneficios por adoptar prácticas de RSE, tales como el aprovechamiento de incentivos tributarios específicos por parte de las organizaciones y una mayor fortaleza de las mismas para afrontar situaciones de conflicto ya sean internas o externas, entre otras.¹⁹

2.2 PROMOCION DE LA RSE EN URUGUAY

2.2.1 Promoción por parte del empresariado

Existen diversos organismos a nivel nacional e internacional que se preocupan por fomentar y estimular la implementación de la RSE en las organizaciones.

En Uruguay, se encuentran dos organizaciones que se destacan por su trayectoria: DERES y ACDE (UNIAPAC).

¹⁹ DERES. *Página web institucional*: <www.deres.org.uy>

- **DERES**

El objetivo de DERES es instalar y desarrollar el concepto de RSE en Uruguay, brindando apoyo a aquellas organizaciones que quieran empezar a trabajar la RSE y quieran incluirla como parte de la estrategia global.

Las organizaciones que se asocien a DERES, accederán a beneficios tales como: obtendrán orientación en la implementación de programas de RSE y apoyo en el desarrollo de otros programas específicos; accederán a herramientas para el desarrollo de la RSE; podrán concurrir a talleres y capacitaciones; tendrán acceso a la biblioteca de DERES; estarán actualizadas sobre las últimas prácticas que acontecen en el mundo en materia de RSE; serán más conocidas a nivel social por participar en eventos y publicaciones; entre otras.

Este organismo trabaja en conjunto con el resto de las organizaciones socias, organizaciones de diversa índole y tamaño, fomentando el intercambio de ideas y experiencias que enriquecen a las demás. Logra el éxito combinando conocimientos, recursos y experiencias.

Estas organizaciones socias irán aumentando su capacidad de mejorar los resultados como ser: aumento de la productividad y eficacia, mejora de la competitividad, mayor sustentabilidad económica, financiera y social.

Actualmente DERES se compone de 115 organizaciones socias y 10 instituciones adheridas, entre las que se encuentran dos de las entrevistadas en esta investigación: ANCAP y Deloitte S.C.

- **ACDE** (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa) – UNIAPAC en Uruguay

El cometido de ACDE consiste en orientar y apoyar a los dirigentes de las organizaciones para que actúen con RS generando estructuras socioeconómicas más justas y humanas, basándose en la Enseñanza Social Cristiana y contribuyendo al desarrollo integral de la sociedad.

ACDE brinda herramientas para que las organizaciones logren el equilibrio entre el crecimiento económico, la justicia social y el máximo bienestar de la comunidad, sin descuidar ninguno de estos aspectos. Para alcanzar este objetivo, ACDE busca transformar a las organizaciones, de manera de administrar y aumentar sus recursos en beneficio de todas las partes interesadas e involucradas, es decir, en beneficio de los *stakeholders*.

ACDE ha estado relacionada con hechos relevantes de la vida empresarial de Uruguay. Dentro de sus trabajos realizados, se destaca que en el año 2003 elaboró el primer “Índice de Responsabilidad Social Empresarial” (IRSE), que le permite a las organizaciones desarrollar acciones de mejora continua a través de sus mediciones progresivas.

Dentro de las características del IRSE, se encuentran:

- Es una herramienta dinámica de largo aliento que pudiera convertirse en un medio para apoyar el bien común, evaluando la evolución y las variaciones que se verifican en la RSE a lo largo del tiempo;
- Pretende promover la competitividad de las organizaciones mediante la incorporación de “Buenas Prácticas Empresariales” a sus estrategias en distintas áreas, generando estándares dinámicos para la evaluación y certificación de organizaciones en RS;
- Se compone de diversos indicadores que se basan en la definición de ACDE de RSE, enfocada en valores éticos vinculados a los objetivos de productividad, competitividad y rentabilidad de una organización, a la vez que prioriza el desarrollo de las personas que trabajan en la misma y promueve la mejora de la calidad de vida de la comunidad en que actúa así como la preservación del medio ambiente.

El IRSE evalúa:

- La capacidad de la organización para generar nuevos puestos de trabajo, base para la solución de los problemas de desocupación;
- El compromiso de formar a sus empleados, preparándolos para las nuevas exigencias del mercado, aumentando la empleabilidad de las personas y convirtiendo el lugar de trabajo en una comunidad de personas respetadas en su individualidad y en sus derechos, implementando los principios de solidaridad, subsidiariedad y participación;
- La incidencia en la sociedad en la que actúa, mediante acciones concretas que más que apuntar al asistencialismo, colaboren en la construcción de ciudadanía;
- La promoción de iniciativas empresariales que sustenten la mejora continua de sus productos y servicios;
- La articulación de acciones concretas para preservar el medio ambiente.

El índice permite a su vez:

- Analizar la evolución del índice a lo largo del tiempo

- Análisis comparativo por tamaño
 - Empresas con hasta 50 empleados
 - Empresas con hasta 100 empleados
 - Empresas con hasta 200 empleados
 - Empresas con más de 200 empleados
- Análisis comparativo por sector de actividad
 - Comercio
 - Industria
 - Servicios

También ACDE colabora en la planificación de la agenda económica y social del país, siendo pionero en plantear temas a discutir cómo ser la reforma del Estado, la reforma tributaria y la reforma de la seguridad social.

Las organizaciones que se asocien a ACDE, obtendrán ventajas tales como: acceder a información calificada importante para la toma de decisiones y estar en contacto directo con otros socios; podrán participar en las Comisiones de Trabajo, donde los empresarios brindan sus aportes y experiencias para el bien de todos; tendrán a su disposición la primera Escuela de Negocios de Uruguay (ISEDE) con ciertas facilidades; acceso a las publicaciones periódicas de ACDE, donde podrán encontrar información actualizada relativa a la organización y la doctrina; podrán participar en los Grupos de Misión, que son grupos de empresarios que buscan transformar la vida empresarial y la propia organización, tornándola más humana y participativa; podrán participar en los Grupos de Actividad y Dinámica Empresarial (GADE), que son grupos de intercambio de experiencias empresariales que buscan mejorar la gestión de sus organizaciones; podrán colaborar en el proyecto de Desarrollo de ONG's de apoyo a sectores carenciados, donde se brindan herramientas a las ONG's para que puedan mejorar su gestión; contarán con descuentos en los eventos de ACDE pudiendo participar e interactuar con los invitados o expositores; podrán acceder también a descuentos en diferentes instituciones, que van desde servicios de telecomunicaciones hasta servicios de asistencia médica, así como en las carreras de la Universidad Católica del Uruguay; entre otras.

Las organizaciones socias que incorporen la RSE en su estrategia, no sólo contribuirán con el desarrollo de la sociedad, sino que se verán favorecidas tanto en su imagen pública, como en el ambiente interno, aumentando la competitividad y productividad. Se intenta incrementar la práctica de la RSE, en el entendido de que "actuar bien es rentable".

2.2.2 Promoción por parte del Estado

Dentro de las acciones que lleva a cabo el Estado para promover y fomentar la RSE en las organizaciones, se encuentran:

- La creación del Consejo Nacional de Responsabilidad Social Empresarial (CNRSE)
- La reglamentación de incentivos fiscales que estimulan acciones de RSE

Consejo Nacional de Responsabilidad Social Empresarial (CNRSE)

Es importante destacar la iniciativa del Estado de fomentar la RSE con la reciente incorporación de un Consejo Nacional de Responsabilidad Social Empresarial, creado por el Decreto N° 158 con fecha 24 de mayo de 2010²⁰. Surge a raíz de la necesidad de fomentar un comportamiento socialmente responsable por parte de las organizaciones, públicas y privadas, de forma de promover la equidad, el acceso a la cultura, el desarrollo sustentable del capital social, humano y medioambiental.

Este Consejo se crea bajo la órbita del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social con el objetivo de formar un ambiente de diálogo, coordinación e intercambio de políticas y herramientas de RSE entre los distintos actores de la sociedad.

El Consejo tiene los siguientes cometidos:

- a) Estimular, fomentar y difundir la aplicación de políticas de RSE.
- b) Coordinar políticas y prácticas de RSE, buscando herramientas para que también las PYMES puedan adoptarlas.
- c) Promocionar reportes, estándares, memorias, informes y guías de RSE que contribuyan a la transparencia de las organizaciones frente a los distintos grupos de interés.
- d) Realizar un seguimiento a nivel local, regional e internacional, respecto de la evolución de la RSE y oficiar como órgano asesor y consultivo del Gobierno y de las instituciones gubernamentales en general. También participar en eventos nacionales e internacionales de RSE de manera de estar en continua actualización del tema en Uruguay.

²⁰ Presidencia de la República. (2010). *Decreto 158/010*.

Se encuentra integrado por veinte miembros: cinco miembros en representación de las Cámaras Empresariales, cinco en representación de la Central Sindical, cinco integrantes por las Cooperativas y Empresas de la Economía Social y cinco en representación de las Empresas Públicas, Servicios Descentralizados y Personas Públicas No Estatales. A su vez, se promoverá el vínculo permanente entre el Consejo y los Ministerios integrantes del Gabinete Social.

Incentivos fiscales que estimulan acciones de RSE

El Estado ha regulado diversas acciones en materia tributaria para fomentar la RSE por parte de las organizaciones. Estas acciones que se promueven están relacionadas directamente con gastos en los que incurren las organizaciones para mejorar diversas situaciones, como ser: la situación personal de sus empleados, las condiciones de trabajo, la situación de otras instituciones a través de donaciones, entre otras. Esto se puede visualizar en el Anexo 2 “Cuadro de Incentivos fiscales”²¹.

Los beneficios que otorga el Estado a aquellas organizaciones que realizan este tipo de acciones que se explicitan en las normas tributarias, pueden consistir en la no gravabilidad de ciertas partidas para la Seguridad social (como ser el caso de partidas que paga el empleador al trabajador en concepto de alimentación y transporte al lugar de trabajo) y en otros casos, en la deducción para la liquidación del Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE), de:

- a) 100% del gasto incurrido para llevarlas a cabo;
- b) 150% del gasto (deducciones incrementadas);
- c) 25% del gasto y el restante 75% se podrá imputar como pago a cuenta en la liquidación del impuesto.

Según lo mencionado y si se piensa en el bienestar de los empleados, se encuentran regulados: partidas de alimentación y transporte al lugar de trabajo; beneficio de licencia por estudio para aquellos empleados con más de 6 meses de antigüedad; gastos a favor del personal en concepto de asistencia sanitaria, ayuda escolar, cultural y similares que sean en cantidades razonables; gastos incurridos en cursos de capacitación al personal; gastos y remuneraciones que el Poder Ejecutivo entienda necesarios para mejorar las condiciones y medioambiente de trabajo a través de la prevención; entre otros.

²¹ DERES. *Cuadro de incentivos fiscales*: [en línea] disponible en: <<http://www.deres.org.uy/home/beneficios-de-la-rse.php>>

En cuanto al bienestar de otras instituciones, están reguladas las donaciones que realice la organización a favor de estas, siempre y cuando los destinatarios sean algunos de los que se detallan a continuación: establecimientos de Educación Primaria, Secundaria, Educación Técnico-Profesional y de Formación Docente; a la UDELAR; al Instituto Antártico Uruguayo; a proyectos declarados de fomento artístico cultural; a la Fundación Teletón Uruguay; a la Fundación Peluffo Giguens; al INAU; al Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente Estable; al Institución Pasteur de Montevideo; a Fundaciones que trabajan en el campo de Salud Mental; a la Comisión Honoraria de Lucha Contra el Cáncer; a Universidades privadas habilitadas por el Estado y Fundaciones instituidas por la Universidad de la República; entre otras. El Poder Ejecutivo está facultado a agregar como literal al Art. 79 del Título 4 del Texto Ordenado de 1996: El Proyecto Conectividad Educativa de Informática Básica para el Aprendizaje en Línea (CEIBAL).

Hay que señalar que existen limitaciones y condiciones a cumplir por las organizaciones en algunos de los casos mencionados, para poder acceder a los beneficios.

El Estado con estas medidas pretende también facilitar y contribuir al financiamiento de proyectos que son considerados de interés general, o que se desarrollan en áreas consideradas prioritarias por el Poder Ejecutivo, estimulando con beneficios fiscales a las organizaciones donantes. Este es el caso de los gastos en que se incurra para financiar proyectos de investigación y desarrollo científico y tecnológico, siempre que dichos proyectos sean aprobados por el Poder Ejecutivo con el asesoramiento del COMAP, que se podrán descontar en un 150% en la liquidación del IRAE.

También la reglamentación actual promueve la generación de nuevos empleos y/o mejoras en las remuneraciones de los trabajadores asalariados, determinando un resultado en base a 3 indicadores, que se podrá descontar luego como gasto en la liquidación del IRAE; de esa manera la organización paga menos impuesto.

2.3 NORMA ISO 26.000

2.3.1 Introducción

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO)²² es un organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y

²² ISO. *Página web institucional*: <www.iso.org>

comunicación, y tiene como propósito la estandarización de normas técnicas para las organizaciones.

ISO es una red compuesta por comités de estándares nacionales de 163 países, un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza, coordinadora del resto de los institutos. Esta es una organización no gubernamental que permite formar un nexo entre el sector público y el sector privado, ya que sus normas son aplicables para ambos. Las normas ISO permiten llegar a un consenso para satisfacer las necesidades del negocio y de la sociedad.

Luego de varios años de análisis, en 2005 se creó un Grupo de Trabajo para desarrollar una norma internacional que estableciera directrices sobre el tema de la RSE, proceso que culminó con la aprobación de la referida Norma Internacional ISO 26.000 en noviembre de 2010. El objetivo fue producir un documento guía, escrito en un lenguaje sencillo que fuera comprensible y utilizable por los no especialistas, y no un documento de especificaciones destinado a la certificación de terceros.

Con el fin de garantizar los intereses de toda la sociedad, el Grupo de Trabajo se integró por representantes de seis categorías de *stakeholders*: Industria, Gobierno, Trabajadores, Consumidores, Organizaciones no gubernamentales (ONGs), y Servicios, apoyo, investigación y otros, además de contar con la participación de más de 90 países miembros.

La norma está destinada a añadir valor a las normas y acuerdos ya existentes que hacen referencia a la RS, tales como la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, y las adoptadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

2.3.2 Evolución

La Norma Internacional ISO 26.000 se desarrolló utilizando un enfoque multidisciplinario, con la participación de expertos de más de 90 países y 40 organizaciones ampliamente reconocidas a nivel internacional y regional, involucradas en diversos aspectos de la RS.

En Uruguay, UNIT²³ en su carácter de Organismo Nacional de Normalización, representante de Uruguay ante ISO y en el marco del programa UNIT-FOMIN/BID-AMN denominado "Acceso a los mercados y a la integración a través de la normalización técnica",

²³ UNIT. Portal de RS: <www.unit.org.uy/rs>

ha constituido un Comité Especializado Nacional para participar activamente en el estudio de la citada norma.

A los efectos de lograr la más amplia participación de todos los involucrados, fueron invitadas las organizaciones e instituciones que representen a las partes interesadas (*stakeholders*) definidas por ISO para este tema.

A continuación se esquematizan las principales etapas de la Norma ISO 26.000.²⁴

- Julio 2000: *El COPOLCO estudia la viabilidad de la ISO de RSE*

El Consejo de la Organización Internacional para la Normalización ISO instó en el año 2000 al Comité sobre Políticas de los Consumidores (COPOLCO), para el estudio de viabilidad de la elaboración de la norma internacional relativa al tema de la Responsabilidad Social.

- Julio 2003: *Se crea el Grupo de Asesoría*

ISO creó el Grupo de Asesoría al Comité Técnico de Gerencia.

- Julio 2004: *En Estocolmo se piensa en una ISO Global*

Durante la conferencia realizada en Estocolmo, organizada por ISO con el apoyo del Instituto de Normas Sueco (SIS), se evaluó la posibilidad de elaborar un documento de carácter internacional que estableciera directrices comunes a los diferentes países que la integran sobre cómo planificar, implantar y monitorear estas acciones. En dicha conferencia se dieron a conocer las diversas posiciones que existen a nivel mundial en RSE, a través de presentaciones realizadas por los diferentes involucrados.

- Marzo 2005: *Diseño de la estructura de la norma*

En San Salvador de Bahía, Brasil, se realizó la primera reunión plenaria de la ISO 26.000 donde se definió la estructura del documento y se creó el Grupo de Trabajo de la Presidencia.

- Setiembre 2005: *Primeros Grupos de Trabajo*

En la segunda reunión plenaria realizada en Bangkok, se creó la especificación de diseño de la norma y seis Grupos de Trabajo, junto con el Comité de Edición.

- Mayo 2006: *Surge el borrador de trabajo (WD1)*

En la reunión realizada en Lisboa, se creó el Borrador de trabajo WD1, para el cual se revisaron 2.140 comentarios a la especificación de diseño. Además de esta reunión, surgió el grupo de enlace para los puntos clave entre cláusulas.

²⁴ Perla Puterman. (2010). *Línea del Tiempo de la ISO 26.000*. [en línea] Disponible en: <<http://iso26000.com.ar/2010/07/linea-de-tiempo-iso-26000-historia>>

- Enero 2007: *Se discute la WD1 en Australia*

Durante la reunión plenaria de la ISO 26.000 en Sidney, se discutió el Borrador WD1 junto con 5.176 comentarios realizados desde la reunión de Lisboa. Además, se discutieron los puntos clave entre los grupos.

- Noviembre 2007: *Se crea el Grupo Integrado de Redacción (IDTF)*

En Viena, se discutió el WD 3.2 junto con 7.250 comentarios, y los puntos clave de los Grupos de Trabajo 4, 5 y 6. De esta reunión surge el Grupo integrado de redacción (IDTF).

- Setiembre 2008: *La ISO 26.000 pasa a Borrador de Comité en Chile*

Durante la plenaria realizada en Santiago de Chile se discutió el WD 4.2 junto con 5.225 comentarios y se aprobó su paso a CD (Borrador de Comité).

- Mayo 2009: *En Canadá, la norma pasa a fase DIS*

Durante la séptima reunión plenaria llevada a cabo en Quebec, se realizó la consideración del CD junto con la discusión de 3.411 comentarios. En esta reunión se aprobó el paso a Borrador de Norma Internacional (DIS).

- Mayo 2010: *La ISO 26.000 se convierte en FDIS y aguarda su aprobación*

Durante la octava reunión plenaria realizada en Copenhague, Dinamarca, se puso a consideración el DIS junto con 2.482 comentarios al mismo. Uno de los puntos más discutidos fue el de la orientación sexual, especialmente por los países musulmanes. Tras una semana de discusión se aprobó el FDIS (Primer Borrador de Norma Internacional) y se espera su publicación para fines de 2010.

- Julio 2010: *El FDIS entra en circulación*

El FDIS (Borrador de la Norma) de la ISO 26.000 comienza a circular entre los Institutos Nacionales de Normalización para su discusión hasta el 12 de setiembre.

- Setiembre 2010: *La ISO 26.000 fue aprobada por el 93%*

Las votaciones culminaron el domingo 12 de setiembre, arrojando el siguiente resultado: el 93% de los países (a través de sus Comités Espejo) avalaron la publicación del FDIS aprobado en Copenhague.

- Noviembre 2010: *Publicación oficial de la Norma ISO 26.000.*

La ISO 26.000 ya se encuentra en su versión final para ser consultada; no presenta cambios significativos con respecto a la versión FDIS.

2.3.3 Principales conceptos

La ISO 26.000 no es una norma de certificación, sino que pretende guiar a las organizaciones en los principios que integran la RS, así como brindar orientación a las mismas en la incorporación de un comportamiento socialmente responsable en la estrategia, sistemas, prácticas y procesos internos, contribuyendo al desarrollo sostenible en términos de RSE.

Esta guía puede ser utilizada por todo tipo de organización, tanto del ámbito privado o público, con y sin fines de lucro, sin importar su tamaño, rubro, país u origen.

Cabe destacar que la norma no pretende reemplazar o modificar ninguna de las leyes existentes, sino ser un mecanismo que colabore con el cumplimiento de las mismas y fomente que se trasciendan estas leyes, agregando un plus más allá de estas obligaciones esenciales.

En el siguiente cuadro de ISO 26.000, se pueden visualizar los capítulos principales que componen la norma, su contenido y cómo se interrelacionan los mismos para contribuir al desarrollo sostenible:

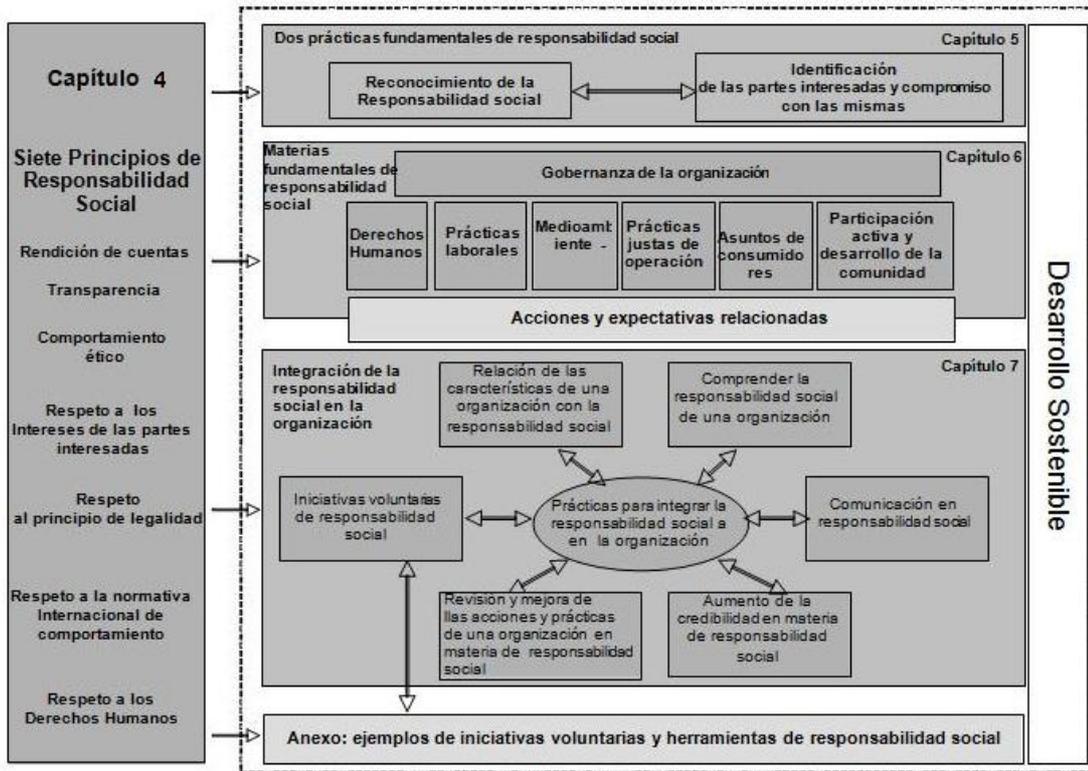


Figura 4 - Capítulos de la ISO 26.000 y sus interrelaciones²⁵

²⁵ ISO. (2010). Norma Internacional ISO/DIS 26.000, ISO/TMB WG SR.

La norma consta de siete capítulos y un Anexo. En los diferentes capítulos se abordan diversos conceptos relativos a la RSE, partiendo de nociones básicas hasta llegar a lo más complejo, brindando iniciativas para integrar y aplicar la RSE en una organización.

A continuación se esquematizan los principales conceptos desarrollados en los siete capítulos que integran la norma:

- **Capítulo 1: Objeto y campo de aplicación**

En este primer capítulo, se define el objetivo principal de la norma y el alcance de la misma, conceptos ya descriptos.

- **Capítulo 2: Términos, definiciones y abreviaturas**

En el segundo capítulo, se definen los principales conceptos y términos vinculados a la RSE, haciendo hincapié en las principales ideas que brinda la ISO 26.000.

Si bien el presente capítulo proporciona definiciones de términos que son de gran importancia para el tema, la norma se enfoca en los que se estima son de mayor relevancia para introducirse en la RSE. Algunos de los mismos ya fueron definidos en el capítulo “2.1.3 Principios de RSE”, tales como el comportamiento ético, compromiso con las partes interesadas, normativas internacionales de comportamiento, rendición de cuentas y transparencia, entre otros.

La norma enfatiza en el término “Desarrollo sostenible”, definido en el capítulo “2.1.2 Vinculación de la RSE con el desarrollo sostenible”, y que ha tenido una gran importancia en los últimos años debido a la concientización por parte de los individuos de los problemas mundiales existentes.

Otros dos términos a destacar en el capítulo son “Gobernanza de la organización” e “Impacto de la organización”. La “Gobernanza de la organización” es definida por la ISO 26.000 como “sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos”. ¿Por qué es importante tener claro este término? El grupo de personas que gobierna una organización es la base para desarrollar la RS dentro de la misma. Este grupo es fundamental para fomentar y promover la RS en toda la organización, dando el ejemplo y educando a los empleados en esta materia, así como definiendo las acciones, prácticas y programas de RSE a llevar a cabo. El último término destacado es el de “Impacto de la organización”; estos impactos se clasifican según la ISO 26.000 en positivos y negativos. Las organizaciones deberían tener claro en qué medida afectan a los distintos grupos de interés relacionados, identificando los impactos sobre los mismos. La importancia de esto radica en que los impactos son consecuencia de las decisiones y actividades tanto

presentes como pasadas, tomadas y realizadas por la organización; de esta forma, si se puede conocer de qué manera se está afectando a los distintos *stakeholders*, se podrán realizar los cambios que sean necesarios para revertir y mejorar los impactos.

- **Capítulo 3: Comprender la Responsabilidad Social**

Este tercer capítulo detalla en una primera instancia, los antecedentes históricos de la RS y el crecimiento que ha tenido en los últimos años.

En el resto del capítulo la norma busca acercar al lector en el concepto de RS, definiendo sus principales características, así como la descripción de ciertos términos fundamentales para comprender el concepto, tales como las expectativas que tiene la sociedad, el rol de las partes interesadas, la integración de la RS, el desarrollo sostenible y la relación del Estado con la RS.

Se destaca de este capítulo, además del desarrollo sostenible que ya fue analizado en el punto 2.1.2, la integración de la RS por parte de las organizaciones que será visto en el Capítulo 3 “RSE dentro del modelo de Gestión de las organizaciones”. Además enfatiza en la relación existente entre Estado y RS, siendo el Estado una de las bases de la RS, ya que es el único que tiene poder para crear y hacer cumplir las leyes de forma de garantizar el bienestar de la sociedad en su conjunto. Asimismo debería ser el principal promotor de la RSE en las organizaciones, pudiendo influir directamente en las mismas incorporando beneficios para fomentar este tipo de acciones.

- **Capítulo 4: Principios de la Responsabilidad Social**

Los principios contenidos en este capítulo ya fueron descriptos en el punto “2.1.3 Principios de RSE” de la presente investigación.

- **Capítulo 5: Reconocer la Responsabilidad Social y comprometerse con las partes interesadas**

En el quinto capítulo la norma destaca dos instancias vitales para llevar a cabo prácticas de RS por parte de las organizaciones. Se debería en primera instancia, reconocer la RS existente y necesaria para operar en un marco de armonía y de buen relacionamiento con los *stakeholders* en general, y en segunda instancia, identificar las partes interesadas o grupos de interés directamente relacionados con la organización. Para esto, las organizaciones deberían analizar y detectar los impactos que ocasionan sus operaciones cotidianas de manera de poder

comprender los intereses y las expectativas de la sociedad y los grupos de interés relacionados.

Para lograr el reconocimiento de la RS por parte de la organización, la ISO 26.000 identifica tres etapas. La primera etapa es reconocer y entender las relaciones existentes entre la organización, la sociedad y los *stakeholders*. El entendimiento de estas relaciones, así como de los intereses y objetivos de la sociedad y los *stakeholders*, permitirá que la organización pueda respetar los mismos, así como beneficiarlos a partir de acciones y programas de RSE. La segunda etapa consiste en reconocer las materias fundamentales en RSE (ver “Capítulo 6 de la norma: Orientación en materias fundamentales de responsabilidad social”). Estas materias fundamentales cubren los impactos más probables, abarcando los de tipo económico, ambiental y social que deberían considerar las organizaciones al llevar a cabo sus actividades. Cada materia fundamental abarca asuntos específicos que las organizaciones deberían evaluar para lograr el entendimiento y reconocimiento de la RS. La tercera etapa consiste en reconocer la esfera de influencia de la organización. Las organizaciones son capaces de influir directamente sobre las partes con las que tiene una relación, teniendo por lo tanto un cierto control sobre las mismas. Esta influencia debería ser medida, ejerciéndola para bien, buscando crear valor sobre los *stakeholders* y comprometiéndose con los mismos.

Luego se deberían identificar las partes interesadas. Al comprender cómo los individuos o grupos se ven afectados por las decisiones y actividades de la organización, se pueden identificar los *stakeholders*, sus intereses y establecer las relaciones existentes entre ellos. Luego de la identificación, la organización debe asumir un compromiso con las partes interesadas, tomando en primer lugar una postura abierta al diálogo y de interacción constante. Este compromiso debería ser hacia todas las partes interesadas, tanto para aquellas que se vean beneficiadas por la actividad de la organización como para las que se vean perjudicadas.

- **Capítulo 6: Orientación en materias fundamentales de responsabilidad social**

Las materias fundamentales son áreas de interés de la RSE definidas por la Norma. Para entender el significado de cada materia fundamental, se debería analizar la definición de los asuntos que cada una de ellas. Para definir el alcance de su responsabilidad social, las organizaciones deberían identificar asuntos pertinentes a cada materia fundamental y establecer sus prioridades.

El siguiente cuadro representa las materias fundamentales de RSE que las organizaciones deben considerar en todo momento al accionar y tomar decisiones, y que serán analizados en este capítulo junto con los asuntos pertinentes a cada materia:



Figura 5 – Las siete materias fundamentales de RSE

Es importante señalar que todas las materias fundamentales conciernen a todas las organizaciones, pero no todos los asuntos.

A modo esquemático, se plantea el cuadro de resumen de las materias fundamentales y sus respectivos asuntos de la Norma ISO 26.000²⁶:

Materias fundamentales y asuntos
Materia fundamental: Gobernanza de la organización
Materia fundamental: Derechos humanos
Asunto 1: Debida diligencia
Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos
Asunto 3: Evitar la complicidad
Asunto 4: Mecanismos de reclamación
Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables
Asunto 6: Derechos civiles y políticos
Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales
Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo
Materia fundamental: Prácticas laborales
Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales
Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social
Asunto 3: Diálogo social
Asunto 4: Salud y Seguridad laboral
Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el puesto de trabajo
Materia fundamental: Medio ambiente
Asunto 1: Prevención de la contaminación
Asunto 2: Uso sostenible de los recursos
Asunto 3: Mitigación del cambio climático y adaptación
Asunto 4: Protección del medio ambiente y restauración de los hábitats naturales
Materia fundamental: Prácticas justas de operación
Asunto 1: Anti–corrupción
Asunto 2: Participación política responsable
Asunto 3: Competencia justa

²⁶ ISO. (2010). *Norma Internacional ISO/DIS 26.000, ISO/TMB WG SR.*

Materias fundamentales y asuntos
Asunto 4: Promoción de la responsabilidad social en la esfera de influencia
Asunto 5: Respeto a los derechos de propiedad
Materia fundamental: Asuntos de consumidores
Asunto 1: Prácticas justas de mercadotecnia, información y prácticas contractuales.
Asunto 2: Protección de la salud y seguridad de los consumidores
Asunto 3: Consumo sostenible
Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de reclamaciones y controversias
Asunto 5: Protección y privacidad de los datos del consumidor
Asunto 6: Acceso a servicios esenciales
Asunto 7: Educación y toma de conciencia
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad
Asunto 1: Participación activa de la comunidad
Asunto 2: Educación y cultura
Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades
Asunto 4: Desarrollo de tecnología y acceso
Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos
Asunto 6: Salud
Asunto 7: Inversión social

- **Capítulo 7: Orientación para integrar prácticas de responsabilidad social en una organización**

En este capítulo, la norma brinda una orientación a las organizaciones de cómo integrar prácticas de RS dentro de las mismas. Los principales puntos serán tratados en el “Capítulo 3: RSE dentro del Modelo de gestión de las organizaciones”, así como en el Anexo el cual contiene información sobre iniciativas voluntarias y herramientas relacionadas con RS.

2.4 OTROS ESTÁNDARES GENERALES DE RSE

Además de la Norma Internacional ISO 26.000 descripta anteriormente, a escala mundial los estándares más relevantes a destacar son El Pacto Mundial (Global Compact) de Naciones Unidas y la Iniciativa de Reporte Global (Global Reporting Initiative - GRI) que es un centro oficial de colaboración al Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. Estas dos iniciativas pretenden dar un marco teórico de alcance mundial para que las organizaciones logren ser socialmente responsables según criterios aceptados en todo el planeta. Además se hace referencia a la posición de la OIT y al PLARSE dado el proceso de integración regional.

El Pacto Mundial²⁷ (The Global Compact)

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria que tiene como objetivo incorporar diez principios en las actividades empresariales que las organizaciones realizan, tanto en las desarrolladas en su país de origen, como en las operaciones efectuadas alrededor del mundo, y tiene como propósito también, llevar a cabo acciones que apoyen los objetivos de desarrollo de Naciones Unidas, como por ejemplo los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En agosto de 2010 se conformó la Red Local del Pacto Mundial en Uruguay, la cual cuenta con 28 integrantes entre los que se encuentran organizaciones empresariales, organizaciones de la sociedad civil y académicas. Como Red, la misma desarrolla una serie de actividades y talleres con el objetivo de difundir el Pacto Mundial e incentivar la adhesión al mismo de organizaciones y otros actores.²⁸

Los diez principios son agrupados en cuatro áreas según se esquematiza a continuación:

Derechos Humanos:

- **Principio 1:** Las organizaciones deberían apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- **Principio 2:** Las organizaciones deberían asegurarse de no ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

²⁷ ONU, Pacto Mundial. (2010). *Los diez principios*. [en línea] Disponible en:

<http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html>

²⁸ DERES. (2010). *Folleto informativo* de la Conferencia “Tendencia y desafíos de la RSE”.

Estándares Laborales:

- **Principio 3:** Las organizaciones deberían apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- **Principio 4:** Las organizaciones deberían apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- **Principio 5:** Las organizaciones deberían apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- **Principio 6:** Las organizaciones deberían apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente:

- **Principio 7:** Las organizaciones deberían mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- **Principio 8:** Las organizaciones deberían fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- **Principio 9:** Las organizaciones deberían favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Anticorrupción:

- **Principio 10:** Las organizaciones deberían trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Iniciativa de Reporte Global (GRI)

La Iniciativa de Reporte Global ha creado el primer estándar mundial para la elaboración de informes de sostenibilidad, para aquellas organizaciones que pretendan evaluar sus desempeños en el plano económico, ambiental y social.

La organización GRI en su página web; <http://www.globalreporting.org>²⁹, presenta diversas guías para que las organizaciones se autoevalúen en los puntos allí determinados y detallados en cuanto a las materias que comprende. En base a la cantidad de puntos reportados es que los informes se clasifican en A, B o C. Además prevé la posibilidad de que dicho reporte sea auditado por una firma reconocida e independiente, la cual le agregará un “+” a continuación de la letra correspondiente a la calificación del reporte.

²⁹ GRI. *Página web institucional*: <<http://www.globalreporting.org>>

Existen guías para los más diversos tipos de organizaciones, ya sea por su tamaño o sector de la economía en el cual participa. Dado que las guías contemplan una amplia serie de temas, se reserva su descripción y detalle en el Anexo 4.

Organización Internacional de Trabajo (OIT)

El documento de la OIT titulado “Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social”, por su importancia internacional e idoneidad sobre este tema, se considera relevante mencionar.

“Los principios establecidos en este instrumento internacional ofrecen a las EMN (empresas multi-nacionales), a los gobiernos, a los empleadores y a los trabajadores orientaciones en materia de empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales. Refuerzan sus disposiciones ciertos convenios y recomendaciones internacionales del trabajo, a cuyo respecto se insta a los interlocutores sociales a que los tengan presentes y los apliquen en toda la medida de lo posible.

Esta Declaración tripartita de principios tiene por objeto fomentar la contribución positiva que las organizaciones multinacionales pueden aportar al progreso económico y social y minimizar y resolver las dificultades a que pueden dar lugar las operaciones de estas organizaciones, teniendo en cuenta las resoluciones de las Naciones Unidas que preconizan el establecimiento de un nuevo orden económico internacional.”³⁰

La declaración exhorta, previamente, a los gobiernos a que ratifiquen una serie de convenios y adopten ciertas recomendaciones de esta Organización. Luego en el cuerpo propiamente del documento, se detallan los puntos que se deberían atender divididos en cuatro grupos según se detalla a continuación:

Empleo

- Promoción del empleo
- Igualdad de oportunidades y trato
- Seguridad del empleo

Formación

³⁰ OIT. (2001). *Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social*. Tercera edición.

Condiciones de vida y de trabajo

- Salarios, prestaciones y condiciones de trabajo
- Edad mínima (trabajo infantil)
- Seguridad e higiene

Relaciones de trabajo

- Libertad sindical y derecho de sindicalización
- Negociación colectiva
- Consultas de interés mutuo
- Examen de las reclamaciones
- Solución de los conflictos laborales

PLARSE

El Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE) es una iniciativa del Instituto Ethos con la colaboración de la Fundación Avina, de la Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) y del Fórum Empresa.

Su objetivo es fortalecer el movimiento de la RSE en América Latina, mediante el intercambio de conocimiento y experiencias entre las organizaciones participantes y la consolidación de alianzas que contribuyan a la creación de un ambiente favorable a la gestión socialmente responsable en la región.³¹

Se destaca la participación del Instituto Ethos que desempeña el rol de Secretaría Ejecutiva del PLARSE y es una de las organizaciones idealizadoras del programa. Ethos es la organización brasilera más grande dedicada a la RSE y a su vez la más grande de América Latina, nutriéndola de mayor relevancia en el contexto regional y mundial.

Para el logro de sus objetivos consta de tres proyectos³² ;

1) Los **Indicadores Ethos de RSE**, lanzados en Brasil en 2000, son una herramienta de aprendizaje y evaluación de la gestión en lo que se refiere a la incorporación de prácticas de RSE, a la planificación estratégica, el monitoreo y desempeño general de la organización. Se trata de un instrumento de autoevaluación y aprendizaje exclusivamente para uso interno en

³¹ PLARSE. *El programa*. [en línea] Disponible en:

<http://www.plarse.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=47&lang=es>

³² PLARSE. *Página web institucional*. <<http://www.plarse.org>>

la organización. La herramienta se está implementando en un trabajo en conjunto con las organizaciones de RSE locales, contando con el apoyo técnico del Instituto Ethos.

2) El programa de **Responsabilidad Social Empresarial en los Medios** está contemplado en el PLARSE puesto que los periodistas son importantes agentes inductores del comportamiento socialmente responsable de las organizaciones. El objetivo del programa es movilizar a los periodistas para que incorporen la RSE transversalmente a sus pautas periodísticas, profundicen la cobertura e incluyan la sostenibilidad como práctica de gestión en las organizaciones de comunicación.

3) **RSE y Combate a la Pobreza** América Latina, el objetivo general del proyecto es promover la reducción de la pobreza mediante actividades que generen renta, amplíen y fortalezcan los emprendimientos pequeños y/o comunitarios (producción comunitaria sostenible de productos y servicios). El proyecto pretende coordinar acciones de cooperación entre diferentes organizaciones, con vistas a la sostenibilidad económica, social y ambiental de las alianzas productivas formadas con organizaciones locales, creando vínculos sostenibles de negocios entre las organizaciones y la cadena de valor de las mismas que participan del proyecto.

3 CAPÍTULO 3: RSE DENTRO DEL MODELO DE GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

3.1 INTEGRACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y MEJORES PRÁCTICAS

En el punto de “2.1.4 Importancia de la integración de la RSE en las organizaciones” se mencionó la relevancia de incorporar la RSE en la estrategia y gestión de las organizaciones, pero no se describieron pautas para poder integrarla.

Es por esto que en el presente punto se proponen diversas iniciativas con el fin de integrar la RSE a la organización, detallando distintos procedimientos a realizar y evaluar durante el proceso.

Se pretende proporcionar herramientas y mejores prácticas que permitan y promuevan la integración de la RSE en la gestión, en una forma consistente y enfocada. Es útil para organizaciones que quieran empezar a trabajar la RSE, así como para aquellas que ya la practican pero mediante acciones aisladas entre sí o en el tiempo, disgregadas del modelo de gestión.

Es importante destacar que independientemente de cuáles sean las acciones y programas específicos de RSE que llevan a cabo las organizaciones, se requiere un proceso de adaptación para incorporarlos de forma eficiente a la estrategia y gestión de las mismas.

El estudio de diversos modelos y estándares, permite identificar un conjunto de principios o pautas que se reconocen en los procesos de implementación de RSE, los cuales se describen a continuación:

1) Incorporar la RSE en la cultura de la organización

La cultura organizacional es el conjunto de tradiciones, costumbres, valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

La gobernanza de la organización, debería ser la encargada de fomentar la RSE en un clima de respeto hacia los valores sociales y hacia los legítimos intereses de los grupos interdependientes, en base a distintos medios. Es fundamental que dentro de las organizaciones, todas las partes involucradas tengan una cultura organizacional en común y coherente a fin de alinear objetivos y metas que sean ampliamente compartidas, haciendo

hincapié en que todos los empleados sepan el rumbo de hacia dónde va la organización, sintiéndose parte de la misma aportando “su granito de arena” para el éxito personal y colectivo.

Implantar una política de RSE requiere desarrollar a nivel interno de la organización, una cultura fundamentada en valores éticos ampliamente compartidos, eficiencia en el trabajo y al mismo tiempo respeto a la sociedad y el medioambiente. Afortunadamente estos valores se aprenden y se acrecientan personal y colectivamente en el trabajo con su práctica diaria, y mediante el estímulo y fomento por parte de la gobernanza de la organización.

La cultura organizacional aportará cohesión en los esfuerzos de sus integrantes, y la inclusión de la RSE en la misma contribuye a evitar prácticas que causen el deterioro de la organización que puede llegar incluso a su propia desaparición. De ahí que la organización debería ser el marco idóneo para la auto-realización de todos sus miembros y el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria.

Como mejores prácticas a desarrollar para poder incorporar la RSE dentro de la cultura de la organización, el equipo de trabajo en base al análisis de los modelos teóricos y la bibliografía, entiende que sería aconsejable definir la visión y misión de la organización, en las que se incluya y fomente la RSE; definir objetivos claros en cuanto al camino a seguir por toda la organización en esta materia y por cada uno de los integrantes de la misma; incorporar valores éticos dentro de la cultura organizacional; establecer un código de conducta ética que brinde pautas a seguir en la consecución de las actividades cotidianas y hacer un seguimiento de su cumplimiento, de manera de que los integrantes terminen incorporando los buenos comportamientos de manera natural; considerar al momento de seleccionar nuevo personal, que el mismo tenga calidad humana y esté abierto a compartir los valores de la organización y a involucrarse con la misma (no sólo tener en cuenta su expertise); desarrollar talleres y charlas informativas para el personal que permita el intercambio de experiencias y con ello el enriquecimiento de los integrantes, así como la actualización en cuanto a nuevas prácticas de RSE; entre otras.

2) Incorporar la RSE en el planeamiento estratégico de la organización

La estrategia de RSE que seguirá la organización, debería ser definida en forma integrada junto con los demás lineamientos que conforman la estrategia global para dotar a todos ellos de coherencia y lograr sinergias.

Al definir la RSE en el plan estratégico, las acciones estarán dotadas, seguramente, de mayor eficiencia incidiendo de forma más clara en los resultados de la organización, y logrando el mayor impacto en sus grupos de interés más cercanos y en los cuales repercutirá

con mayor fuerza su accionar, generando beneficios tanto directos como indirectos para la organización, contribuyendo a su propia sustentabilidad.

También permitirá clarificar el rumbo de la organización en términos de RSE, afirmando que toda actividad desarrollada por la organización estará acompañada con un accionar socialmente responsable.

Por otro lado, la incorporación en la estrategia incidiría directamente en los planes operativos a desarrollar por cada una de las áreas de la organización, provocando que todos los procesos desarrollados por la misma sigan estos lineamientos ya establecidos, para que, acompañados de un eficiente control y seguimiento, influyan sobre los grupos de interés identificados.

A continuación se presenta una figura en la que se puede visualizar cómo se integra la RSE en la estrategia y en los procesos en todos los niveles de la organización:

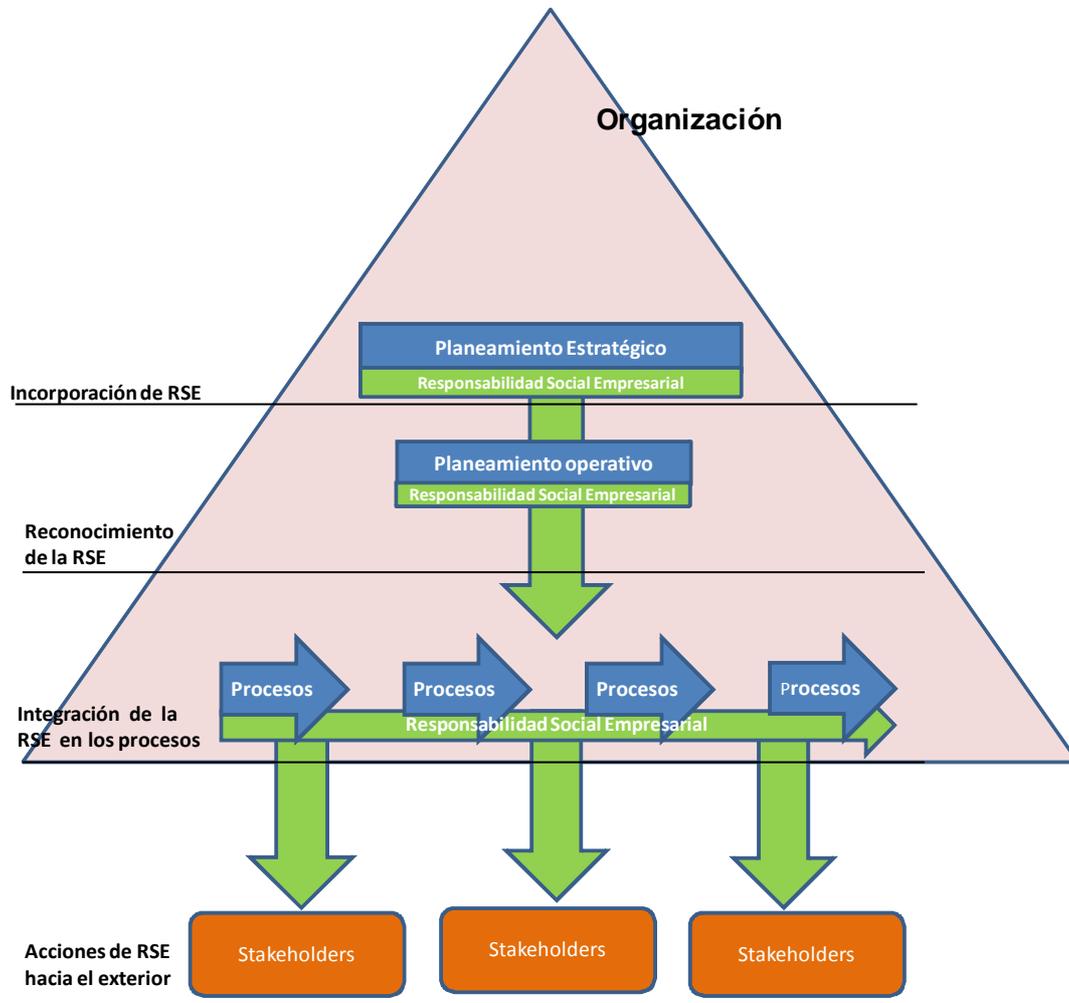


Figura 6 - Representación de la incorporación de la RSE en la estrategia³³

Para lograr la incorporación de la RSE en la estrategia de la organización, se pueden desarrollar diversas prácticas, tales como: incluir a la RSE dentro de los objetivos de la organización, dentro de la visión o misión; desarrollar planes operativos incluyendo la RSE dentro de los mismos, en cada área; establecer manuales de procedimientos que sean claros para todos los integrantes y dentro de los cuales se encuentre la RSE integrada; entre otros.

³³ Elaborado por los autores de la presente investigación.

3) Determinar la pertinencia e importancia de las materias fundamentales y los asuntos concernientes a la organización ³⁴

Todas las materias fundamentales, pero no todos los asuntos, son pertinentes para toda organización. El grado de pertinencia de las materias fundamentales y los asuntos asociados depende de la naturaleza, tamaño y localización de la organización.

En una revisión inicial de la importancia de las materias fundamentales y de la pertinencia de los asuntos, podría ser beneficioso emplear un punto de vista amplio en cuanto a lo que puede tener posible pertinencia. Será relativamente fácil ir posteriormente reduciendo la lista de asuntos pertinentes para mantener los de mayor importancia para la organización.

Una vez que la organización ha identificado un amplio rango de asuntos pertinentes respecto a sus actividades, debería analizarlos cuidadosamente y desarrollar una serie de criterios para decidir qué materias fundamentales y qué asuntos tienen mayor pertinencia y son más importantes para la organización.

Como mejores prácticas a desarrollar, se recomienda hacer una evaluación continua y un seguimiento, teniendo en cuenta las características propias de la organización, la importancia y pertinencia que se le está dando a cada materia fundamental y a los asuntos asociados a las actividades, de manera de prever y/o detectar posibles cambios en el orden de prioridades y en base a esto, buscar alternativas de actuación.

4) Incorporar cargos dentro de la estructura organizativa que promuevan la RSE

La gobernanza de las organizaciones es el principal promotor de la RSE en las mismas. Se considera imprescindible lograr que todos los directivos de las unidades operativas por pequeñas que sean estas, estén sensibilizados y actúen en total coherencia entre ellos.

En la búsqueda de la incorporación de la RSE en la estrategia y gestión de las organizaciones, se deberían establecer cargos específicos con el cometido directo de fomentar y liderar las acciones en RSE, tales como Director de RSE, Comisión de RSE, a modo de ejemplo. Estos cargos deberían ser la voz de mando durante el desarrollo de acciones e iniciativas de RSE, controlando las mismas y evaluando los impactos tanto internos como externos a la organización.

Estos cargos podrían ser tanto rentados como no rentados, o anexados sobre otro cargo ya existente, por ejemplo el Gerente de TI (tecnologías de la información) es integrante de la Comisión de RSE, o simplemente Director de RSE en la organización. Esto dependerá de las

³⁴ ISO. (2010). *Norma Internacional ISO/DIS 26.000, ISO/TMB WG SR.*

prácticas laborales desarrolladas por la organización y de la existencia o no de incentivos laborales.

Es muy importante que la información fluya hacia estas personas para poder tener un monitoreo constante de las actividades realizadas por la organización, permitiendo acciones correctivas en caso de ser necesario.

Se recomienda como mejores prácticas, tener en cuenta el perfil de los integrantes de estos cargos al momento de conformarlos, porque los mismos deberían ser desarrollados por personas idóneas en la materia, con conocimientos suficientes como para poder facilitar la incorporación de la RSE en la organización y su posterior funcionamiento, así como con vocación por la RSE de manera de liderar estos asuntos y enriquecer el área con nuevas propuestas e iniciativas.

5) Análisis y Diseño del programa de actuación

Una vez que la RSE tiene su lugar dentro de la estructura de la organización, y se conoce cuáles son los asuntos de las materias fundamentales a tener en cuenta, se está en condiciones de definir una política y un programa de trabajo, así como la implementación de una estrategia proactiva de interés y preocupación por el desarrollo de la RSE.

Existe la posibilidad de incorporar especialistas en la materia para mejorar la integración de la RSE en la organización, considerando los aspectos técnicos de cada una de las necesidades, el diseño del sistema de datos e interpretación del medio y la preparación de todos los sistemas de información, todo ello determinante para poder elaborar un programa de trabajo. La dirección tendría que analizar las propuestas recibidas por los especialistas o por quienes ocupan los cargos creados internamente, para que ver si cumplen con las políticas y estrategias empresariales.

Las políticas y programas son guías para la toma de decisiones y para reforzar el comportamiento responsable de todos los niveles de la organización. En todo caso los programas contarán con los recursos necesarios tanto organizativos como procedimentales, y con el correspondiente seguimiento para controlar el cumplimiento de sus objetivos y de su eficacia.

Se hace necesario entonces conocer las características particulares de la actividad específica y del entorno en el que opera la organización, para poder detectar fortalezas y debilidades de la misma.

Para esto es recomendable analizar los siguientes aspectos³⁵:

- Acción social histórica. Se estudia el nivel de cumplimiento de la reglamentación y los estándares en prevención de riesgos laborales, calidad y medioambiente; se analizan los valores internos, la cultura organizacional así como los niveles de asunción de tipos de RS.
- Estudio de demandas sociales y efectos en los grupos interesados. Se escuchan los reclamos, sugerencias o expectativas del entorno con atención, porque es una manera de descubrir carencias de la organización sobre responsabilidades concretas.
- Estudio de los impactos sociales de la actividad. Se estudian los efectos resultantes de la actividad de la organización en el entorno, tanto en lo relativo a los grupos de interés como al medioambiente.
- Programas de RSE de organizaciones de interés. Se estudian las experiencias positivas de otras organizaciones que también trabajan con RSE para aprender de ellas. Las experiencias de RSE de los mejores competidores será un punto básico de referencia.

6) Seguimiento y control continuo

Es importante disponer en todo momento de criterios claros y transparentes de evaluación en el campo de la RSE. Es imprescindible poder monitorear y justificar las acciones emprendidas en beneficio del bienestar general. A su vez, el seguimiento de las actuaciones desarrolladas permitirá, no solo introducir las correcciones dentro del ciclo clásico de mejora continua, sino también motivar al personal por los logros alcanzados y la calidad de lo realizado, compartiendo éxitos entre todos los involucrados.

Durante esta etapa de seguimiento y control, se debe monitorear que en cada actividad que realice la organización, se cumplan los principios de RSE ya vistos en el capítulo “2.1.3 Principios de RSE”. En caso de no cumplirse, se deberían realizar las acciones correctivas de forma inmediata para continuar con un comportamiento socialmente responsable por parte de la organización.

Se aconseja disponer de mecanismos de monitoreo constantes para controlar tanto las actividades internas, que son las que pueden afectar el interior de la organización, como las actividades externas, que son aquellas que pueden afectar el entorno de la misma. Para

³⁵ Adrformacion. *RS de la organización*. [en línea] Disponible en:
<<http://www.adrformacion.com/cursos/efqm/leccion2/tutorial7.html>>

realizar este monitoreo la información debería fluir constantemente hacia las personas encargadas de la RSE dentro de la organización, a fin de realizar las acciones correctivas necesarias.

Como mejores prácticas a desarrollar para facilitar esta tarea de seguimiento y control, se recomienda: crear una comisión de control interno especializada en la materia; comprender la realidad mediante la observación directa; evaluar en forma continua los impactos que ocasiona la organización sobre sus *stakeholders*; realizar auditorías internas y externas; utilizar indicadores de desempeño para estudiar su evolución; entre otras.

7) Visión integral de la RSE en la cadena de valor

El tema de la responsabilidad de las organizaciones sobre la cadena de valor, se refiere al principio esencial de que las organizaciones deben hacerse responsables de que los estándares internacionales se apliquen en toda la cadena productiva, no sólo a ellos, sino también a sus proveedores y subcontratistas.³⁶ Aquí aparece el concepto de creación de valor compartido: la idea principal consiste en integrar la RSE en la estrategia de las organizaciones, de modo que se incorporen estas cuestiones en todos los eslabones de la cadena comercial y de esta forma lograr el beneficio de toda la sociedad con el trabajo en conjunto de las organizaciones y del gobierno a través de su reglamentación. Se denomina creación de valor compartido, porque implica el trabajo en conjunto de estos actores.

Un producto o servicio es el conjunto de una serie de operaciones que tiene su origen desde la adquisición de las materias primas hasta el consumidor final, haciendo que los proveedores de productos o servicios jueguen un rol fundamental. La finalidad de incorporar la RSE en toda la cadena de valor asegura al consumidor final que el producto o servicio que consume, surge de una gestión socialmente responsable. De lo anterior se desprende la necesidad de cumplir con condiciones comerciales justas con los proveedores y socios comerciales para que estos puedan también observar los estándares apropiados.

En resumen, se puede decir que la cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial en todas y cada una de sus partes.³⁷ De esta manera las organizaciones pueden influir sobre algunos de sus *stakeholders* promoviendo la RSE entre ellos y asegurándose que sus productos o servicios tengan incorporado la RSE en todo su proceso productivo.

8) Comunicación y diálogo con las partes interesadas

³⁶ Alvear, Camila. (2008). *RS en la cadena de valor*. [en línea] Disponible en: <<http://www.rsc-chile.cl/ques-la-responsabilidad-social/rs-en-la-cadena-de-valor>>

³⁷ MERCA2.0: (2009). *La Responsabilidad social se extiende a la cadena de valor*, Revista Edición Marzo 2009.

Este punto se divide en dos partes, por un lado el diálogo permanente con las partes interesadas que debería seguir un criterio de transparencia y veracidad, y por otro lado, la comunicación hacia las partes interesadas teniendo en cuenta comunicaciones formales como de otro tipo, tales como las campañas publicitarias.

El diálogo es vital en cualquier relación, permitiendo intercambiar ideas y opiniones sobre ciertos temas. Para este caso concreto, el diálogo entre las partes interesadas y la organización es esencial para entender los intereses de las *stakeholders*, permitiendo conocer su estado, su comportamiento actual, y sus tendencias futuras. Esto permite considerar los intereses de las *stakeholders* en cada actividad que realice la organización llevando a un mejor relacionamiento con los mismos.

Asimismo se debería tener una comunicación especializada con las partes interesadas, utilizando la variedad de herramientas disponibles y con un enfoque de compartir experiencias con las mismas, buscando satisfacer a los *stakeholders*, construir confianza con los mismos y mejorar la imagen corporativa.

Las organizaciones deberían comunicar a sus partes interesadas sus actividades a seguir, cuando las mismas los involucren tanto directa como indirectamente. Esto demuestra un compromiso por parte de la organización, actuando de forma transparente para buscar la confianza y seguridad de las partes interesadas.

Otro punto fuerte a tener en cuenta para la comunicación, son las campañas publicitarias realizadas por las organizaciones a fin de informar a la sociedad sobre las acciones socialmente responsables llevadas a cabo por las mismas, permitiendo a su vez empezar a obtener beneficios indirectos al mejorar su imagen corporativa en la sociedad.

Para poder mejorar las relaciones con los *stakeholders* y lograr que estos se vean beneficiados con las actividades que lleva a cabo la organización, se recomienda desarrollar acciones tales como: realizar cuestionarios a clientes y proveedores para ver el grado de satisfacción que tienen con la organización, así como manifestar sugerencias o reclamos; contratar agencias publicitarias para llevar a cabo campañas publicitarias que brinden información sobre cómo trabaja la organización y las cualidades del producto o servicio ofrecido; realizar conferencias de prensa para comunicaciones formales; entre otras.

9) Obtener certificaciones de productos y servicios

La certificación le permite al productor, diferenciar sus productos de sus similares, de su competencia. Es una gestión voluntaria del productor que va más allá de la ley. Desde este punto de vista, la certificación visible para los consumidores a través de un Sello de calidad, es una herramienta de comercialización.

Es un instrumento de comunicación que le permite al consumidor distinguir el producto que desea. Aquel consumidor que quiera adquirir un producto elaborado bajo ciertas condiciones o procedimientos, con determinados insumos o características específicas que le satisfagan, probablemente prefiera o confíe más en un producto que esté certificado.

La certificación establece una relación de confianza entre el productor y el consumidor, la cual hace que el productor responda a los deseos múltiples del consumidor relacionados con aspectos culturales, sociales y éticos. De esta forma también se evitan mensajes publicitarios poco transparentes.³⁸

Estos beneficios vinculados a la certificación permitirían que la organización se asegure ciertos estándares de calidad, así como la evaluación de la misma dentro de la organización. Los estándares de calidad están directamente relacionados con las prácticas de RSE que lleva a cabo la organización. Las organizaciones se asegurarían tener un comportamiento socialmente responsable en los rubros que cumplan con los estándares de calidad, estos pueden estar vinculados a sus productos, al medio ambiente, al ambiente laboral, a su relacionamiento con los clientes, entre otros. Estos van a depender del tipo de actividades existentes en la organización, así como de su estrategia para buscar ventajas frente a sus competidores.

Dentro de las certificaciones, se recomiendan las siguientes: la Norma ISO 9.000 que certifica la calidad de los productos o servicios ofrecidos por las organizaciones y la Norma ISO 14.000 que brinda estándares de procedimientos para que los procesos de la organización se realicen teniendo en cuenta el cuidado el medio ambiente. También es símbolo de certificación, el hecho de pertenecer a la lista de "Las Mejores Empresas para Trabajar[®] en Uruguay³⁹", las cuales consideran que el modo de conseguir los mejores resultados del negocio es mejorando la calidad de los ambientes de trabajo, y es esa la manera en la que Great Place to Work[®] Institute contribuye para lograr una sociedad mejor.

10) Asociar a la organización a un organismo que promueva la RSE

Al formar parte de un organismo que nucleee otras organizaciones y promueva la RSE, se estará a la vanguardia en materia de RSE.

Esto brinda muchas ventajas a la organización que se hace socia, porque va a recibir información periódica en materia de RSE, va a estar actualizada en todo lo referente a normativas y prácticas nuevas, va a poder acceder a charlas informativas constantes,

³⁸ Pons, Jean-Claude. ECOCERT-Francia. (2001). *“El marco conceptual de la certificación”*.

³⁹ Best place to work. *Página web institucional*: <<http://www.greatplacetowork.com.uy/>>

mantener vínculos con otras organizaciones que también practiquen la RSE y enriquecerse con las experiencias de estas, entre otras.

Estos organismos que fomentan la RSE, brindan herramientas y guían a las organizaciones que quieran trabajar la RSE en la implementación de estas prácticas dentro de la gestión. Orientan a las organizaciones para que puedan no sólo crecer económicamente, sino también ocuparse por su personal que es un activo valioso de la organización, por el medio ambiente y por toda la comunidad.

Formar parte de un organismo de tales características, también mejorará la imagen de la organización, y se traducirá en una ventaja competitiva lo cual generará resultados positivos tangibles (como ser resultados económicos, entre otros) e intangibles (como ser el reconocimiento y fidelidad de los clientes, entre otros).

En Uruguay, como se mencionó en el capítulo “2.2.1 Promoción por parte del empresariado”, los organismos a los que se puede adherir una organización son: DERES y ACDE.

11) Rendir cuentas a sus *stakeholders*

- **Reporte o Memoria de Sostenibilidad**
- **Balances sociales**

Estos ítems son tratados en profundidad en el punto 3.2 “Métodos de rendición de cuentas”.

3.2 MÉTODOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

La transparencia y la comunicación de la organización con sus grupos de interés es parte fundamental de la RSE, y es por esto que la tendencia de divulgar sus aspectos en el área a medida que la RSE se va consolidando como una práctica deseable en todas las organizaciones. Las organizaciones además de integrar de forma acertada la RSE en todos sus niveles organizacionales deberían de alguna manera rendir cuentas de lo actuado, por medio de lo cual suman una práctica crucial de RSE a su gestión.

Pueden distinguirse dos tipos de informes definidos así:

Balance Social;

“Es un complemento al balance financiero anualmente publicado por la empresa, en el cual se da cuenta de los proyectos, beneficios y acciones sociales dirigidas a los empleados, inversionistas, analistas de mercado, accionistas y a la sociedad en su conjunto.”⁴⁰

• **Reporte o Memoria de sostenibilidad;**

“La elaboración de una memoria de sostenibilidad comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.”⁴¹

Estas definiciones denotan la similitud que existen entre ambas y lo cual lleva a repetidas confusiones al tratar el tema por parte de varias organizaciones y autores, los cuales manejan de forma confusa ambos conceptos llegando a nombrar indistintamente ambos informes.

• **Balances Sociales:**

El primer Balance Social fue presentado por Singer en 1972 en los EEUU con el fin exclusivo de mejorar su “imagen de marca”. Este informe comenzó a ser difundido principalmente en Alemania y Francia.

Francia puede ser considerado como el país en el cual se ha avanzado más en este aspecto y desde el año 1997 la presentación de Balances Sociales ante las autoridades públicas es obligatorio. A su vez en la región, en Argentina las organizaciones que ocupan más de quinientos empleados están obligadas, desde el año 2000, a presentar un Balance enfocado en la parte relacionada a sus empleados.

⁴⁰ DERES. *Página web institucional*: < www.deres.org.uy >

⁴¹ GRI. (2006). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, Versión 3.0*. [en línea] Disponible en: <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F1-0BDE4BFA6608/5426/G3_SP_RG_Final_with_cover1.pdf>

En Uruguay DERES hace una propuesta de Balance Social aplicable al medio nacional. Aclara que si bien este tipo de información es más fácil de preparar por aquellas organizaciones de mayor porte, dado sus mayores recursos, el Balance está dirigido a “cualquier tipo de organización o empresa, independiente de su tamaño o actividad. La secuencia recomendada, utiliza un formato de características similares a las del balance financiero, no sólo garantizando la existencia de un grado de familiaridad en cuanto al formato de presentación, sino también, la integridad, el encadenamiento lógico y la facilidad para la comparación y realización de benchmarking entre las empresas.”⁴²

Propuesta de Balance Social – DERES
I. Introducción/Presentación
a. Mensaje del personal superior
b. Perfil de la Empresa
c. Sector de la Economía
II. Los "Estados" del Balance Social
a. Estado de Demostración del Valor Agregado
b. Estados de Indicadores de Desempeño:
- Indicadores de Desempeño Económico-Financiero
- Indicadores de Desempeño Social
- Indicadores de Desempeño Ambiental
III. Las "Notas" al Balance Social
a. Descripción de la empresa
b. Otras notas explicativas
IV. Anexos al Balance Social
Informe de los auditores externos sobre el Balance Social

⁴² DERES. *Manual para la preparación e implementación del Balance Social en el Uruguay*. [en línea] Disponible en: <http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/balancesocial.pdf>

El Balance Social aparece como una técnica que cuantifica con mayor precisión mediante un estilo más esquemático, marcado por su similitud con los estados contables financieros en los cuales se basa para su desarrollo, frente al Reporte/Memoria de Sostenibilidad el cual hace hincapié en la redacción de los hechos.

- **Reporte o Memoria de sostenibilidad:**

Los grandes temas a reportar son las tres áreas que componen la definición misma de sostenibilidad; la dimensión económica, la social y la medioambiental que se representan en la siguiente figura:

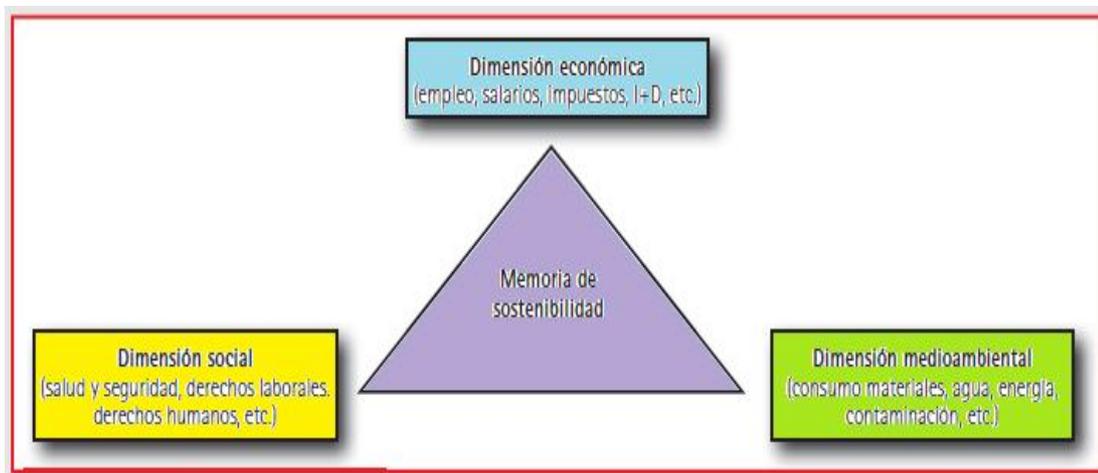


Figura 7 - Las tres grandes áreas a reportar⁴³

En base a estas tres áreas se desarrollará un documento, que al igual que el Balance Social tendrá una introducción/presentación de la organización, pero la forma en la cual expone la información será basada en la redacción auxiliada por gráficos y cuadros.

El formato más ampliamente difundido a nivel mundial es el propuesto por el GRI bajo el cual hoy en día están reportando alrededor de 1.500 organizaciones de todo el mundo. Esta iniciativa presenta la ventaja, propio de su difusión, de ser una herramienta que facilita la comparación entre las organizaciones. Quienes reportan bajo el GRI pueden escoger distintos grados de profundidad de análisis según estimen más conveniente de acuerdo a las posibilidades e intereses de su organización, los distintos grados según se clasifican pueden

⁴³ Elaborado por los autores de la presente investigación.

ser; A, B o C. A su vez pueden obtener una distinción al ser auditados sobre las materias declaradas y su medición por parte de firmas independientes profesionales en la materia, obteniendo así una calificación de “plus” simbolizada con “+” a continuación del grado, así A+, B+ o C+. GRI posee una amplia gama de guías propuestas ajustándose así a los distintos tamaños, naturaleza y sectores de la economía según se desempeñan las organizaciones interesadas, todo con lo cual han conseguido liderar a nivel mundial esta temática.

Otro reporte de gran importancia internacional es el propuesto por el Global Compact. Fue desarrollado un sistema en el cual progresivamente la organización va avanzando, año tras año, en el número de áreas reportadas, llegando al cabo de ciertos años a reportar la totalidad de los diez principios componentes de este programa de la ONU. Las organizaciones afiliadas a este Pacto Mundial deberán “*Publicar en el informe anual o reporte corporativo (por ejemplo el reporte de sustentabilidad), una descripción de las acciones que se realizan para implementar y apoyar el Pacto Mundial -al menos en la página web institucional del presente programa de la ONU⁴⁴- y sus principios (Comunicación sobre el Progreso- CoP)*”. Se destaca su sistema de contraloría, el cual consiste en que cualquier suscripto al pacto puede publicar comentarios junto al reporte publicado. Para que haya un mejor control, uno de los cometidos de la red de colaboradores locales es que los mismos participantes estén especialmente alertas a denunciar la divergencia entre lo reportado y (al menos) lo públicamente conocido. En caso de falsa declaración se puede llegar al extremo de retirar del pacto a la organización desleal. Esta forma de contraloría se presenta como eficiente y a la vez contribuye a mantener un estándar más ajustado a la sociedad en la cual se encuentra presente.

En la última década han marcado la tendencia mundial en la materia las iniciativas del **GRI** y del **Global Compact** convirtiéndose en los reportes de más amplia difusión. A su vez pueden distinguirse otros de menor acogida como el Dow Jones Sustainability Index, su versión europea DJSI EURO STOXX y el AA100 los que también han adquirido relevancia internacional.

Del estudio de la ISO 26.000 no se desprenden directrices que nos guíen hacia la elaboración de un balance social pero tampoco explicita su preferencia de uno por sobre el otro y se refiere al tema según se cita en el recuadro siguiente, dejando abierta la opción de optar por una u otra forma de informar.

⁴⁴Pacto Mundial. (2007) *El Compromiso Empresarial*. [en línea] Disponible en: <<http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>>

ISO 26.000 - Informes sobre responsabilidad social

Una organización debería, a intervalos adecuados, informar a las partes interesadas afectadas sobre su desempeño relacionado con la responsabilidad social. Un número creciente de organizaciones informan periódicamente a las partes interesadas acerca de su desempeño relacionado con la responsabilidad social. Los informes a las partes interesadas se pueden hacer de muy diferentes maneras, incluyendo reuniones con ellas, cartas describiendo las actividades de la organización en materia de responsabilidad social durante un periodo definido, información en el sitio web e informes periódicos sobre responsabilidad social.

En la información a las partes interesadas, una organización debería incluir información acerca de sus objetivos y desempeño en las materias fundamentales y asuntos pertinentes de la responsabilidad social. Debería describir cómo y cuándo las partes interesadas han estado involucradas en la información sobre responsabilidad social de la organización.

La organización debería proporcionar una imagen justa y completa de su desempeño en responsabilidad social, incluyendo los logros y las dificultades y la forma en la cual las dificultades serán abordadas.

Una organización puede elegir informar en un mismo momento sobre todas sus actividades en conjunto, o informar separadamente con respecto a una localización o sitio en particular. Los grupos de comunidades, en general, consideran que los informes más pequeños, para un lugar específico, son más útiles que los informes de las organizaciones completas.

La publicación de un informe de responsabilidad social puede ser un aspecto valioso de las actividades de responsabilidad social de una organización. Al preparar un informe de responsabilidad social, la organización debería tomar en cuenta lo siguiente:

el alcance y escala del informe deberían ser adecuados al tamaño y naturaleza de la organización;

el nivel de detalle puede reflejar el grado de experiencia de la organización con ese informe. En algunos casos, las organizaciones comienzan sus esfuerzos con informes limitados, que cubren solo algunos temas claves, y en años posteriores, expande la cobertura, en la medida en que ganan experiencia y tienen suficientes datos sobre los cuáles basar un informe de mayor alcance;

el informe debería describir cómo la organización decidió qué asuntos incluir en el informe y la forma en la que tales asuntos serían abordados;

el informe debería presentar el desempeño operativo, los productos y los servicios de la organización en un contexto de sostenibilidad más amplio; y un informe se puede elaborar de muchas formas, dependiendo de la naturaleza de la organización y las necesidades de las partes interesadas. Esto puede incluir la publicación electrónica de un informe, versiones interactivas en la Web o copias impresas. También puede ser un documento independiente o parte del informe anual de una organización.

4 CAPÍTULO 4: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

El objetivo de este capítulo es, por un lado, analizar y contrastar la realidad de algunas organizaciones nacionales con la información teórica, y por otro lado, comparar la teoría con la información obtenida en entrevistas con profesionales referentes en el tema y en conferencias vinculadas a RSE.

Es por esto que el trabajo de campo fue dividido en dos partes: la asistencia a conferencias de profesionales referentes a la temática bajo estudio y la realización de entrevistas personales; y el estudio de organizaciones que tienen incorporados fuertes componentes de RSE.

En la primera parte del trabajo de campo, se asistió a conferencias con el fin de interiorizarse en la materia y escuchar opiniones especializadas, y se realizaron entrevistas personales con referentes en los distintos temas vinculados a la presente investigación. Se entrevistó al Dr. Ferdinando Cuturi (actual Presidente de DERES), a la Ing. Carolina Bartesaghi (Coordinadora del Comité de Estudio de la Norma ISO 26.000), y al Cr. Gustavo Viñales (Representante del MTSS⁴⁵ en el Comité Ejecutivo del Consejo Nacional de RSE).

Se concurrió a las siguientes conferencias:

- Conferencia internacional de RSE 2010 de DERES: “RSE: Tendencias y Desafíos”
- Conferencia internacional de DERES: “RSE y medioambiente. Alianzas para las sustentabilidades”
- Conferencia UNIT – El aporte de la Normalización a la Responsabilidad Social Normal ISO 26.000.

Esta parte del trabajo de campo, sirvió para obtener opiniones calificadas vinculadas a los nuevos estándares teóricos en RSE y a las nuevas tendencias.

En la segunda parte del trabajo de campo, para la elección de las organizaciones, se tomaron tres referentes que hacen esfuerzos constantes por estar en la vanguardia en temas relacionados a la RSE. Si bien no son representativas del universo de las organizaciones uruguayas, son ejemplos de organizaciones destacadas en RSE en sus sectores y a nivel nacional. Estas organizaciones son de gran tamaño y por lo tanto se tenía mayores

⁴⁵ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

posibilidades de acceso a la información y obtener entrevistas, lo cual también influyó al momento de seleccionarlas. Las organizaciones que abrieron sus puertas para permitir la presente investigación, son:

- ANCAP, representante del sector público; Ente Autónomo descentralizado industrial y comercial
- Deloitte S.C., representante del sector privado servicios
- El Tejar, representante del sector privado agropecuario.

Una vez seleccionadas las organizaciones a estudiar, se procedió a elaborar los cuestionarios. Estos fueron la base de las entrevistas estructuradas y en su preparación se tuvieron en cuenta los objetivos previamente definidos para el trabajo monográfico. En las entrevistas se buscó indagar en el inicio y evolución de la RSE dentro de las organizaciones, en su tendencia, en los estándares teóricos adoptados por las mismas, así como también en la integración de la RSE dentro de la gestión organizacional.

Dado que algunos temas a analizar requerían mayor profundidad, se solicitó a las organizaciones documentación vinculada a la RSE, así como visitas a las distintas oficinas de las mismas. La información relevada en estas entrevistas, se complementó con material diverso otorgado por las organizaciones y con datos extraídos de los sitios web de cada una.

El análisis de toda la información descripta, sirvió como base para el desarrollo de este capítulo y posteriormente permitió arribar a una serie de conclusiones y recomendaciones que se exponen en el capítulo 5.

4.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

4.2.1 Conferencias y entrevistas personales

4.2.1.1 Conferencia internacional de RSE 2010 de DERES: “RSE: Tendencias y Desafíos”

La conferencia fue organizada por DERES y se llevó a cabo el 22 de noviembre de 2010 en el marco de la celebración de sus 10 años de actividad.

Tal como lo define su nombre, esta conferencia trató sobre el análisis de las “tendencias y desafíos” de la RSE. El panel de expositores estuvo compuesto por personas con una amplia y profunda visión del tema.

Programa:

- **Apertura** a cargo del Dr. Jorge Gerez, vicepresidente de DERES.
- **“Consejo Nacional de Responsabilidad Social Empresarial”** (CNRSE), por Gustavo Viñales, representante del MTSS en el Comité Ejecutivo del Consejo Nacional de RSE - Uruguay.
- **“Estrategia del gobierno de Canadá para promover la RSE”**, por Louis Guay, Coordinador de RSE para las Américas, Ministro de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional - Canadá.
- **“¿Hacia dónde va la RSE?”**, por Luis Perera, Socio Sustentable Business Solutions - PWC Chile.
- **“El empresario como agente de transformación social”**, por Paulo Itacarambirí, Director Ejecutivo de Ethos - Brasil.
- **“La RSE integrada a la gestión de la empresa, caso Los Grobo”**, por Gustavo Grobocopatel, Presidente del Grupo Los Grobos - Argentina.

Apertura

En el ámbito internacional se destacó la aprobación de la norma ISO 26.000, la cual fue producto de un largo proceso de elaboración y a su vez se entiende que marca un camino

hacia dónde va la RSE. También se destacó la creación de la Red local del Pacto Mundial y del Consejo Nacional de RSE, como avances a nivel nacional.

En materia de RSE esta conferencia “pretende ver las pautas sobre las tendencias en RSE, en dónde hay que enfocarse, a qué hay que estar atentos y adónde vamos”.

Se considera que el rol del Estado es fundamental en orientar hacia qué sectores es deseable que se desarrolle el tema. El rol del Estado no sólo desde la regulación, sino también participando y fomentando la RSE desde la Red de Empresas Públicas e incluso la incorporación en el resto de las organizaciones gubernamentales.

Se destacó la labor de Dinamarca y Finlandia, países que están avanzados en materia de RSE y vienen marcando un rumbo en el cual el gobierno se involucra desde distintas órbitas, promueve la RSE desde las empresas públicas y fomenta las inversiones responsables.

Gustavo Viñales

La visión de la RSE:

Explica que el Decreto forma parte de la divulgación del concepto de RSE, pero el Poder Ejecutivo no pretende definir el tema. Parte de la existencia de diferentes definiciones según el grupo de interés. Establece que el objetivo es lograr el diálogo entre las partes.

Destaca tres conceptos; a) la integración en la gestión, no solo enfocándose en el aspecto económico, sino también en el social y medioambiental; b) el interés por el diálogo, dado que en las organizaciones confluyen muchos intereses; c) la transparencia, y en este sentido “estima que se va hacia un proceso natural de evolución hacia alguna sistematización de Reporte de la RSE”.

Voluntariedad versus obligatoriedad:

Este organismo apunta a la voluntariedad. Considera que plantearse la obligatoriedad sólo llevaría a un desarrollo más difícil y lento al cerrar espacios de diálogo.

El CNRSE tiene la vocación exclusiva de diálogo y no de control, lo que se manifiesta en el Decreto que lo crea. El objetivo es la difusión. Aclaró que no busca ni siquiera controlar a las empresas públicas.

Respecto a la conformación de los grupos que componen el Consejo, señala que la lista de integrantes no está cerrada aún, pero consideran que abarcar a todos los posibles actores involucrados desde un principio puede complicar y enlentecer el inicio. No se descarta que en un futuro se puedan incorporar al Consejo instituciones como DERES, la Universidad/Academia, u ONGs.

Gustavo hizo la precisión de que uno de los objetivos de este Consejo es “alcanzar” el nivel de desarrollo que tiene la RSE en la región, específicamente Brasil y Chile, países que han progresado en la temática. A su vez aclaró que no hay una agenda cerrada a pesar de tener objetivos de corto y mediano plazo definidos.

Louis Guay

El expositor comenzó definiendo la RSE según el gobierno canadiense; “RSE constituye la forma en la cual las organizaciones incluyen las preocupaciones económicas, sociales y ambientales a sus valores y operaciones de manera transparente y responsable para ser vectores eficaces y eficientes de desarrollo socioeconómico sostenible.”

En la RSE define tres grupos de interés; los inversionistas, las organizaciones de la sociedad civil (aquí incluye los grupos inmediatamente influenciados) y el gobierno.

El expositor resalta el hecho de que la RSE nace en Canadá a raíz de los cuestionamientos que generó la industria extractiva.

Destaca en ese proceso evolutivo la creación de la Mesa Redonda Nacional en 1989 sobre el medio ambiente y economía, y el instituto de RSE. Señaló que su gobierno participó en la cumbre de Rio de Janeiro integrando la mesa de la industria extractiva.

El camino que Canadá fue recorriendo junto a su industria extractiva dio como resultado la *White Horse Mining Initiative 92*; en 1992 se inició el proceso de búsqueda de un consenso entre Ministros de recursos minerales de las provincias y del gobierno federal, representantes corporativos mineros, sindicatos, ambientalistas y comunidades indígenas. Se llegaron a consensos que dieron inicio y contribuyeron a promover la sostenibilidad a nivel general. El proceso fue basado en el diálogo y la voluntariedad.

Políticas públicas

Las políticas públicas están dirigidas a los tres grupos de interés definidos, y por lo tanto la consideran RS y no RSE. Estas políticas públicas se basan en cuatro pilares:

1. Contribución a la creación de capacidades para generar recursos. Identificar estrategias y proyectos para adecuar las capacidades de los interesados para que logren un equilibrio entre ellos.

2. Promoción de valores y herramientas, entre todos los interesados a nivel país e internacional, y difundir las buenas y malas experiencias.

3. Creación de un Centro para la Excelencia de la RSC, su nombre oficial *Center for Excellence in CSR*. Tiene el papel de facilitar el acceso a la información, una biblioteca virtual que se nutre de las organizaciones que promocionan la RS, o sostenibilidad o mejores estrategias.

4. Intermediación, cuando se necesite un proceso para remediar situaciones críticas, involucrando inversionistas y la comunidad, la ministra de RSE intermedia para la resolución de problemas que involucran la RSE.

Para fomentar la RSE existen mecanismos de diálogo en los cuales confluyen las tres partes interesadas; mesas redondas consultivas a nivel nacional (fue un proceso de dos años y medio), comités consultivos a nivel provincial y nacional con temas específicos y generales como políticas estratégicas, iniciativas de foros entre empresas y ONG's para definir proyectos específicos en comunidades y países extranjeros, entre otros. El gobierno definió un papel activo.

Repasó el rechazo al proyecto de Ley C300 de RS en Canadá, el cual pretendía hacer obligatoria la presentación de algún tipo de Reporte de Sostenibilidad. Explicó que se rechazó tal proyecto, fundado por ejemplo en que la burocratización de un consenso como existe en Canadá, eliminaría la innovación, creatividad y sinceridad.

A su vez considera que la RSE formará parte de la agenda de políticas públicas en esta primera parte del siglo XXI.

Luis Perera

Señaló avances en la materia que han logrado diversos países, aclarando que los mismos deben ser tomados como ejemplos y no como modelos impuestos desde fuera:

- España creó el Consejo Nacional de RSE en 2009.
- Francia, donde es obligatorio el Reporte de Triple Base desde 2001 para determinadas organizaciones.
- Inglaterra mantiene una relación entre el total de los fondos de pensiones y la inversión de estas en proyectos considerados Socialmente Responsables.
- Chile genera espacios de diálogo y el gobierno poco a poco va incorporando a su legislación puntos que surgen en estos espacios.
- Suecia, en donde un total de 55 empresas públicas están obligadas legalmente a reportar bajo el GRI y auditarlo desde 2007. El fundamento de esta obligación es la creación de un bien público común. El impulsor fue el Ministerio de empresas, energía y comunicaciones.
- Sudáfrica estableció por ley que a partir del 2011, las empresas abiertas que cotizan en bolsa estarán obligadas a presentar reporte de sostenibilidad integrado a sus estados contables.
- Dinamarca creó un Consejo para discutir el tema y se determinó la obligatoriedad de presentar reportes de sustentabilidad para las organizaciones grandes abiertas y las estatales (aproximadamente 1100 en total). A su vez existe un importante fomento del Pacto Mundial.
- Alemania, en octubre 2010 culminó un plan nacional que buscaba dar impulso a la temática de RSE entre las organizaciones y a enfocar sus acciones. Ese plan llevó un año y medio, y se desarrolló bajo el seguimiento del Ministerio de trabajo y ciencias sociales. Además se estableció un foro nacional con 44 expertos. Ambas iniciativas dieron como resultado un “concienzudo” plan de acciones y recomendaciones claramente identificadas.
- India tiene un Ministerio de asuntos de Empresa, específico para la RSE. Se basa en la voluntariedad y busca dar impulso a la RSE. “Adopta y explica, y si no lo adoptas, explica” es una de las frases que utiliza dicho Ministerio.

También definió tres ejes que a su entender son los caminos que guían la temática:

- Medio ambiente: destaca la iniciativa TEEB (*The Economics of Ecosystems and Biodiversity*), se busca comenzar a medir la huella de carbono y del agua, así como también cuantificar los servicios que presta el ecosistema → “Un País Natural”

- Construcción del capital social: liderazgo positivo, procurar una economía inclusiva, educación gerencial socialmente responsable y promoción de la inversión responsable
→ “*Un País Inclusivo*”
- Rendición de cuentas: el Estado como ejemplo y el fomento de los reportes integrados
→ “*Un País Transparente*”

Estima que profundizar el camino de la RSE pasa necesariamente por tener una visión país. Se necesita una articulación a nivel país que facilite el camino hacia la conquista de los objetivos en cada eje temático (País Natural, Inclusivo y Transparente). Recuerda que “No hay empresas exitosas en sociedades fracasadas”. Destaca que en este proceso de articulación nacional se necesita un debate sobre cuál es el rol del Estado en la RSE.

Finalmente, y planteando la pregunta original de ¿Hacia dónde va la RSE?, sugiere que la respuesta surja de preguntarse hacia dónde se está transitando en cada uno de los puntos definidos dentro de esos tres ejes temáticos mencionados.

Paulo Itacarambirí

Comenzó comentando la experiencia de Ethos en Brasil, en donde las organizaciones aún no gestionan los beneficios para todos sus interesados, sólo lo hacen para sus inversionistas. También observa que las organizaciones aún no han adquirido la habilidad para gestionar todos los aspectos que involucra la RSE.

Considera que la RSE es una estrategia de cambio muy fuerte, porque ayuda a crear una gestión eficiente, aunque por sí sola no la logra. De todas formas lo identifica como un factor de cambio ya que incita a las organizaciones a que se vayan adelantando a la ley. Plantea qué es lo que puede hacer el Estado y destaca dos aspectos importantes: la voluntariedad y que las propias organizaciones demanden acciones por parte del Estado. En este segundo punto, entiende que si las organizaciones que están liderando en materia de RSE ven que las demás no las siguen, van perdiendo interés en seguir sus procesos.

Entiende que la mejor forma de fomento de la RSE es reglamentando acciones para todas las organizaciones del Estado (no sólo para las empresas públicas), dando el ejemplo a las demás. Se pueden fomentar estas prácticas mediante inversiones responsables, desarrollando actividades que contemplen la RSE, involucrándose y ayudando a dar pasos.

En su opinión, las organizaciones no deberían hacer RSE por un tema de beneficios. Considera que se precisa un cambio de roles en las organizaciones, para lo que es necesario una discusión profunda.

Para comprender en qué dirección va el tema de la Sostenibilidad se plantea la siguiente pregunta: ¿qué es insostenible? y entiende que la forma en la cual las personas ejercen su demanda no es sostenible. Esquematiza la situación según tres áreas:

- Ambiental. Pérdida de biodiversidad y calentamiento global. El planeta tiene límites de recursos, hay que aprender a respetarlos. Hay que lograr manejar el valor real de los productos y servicios teniendo en cuenta los costos de sus externalidades.
- Social. Existencia de un desequilibrio social. En este punto entiende que hay que producir resultados para todos los *stakeholders*.
- Sistema de valores. Predomina una visión industrial de la sociedad, mercantilista y de consumo donde todo se compra. Considera que no es un sistema de valores sostenible. Aquí aparece el combate a la corrupción, el cual impide la redistribución de la riqueza. Ve a la organización como un actor importante para ese cambio en ética.

En el entendido de que se debe articular la RSE con la sostenibilidad y ambas con políticas públicas, se plantea ¿cómo implementar cambios?, y brinda ejemplos:

- Cambio climático. Cuenta de la existencia de espacios donde las organizaciones exponen qué es lo que están haciendo y a su vez proponen que las empresas públicas hagan lo mismo.
- Sociedad sostenible. Hace foco en el desarrollo sostenible local, en la ciudad sostenible. Propone la creación de foros de coordinación de acción en las ciudades, invitando al empresariado local, para determinar cuáles son las metas de esa localidad y qué es lo que se desea impulsar, entre otras cosas.
- Cambio de valores. Comentó que en octubre de 2010 se reunió a seis líderes políticos y empresarios (brasileros y extranjeros) para crear un movimiento de “unión global por la sostenibilidad” con el fin de crear espacios de diálogo que contribuyan a destrabar la discusión sobre la sostenibilidad. Este movimiento se presentará en el Fórum Mundial 2011 en Río de Janeiro, para lograr un acuerdo mundial en el tema.

Gustavo Grobocopatel

Comenzó explicando que la organización debe “seducir” a la sociedad porque de otro modo se le dificultará tanto reclutar talentos, como conseguir proveedores y clientes, atentando contra su propio beneficio.

Destacó que la organización de la que forma parte, hace foco en el desarrollo local, y remarcó la importancia del programa Potenciar. En este se financian proyectos locales, dando prioridad a aquellos que son llevados adelante por una red de interesados e involucran a varias organizaciones. A su vez se le da preferencia a aquellos proyectos que dejen una capacidad de autogestión instalada en la sociedad.

Desafíos de la RSE:

- Integración - considera que se debe incorporar la RSE a las estrategias de la organización y vincularla al crecimiento y en sí a su propia sustentabilidad.
- Medición - entiende que es necesario enfocarse en qué es lo que recibe la sociedad y no en qué es lo que la organización da (que es lo que mide el GRI por ejemplo). En este sentido, comentó que en la actualidad están trabajando en conjunto, la ONU, una ONG española y su organización, en un proyecto sobre el tema. Mediante un software que se diseñó para este proyecto, se determinó que los colaboradores –proveedores y clientes- lograron una mayor empleabilidad (capacidad de decidir dónde trabajar) y autonomía gracias a los proyectos impulsados.

A su vez, expresa como deseable para el buen desarrollo de la RSE y la sostenibilidad, que las empresas públicas se vayan acercando a las organizaciones líderes en el tema y que las políticas públicas sean construidas entre todos.

4.2.1.2 Conferencia internacional de DERES: “RSE y medioambiente. Alianzas para las sustentabilidades urbanas

La conferencia fue organizada por DERES y se desarrolló el 19 de agosto de 2010 en el Hotel IBIS. El expositor fue Ross Mirkarimi. A continuación se expone la presentación que realizó DERES en su página web de Ross:

“Reconocido por sus políticas innovadoras en el tema medioambiental, el estado de California ha marcado importantes hitos vinculados a la sustentabilidad.

Ross Mirkarimi es supervisor del distrito 5 de la ciudad de San Francisco y ha impulsado diversas iniciativas, destacándose la legislación que introdujo en 2007 referente al uso de bolsas de plástico biodegradables, logrando así que San Francisco fuera la primera ciudad en tomar esta iniciativa.

En 2008 Mirkarimi promovió un programa piloto que provee \$1.5 millones a organizaciones no gubernamentales y ciudadanos de bajos recursos para la instalación de paneles solares y poder así ahorrar energía y proteger el medioambiente.

Fue co-fundador del Partido Verde para el Estado de California en 1990, y en marzo 2010 deja el mismo para unirse al Partido Demócrata y apoyar la campaña del presidente Barak Obama.

Mirkarimi posee un Master en Economía Internacional y en Ciencia Medioambiental de la Universidad de San Francisco.”

Ross expuso algunos de los avances que han logrado en su ciudad de San Francisco. Se resumen a continuación los más relevantes:

- Comenzó la conferencia dando un ejemplo de lo que sucede en Montevideo, donde se utilizan anualmente 55 millones de bolsas plásticas mientras que en San Francisco, con una población tres veces superior, el consumo es menor. Se destaca que Ross es autor y promotor de la lucha por la prohibición de las bolsas plásticas en grandes supermercados (primera ciudad del hemisferio en promover esto).
- En lo relativo al transporte público, tanto para ómnibus como taxis, mencionó que las autoridades de San Francisco estimulan a que se consuman combustibles no contaminantes, mediante la utilización de incentivos fiscales con deducciones incrementadas de impuestos.

Respecto a los biocombustibles, señala que existen metas en cuanto a mezclar cierto porcentaje de los mismos con combustibles fósiles.

- También se incentiva fiscalmente a las organizaciones para que brinden transporte colectivo a sus empleados con el fin de reducir las emisiones de gases tóxicos. Recientemente se está incentivando a que los empleados vayan en bicicletas, y también se continúa incentivando a que utilicen el transporte colectivo público lo cual también reduce las emisiones.

Respecto a este punto dio el ejemplo de Google, la cual tiene un ómnibus que funciona con biocombustible para llevar a sus empleados a trabajar. Además el mismo tiene una función publicitaria ya que es muy llamativo y luce el logo de la marca según se puede observar en fotografías.

- Concibe a su ciudad como una ciudad de vecindarios y entiende que esto contribuye a construir una ciudad sustentable. Vivir, trabajar, relajarse y tener la mayor cantidad de servicios cerca de los hogares es más eficiente tanto en tiempo como en utilización de recursos.

- A la vez que se pretende mantener la arquitectura de la ciudad, se fomenta la construcción de “edificios verdes”. Estos edificios son construidos con materiales cuya elaboración y deposición final tienen bajo o nulo impacto ambiental, además de buscar la máxima eficiencia y así reducir el consumo de energía.

- Todas las casas y comercios está obligados a sacar sus residuos a la calle ya clasificados en tachos de distintos colores, y así contribuir a la eficiencia del proceso de reciclado y tratamiento de los residuos.

- La ciudad de San Francisco ha desarrollado su propio protocolo de contaminación en contraposición a su propio gobierno federal de los Estados Unidos el cual ni siquiera está adherido al tratado de Kyoto. Haciendo uso de su autodeterminación, la sociedad de San Francisco decidió darse un estilo de vida mejor sosteniendo que también es compatible con su llamado “estilo de vida americano”.

- Recordó que la educación enfocada en los niños, también en lo que refiere a la educación medioambiental, produce mayor impacto y por tanto es allí en donde se juega gran parte del futuro.

- Otro de los aspectos destacados es la reciente y creciente discusión sobre la responsabilidad que tienen las empresas en lo que refiere a los envases de sus productos. Como es sabido, el producto que luce mejor tiene más probabilidades de ser comprado y por

lo tanto las empresas compiten por tener un envase cada vez más grandes y llamativos. Se está diseñando una ley en la cual se pretende que las organizaciones sean responsables por sus envases y brinden las soluciones al consumidor para que pueda desechar estos de una forma que no impacte en el medioambiente.

- Por último concluye que el planeta Tierra y sus habitantes no tienen más remedio que insistir en que el gobierno -tanto a nivel municipal como regional, federal e internacional- promulgue leyes reglamentarias inteligentes y eficaces destinadas a corregir y evitar abusos contra la salud ambiental.

4.2.1.3 Entrevista al Dr. Ferdinando Cuturi, Presidente de DERES y Director General de Mr. Bricolage

A continuación se expone un resumen de los principales temas en los que Ferdinando dio su opinión:

- ISO 26.000 y Principales estándares teóricos
- Normalización y certificación de la RSE
- Actualidad de DERES
- Mejores prácticas
- Evolución y tendencias de la RSE en el Uruguay
- Incentivos para el desarrollo de prácticas de RSE
- Consejo Nacional de RSE

ISO 26.000 y principales estándares teóricos

Ferdinando destaca en una primera instancia ciertos aspectos de la ISO 26.000:

- La norma considera la RS y no únicamente la RSE, añadiendo que la responsabilidad no es sólo un compromiso que deberían adquirir las organizaciones, sino también todas las personas: ciudadanos, gobernantes, sindicalistas, todos los integrantes de la sociedad.
- la Norma ISO 26.000 no es una guía certificable, por lo que no hace sencillo cuantificar ni de medir cómo se está situado en términos de RSE. La norma pretende ser simplemente una guía de buenas conductas.
- La norma no permite ver ni compararse con una escala. Esto en su opinión no es lo mejor. Destaca otras herramientas a utilizar además de la ISO 26.000 si lo que se pretende es seguir una guía en lo pertinente a RSE.

También brinda su opinión sobre los principales estándares teóricos en RSE:

- **IRSE** – este índice es llevado adelante por ACDE y DERES, es de autoevaluación, es decir, permite evaluar cómo se comporta la organización frente a sus grupos de interés. En su opinión tiene algunas debilidades, dado que si una misma organización lo realiza 2 o 3 años en forma consecutiva, puede suceder que en el último tiempo esta considere que ya no le está aportando mucho en materia de RSE. Destaca su importancia para las organizaciones que quieren empezar a trabajar la RSE, ya que les brinda lineamientos de cómo tener un comportamiento socialmente responsable, evaluando varios capítulos relacionados con los ejes de la organización: empleados, clientes, proveedores, Estado, medioambiente, entre otros. Agrega que las preguntas que formula el IRSE permiten a la organización comparar su comportamiento con años anteriores así como también compararse con otras organizaciones del mismo rubro o giro. Asimismo permite diagnosticar oportunidades de mejora y brinda recomendaciones.
- **PLARSE** - brinda la opinión de DERES, en el entendido de que el PLARSE es un indicador más completo que el IRSE, ya que permite realizar comparaciones, ponderaciones, así como obtener indicadores de evolución. El indicador es administrado por Ethos, organismo con el cual DERES tiene muy buena relación.. Destaca que las organizaciones pueden reportar en el sitio web de PLARSE, comparándose con otras organizaciones a nivel continental.
- **GRI** - señala que algunas organizaciones uruguayas empezarán a reportar por el GRI, como ser el caso de ANCAP, Tres cruces, entre otros. Recalca la importancia de poder utilizarlo para distintos tipos de organización, sin importar el tamaño.
- **Pacto Mundial** - subraya la importancia de poder reportar en todos los principios o en unos pocos, y luego ir sumando los demás principios. Tiene un costo mínimo adherirse al mismo.

Normalización y certificación de la RSE

En su opinión no es recomendable que se normalice la RSE, dado que entiende debería nacer de las organizaciones como una acción voluntaria. En la revista de DERES publicaron su opinión y generó polémica, pero es la posición que mantiene él y la institución.

Brinda el ejemplo de Francia donde el balance social es obligatorio para las organizaciones, y donde el mismo puede ser preparado por un empleado que tiene esa función, pero que no necesariamente “siente” la RSE, al no estar involucrado” con la organización. También se puede dar el caso de que el resto de la organización no esté al tanto

de lo que es un balance social, pero sin embargo es obligatorio. Es por esto que sostiene que la RSE debería ser algo voluntario.

Opina también que lo legal no forma parte de lo socialmente responsable, y cuestiona uno de los principios de RSE de la ISO 26.000 “Respeto al principio de legalidad”, porque entiende que cumplir con las leyes es algo inherente a la RSE.

Con respecto a la certificación, no considera que elaborar una norma certificable sea el camino a seguir, porque señala que esto puede generar una barrera para algunas organizaciones, sobretodo de tamaño pequeño y menores recursos.

También comenta el ejemplo de ACODIKE, organización que en el 2009 informó en los medios de comunicación que era la primera empresa certificada en RS, a través de una norma internacional SA 8.000 que vela básicamente por las condiciones laborales, trabajo forzado y trabajo infantil. Destaca que la mencionada norma certifica a nivel mundial, pero no aplica a todas las materias de RSE, sino fundamentalmente a las relacionadas con los derechos humanos. Esto generó discusión o diferencias de opinión, dado que esta norma aplicaría más para otro tipo de concepto, no el de Uruguay donde está bastante regulado el derecho laboral.

Por último concluye que en DERES están abiertos a trabajar en conjunto con otros organismos y escuchar diversas opiniones en lo referido a la normalización y certificación.

Actualidad de DERES

Ferdinando destaca que DERES ayuda y orienta a todas las organizaciones, tanto a las que llevan años trabajando la RSE, como a las que recién están comenzando.

DERES se encuentra realizando Talleres de intercambio de buenas prácticas, con el cometido de que las organizaciones puedan intercambiar información al respecto, experiencias, conocimientos y estén en contacto entre ellas.

Subraya que DERES integró el Comité Espejo que participó en la elaboración de la Norma ISO 26.000, y actualmente se encuentran abiertos y a la espera de la norma uruguaya certificable que está promoviendo UNIT, para su evaluación.

Mejores prácticas

Ferdinando comenta el caso de la empresa NUVÓ, y su cometido de valorizar el trabajo de la mujer. La organización actualmente realiza un programa de capacitación a mujeres,

enseñándoles diversas herramientas de informática, micro gestión de empresas, tareas de artesanía, entre otros. Luego de estos cursos, muchas de ellas ya capacitadas quedan seleccionadas para trabajar en NUVÓ como revendedoras. En su opinión es un claro ejemplo de cómo a través de la RSE, la organización logra un beneficio propio, captando revendedoras que siguen los ideales de NUVÓ antes de empezar a trabajar.

Para que los programas de RSE se incorporen en la gestión de la organización, considera que tienen que ser de fácil implementación y deben funcionar prácticamente solos.

Comenta el caso de la organización en la cual es Director General, Mr. Bricolage, que tiene como objetivo incorporar a jóvenes con déficit intelectual, llegando a conformar los mismos entre un 5% y 10% de la plantilla de trabajadores. La organización obtiene beneficios directos con este programa ya que estos empleados retienen su puesto de trabajo hasta 7 veces más que cualquier otro empleado, tienen un presentismo ejemplar, y más en aquellas organizaciones que por su giro o ciertas particularidades, tienen alta rotación de personal. También destaca que al incorporar trabajadores con estas características, se evitan los costos en que se incurre para la selección de personal al retener más su puesto de trabajo, por ejemplo costos de anunciar la oferta laboral en el diario, o en una consultora, entre otros gastos. En promedio a Mr. Bricolage le cuesta \$ 5.000 el ingreso de cada empleado, porque se dedica tiempo en capacitación y explicación de las tareas y el funcionamiento de la organización, y estos jóvenes al permanecer en la organización por más tiempo, genera una rentabilidad de 100 %. Comenta el ejemplo de Felipe Gil, un joven con síndrome de down que trabaja hace 10 años en la organización y es muy conocido y querido por todos.

Señala la dificultad que se les presenta a algunas organizaciones al identificar a sus *stakeholders*, ya que al definir la visión y misión de las mismas, deben tener en cuenta los intereses de estos. Nuevamente comenta el caso de Mr. Bricolage, que realiza actividades de voluntariado en escuelas de la zona, y si bien están muy contentos con estas acciones, se cuestionan si realmente los beneficiarios de las mismas forman parte de sus grupos de interés. Concluye que hay que separar el voluntariado con las otras actividades dirigidas a los *stakeholders*.

Agrega otro comentario sobre el IRSE, y es que este índice le deja a las organizaciones la tarea de identificar a sus *stakeholders*, y muchas veces se hace difícil de visualizar. En DERES se está programando un curso enfocado en la identificación de los mismos. Asimismo destaca la importancia de integrar la RSE dentro de los procesos de la organización, lo que permite hacer que realmente funcione la RSE. Destaca que además las organizaciones deberían conocer los beneficios que les proporciona la RSE, y deberían tener en cuenta también que el tema de reportar, está en un segundo nivel dentro de la integración en la gestión.

Confirma que Mr. Bricolage ha comunicado sus acciones de RSE a otras organizaciones, para promover que estas actúen de igual forma. Supermercados TATA realizó a partir de esto, un acuerdo de tener un joven con síndrome de down por sucursal. Por el momento la integración de los jóvenes no resulta tan sencilla, dado que cuentan con 1.200 empleados, pero actualmente se encuentran trabajando para buscar la forma de incorporarlos.

Evolución y tendencias de la RSE en el Uruguay

Opina que hace 10 años, existía mucho el marketing social y la filantropía, lo cual no está mal; pone el ejemplo de la empresa SAPRIZA, donde su fundador estaba muy involucrado en el tema. Recalca que la RSE no se utiliza únicamente con un fin publicitario.

Ferdinando considera que en Uruguay las acciones de RSE eran acciones puntuales. Estos empresarios empezaron a promover la RSE, pero se encontraban con acciones voluntarias, que no estaban integradas en la vida de la organización, acciones puntuales tomadas por alguien en particular de la organización.

Compara con la situación al día de hoy, y considera que existe un gran cambio; las personas se informan de forma más rápida, las noticias sobre RSE son constantes, se está hablando todo el tiempo de las condiciones laborales, del medioambiente, de las funciones básicas que cumplen las organizaciones y no el Estado, por lo que las organizaciones comienzan a notar que actuar socialmente responsable, es rentable. Comenta el ejemplo de Tienda inglesa con DGI, y la respuesta positiva que tuvieron sus clientes y empleados con la organización a salir a defenderla públicamente.

También destaca un estudio realizado en el 2007 por el Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias, sobre si la RSE es rentable o no. Uno de los puntos era ver si los consumidores en iguales condiciones de precios le comprarían a una organización socialmente responsable. Señala que en la mayoría de las respuestas los consumidores respondían que sí, que incluso estaba dispuestos a pagar más. En su opinión el estudio no refleja la realidad, ya que las personas en muchas ocasiones responden en cierta medida para “quedar bien”, y lo que verdaderamente importa de los consumidores es su decisión individual, influenciada por el precio y la calidad.

Finaliza con el caso del Nuevo Banco Comercial, donde al momento de otorgar un préstamo, analiza si la organización es socialmente responsable, calificándola y prestándole a una tasa de crédito dependiendo de esa calificación.

Obtener certificaciones

En su opinión, cumplir con ciertas certificaciones es necesario ya que los clientes indirectamente lo solicitan. Ferdinando comenta lo del “Sello comercio justo”, una certificación para productos que indica que todos los integrantes de la cadena de valor han recibido un valor justo por el producto que comercializan, con márgenes de ganancias adecuados.

Destaca el caso de la empresa Teyma, que solicita y exige a todos sus proveedores que justifiquen su emisión de gases de efecto invernadero, reportando a su casa matriz la cuantificación de estos gases.

También señala el caso de Europa, en donde es necesario para poder vender un producto de madera, que sea elaborado con madera reciclada. Se necesita un sello que certifique que la madera es reciclada, si las organizaciones no cuentan con este, no pueden entrar al mercado.

Finaliza considerando que los empresarios son conscientes que tarde o temprano estas conductas socialmente responsables serán exigidas por los *stakeholders*, comportándose en muchos casos como barreras para-arancelarias si no se llevan a cabo.

Incentivos para el desarrollo de prácticas de RSE

Considera que los incentivos fiscales son una herramienta importante de promoción.

Si se va a realizar una donación, recomienda que sea por ejemplo al Fondo de Promoción cultural, donde le permiten a la organización deducir el gasto del Impuesto a la Renta. Las deducciones por donaciones para la renta están detalladas en la normativa.

Consejo Nacional de RSE

Señala las principales características del Consejo Nacional de RSE, y destaca la polémica existente dentro del propio gobierno sobre si las empresas estatales deben realizar acciones de RSE.

Ferdinando es partidario de que las empresas públicas realicen RSE, tanto con su público interno como con sus proveedores y clientes, pero reconoce que dentro del gobierno hay mucha gente en contra de esto.

Con respecto al Consejo, DERES considera que el mismo no debería brindar una certificación en RSE, un *level quality*, porque entiende que no es el gobierno quien debe otorgar un sello de organización responsable socialmente. En su opinión son los *stakeholders* quienes tienen que decidir eso.

El otro punto que se remarcó en DERES sobre el Consejo, fue que ponerlo en el ámbito del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, podría llegar a sesgar la RSE y enfocarla únicamente en temas laborales; pero hay que tener en cuenta que la RSE va más allá.

Por último señala que no comparten la manera en que se creó el Consejo Nacional de RSE. Destaca que DERES no tiene representantes directos dentro del Consejo, aunque sí indirectos ya que varios de sus representantes trabajan también en DERES.

4.2.1.4 Conferencia UNIT – El aporte de la Normalización a la Responsabilidad Social Norma ISO 26.000.

El 29 de julio tuvo lugar en UNIT la Conferencia sobre “El Aporte de la Normalización a la Responsabilidad Social – Norma ISO 26.000”, la cual contó con más de 300 participantes.

La conferencia constó de dos partes; una primera parte donde expuso el Ing. Pablo J. Benia, Director-UNIT, sobre el Aporte de la Normalización a la Responsabilidad Social y una segunda parte, donde la Ing. Carolina Bartesaghi realizó una presentación de la Norma ISO 26.000: Guía sobre Responsabilidad Social.

El aporte de la normalización a la Responsabilidad Social

A modo de resumen se destacan los principales puntos expuestos por el Ing. Pablo J. Benia:

- Actividades de UNIT en Beneficio de la comunidad; vinculación de UNIT con la RS: “La fundación de UNIT en 1939 como ONG es el resultado de la Responsabilidad Social de varias asociaciones, organismos estatales, empresas y personas”;
- Características de UNIT: Evolución, actividades realizadas, mecanismos de divulgación;
- Normas: Características de una norma técnica. Agrega “De una manera u otra, todas las normas técnicas tienen relación con la responsabilidad social”;
- Características de la ONG ISO. Algunos ejemplos de normas ISO.
- Aporte de la normalización a la RSE
- Expuso las principales características de la Norma ISO 26.000, y sus inicios y el estudio durante 4 años de la conveniencia de realizar la norma, destaca el enfoque multidisciplinario y los Comités Espejos;

- Señala que la norma no es certificable pero no descarta tomar una decisión a nivel nacional aunque a nivel internacional se haya descartado, en su opinión una certificación podría ser un elemento de promoción de la RS;
- Agrega que en caso de optarse por la certificación debería hacerse en:
 - Una norma nacional.
 - Alineada con la Norma ISO 26.000.
 - Que tenga en cuenta normas extranjeras: en particular de países con características similares a las nuestros (Brasil, Colombia, México, entre otros);
- Destaca que a solicitud de ACDE, el Comité especializado de UNIT está considerando la elaboración de una norma nacional certificable; y
- Enfatiza que en varios países, existen especificaciones realizadas por individuos u organizaciones que ofrecen normas de RS, a las cuales UNIT no considera como normas, destacando el cuidado a tener en la temática.

Norma ISO 26.000: Guía sobre Responsabilidad Social

Se resumen a continuación, los principales puntos tratados por la Ing. Carolina Bartesaghi en la segunda parte de la conferencia, en su mayoría ya vistos durante la presente investigación.

- Proceso de elaboración de la ISO 26.000: aspectos más importantes y relevantes en su proceso;
- Características de la Norma ISO 26.000:
 - Guía con directrices, no es una norma de sistema de gestión ni de certificación.
 - Inquietudes de ciertos países por no ser norma certificable.
 - La norma busca un entendimiento en común de lo que es la RS a fin de facilitar un marco de referencia para todo tipo de organizaciones, de cualquier característica y de cualquier lugar.
 - Destaca la gran Difusión que está realizando la ONG ISO.

- Brinda un resumen de los principios fundamentales, así como una idea general de todos los capítulos de la norma y del anexo;
- Desarrollo de la norma por parte de ISO: “La responsabilidad social se alinea con la estrategia de ISO de desarrollar normas que son relevantes para el mercado global y que ayudan a crear un mundo sostenible”;
- Comenta los antecedentes más importantes antes de la ISO 26.000: Declaración Universal de los Derechos Humanos, Desarrollo de las Normas ISO 9000, La Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro, Desarrollo de las Normas ISO 14000, Global Compact, ONU, Libro Verde, Estrategia de RSE en Europa y Global Reporting Initiative, GRI;
- Metodología de elaboración: destaca la forma que trabajó la ISO por primera vez para realizar una norma con:
 - Participación Balanceada por partes interesadas (*stakeholder*, inclusive en Grupos de la dirección y de tarea del SR).
 - Co-liderazgo (twinning) – ABNT (Brasil) / SIS (Suecia).
 - Decisiones tomadas por consenso.
 - Participación activa de las organizaciones que tienen impacto significativo en RS y el desarrollo sostenible (ONU, GRI, entre otros).
 - Involucramiento (esfuerzos intensos de promover capacitación en los países en vías de desarrollo en diversas regiones, como África y Sudamérica).
 - Posibilidad de realizar comentarios y sugerencias. Más de 10000 comentarios realizados;
- Destaca la relación de la RS con la UNIT. El enfoque de la norma es que la RS va a generar un mundo más sostenible ayudado con el desarrollo sostenible;
- Comenta el compromiso de la UNIT con la ISO 26.000:
 - Participación activa.
 - Comité espejo Nacional.
 - Transparencia y participación de todas las partes involucradas.
 - Elaboración de un portal de RSE por parte de UNIT, con la posibilidad de subir comentarios.

- Se realizó una presentación del video de presentación de la ISO;
- Detalla algunas críticas que ha recibido la norma: pesada de leer y larga aunque a su parecer cuenta con todos los aspectos y elementos necesarios.

Puntos a destacar de la conferencia

Se destacan como puntos más importantes de la conferencia:

- La posición de UNIT de estar a favor de una norma nacional certificable, encontrándose en etapa de estudio, a pesar del descarte internacional que ha existido;
- Importancia dada por parte de la UNIT a la ISO 26.000 como marco de referencia internacional;
- Vinculación de UNIT en promover y desarrollar la Responsabilidad social en el Uruguay.

4.2.1.5 Entrevista a la Ing. Carolina Bartesaghi, Secretaria Técnica del Comité Espejo Nacional de UNIT.

Se expone a continuación un resumen de los principales temas tratados en la entrevista a Carolina:

- Norma ISO 26.000: características generales
- Difusión de la ISO 26.000
- Certificación de la norma
- Integración en la gestión
- Vinculación con el GRI
- Incentivos para la utilización de la ISO 26.000
- Consejo Nacional de RSE
- Experiencias de la aplicación de la ISO 26.000 en empresas de Uruguay

Norma ISO 26.000: características generales

La ISO 26.000 ya fue aprobada y su publicación se realizó el 1ero de noviembre de 2010.

La última versión se encuentra disponible en la UNIT. Las formas de acceder a la norma son: adquiriéndola o consultando la misma en la biblioteca de la UNIT en el centro de información, con entrada libre. Pero no se puede acceder a las normas técnicas desde internet.

La norma se redactó originalmente en inglés y en forma paralela un comité se encargó de su traducción al español. El *Final DIS* es el borrador final de la ISO, en base a este se realizó el marco teórico de la presente investigación. Carolina nos confirma que este borrador no presenta cambios sustanciales con respecto a la última versión publicada. No hay cambios en el contenido, sólo editoriales: en lo relativo a redacción y a la traducción de términos del inglés al español.

Nos comenta que como organismo de Normalización, están convencidos de que cuando se habla de RSE es mejor basarse en el contenido de una norma, que en lo que cada uno entiende por RSE. Es por esto que es importante también la ISO, porque permite que se maneje una misma terminología, y por ende, que todos entiendan lo mismo por RSE. Por eso se considera a la ISO una norma técnica.

Existen otros documentos en circulación que no son normas técnicas, pero se suelen mal nombrar como tales, que se utilizan y difunden con conceptos de RS, pero en lo que se ha entendido a nivel internacional por RS, estos documentos son incompletos.

Difusión de la ISO 26.000

UNIT participó activamente en la elaboración de la norma ISO 26.000 de RS, a través de un Comité Espejo Nacional creado en mayo de 2006, y recomienda su utilización.

Los medios que utiliza UNIT tanto para fomentar el uso de la norma como para brindar información general sobre RSE son:

- **Conferencias** para difundir la norma y explicar su contenido
- **Cursos** de RSE basados en la ISO 26.000
- **Portal** de RSE con información
- **Charlas** informativas
- Difusión por **radio**

Las acciones que realiza UNIT para informar sobre RSE y dar a conocer la ISO 26.000, no están dirigidas a organizaciones solamente, sino a toda la sociedad.

Los cursos son abiertos a todo público, cualquier persona los puede realizar, y los mismos se difunden a través de las universidades y programas de capacitación. Carolina comenta que también han participado de charlas sobre ética y RS en la facultad de CCEE.

Certificación de la norma

La ISO 26.000 no es una norma certificable.

Carolina comenta los antecedentes. ACDE hace unos años pidió a UNIT que hiciera una norma certificable. Para poder realizar esto, la norma debía tener algunas características, como ser:

- Basarse en un **sistema de gestión** (la ISO 26.000 si bien se puede incorporar a la gestión de una organización perfectamente, no está planteada como un sistema de gestión)
- Basarse en la **ISO 26.000** (que contemple todas las materias fundamentales)
- Contener **requisitos** que se puedan evaluar

En ese momento se sometió a votación del Comité y surgieron distintas posiciones y decisiones al respecto. Una de las decisiones que se tomó, fue esperar a que la ISO esté más avanzada para recién ahí evaluar la conveniencia de elaborar o no, una norma certificable. Carolina confirma que todavía siguen en esta etapa. Aún hoy no se ha resuelto el tema de la certificación. Opina que certificar la RS es bastante complejo y más teniendo en cuenta todas las materias fundamentales. Pero entiende que se genera una disyuntiva en este tema, porque considera que lo que no haga UNIT como organismo de normalización a través del Comité para evitar más confusión en la sociedad, se hará igual por otro lado a través de otros organismos. Ya existen normas de RS a las que les suelen llamar normas de RS certificables, y también otras que vienen del exterior, por lo que se deberá evaluar “cuál es el mejor remedio para la enfermedad”.

El tema es controversial, pero hay que destacar también que dentro de las distintas partes interesadas (*stakeholders*), también hay diversas posturas. Hay quienes tienen claro que debe existir una norma certificable, como ser los consumidores, pero otros no tanto.

Integración en la gestión

La norma es aplicable a cualquier tipo de organización, sin importar el tamaño, la actividad, si es pública o privada y la naturaleza. Aplica a las organizaciones de cualquier país del mundo.

Todas las materias fundamentales son importantes y aplicables a todas las organizaciones, pero quizá no todos los asuntos sean pertinentes para todas. Estos dependerán de las características propias de cada organización: de sus actividades, de su entorno, de cuáles sean sus partes interesadas, su esfera de influencia, entre otros.

Para integrar la RS en la gestión empresarial, se debería comenzar identificando los 7 principios de RS que plantea la norma, luego la organización debería reconocer la RS, identificar e involucrar a las partes interesadas. Esto es un trabajo importante, identificar cuáles y cómo le aplican las materias fundamentales a la organización, reconocer los asuntos pertinentes y evaluar su significancia. En función de esto las organizaciones definen su estrategia.

Carolina aclara que en Uruguay no hay que enfocarse más en unas materias fundamentales que en otras, todas son igual de importantes para todas las organizaciones. Quizá los asuntos de cada materia no sean todos pertinentes o significativos para cada organización. Da un ejemplo puntual de Uruguay: como existe una fuerte reglamentación laboral, puede suceder que tengamos menos problemas en las materias relacionadas con los derechos humanos que otro país con otras realidades y sin reglamentación, pero esta materia es igual de importante en todas las organizaciones de todos los países.

La norma es una muy buena herramienta para que las acciones de RS no sean sólo iniciativas aisladas, sino que se integren en la gestión. La organización analiza lo que hace, y en base a esto se replanifica y se toman las acciones de mejora para ajustarse a la ISO 26.000.

Se entiende que para que una organización esté convencida de querer integrar la RSE en su gestión, esta debe brindar beneficios a la misma. Si la organización no se ve beneficiada con estas prácticas, si no “gana” (ya sea a través de números, de licencia de operaciones, entre otros), no va a aplicar la RSE, y por ende no va a aplicar la norma.

También comenta Carolina que al no ser una norma certificable, se torna más difícil poder medir cuántas organizaciones en Uruguay aplican la ISO 26.000, porque no hay un registro de esto, las organizaciones aplican la norma de manera voluntaria y no se lleva ningún control, además de que recién se están empezando a trabajar con la misma.

Por otro lado también hay una gran confusión con el tema de la RSE en las empresas públicas. ¿Les corresponde realizar acciones de RSE? Las empresas públicas al igual que cualquier organización, deberían estar comprometidas con sus partes interesadas y pueden usar la norma como herramienta para su gestión de gobierno, para rendir cuentas, para sus actividades. En la actualidad hay varias empresas públicas que están adheridas al pacto mundial, por lo que se entiende entonces que están interesadas en aplicar prácticas de RSE y

están a favor de la norma (porque los estándares generales de la norma y el pacto son los mismos).

Vinculación con el GRI

Si bien la Norma ISO 26.000 no menciona el reporte GRI, no lo recomienda, sí sucede esto a la inversa.

El GRI está haciendo una tabla de relaciones cruzadas, entre la norma y su reporte, lo cual es bueno porque le permite a las organizaciones entender y usar esta herramienta de acuerdo a la ISO 26.000.

Incentivos para la utilización de la ISO 26.000

Carolina nos comunica que si bien existen incentivos puntuales en materia de RSE que favorecen la adopción de determinadas conductas o iniciativas, por el momento no hay incentivos por parte del Estado que fomenten la aplicación de la Norma ISO 26.000.

Consejo Nacional de RSE

No tiene una opinión aún sobre el Consejo Nacional de RSE, porque considera que su creación es reciente y todavía hay que verlo funcionar.

La conformación del Consejo le llamó un poco la atención a Carolina, porque al principio no quedaron representadas organizaciones con larga experiencia en RS, pero ahora se estaba buscando la manera de incorporar a las mismas.

Experiencias de la aplicación de la ISO 26.000 en organizaciones de Uruguay

Aún no hay experiencias de empresas de Uruguay que hayan integrado totalmente la ISO 26.000 en su gestión. Nos comenta que si bien existen empresas en el medio que vienen trabajando en RSE, con iniciativas propias (sean estas aisladas o en otros casos más avanzadas e incorporadas en la gestión), destaca que estas acciones no se han basado en los lineamientos de la ISO 26.000, no han incorporado la norma específicamente porque es muy reciente y se está dando a conocer.

Las organizaciones que están trabajando en RSE y quieren comenzar a aplicar la ISO 26.000, deben analizar qué acciones hacen, de qué forma las llevan a cabo, y evaluar si se están alineando a la norma. En caso de desviarse, deben detectar cambios a realizar.

4.2.1.6 Entrevista al Cr. Gustavo Viñales, Representante del MTSS en el Comité Ejecutivo del Consejo Nacional de Responsabilidad Social Empresarial.

A continuación se detallan esquemáticamente los temas tratados en la entrevista al Cr. Gustavo Viñales:

- Objetivos del Consejo Nacional de Responsabilidad Social Empresarial (CNRSE)
- Visión país; Organizaciones públicas
- Certificación de la RSE
- Representantes del CNRSE
- Beneficios fiscales

Se resume a continuación el producto de la entrevista:

Objetivos del CNRSE

A **Corto plazo** los objetivos son: unificar aspectos internos, hacer que se ponga en funcionamiento el Consejo, concientizar a las partes, dar a conocer el Consejo a la sociedad en su conjunto, lograr una delimitación bastante amplia de lo que se entenderá como Socialmente Responsable con lo que todas las partes del Consejo se sientan cómodas y así sentar las bases.

A **Mediano plazo** formalmente no se ha definido. De todos modos, como ejemplo se destaca una propuesta de la cámara de la construcción para repatriar uruguayos en el exterior con formación en dicha área. Se entiende que el apoyo a iniciativas de este tipo que contribuyan al mejoramiento de la calidad de los procesos económicos y que a la vez elevan el nivel de vida de la sociedad, a la vez que involucra a muchas partes interesadas (a los trabajadores, el Estado, las empresas) y por lo tanto se entiende que es una buena oportunidad para ir transitando el camino del apoyo a campañas que involucren a todas las partes.

Se destaca el hecho de que el presente consejo está bajo la órbita del MTSS y por lo tanto existe cierto foco en lo directamente relacionado con la materia laboral. Así, cobrarán

especial atención aspectos relacionados a formación profesional de los trabajadores, acceso a la información por parte de los mismos, seguridad ambiental, entre otros. De todas maneras se aclara que el consejo no se concentrará en estos temas.

El **primer programa formal de trabajo** se preparará en febrero 2011 cuando se reúnan los integrantes. En diciembre de 2010 se juntaron y plantearon los temas en los cuales están interesados, sin establecer formalmente una agenda se apoya la idea de comenzar por los temas en los cuales hay intereses comunes.

Visión país; Organizaciones Públicas

La RSE, estima Viñales, tiene un desarrollo insipiente en Uruguay. Consultado especialmente sobre la posibilidad de buscar que el Estado comience a reportar RSE, aclarando que no hay ánimo de imposición, entiende que las empresas públicas sí deberían dar el ejemplo y a su vez entiende que algunas de ellas se encuentran en buenas condiciones de llevarlo adelante. Entiende que el GRI es quizás la mejor opción por la cual pueden optar las referidas empresas.

Surgió de la entrevista que si bien el Estado juega un papel fundamental en cuanto a dar el ejemplo con la auto-imposición para reportar, también las organizaciones nucleadas voluntariamente para promover la RSE deberían dar el ejemplo obligándose todas ellas a reportar.

Certificación de la RSE

A título personal opina que la certificación es más valiosa que la no certificación, y cree que naturalmente se irá caminando hacia la certificación. Destaca que como paso previo se deberá avanzar en homogeneizar mínimamente criterios, en este aspecto entiende que la ISO 26.000 ha sido un gran paso. (Se deja bien en claro que este punto no es un cometido del Consejo y que las opiniones son a título personal del entrevistado).

Representantes del CNRSE

Consultado sobre la conformación del Consejo y específicamente cuál fue el mecanismo de designación señaló; que **los representantes** son todos honorarios, y a su vez que los mismos fueron auto determinados por cada grupo que conforma el organismo. Se busca que no sean cargos políticos, y que los representantes estén realmente involucrados en el tema.

Beneficios fiscales

Consultado sobre este punto, comenzó explicando que en el pasado han existido inconvenientes vinculados a la transparencia de las donaciones debido, en gran parte, a insuficiencias en las garantías de control. De todas formas señala que no se ha planteado el tema –se destaca que solo ha existido al momento una sola reunión-, pero entiende que puede ser una buena línea de acción.

4.2.2 Estudio de organizaciones

4.2.2.1 ANCAP



Perfil de la organización

La Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Portland, ANCAP, es una empresa estatal uruguaya, fundada el 15 de octubre de 1931, se dedica a la producción y distribución de Combustibles, Alcoholes, Lubricantes, Portland y Biocombustibles. Posee sus Oficinas Centrales y Refinería en Montevideo y Plantas de Producción y Distribución en varias localidades del país. Actualmente en ella trabajan aproximadamente 2.250 personas.

Contacto Responsabilidad Social Empresaria tel. 2 900 2945

Página web: www.ancap.com.uy

Visión:

*Ser una empresa integrada de energía de propiedad estatal, líder en el mercado uruguayo de combustibles y lubricantes, de cementos pórtland y en el desarrollo de los biocombustibles; con vocación regional, con enfoque en el cliente/usuario y la generación de valor, **ambiental y socialmente responsable** y que contribuye al desarrollo productivo y social del país.*

Misión:

Aseguramos al país el abastecimiento de nuestros productos energéticos y proveemos cementos pórtland y alcoholes, todo ello conforme a estándares regionales de calidad y a las necesidades de los clientes/usuarios.

*Estamos orientados al mejoramiento continuo de la eficiencia y competitividad, propiciamos el desarrollo integral y la participación del personal, actuamos con **responsabilidad social y ambiental** y estamos comprometidos con la confianza que genera nuestra empresa.*

Estudio y análisis de la RSE dentro de la organización

1. Modalidad de estudio

Se desarrolló una entrevista con:

- El Sr. Edinson Raffaele, Jefe de RSE, Relaciones Institucionales y Comunicacionales
- El Cr. Benito Piñeiro, Asesor del Directorio, uno de los impulsores de la RSE cuando ocupó la Gerencia General del ente. También es Vicepresidente de DERES.

Análisis de los siguientes documentos:

- Página web institucional
- Balance Social y Ambiental 2008
- Reporte de Sostenibilidad 2009
- Comunicación de Progreso 2008/2009
- Ejemplares de la revista institucional “*Ancapeando*”
- Diversa folletería publicitaria.

2. Estudio y análisis

La organización tiene un compromiso con la sociedad uruguaya intrínseco; desde sus inicios ha buscado constantemente contribuir al desarrollo de la sociedad, preocupándose por generar y mantener diversos vínculos con la misma. En los últimos años, en el marco del proceso de la reforma del Estado uruguayo, ha emprendido un proceso de reestructuración en el cual, entre otras cosas, se ha incorporado la RSE de manera explícita a la gestión del ente la cual hasta entonces se entendía que estaba implícita.

a) Evolución y tendencia de la RSE dentro de la organización

Se destaca la creación de la Gerencia Ambiental en el año 1996 y la definición de una política ambiental. Es claro que estas acciones son consecuencia de la naturaleza misma del negocio de la organización y su alto impacto ambiental, pero de todos modos estas acciones

representaron si se quiere la primera modificación de la estructura organizacional que atendió exclusivamente a un aspecto de la RSE

La participación en la Conferencia Interamericana del año 2001 organizada por ARPEL en la ciudad Caracas puede ser tomada como un punto de inflexión en el cual se profundiza el trabajo en RSE. Es ese contexto se observó la situación en la que estaba el continente y se actuó en consecuencia para modernizar la visión del ente al respecto, teniendo como consecuencia la adhesión al Pacto Mundial siendo la primer empresa uruguaya en tal sentido.

De modo esquemático se pueden distinguir los siguientes hechos representativos del proceso evolutivo dentro de la organización;

- Asociado a DERES y elaboración del IRSE desde 2003
- En 2005 comienza a participar en la Comisión Coordinadora de DERES
- Se asocia al Pacto Mundial desde 2006
- En el año 2007 como consecuencia del proceso de Planificación Estratégica se aprueba Visión, Misión y Valores, y se explicita en ellos el compromiso de ser “*social y ambientalmente responsables*”.
- En el 2008 se crea el área de RS y en el mismo año se emite la primer Comunicación de Progreso del Pacto Mundial.
- En 2009 se emite el primer Balance Social y Ambiental (por el año 2008).
- Existe el compromiso de presentar un informe en base al GRI para lo actuado en 2010

Respecto al futuro del tema en la organización se destaca el compromiso de comenzar con la presentación del reporte de sostenibilidad según el GRI. Al momento en el que la entrevista para el presente trabajo fue realizada aun no existía definición en cuando a los puntos a reportar y por tanto la clasificación del mismo en A, B o C. De todas formas si se tenía a certeza de que el mismo no iba a ser auditado en su primera edición y no existía definición al respecto para ediciones futuras.

También en perspectiva al futuro se está analizando la nueva Norma ISO 26.000 y la posibilidad de nuevas acciones en consonancia con la misma en el entendido que la RSE se sustenta en un proceso continuo de revisión. Al igual que con la norma mencionada, se deja la puerta abierta para el análisis de otras directrices.

b) Integración de la RSE en la gestión de la organización

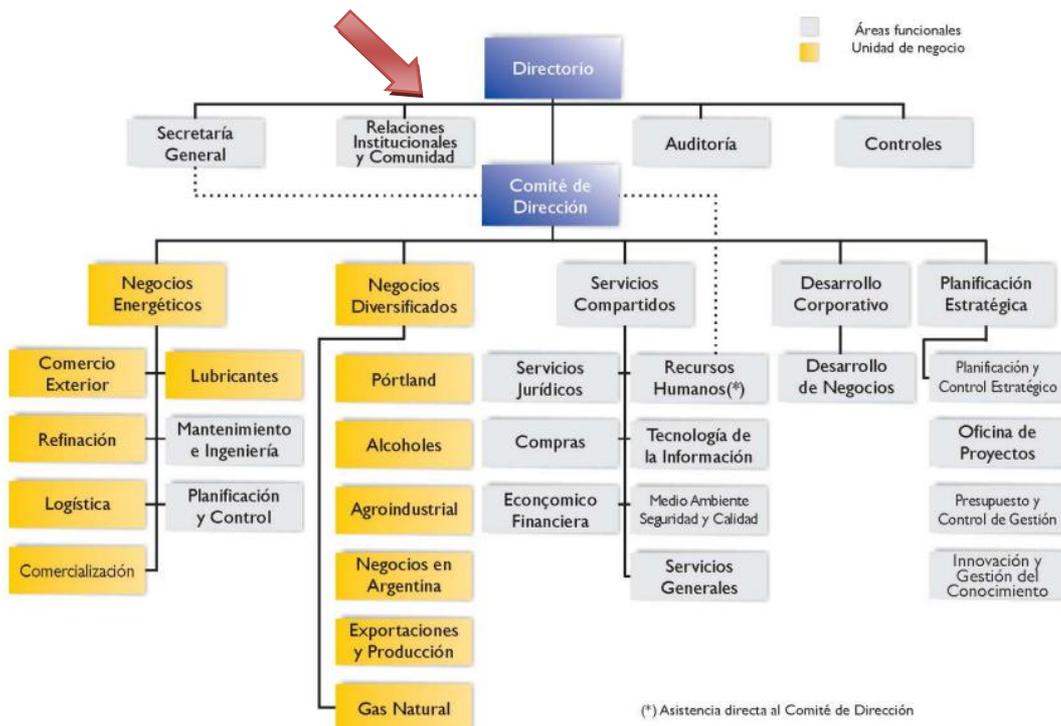
Cultura organizacional de RSE

En referencia a su cultura organizacional los entrevistados hacen referencia a la visión, misión y valores como principal guía para fomentar la RSE en la organización.

Estructura organizacional

Según se señala en el organigrama de la organización con una flecha, existe el Departamento de Relaciones institucionales y Comunicación bajo el cual se creó en el año 2008 el área de Responsabilidad Social Empresaria bajo la jefatura de Edinson Raffaele y en la cual trabajan un total de cinco funcionarios con dedicación exclusiva.

Esta área posee un presupuesto anual aproximado de un millón de dólares estadounidenses (1.000.000 US\$) el cual es asignado por resolución del directorio y el mismo se ha mantenido en dicho entorno desde la creación del área. De todas formas se señala que coexiste con esta área un Comité de RS el cual es el responsable por ejemplo de la emisión de los Balances Sociales y Ambientales.



Seguimiento y control

La evaluación de las acciones de RSE no se hace considerándolas individualmente, sino que son vistas como partes integrantes de una estrategia definida y por lo tanto la evaluación pasa por análisis de los resultados de las estrategias. La evaluación en su forma más objetiva se manifiesta en la contratación de empresas encuestadoras para relevar la opinión de la sociedad uruguaya respecto al accionar de ANCAP en cuanto a la RSE. Se aclara que estas encuestas no son dedicadas exclusivamente a la RSE sino que en las mismas se releven puntos que interesen a la organización.

Stakeholders

La organización ha definido a sus *stakeholders* en un proceso llevado adelante por el comité de RS junto con la participación de trabajadores y en el cual se definieron los siguientes grupos de interés:

- El Estado, como conjunto de instituciones
- los trabajadores
- la sociedad uruguaya en su conjunto
- las comunidades inmediatas a las planta
- clientes (las comercializadoras)
- niños y jóvenes en contextos críticos

Podría llamar la atención la identificación del último de los grupos señalados, y en tal sentido la organización explica que el apoyo a este grupo está relacionado directamente con el objetivo de desarrollo de la sociedad. Y en tal sentido se explican las diversas acciones relacionadas al MIDES, deportivas y diversas asociaciones barriales.

Comunicación con los stakeholders

Se establece la comunicación con sus *stakeholders*, a la interna de la organización, con la emisión de la revista institucional “Ancapeando”, utilización de herramientas informáticas como el e-mail y el portal web, un constante relacionamiento con el sindicato de los trabajadores regulado por Convenio Colectivo desde 2000 y dialogo con los funcionarios en constantes espacios de diálogo y encuestas mensuales de satisfacción. Se está elaborando en

conjunto con representantes de los trabajadores un Código de ética también como forma de comunicación.

Se emite anualmente un informe de sostenibilidad como forma de comunicación externa e interna. También la visión, misión y valores definidos comunican el compromiso con la RS.

Integración de la RSE en la cadena de valor

En su cadena de valor la incorporación de la RSE pasa por exigirle a sus empresas asociadas y estaciones de servicio el cumplimiento de normas de gestión ambiental, además de realizar alianzas con proveedores. Como principal limitante a los esfuerzos por trasladar la RSE a su cadena de valor señalan la indiferencia del TOCAF para con el tema. También se identifican dificultades para trasladar políticas de RSE a sus empresas asociadas.

Dificultades

Al momento de identificar dificultades señalan que en algunas personas existe la idea de que “ahora que hay un área encargada de RSE, que ellos se encarguen”. Así, la principal resistencia que se ha encontrado es el desconocimiento de la filosofía de fondo que mueve a la RSE. De todas maneras a primera instancia en la cual algunas partes de la organización tienden a deslindarse del tema se fue subsanando a medida que la comunicación del contenido de la RSE se fue difundiendo en la organización.

Una dificultad señalada y aun no subsanada es la correcta comunicación de sus programas de RSE hacia la sociedad uruguaya y el reconocimiento de estos esfuerzos.

Beneficios fiscales

La organización no identifica el uso de beneficios fiscales que promueven la RSE. Se señala por parte de los entrevistados que al ser un ente estatal tales beneficios no los incluye.

c) Vinculación con estándares teóricos

- Reporta en el IRSE, índice de ACDE/DERES desde 2003
- Adherido al Pacto Mundial Naciones Unidas desde 2006
- Participación en el comité espejo de UNIT-ISO para la norma 26.000
- Existe la decisión de reportar según los lineamientos del GRI de lo actuado en el 2010

Fomento de vínculos de RS;

- Comité de RS de ARPEL
- Comité Espejo Nacional ISO 26.000 – UNIT
- Comisión directiva y comisión coordinadora de DERES
- Grupo de RSE de empresas públicas, REP
- Mesa de Diálogo social – asesoría de Asuntos Sociales de Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Participa en actividades del Grupo Uruguay RSE MERCOSUR CEFIR/DERES/UCU/ANCAP.

d) Acciones de RSE identificadas

La organización presenta sus acciones de RSE dividida según los diez principios definidos en el Pacto Mundial a los cuales ha adherido, según se detalla a continuación;

Principio 1: *Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados internacionalmente*

- Apoyo a la comunidad:
 - En coordinación con presidencia
 - Sistema nacional de emergencia
 - Salud Bucal – Escuelas Rurales de todo el país
 - Programa Knock Out a las Drogas
 - Canasta de Servicios – Grupo Multi-institucional
 - Convenio con el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)
 - Apoyo a Intendencias Municipales para viviendas
- Convenios con:
 - UdelaR

- Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII)
- Instituciones psiquiátricas y para discapacitados/as
- Ministerio de Turismo y Deporte
- Programa Gol al Futuro
- Plazas de deportes
- Piscinas en Plazas de Deportes
- Alianzas para la protección del medio ambiente
- SOCOBIOMA (Sociedad para la Conservación de la Biodiversidad del departamento de Maldonado) para el rescate de animales marinos
- Fundación Logros
- Trabajo / País productivo / Educación
- Participación en Proyecto DERES □ BID FOMIN de “Implementación de Acciones de Responsabilidad Social en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) integrantes de la cadena de valor de las grandes empresas”
- Sinergias ANCAP – ACTUALES Y EX COLABORADORES/AS, funcionarios/as
- Escuelas y Liceos – Construcción y reparaciones en aulas
- Salud
- Convenio con Policlínica de La Teja
- Convenio Salud Cardiovascular

Principio 2: *Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices de abusos a los derechos humanos*

- Mejora la gestión mediante la profesionalización de la función pública
- Capacitación; Desarrollo Integral de Habilidades Directivas, de Mandos Medios y Gestión de Proyectos temáticas de comunicación, liderazgo, negociación, toma de decisiones, trabajo en equipo y Formación de Coordinadores/as de Grupo en las Organizaciones.

- Comisión de Tercerizadas / Personal tercerizado
- Revista “Correo Ancapeano” como un espacio para el fortalecimiento de la comunicación
- “Concurso aniversario”, de arte entre los trabajadores
- Programa Calidad de Vida: Proyecto Prevención del Uso de Drogas en Empresas Públicas orientado al ambiente de Trabajo, la Familia y la Comunidad
- En lo cultural
- El convenio con Socio Espectacular, llevado adelante por las instituciones teatrales El Galpón y Circular de Montevideo
- Convenio con Museo del Carnaval
- Ampliación de la Biblioteca
- Formación de grupos de distintas expresiones culturales
- Coro ANCAP
- Día de la Mujer, adhesión y jornada de integración
- Fiesta de Reyes, ayuda con las erogaciones para la celebración con hijos/as de trabajadores
- Participación en la Campaña de Alimentación Saludable (DERES)
- Mejora de las condiciones de trabajo
- Comedor subsidiado para sus trabajadores
- Servicio médico, para empleados y jubilados
- Medicina preventiva
- Clínica de obesidad
- Clínica del adulto mayor
- Salud ocupacional
- Beneficios sociales

- Fondo ayuda social, prestamos para soluciones habitacionales
- Becas especiales, para tratamiento de salud a hijos de funcionarios
- Casa de salud o sistema de acompañante, funcionario y ex funcionarios
- Becas estudiantes del interior
- Canastas de útiles
- Canastas de fin de año
- Premio retiro, una suma de dinero para trabajadores con 45 y 50 años de servicio
- Guardería, Centro de educación inicial ANCAP

Principio 3: *Las empresas deben sostener la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a celebrar contratos colectivos de trabajo*

En materia de relacionamiento con el sindicato, desde 2000 el vínculo entre partes se encuentra regulado principalmente por el Convenio Colectivo; tiene como meta regular en forma estable las relaciones entre la empresa y el gremio.

A su vez se ha integrado una comisión cuyos cometidos son velar por los intereses de los trabajadores en cuanto al proceso de reestructura acordado en 2008.

Principio 4: *Las empresas deben sostener la eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.*

Se entiende por parte de la organización que este extremo no aplica a la realidad de la misma. Estos aspectos se encuentran regulados y garantizados, por lo cual no se realizan acciones en este sentido.

Principio 5: *Las empresas deben sustentar la abolición efectiva del trabajo infantil*

Se entiende por parte de la organización que este extremo no aplica a la realidad de la misma. Estos aspectos se encuentran regulados y garantizados, por lo cual no se realizan acciones en este sentido.

Principio 6: *Las empresas deben sostener la eliminación de discriminación respecto del empleo y la ocupación*

- Las incorporaciones son mediante llamados públicos, lo cual da garantías
- Centro Nacional de Rehabilitación (CNR), pasantías
- Programa de Gestión de Calidad con Equidad (PGCE)
- Salario: equiparación entre funcionarios de Montevideo y del resto del país

Principio 7: *Las empresas deben apoyar un abordaje cauteloso de los desafíos ambientales*

- Hidrodesulfurización gasoil y gasolina (reducción del azufre en combustible)
- Biocombustibles
- Mejora de la calidad de efluentes líquidos en Terminal del Este
- Tratamiento de residuos industriales contaminados con hidrocarburos
- Certificación ISO 14001 de Planta La Teja
- Certificación ISO 14001:2004 de estaciones de servicio
- Renovación de la certificación del Sistema de Gestión Ambiental de Terminal del Este y Boya Petrolera
- Remodelación de Planta de Cemento Portland en Minas
- Laboratorio de Medio Ambiente
- Proyecto de acreditación ISO 17.025 en el Laboratorio ANCAP de Medio Ambiente
- Planificación de Contingencias ante Derrames de Hidrocarburos
- Gestión ambiental de empresas contratadas
- Plan de Gestión de Aceites Usados.

Principio 8: *Las empresas deben implementar iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental*

ANCAP participa en distintos grupos de trabajo y comités interinstitucionales, que tienen entre sus cometidos sensibilizar y promover la responsabilidad ambiental en la comunidad. A saber:

- ARPEL - Comité de Ambiente, Salud y Seguridad Industrial (CASYSIA)
- ARPEL - Comité de Cambio Climático y Eficiencia Energética
- COTAMA - Comisión Técnica Asesora de Medio Ambiente MVOTMA
- COAOT - Comisión Técnica Asesora de Ordenamiento Territorial MVOTMA
- GAM - Grupo Ambiental Montevideo IMM
- Comité de Gestión Ambiental Portuaria
- Comisión de Medio Ambiente de la Cámara de Industrias (Grupos de Trabajo de Envases y Residuos Industriales)
- CEMPRE – Compromiso Empresarial para el Reciclaje.

Principio 9: *Las empresas deben alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías que no dañen el medio ambiente*

- Proyecto de remodelación de la planta de Minas para utilizar mayores volúmenes de combustibles alternativos
- Convenio con la UdelaR para la producción de biocombustible a partir de vinazas a partir de glicerol residual de la producción de biodiesel.

Principio 10: *Las empresas deben combatir la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el pago de sobornos*

- ANCAP en su estructura organizativa cuenta con dos áreas, Controles y Auditoría las que actúan en pro de una cultura corporativa anticorrupción y antifraude. También se cuenta con auditoría externa la que se expide sobre la información financiera presentada por la empresa.

- Código de ética
- Adhesión al marco normativo
- Ley de Anticorrupción
- Ley de Acceso a la información pública
- Ley de Protección de Datos Personales
- Donaciones en el marco de las políticas públicas definidas

4.2.2.2 DELOITTE S.C.



Perfil de la organización

Deloitte global:

Deloitte es la marca bajo la cual decenas de miles de profesionales comprometidos alrededor del mundo se unen para brindar servicios de auditoría, consultoría, manejo del riesgo, asesoramiento financiero e impuestos para selectos clientes. Estas firmas son miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (DTTL). Cada una de las Firmas miembro brinda servicios en un área geográfica específica y está sujeta a las leyes y regulaciones profesionales del país o países en los que opere. DTTL ayuda a coordinar las actividades de las Firmas miembro, pero no brinda servicios por sí misma. DTTL y las Firmas miembro son entidades separadas legales e independientes, sin intervención alguna sobre las demás. DTTL y cada una de las Firmas miembro de DTTL son las únicas responsables por sus propios actos u omisiones, y no por los de las demás. Cada Firma miembro de DTTL está estructurada de forma diferente, de acuerdo con las leyes, prácticas aduaneras y regulaciones nacionales, entre otros, y son libres de prestar los servicios profesionales en sus territorios a través de sus respectivas subsidiarias o entidades afiliadas.

Deloitte en el mundo es una de las organizaciones más grandes en la prestación de servicios profesionales, operando en más de 140 países, ocupando aproximadamente 170.000 profesionales.

Página web: www.deloitte.com

Deloitte Uruguay:

Deloitte S.C. surge el 1º de octubre de 1990 luego de la fusión de Deloitte Haskins & Sells y Tea Consultores y Auditores Touche Ross, actuando en nuestro país desde 1921 y 1973 respectivamente.

Deloitte brinda servicios profesionales en la totalidad de las áreas de actuación del graduado en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de nuestro país, así como de profesiones relacionadas, tales como Ingeniería de Sistemas, Psicología Laboral, Ingeniería Industrial, Agronomía, Abogacía, etc.

Los servicios que prestan con mayor frecuencia pueden clasificarse de la siguiente forma:

- Auditoría
- Consultoría
- Impuestos
- Asesoría Financiera

Visión:

Ser el modelo de excelencia

Misión:

Contribuir a la excelencia de nuestros clientes y nuestra gente

Deloitte ha configurado una nueva organización regional denominada Deloitte LATCO para brindar mayor excelencia a los clientes que operan en la región. Unificando las firmas de Argentina, Paraguay, Uruguay, Perú, Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Panamá, Guatemala, Costa Rica y Nicaragua, con casi 5.500 profesionales distribuidos en 28 oficinas a través de 15 países, Deloitte LATCO se asienta como una de las empresas líderes en Latinoamérica en servicios profesionales.

Estudio y análisis de la RSE dentro de la organización

1. Modalidad de estudio:

Se desarrolló una entrevista con:

- El Socio Principal y líder de RSE en la institución: Cr./Ec. Alfonso Lema
- Coordinador de la Comisión de RSE: Gte. Miguel Silva

Análisis de los siguientes documentos:

- Pagina web institucional: www.deloitte.com/uy

- Pagina web interna
- Documento de estrategia de RSE

2. Estudio y Análisis

Deloitte reconoce su rol en la RSE como una organización de servicios que impacta en la sociedad en el modo en el cual brinda servicios a sus clientes, al mismo tiempo que se involucra con la comunidad, el cuidado del medioambiente y la preocupación por su gente.

En consecuencia procura alcanzar la excelencia y la mejora continúa enfocándose en:

- Inversión en su gente,
- Asesoramiento y servicios proporcionados a sus clientes,
- Compromiso con comunidades locales y la sociedad, y
- Promoción y concientización del uso racional de los recursos.

Deloitte define sus pilares en que se basa su estrategia de RSE. Estos pilares son:

- **Ética:** Enfocada en los valores y principios éticos
- **Personas:** Enfocada en la atención y el desarrollo del capital humano
- **Medio Ambiente:** Compromiso a minimizar los impactos ambientales como Firma y como individuos y promover una cultura de preservación de los recursos naturales.
- **Comunidad:** Dedicación para establecer a partir de sus fortalezas, vínculos con la comunidad
- **Otros temas:** Marketing Responsable, Negocios inclusivos, Extensión de la Cadena de Valor.

Asimismo Deloitte declara en su página web:

“El compromiso con la responsabilidad social corporativa está íntimamente relacionado con nuestros valores compartidos y creencias en prácticas comerciales responsables. Así como el bienestar económico y social de las distintas comunidades tiene un impacto directo en nuestro éxito, nosotros podemos influir positivamente en nuestras comunidades al realizar nuestra actividad profesional de manera ética y comprometiéndonos en proyectos y alianzas con organizaciones locales y regionales, en beneficio de la sociedad y de nuestro público de interés”.

a) Evolución y tendencia de la RSE dentro de la organización.

La iniciativa de incorporar acciones de RSE en la organización surge desde los inicios de la firma, buscando siempre una gestión socialmente responsable. Esta gestión socialmente responsable se fue formando internamente desde los primeros pasos de la firma incorporando luego los valores compartidos de las firmas Deloitte a nivel global. Desde sus inicios tuvo iniciativas de colaboración para diferentes partes de la comunidad, así como otros grupos de interés (la universidad, colegio de contadores, entidades varias, entre otros).

En un principio la firma contemplo y fomento sus pilares “Gente” y “Ética”, considerados por la firma como diferenciadores claves. De todas formas la organización es consciente del cambio permanente y busca mejorar estos pilares constantemente

Por otro lado, los pilares “Medioambiente” y “Comunidad” fueron desarrollados a partir de acciones puntuales y concretas que surgían por iniciativas aisladas. En los últimos años los fueron incorporando de forma sistemática, estructurando un plan de acción a seguir. En estos pilares siempre buscan enganchar a su propia gente (funcionarios) en los distintos programas, desarrollando por ejemplo el voluntariado.

b) Integración de la RSE en la gestión de la organización

Cultura organizacional de RSE

La cultura organizacional de RSE es fuertemente promocionada en todos los ámbitos de la firma. La firma cuenta con un código de ética a seguir por todos los integrantes. Este código se fue haciendo de forma interna durante los primeros años de la firma con la incorporación de normas de conducta y comportamiento locales, para luego homogeneizarse con los valores definidos por Deloitte a nivel global. Se fomenta que el código se cumpla a todo nivel, sin importar el cargo, teniendo todos los integrantes acceso al mismo. En los

últimos años, con el nacimiento de Deloitte Latco, se creó un código de Ética uniformizado para todas las firmas miembros. Este código tuvo un largo proceso de elaboración, realizado por un comité formado por miembros de todas las firmas miembros y con la realización de encuestas a todos los integrantes de la firma.

Existen distintos procesos internos para que todos los integrantes de la firma puedan “denunciar” actitudes no éticas, sin importar su cargo. La firma cuenta con un Director de Ética a fin de monitorear y controlar todos los aspectos vinculados a Ética.

Asimismo la firma lleva a cabo diferentes instancias de capacitación en ética en todos los niveles, poniendo foco en dilemas éticos. Las mismas son desarrolladas de forma presencial y a través de cursos online.

Por otro lado, la firma comunica sus programas de RSE tanto en la página interna como en su página web, además de fomentar y apoyar todas las campañas de DERES. La firma busca que los integrantes se enganchen como voluntarios en las distintas acciones de apoyo a la comunidad, a fin de fomentar la RSE entre los mismos.

Estrategia en RSE

La firma cuenta con un documento interno que define la estrategia de RSE, con los lineamientos de la firma y las acciones anuales a desarrollarse. Asimismo cuenta con otros documentos internos que sirven como apoyo: Plan de desarrollo de gente, Plan de Ética, Plan de comunidad y medio ambiente.

Los pilares definidos por la firma:

Gente: se destaca que este pilar se encuentra incluido en la Misión de la organización; *“Contribuir a la excelencia de los clientes y de la gente”*. En este pilar es considerado un elemento distintivo de la organización y a su vez se lo reconoce como un fuerte elemento sinérgico que aporta directamente a la competitividad de la organización.

Los pilares Medio Ambiente y Comunidad eran hace siete u ocho años atrás únicamente ideas y acciones puntuales. En los últimos años estos pilares se fueron integrando a la gestión de la RSE de la comisión mediante un plan formalizado, con representantes de todos los sectores y con procesos internos para tomar decisiones.

Cabe destacar que el medioambiente no es considerado un aspecto clave para su organización, ya que se desempeñan en el área de servicios, por lo que el impacto sobre el medioambiente no es alto. De todos modos participan en varias campañas al respecto desarrolladas por DERES y se trata de mitigar su impacto mediante la concientización del

personal sobre la importancia del uso eficiente de recursos como el papel, material fundamental en para su actividad cotidiana.

Estructura organizacional

Deloitte cuenta con una Comisión de RSE formada por integrantes de todos los sectores y distintos cargos a fin de tener diferentes puntos de vista y contemplar todas las necesidades. Los integrantes actualmente son Alfonso Lema (líder de RSE), Miguel Silva (Coordinador actual), Pablo Lagarriga, Felipe Prado, Juan Luis Cuello, Mariana Galvalisi, Ivonne Ikwat, Natalia Hernández.

Sus objetivos son:

Corto Plazo: Desarrollo, Implementación y Difusión de la Responsabilidad Social Empresaria en Deloitte.

Mediano plazo: Desarrollo e Implementación de mecanismos de medición y monitoreo de la RSE.

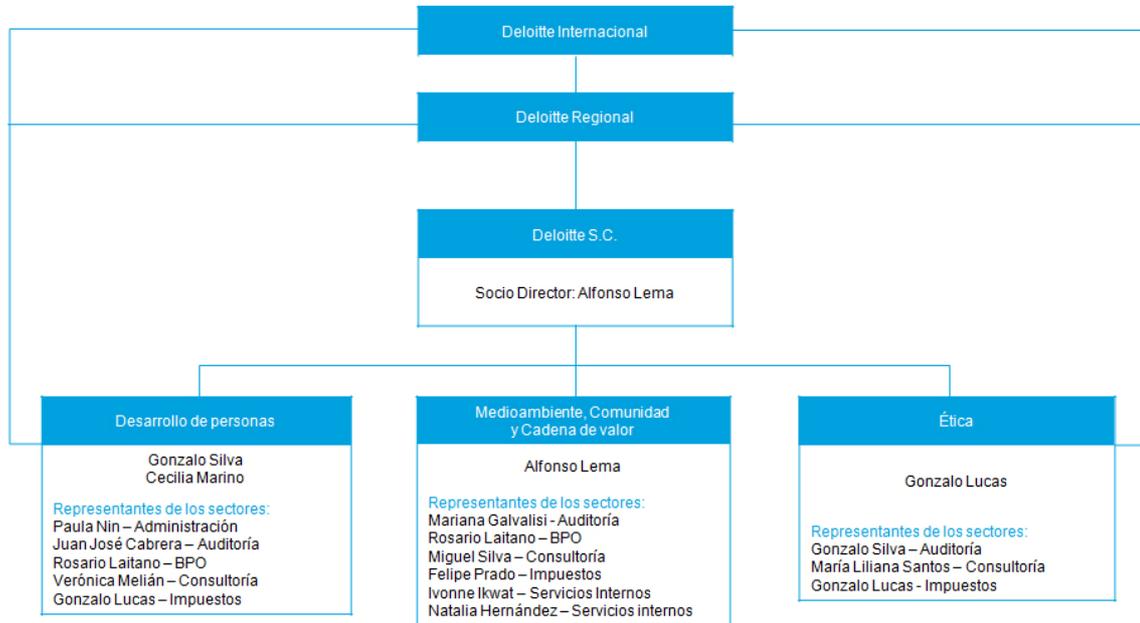
Los Pilares de actuación de la Comisión son

- Medioambiente
- Comunidad.

La Comisión se encuentra en estrecha coordinación con el Director de Ética, Director de Desarrollo de personas y con el departamento de Recursos Humanos a fin de contemplar todos los pilares definidos por Deloitte.

Se asignan horas de todos los integrantes de la comisión para que puedan desarrollar y coordinar el plan de acción de RSE. No se asignan recursos monetarios fijos para el desarrollo de acciones en RSE, sino que son variables y no tienen ningún tope.

El organigrama de Deloitte vinculado a la RSE es el siguiente:



Seguimiento y control

Los pilares: Medioambiente y comunidad son monitoreados por la Comisión de RSE. Se controla que todos los programas de RSE sean cumplidos y se coordinan todas las acciones de apoyo a la comunidad.

El director de Ética y de Desarrollo de personas son los encargados de realizar el seguimiento del pilar ética y gente, junto con el departamento de RRHH, coordinándose entre los todos los involucrados.

La firma Cuenta con mecanismos de medición de la satisfacción de su gente:

- Internamente: Con la encuesta “*People Survey*” (anónima)
- Externamente: Cada 2 años en “*Great Place to work*”, teniendo como objetivo entrar siempre dentro los diez primeros. En el año 2009 fue cuarta.

Identificación y comunicación con los stakeholders

Deloitte declara tener claro sus grupos de interés, como principales identifica a su gente y clientes, comunidad, organismos reguladores y organismos relacionados (Universidad, Colegio de Contadores, entre otros).

La firma realiza ciertas actividades de RSE a entidades que no consideran parte de sus grupos de interés, pero que han creado fuertes lazos con el correr de los años. Un ejemplo, es el caso de la escuela 200 en el ya nombrado Impact day. Cabe destacar que esta iniciativa surgió de un pedido puntual y hoy en día es una tradición para Deloitte.

En los primeros años la firma no tenía la política de comunicar las actividades de RSE, con el correr de los años los fueron incorporando pero de todas formas no lo consideran algo vital ya que la firma se encuentra muy bien conceptuada y situada dentro del mercado. La firma siempre tuvo como foco en promover y fomentar la RSE y no el realizar campañas de marketing.

Los principales mecanismos de comunicación con *stakeholders* externos son:

- Carta de satisfacción de clientes al finalizar el trabajo
- Comunicaciones a través de la pagina web
- Memoria junto con el Reporte GRI (en proceso a nivel nacional)

Integración de la RSE en la cadena de valor

Uno de los objetivos de la comisión durante el 2010 fue de realizar una visión integral de la RSE, incorporando actividades con los proveedores de la firma. Como primer paso, la firma brindará una carta de adhesión a ciertos principios compartidos de la firma para que los proveedores se adhieran a estos. La carta promueve valores éticos y principios compartidos por Deloitte, así como su manera de actuar. La carta es únicamente una formalidad pero es un primer paso en la extensión de la RSE en la cadena de valor. Si bien no es impositivo, la idea es que los proveedores dejen por escrito que comparten esos valores.

Dificultades

Deloitte identifica como una dificultad poder cuantificar el impacto de sus acciones exteriores de RSE y el análisis del grado de madurez de cada una de ellas.

Beneficios fiscales

La firma entiende que no está utilizando beneficios fiscales que promueven la RSE. Consideran que los únicos beneficios que han utilizado son estrictamente los vinculados a la deducción de rentas.

c) Vinculación con estándares teóricos

La firma esta adherida al Pacto Mundial y fue una de las empresas pioneras en la fundación de la red local.

En cuanto al GRI, está siendo utilizado a nivel global, mientras que a nivel nacional se está realizando una primera aproximación para el ejercicio 2010.

Es socia de ACDE, y ha participado en la preparación del IRSE.

Integra el Grupo DERES desde su fundación. La firma promueve las campañas de DERES y participa activamente en todas las áreas a través de diferentes profesionales de la firma. El socio principal de la firma es miembro del comité ejecutivo. Actúa constantemente en el marco del programa “Actuar bien es rentable”.

Se tomó la decisión de ingresar al PLARSE

Existe la convicción de incorporar los lineamientos de la nueva ISO 26.000 que surjan del estudio de la misma. Parte de la comisión de RSE se encuentra investigando la norma para ver cómo utilizarla, evaluando los puntos en que no están actuando como sugiere la misma.

d) Acciones de RSE identificadas

- Programa de consumo responsable

La Dirección de la Firma ha decidido impulsar un programa de recolección de desechos reciclables, llamado "Consumo Responsable". Este programa abarca en una primera etapa, el tratamiento de botellas de plástico, papel y pilas. La firma destaca en su página web que el éxito en su implementación, depende de todos y cada uno de los y las integrantes de la firma.

Cultura de las Erres:

La firma promueve la recuperación de materiales uniéndose a los conceptos de reusar, reciclar y reparar. Esto es lo que se pretende mediante la promoción de la cultura de las ERRES (Reusar, Reciclar y Reparar).

La firma promueve mediante folletos y cartelera el uso eficiente de los recursos en todos los ambientes de la oficina. Para la firma resulta primordial una acción preventiva no

solamente en términos ambientales sino también económicos, por lo que buscan cambiar sus hábitos cotidianos.

Recolección de Botellas:

Deloitte participa en el programa Transforeco. A través de este programa las botellas de plástico PET pueden y deben reciclarse. Este Programa de Recolección de botellas de Transforeco ha recogido, desde enero de 2000, 5.000 toneladas de botellas en nuestro país. El plástico de todos los envases recogidos se clasifica, se muele y es entregado a Ecopet, la organización que realiza el lavado y secado para el uso local o exportación del producto ya transformado en materia prima. La firma ha puesto recipiente en todos los sectores a fin de recolectar botellas de refrescos y aguas.

Recolección de Papel:

Deloitte apoya el proyecto de Repapel, aportando el papel de residuo que genera en beneficio de la escuela pública. Todo el papel clasificado irá destinado a un proceso de reciclaje cuyos productos se volverán a escuelas públicas en forma de blocks y papel higiénico. Cada integrante de la firma puede elegir una escuela de su interés.

La firma destaca que el papel debe disponerse limpio y sin arrugar, y ha puesto recipientes de reciclaje en cada sector. Asimismo cuenta con explicaciones más detallada en su página interna para que los integrantes de la firma sepan cómo y qué papeles reciclar.

Recolección de Pilas:

Deloitte integra el programa de la Intendencia Municipal de Montevideo, mediante el cual se recolectan pilas usadas para su posterior tratamiento controlado, evitando que lleguen a los circuitos habituales de residuos, donde su identificación resultaría impracticable.

La firma ha incorporado en las cocinas recipientes para descartar las pilas y así llevarlas a los comeopilas instalados por la Intendencia Municipal de Montevideo. Asimismo cuenta con más explicaciones sobre el tratamiento de las pilas en su página interna.

- Impact Day

Este día se agrega al Plan de RSE que cada firma Deloitte tiene localmente. En Uruguay, todos los años Deloitte visita la Escuela 200 (Escuela de educación especial). La firma vende bonos a sus integrantes y se compromete a donar el mismo importe recolectado a la Escuela, promoviendo la RSE entre de los mismos. Luego de esto, se organiza una ida a la escuela en que varios integrantes de la firma concurren a dar regalos a los niños de la Escuela y a realizar distintas actividades con los niños (teatro, música, entre otros).

- Un Techo Para Mi País:

Si bien la firma ya ha tenido iniciativas puntuales con Un techo Para Mi País, en la actualidad se encuentra realizando un plan para promover la integración de voluntarios internos en las jornadas de construcción.

- Hacete el bien (CAMPAÑA DE DERES)

Deloitte se une a todas las campañas de DERES desde hace 3 años.

Esta campaña de DERES denominada “Hacete el bien”, promueve una alimentación saludable en el trabajo y en la vida diaria. Se trata de una campaña que busca crear conciencia sobre un tema que involucra a todos los uruguayos: la necesidad de tener una alimentación saludable y contribuir a desterrar el mito de que una alimentación saludable encarece el presupuesto familiar.

DERES desarrolló una campaña a medida con diversos materiales informativos y alusivos al tema, tales como recetarios, afiches, autoadhesivos, un folleto con tips sencillos de aplicar en el hogar y en el trabajo que colocaremos en nuestra firma. Asimismo Deloitte proporciona frutas y vegetales a los integrantes de la firma para que puedan tener una nutrición saludable.

También se realiza un ciclo de charlas informativas sobre experiencias de otras empresas, nutrición y cultivo de hierbas aromáticas en espacios reducidos (ésta a cargo de Fundación Logros). Esta campaña cuenta con el apoyo del Ministerio de Salud Pública (MSP).

En años anteriores, algunas de las campañas más conocidas llevadas a cabo por DERES fueron: la campaña “Salvavidas”, en la cual DERES convocó, por primera vez, a las empresas a participar de una acción de RSE conjunta, que concientizara sobre el uso del cinturón de seguridad en el asiento trasero de los vehículos. Las expectativas acerca de la aceptación y los buenos resultados fueron ampliamente superadas.

En el 2009, la experiencia con la campaña “Restar es positivo”, orientada a cuidar el medio ambiente, no solo reunió a los integrantes de la firma, sino que, involucró a los clientes, los proveedores y las familias de los integrantes.

- Otras donaciones

Deloitte realiza donaciones periódicas a distintas organizaciones, tanto de bienes de uso o en dinero. A modo de ejemplo, en el correr del año 2010, se realizaron donaciones periódicas de equipos de computación a C.D.I y donaciones en dinero a Niños con Ala.

- Alianza con “Proyecto J”

En el marco de su programa de RSE, Deloitte concretó una alianza con la iniciativa de OPP, PNUD y ANONG (Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales) llamada Proyecto J. Este proyecto se creó en abril de 2009 con el objetivo de fortalecer la sociedad civil en Uruguay a través de las redes de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y las propias OSC.

Deloitte ofreció un ciclo de charlas, que fue el resultado de un proceso de trabajo que para interiorizarse en las inquietudes de las organizaciones de la sociedad civil, trabajar en conjunto con la dirección del Proyecto J y preparar la capacitación con foco en estas prioridades. De esta forma, el apoyo culminó en un ciclo de capacitación para las organizaciones del tercer sector (fundaciones, organizaciones no gubernamentales, asociaciones sin fines de lucro) en temas en los que tienen conocimiento y experiencia.

- Ética y Transparencia
- Captación de Fondos, beneficios para quienes los realicen
- Auditoría y Control interno
- Tecnologías de la información y comunicación

- Trabajos Honorarios:

Deloitte realiza distintos trabajos de Auditoria de forma honoraria a distintas organizaciones, las mismas son:

- CDI: Centro de Diseño
- Endeavor
- Cámara de Comercio Uruguay – EEUU
- Fundación Viven
- Fondo Rosado

- Seguridad de las personas:

Al mudarse en este 2010 a nuevas oficinas, Deloitte ha incorporado nuevas tecnologías con el fin de brindar más seguridad a las personas. Las nuevas oficinas cuentan con medidas anti incendio, escaleras de seguridad, accesibilidad universal, baños para persona con dificultad, entre otros aspectos, cumpliendo con la normativa americana. Deloitte considera clave estos aspectos a fin de contemplar la seguridad de su gente.

4.2.2.3 EL TEJAR



Perfil de la organización

El Tejar nace en el año 1987 en la Cuenca del Río Salado provincia de Buenos Aires, Argentina. En la actualidad la firma desarrolla su negocio en la Pampa Húmeda y Nordeste argentino, Mato Grosso en Brasil, distintas regiones de Uruguay, Bolivia y Paraguay. En el proceso fundacional participaron dos familias y actualmente están involucradas sesenta y nueve familias como accionistas.

Comenzó siendo una empresa ganadera, que se dedicaba a la cría y exportación de cortes vacunos con marca propia. Luego en los años 90 empieza a desarrollar la producción de granos, la que es hoy considerada su actividad principal. Con criterios de sustentabilidad económica, ambiental y social, El Tejar organiza y gestiona sistemas de producción de granos y carnes, así como selecciona y valoriza tierras agrícolas buscando la excelencia en la producción y el cuidado del medio ambiente. Al día de hoy, la empresa se reconoce como una de las principales compañías de producción de commodities del mundo.

El Tejar en Uruguay (Tafilar S.A.), inició su actividad en el año 2003. Su oficina principal se encuentra en la ciudad de Young, Departamento de Río Negro, y cuenta además con otras seis sedes de oficinas en varios departamentos del interior del país. En Uruguay el equipo de colaboradores está integrado aproximadamente por 170 personas, y en total 600 personas.

Página web: www.eltejar.com

Visión:

1. La población mundial ascenderá a casi 10.000 millones de personas al año 2050. Ello implica que la demanda de alimentos, por lo menos, se duplicará.
2. Los precios relativos están cambiando.
3. La mayor inversión actual en ciencia y tecnología está focalizada en la biotecnología.
4. La agricultura y la producción pecuaria son un importantísimo canal para convertir la biotecnología en valor.
5. El mayor factor limitante para estas industrias es el agua.
6. La tierra cultivable es un bien cada vez más escaso.
7. El mundo se dirige hacia una actividad agropecuaria por contratos, con todos los requerimientos correspondientes.
8. La ética y los valores son parte del valor y condición para los contratos (sostenibilidad social, ecológica y económica).

Misión:

- Ser una gran empresa con capacidad de crecimiento y desarrollo permanente.
- Actuar de manera ética y transparente para fomentar la creación de una sociedad inclusiva y justa en todos los lugares donde operamos.
- Ser una empresa lo suficientemente interesante y rentable como para mantener a los actuales accionistas y atraer a los futuros.
- Crear un entorno laboral que priorice la excelencia y el crecimiento personal.

Estudio y análisis de la RSE dentro de la organización

1) Modalidad de estudio

Se desarrolló una entrevista con:

- Alfredo Kasdorf, miembro de una de las familias fundadoras; Líder del área de Compromiso con la Comunidad para Argentina y Coordinador a nivel de la casa matriz, también Presidente de la Red Argentina de Bancos de Alimentos. Desde Argentina vía video conferencia.

- Rosina Brasesco, Líder del área de Compromiso con la Comunidad en Uruguay.
- Carolina Cabrera, integrante del área de Compromiso con la Comunidad en Uruguay

Análisis de los siguientes documentos:

- Página web institucional: www.eltejar.com
- Reporte de Sostenibilidad 2008-2009
- Ejemplares del boletín institucional “*Ser Comunidad*”
- Diversa folletería publicitaria

2) Estudio y análisis

a) Evolución y tendencia de la RSE dentro de la organización

Desde su fundación en el año 1987, cuando el término de RSE no era tan conocido y difundido como en la actualidad, la RSE se encontraba presente de forma implícita en el accionar y en la filosofía de sus fundadores al procurar crear una empresa que fuera “buena”. Se pretendió desde un comienzo crear una empresa que actuara basándose en el respeto a las normas legales, al medioambiente, a toda la comunidad y especialmente el respeto a sus trabajadores.

Se observa que la RSE está presente en la misión de la organización, y sus miembros expresaron claramente el vínculo de cada uno de los puntos de la misión y las ideas que guían la RSE;

- “*Ser una gran empresa con capacidad de crecimiento y desarrollo permanente*”; se refiere además del tamaño a crear entre todos sus integrantes una organización que “los llene de orgullo”, que esté impregnada de valores y que contribuya “a aportar un granito de arena para lograr un país mejor (en cada país donde estén presentes)”. El objetivo es generar valor no sólo para los trabajadores y la comunidad, sino también para toda la sociedad.
- “*Actuar de manera ética y transparente para fomentar la creación de una sociedad inclusiva y justa en todos los lugares donde operamos*”; al igual que las personas esta organización debe ser éticamente correcta y no debería tener nada que ocultar y por tanto ser transparente, y trascendiendo a sí misma busca generar lo mismo en la sociedad.

- *“Ser una empresa lo suficientemente interesante y rentable como para mantener a los actuales accionistas y atraer a los futuros”*, en este punto se distinguen dos ideas: Por un lado que trascienda a las familias accionistas, y de hecho esta idea es figurada dentro de la empresa mediante el concepto de que la empresa debe llegar a los “700 años”. La otra idea, ser interesante y rentable, se basa en que sin rentabilidad económica difícilmente pueda ser sustentable, y si no es interesante las futuras generaciones no se ocuparían de seguir desarrollando la organización.
- *“Crear un entorno laboral que priorice la excelencia y el crecimiento personal”*; la organización hace foco en el bienestar de sus integrantes y expresan que idea es “hacer con las personas y no a pesar de las personas”.

Por lo tanto se puede decir que la RSE siempre ha estado presente en la firma y que el proceso evolutivo ha pasado principalmente por la inclusión y utilización de estándares teóricos como el GRI a su gestión, contextualizando su visión y misión a la vanguardia de los temas de RSE.

b) Integración de la RSE en la gestión de la organización

Cultura organizacional de RSE

“Ser una empresa Multi-local”, esa es la frase utilizada para representar el compromiso por el respeto a las comunidades en las cuales está presente la organización. Contrapuesto al término multinacional, entendido como la empresa que va e impone sus formas de hacer las cosas en donde está presente, proponen el término Multi-local cuando uno se integra a la comunidad aceptando su idiosincrasia, y es así pasa a ser también local en donde está presente; “que cada comunidad donde estamos presentes sea protagonista de su desarrollo y pueda llevar adelante sus propios proyectos”.

Además, tal como se describe en los párrafos anteriores la cultura organizacional está fuertemente guiada por principios identificados como distintivos de RSE en su visión, misión y valores.

Estructura organizacional

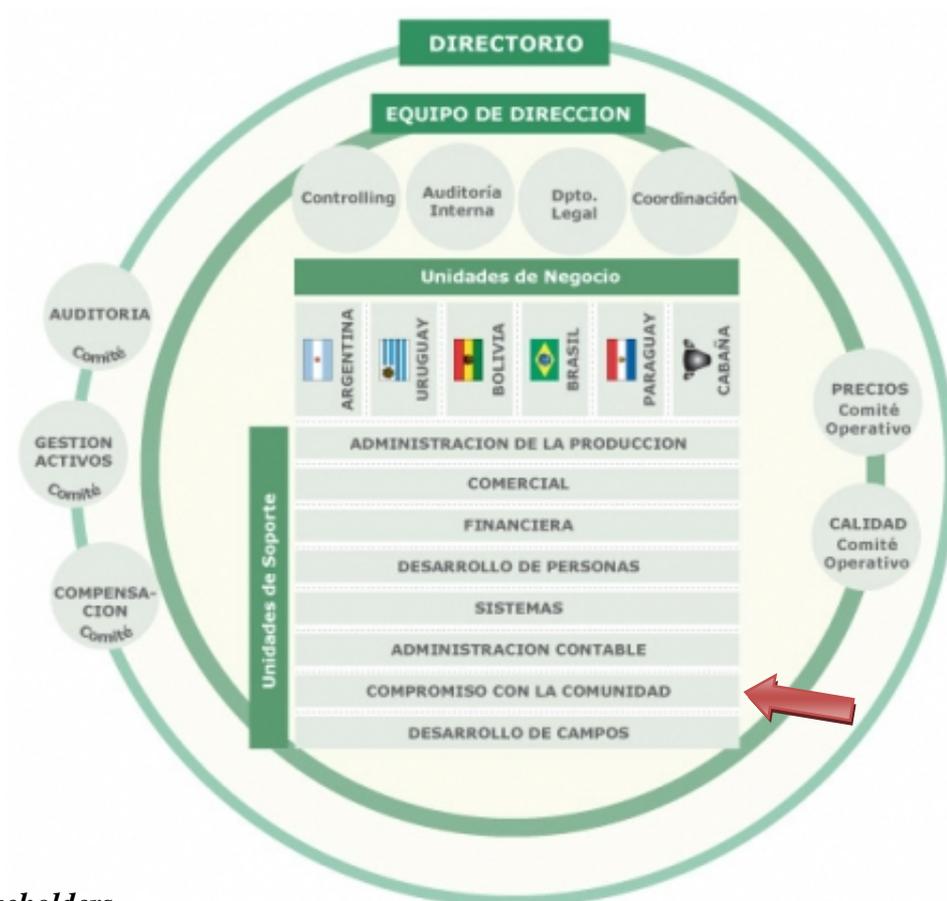
Cada filial en los países que se encuentra presente tiene un Líder del área de Compromiso con la Comunidad y a su vez el Líder de la filial argentina es el coordinador a nivel de la casa matriz. Los Líderes coordinan la definición de directrices generales que guían el accionar de toda la organización. Ellos son los encargados de proponer acciones concretas

a desarrollar y trasladar las diversas propuestas recibidas tanto por otros integrantes de la organización como por parte de la comunidad. Como el propio nombre de su área lo indica, velan por el *“Compromiso con la Comunidad”* que tiene la organización.

Localmente se hacen reuniones quincenales o mensuales convocadas por el Líder. A partir las reuniones locales se recogen en una reunión entre los Líderes las inquietudes de todo el año con el fin de armar el presupuesto para el año que siguiente, analizando cada zona en particular y la estrategia de toda la organización. Las propuestas locales y globales son presentadas al Directorio para su aprobación. Los Líderes procuran el constante intercambio de experiencias para trasladar los aprendizajes de una comunidad a otra.

El presupuesto destinado a esta área se determina en función de la aceptación o no de los proyectos según se estime si redundan en beneficio para la comunidad o no. Evidentemente existe un límite para la asignación de recursos monetarios que concilie las ganancias y los demás objetivos vinculados a lograr una rentabilidad que haga la firma interesante y perdurable en el tiempo. Por lo tanto, se toma en cuenta el apalancamiento de cada proyecto, es decir, cuantas unidades monetarias son aportadas por otra/s organización/es por cada unidad aportada por El Tejar. Así, la forma de lograr el mayor apalancamiento posible, y consecuentemente un mayor número de intervenciones, es mediante el esfuerzo de involucrar al mayor número de interesados conformado una red colaboradores en torno a cada proyecto.

Se presenta a continuación el organigrama de la organización, en el que se puede visualizar la unidad de “Compromiso con la comunidad” enfocada en RSE:



Stakeholders

En la definición del alcance y contenido del reporte de sostenibilidad están claramente definidos sus *stakeholders* y los temas de interés sobre El Tejar, según se detalla a continuación;

Nuestra gente:

- Alineación del trabajo a su sueño personal.
- Misión, Visión y Valores de la empresa.
- Desarrollo personal y capacitaciones.
- Ingreso y salarios.
- Calidad de vida. Equilibrio entre vida laboral y familiar.
- Educación de los hijos.

- Compromiso con la comunidad local.
- Cuidado del medioambiente.
- **Accionistas:**
 - Misión, Visión y Valores de la empresa.
 - Crecimiento sustentable de la empresa.
 - Compromiso con las futuras generaciones.
 - Rentabilidad del negocio y pago de dividendos.
 - Valor de la acción en el corto, mediano y largo plazo.
 - Información auditable y procesos de auditoría.
 - Coherencia y transparencia de la información.
 - Operación en el marco de la legalidad.
- **Red de valor y aliados:**
 - Cumplimiento de lo convenido.
 - Seguridad y previsibilidad.
 - Crecimiento sustentable de la empresa.
 - Rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.
 - Prestigio de ser parte.
 - Cuidado del medio ambiente.
 - Orden y limpieza.
 - Acompañamiento del crecimiento.
 - Preferencia en la elección.
- **Comunidad:**
 - Compromiso con las comunidades locales.
 - Respeto de las reglas y la legislación local.
 - Inversiones sociales.
 - Cuidado por el medioambiente.
 - Orden y limpieza.
 - Generación de fuentes de trabajo.
 - Competencia leal.
 - Transparencia.
- **Organizaciones donde participamos:**
 - Acompañamiento de proyectos sociales.
 - Integración con las comunidades locales.
 - Desarrollo regional.
 - Aporte tecnológico.

- Cuidado del medioambiente.
- Desarrollo e investigación.
- Confianza, respeto y compromiso social

Comunicación con los Stakeholders

El elemento por el cual se brinda información a sus *stakeholders* es principalmente mediante la emisión del Reporte de sostenibilidad anual elaborado según el GRI. A su vez, de dicho informe se extraen los siguientes párrafos en los cuales se expone cómo se desarrolla la comunicación con sus proveedores y clientes;

“Mantenemos un diálogo fluido con nuestra red de valor a partir de reuniones presenciales, encuestas y el contacto interpersonal permanente. (...) Ponemos mucho énfasis en planificar y organizar cada acción con nuestros clientes de manera de asegurar un desarrollo exitoso de los procesos y evitar o superar rápidamente los inconvenientes.

Finalizada la campaña, realizamos un balance con nuestros clientes y analizamos de qué manera se cumplieron las necesidades y expectativas de ambas partes, para poder corregir los desvíos y ajustar los procedimientos para el próximo ejercicio y determinar los nuevos objetivos para el año que comienza.

Escuchamos a nuestros clientes a través de encuestas realizadas por las distintas unidades involucradas vía correo electrónico, personalmente o por teléfono como complemento de la información ya relevada. Con esta herramienta buscamos conocer la percepción del cliente en lo referente a la confianza, al mutuo beneficio y a la visión de largo plazo de manera de poder evaluar la calidad de nuestra atención, del servicio que brindamos y detectar oportunidades de mejora.

(...) Los resultados de las reuniones y encuestas son difundidos a todos nuestros colaboradores y son utilizados para analizar las mejoras y decidir planes de acción.”

También en el aspecto comunicacional se señala que no emprenden campañas de marketing publicitario con el fin de difundir sus acciones y así obtener beneficios de estas, y según ellos expresan las acciones son impulsadas exclusivamente por motivos éticos.

Integración de la RSE en la cadena de valor

Una forma de atender este aspecto es mediante la estricta selección de proveedores y clientes que actúan dentro de la ley, es decir que cumplan con el principio de legalidad de toda su actividad. Y por otro lado tener presente el respeto al medioambiente por parte de su

colaborador, además de promocionar continuamente técnicas agropecuarias que tengan el menor impacto ambiental posible (investigando e informándose para estar a la vanguardia), “ser un vector” tal como lo expresan ellos mismos.

Seguimiento y control

La organización no dedica esfuerzos al control o evaluación directa de sus acciones comprendidas como RSE. La estrategia, como lo expresan en repetidas ocasiones, es ayudar siempre y cuando también esté involucrada ayudando otra organización y por lo tanto evitar la dependencia para con El Tejar, y de esta manera se asegura que su intervención es inequívocamente beneficiosa. Otro aspecto interesante es el convencimiento de que sus acciones tienen mayor potencial cuando son en apoyo a iniciativas propias y bien elaboradas del beneficiado, así es que deciden explícitamente evaluar ex antes el proyecto en el cual han de participar y evitar tener que hacer un control ex post de sus acciones lo cual demanda mayores esfuerzos y a veces tampoco es posible. A su vez, para cada proyecto se asigna una persona de la organización que es el responsable de su seguimiento y comunicación de sus observaciones a la organización, por ejemplo constatar que la ayuda realmente es necesaria y que luego se le dio un buen destino.

En cuanto al seguimiento de las acciones, la organización documenta todo el proceso de recepción/creación de las propuestas, las comunicaciones internas al respecto y la toma de decisiones. A su vez lleva un legajo de todas las publicaciones que se realizan en los medios de comunicación escrita sobre la firma en los cuales constan sus intervenciones en la comunidad.

Dificultades

En este sentido el único aspecto que logran identificar es la existencia, en ciertos colectivos sociales, de una costumbre asistencialista lo cual atenta con la filosofía de la organización de ser un colaborador. A su vez, este desencuentro en la forma de entender la situación es subsanada transmitiendo la filosofía bajo la cual actúa la organización.

Destacan que el principal elemento para evitar posibles resistencias a sus intervenciones consiste en llevar adelante una política de “salir al encuentro” sumándose a proyectos ya diseñados por sus propios interesados.

Beneficios fiscales

Entienden que la utilización de leyes que promocionan las donaciones contribuye a la consecución del objetivo de ser transparentes al quedar declarados oficialmente la cuantía y

destino de las donaciones. En tanto no fue destacado el hecho de que los mismos reportan ahorros en el pago de impuestos.

c) Vinculación con estándares teóricos

Reporta bajo el GRI, calificación C+ auditado por Auren.

La Norma ISO 26.000 se encuentra en etapa de evaluación por parte de la organización y no descartan su futura aplicación en los puntos que estimen necesario.

d) Acciones de RSE identificadas

En el ejercicio 2009-2010 tuvieron 117 proyectos ejecutados en Uruguay. Los proyectos son fundamentalmente de apoyo educativo, pero también se apoya a instituciones de interés para la comunidad como el hospital, policlínicas, grupos de la parroquia que trabajan en prevención del suicidio y proyectos de trabajo en valores como el deporte, entre otros. A su vez se aclara que todos los proyectos que realizan tienen que ser presentados por una institución formal (universidad, escuela, una gremial, un club, la parroquia), con personería jurídica.

Se cita del portal web institucional el siguiente detalle;

*“Nuestro aporte para una mejor educación está planteado desde tres perspectivas: **Oportunidad, Calidad y Valores.***

*Desarrollamos la **oportunidad** favoreciendo la capacidad de aprender, por un lado, y el acceso al aprendizaje, por el otro; la **calidad**, apoyando a la comunidad educativa en su capacidad de enseñar y facilitando el acceso al material didáctico, y los **valores**, rescatando y fortaleciendo aquellos que fundamentan el Capital Social en el trabajo, nuestras familias, y las comunidades de las que somos parte.*

Oportunidad

En EL TEJAR trabajamos en el desarrollo de la Oportunidad favoreciendo la capacidad de aprender, por un lado, y el acceso al aprendizaje, por el otro.

Para el primero de los casos la alimentación es un factor esencial; sin ella el aprendizaje se ve fuertemente limitado. Por eso, apoyamos iniciativas tendientes a combatir el hambre y trabajamos junto con la Fundación CONIN (“Cooperativa para la Nutrición

Infantil”), Red Argentina de Bancos de Alimentos y Solidagro, en la Argentina, y Soya y Vida, en Bolivia.

Respecto del acceso al aprendizaje, promovemos la igualdad de oportunidades contribuyendo con la educación de jóvenes rurales y fomentando la alfabetización digital de personas de bajos recursos a través de convenios de becas con instituciones educativas, entre las que se encuentran: CFR Saladillo, Escuela Salesiana de Del Valle, Universidad de San Andrés y Escuela CDI de Saladillo; en la Argentina, y el Instituto Muyurina, en Bolivia.

También alentamos la educación en valores de los hijos de quienes trabajan en EL TEJAR a través del proyecto “Becas para Nuestros Hijos”

Calidad

También abordamos la educación desde la perspectiva de la Calidad, impulsada por el apoyo a la comunidad educativa en su capacidad de enseñar y por el acceso al material didáctico

Por la esencia de nuestra actividad nos relacionamos especialmente con escuelas rurales. Acercamos capacitación -de la mano de expertos- a docentes, directivos y padres, y para ello nos apoyamos en la Fundación Cimientos, Educere, Grupo Claves, Voces y Ecos; en la Argentina, y DESEM Jóvenes Emprendedores de Uruguay. También organizamos jornadas sobre Integración en distintas localidades del interior de la Argentina y colaboramos con libros, equipos de informática, proyectores, pintura, transporte y trabajos de albañilería para varias escuelas rurales de Tandil, Charata, Saladillo, Gancedo, Trenque Lauquen, 25 de Mayo, San Miguel del Monte, Lobería, San Cayetano, Polvaredas, Casalins, Roque Pérez, Chascomús, Cazón, Pergamino, Miramar, Venado Tuerto y Cañada Seca, en la Argentina; Chané y El Carmen, en Bolivia; Paysandú, Young, Melo y Mercedes, en Uruguay, e Itaquere, en Brasil.

Participamos junto con otros grupos CREA en el Programa de Padrinazgo de Escuelas de AACREA (EduCREA) como padrinos de siete escuelas agrotécnicas a las que brindamos pasantías laborales, charlas técnicas, gestión y visitas a campos, entre otras actividades.

Valores

Conforman la tercera perspectiva desde la cual nos comprometemos con la educación. Trabajamos para rescatar y fortalecer los valores que fundamentan el Capital Social en el trabajo, nuestras familias y las comunidades de las que somos parte.

El primer modo de transmitir valores es animar al otro a que participe y se comprometa con su comunidad. Por ello, desde EL TEJAR, alentamos la participación de nuestra gente en proyectos solidarios, organizamos jornadas de voluntarios, participamos del programa "Noche Buena Para Todos" y realizamos talleres sobre valores con la fundación "Proyecto Padres", entre otras acciones.

Del mismo modo contribuimos a la cultura del trabajo apoyando diferentes iniciativas como los talleres de costura San Francisco, de Saladillo Norte, los del barrio Esperanza, en Charata (Chaco), y actividades encaradas por la cooperativa "Barrio La Juanita", de La Matanza. Somos parte del programa “Potenciar Comunidades Rurales”, que busca el desarrollo de comunidades del interior de la Argentina a través del trabajo interinstitucional y colaboramos con distintos establecimientos clave en las comunidades donde vivimos, como el Hospital Dr. Posadas de Saladillo, la Asociación Bomberos Voluntarios de Cañada Seca y el Centro de Terapia Integral para el Discapacitado Mental (CeTIDIM), entre otros.”

Además durante 2009 logra nuevamente las certificaciones de las Normas ISO 9.001, ISO 14.001 y OSHAS 18.001 en sus nuevas versiones.

Instituciones a las que apoya según entiende claves para el desarrollo de una calidad de vida digna de las personas que forman parte de El Tejar, sus familias y sus comunidades:

- Policlínica de Caraguatá - Ambulancia.
- Selección de Baby Fútbol de Young
- Hospital Dr. R. Carrillo de Roque Pérez
- Hospital B. Rivadavia - Gral. Alvear
- Centro de Jubilados Mitre
- Pquia. Ntra. Sra. de la Asunción, Saladillo
- Proyecto Campo y Comunidad - AACREA
- Sociedad Rural Argentina (SRA)
- Confederación Rurales Argentinas CRA
- CEDIS - Apoyo Institucional

- Hogar "Caminemos Juntos"
- Hogar de Ancianos de Saladillo
- Bomberos Voluntarios de SM Monte
- Hogar de Ancianos de América
- Policlínica Arroyo Blanco - Rivera
- ARJU - Anuario
- CEAT N°571 de Henderson
- Solidagro - Apoyo Institucional

También define y publica sus Instituciones AMIGAS:

- Fundación CONIN - www.conin.org.ar
- Fundación Cimientos www.cimientos.org.ar, www.compromiso.org
- Red Argentina de Bancos de Alimentos www.redbdea.org.ar
- Inst. Argentino de Responsabilidad Social Empresaria - www.iarse.org
- Desem, jóvenes emprendedores www.desem.org.uy
- Solidagro - www.solidagro.org.ar
- Voces y Ecos - www.vocesyecos.com.ar
- Fundación Proyecto Padres www.proyectospadres.org
- Eticagro - www.eticagro.com.ar
- Asoc. Civil Sembrar Valores www.hacerfamilia.com.ar
- Universidad de San Andrés www.udesa.edu.ar
- EDUCERE- Docentes por un mañana www.educere.org.ar
- Darse cuenta - www.darsecuenta.org.ar

- Nochebuena para Todos www.nochebuenaparatodos.com.ar
- La Casita de la Vía - www.agruparte.org.ar
- Fundación VIVEN www.fundacionviven.org
- Jóvenes adventistas al servicio www.jasuruguay.org
- Agencia de Promoción Económica de Rio Negro - www.apern.com.uy
- Asociación Rural de Jóvenes del Uruguay www.arju.org.uy
- Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria - www.inia.org.uy
- Universidad del Trabajo del Uruguay CETP www.utu.edu.uy
- Mesa Tecnológica de Oleaginosos www.mesadeoleaginosos.org.uy

5 CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES CONCEPTUALES

Del estudio y análisis conceptual de la RSE desarrollado en los capítulos 2 y 3, y el apoyo en la investigación de campo, se desprenden una serie de conclusiones y recomendaciones que se describen a continuación:

Concepto de RSE

El primer punto a destacar es la inexistencia de un concepto único de RSE. Esto se debe por un lado, a la diversidad de *stakeholders* involucrados y sus distintos puntos de vista, y por otro lado se observa que es un tema que ha cobrado un mayor impulso y relevancia en estos últimos años y está en proceso constante de cambio.

A pesar de no existir un consenso de un concepto único de RSE, las definiciones realizadas por los principales estándares de RSE son coincidentes en la idea de fondo: integrar a los resultados de la organización resultados en lo social, económico y medioambiental para ser una organización sustentable. Como ejemplo de ello se encuentra el caso del GRI, en el cual esa separación en estos tres grupos de resultados es explícita, y el caso del Pacto Mundial, en el cual sus diez principios están claramente relacionados a algunos de estos tres grupos de resultados.

La diversidad de definiciones contribuye a que coexistan distintas formas de comunicar la RSE por parte de las organizaciones. Esta situación ha quedado expuesta en la investigación de campo donde las organizaciones entrevistadas comunican información sobre los mismos aspectos bajo reportes con diferentes formatos y nombres según los estándares elegidos (GRI o Pacto Mundial). Como consecuencia lógica del desorden de mensajes se vulnera la comprensión por parte de los *stakeholders*.

Transparencia

Uno de los principios básicos de la RSE es la transparencia en la gestión de las organizaciones, y es por esto que informar a sus *stakeholders* es una práctica fundamental, lograr una correcta comunicación es un requisito *sine qua non* para ser transparente. Del punto anterior se concluye que no se está comunicando de forma clara y por lo tanto para ser realmente transparente en la gestión se recomienda por el presente trabajo, que al igual que en los Estados Contables, la comunicación sobre RSE sea elaborada en un formato ampliamente acordado, al menos a nivel nacional, de modo de contribuir a la comprensión por parte del receptor.

Esto se logra transmitiendo de manera clara y definiendo formas comunes, dirigidas a segmentos o tipos de *stakeholders*.

Certificación

A medida que el presente trabajo se fue desarrollando, se descubrió una nueva arista del tema: la certificación de la organización como “Socialmente Responsable”, tanto a nivel nacional como internacional. Este tema estuvo cada vez más presente a medida que la investigación de campo avanzaba, específicamente en las entrevistas personales y en las conferencias.

Se relevaron puntos de vista a favor y en contra respecto a la utilidad de la certificación en RS. Hay quienes entienden que esto puede aportar a la promoción de la RSE, otros en cambio plantean que la certificación puede convertirse en una barrera para algunas organizaciones, por ejemplo las PYMES. De todas formas, la medición de los posibles requisitos que implica la certificación es un problema que señalan ambos grupos de opinión.

Existen, a su vez, puntos en común entre quienes confían y desconfían de su utilidad. De existir una norma certificable, la misma debería ser:

- A nivel nacional;
- Bajo parámetros ampliamente acordados;
- Enfocada en los resultados y sin imponer prácticas obligatorias, a fin de no excluir a ningún tipo de organización.

En la actualidad, si bien existen normas o estándares internacionales de RSE que son certificables, no son ampliamente reconocidos e incluso algunos de ellos no abarcan la totalidad de los temas de fondo de la RSE. A pesar de las distintas opiniones sobre si certificar la RSE ayuda o no a la organización, se debe destacar que el estándar propuesto por el GRI (posiblemente el más difundido internacionalmente al día de hoy) permite que su reporte sea auditado y por lo tanto admite, en cierta forma, una certificación.

Se destaca la discusión que se planteó a nivel internacional sobre la certificación o no de la Norma ISO 26.000, descartando la certificación de la misma desde un principio, debido a la dificultad de instrumentar una norma de ese estilo en las organizaciones, y a la complicación de medir los posibles requisitos que tuviera la misma. De todas formas, la norma para no excluir a ningún tipo de organización, contempla la no imposición de prácticas obligatorias sino que se enfoca en los resultados.

Homogeneización

De lo concluido respecto a la transparencia y certificación, se resalta que ambos puntos encuentran un problema en común: la homogeneización de los estándares de RSE.

Este problema es causado por la propia naturaleza de la RSE, la cual es sumamente dinámica, y a su vez el concepto de Responsabilidad varía según la sociedad e incluso depende de los *stakeholders* de la organización.

En cuanto a la posible solución de este problema, se destaca la creación del CNRSE como un potencial ámbito para llegar a un acuerdo nacional sobre algún estándar a adoptar. A partir del presente trabajo se entiende que la ISO 26.000 es un gran aporte para lograr la homogeneización de estándares, ya que la misma es un gran acuerdo de conceptos tanto en cantidad y profundidad, como también en diversidad de personas y grupos que participaron en su elaboración.

Cultura de RSE

Es necesario que todas las partes involucradas en el desarrollo de la RSE tengan internalizada una cultura que sea favorable al mismo, construida bajo el convencimiento de que esto es realmente beneficioso para la propia organización en primer término y para la sociedad en general.

La cultura de RSE será un requisito indispensable para que se logren acuerdos en todos los aspectos analizados; para acordar conceptos, lograr un estándar homogéneo, comunicar eficientemente, ser transparentes en la gestión, y llegado el caso, lograr la certificación en RSE.

Relación entre los conceptos

En el siguiente esquema se presenta la relación existente entre los conceptos anteriormente detallados, y a su vez se extraen conclusiones y recomendaciones generales sobre los mismos:

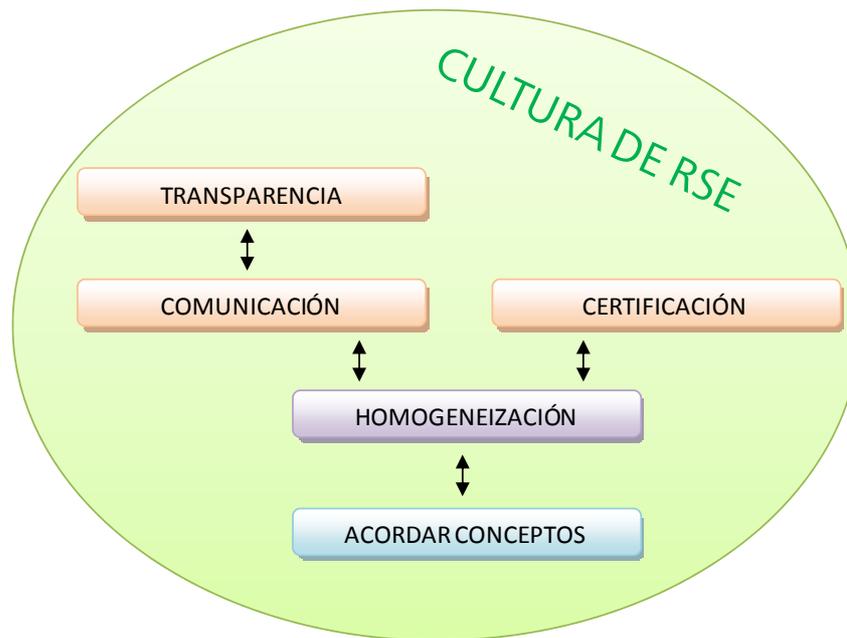


Figura 8 – Mapa conceptual⁴⁶

El esquema admite doble lectura, pero siempre relacionado directamente con la cultura de RSE en todas sus partes:

- Lectura descendente:

Para ser realmente transparente en la gestión de la organización se debe comunicar en forma clara y correcta, y para esto se requiere homogeneizar el estándar sobre el cual se comunicará. A su vez la homogeneización es necesaria para lograr algún tipo de certificación. El logro de la homogeneización exige lograr acuerdos sobre los conceptos a ser manejados por todos los *stakeholders*.⁴⁷

⁴⁶ Elaborado por los autores de la presente investigación.

⁴⁷ Se debe puntualizar que en los procesos enfocados en acordar conceptos se avanza en el entendimiento entre los mismos *stakeholders* y a su vez se deberían definir los canales por los cuales se comunicaran los resultados de las organizaciones. Estos puntos aclarados aquí forman parte del estándar, y son a su vez determinantes para lograr una correcta comunicación.

- Lectura ascendente:

Comenzar por un proceso de entendimiento entre los *stakeholders* en el cual se acuerden los conceptos a manejar, es la única forma de adoptar un estándar homogéneo a todas las organizaciones. Lograda la homogeneización, será posible avanzar hacia el camino de la certificación, y además será posible construir una base sólida sobre la cual las organizaciones logren una comunicación eficiente con sus *stakeholders* y así llegar a ser realmente transparentes en su gestión.

CONCLUSIONES EN BASE A LA INTEGRACIÓN DE LA RSE EN LAS ORGANIZACIONES ESTUDIADAS

A partir del análisis teórico se elaboró un cuestionario a modo de guía para desarrollar las entrevistas con las organizaciones seleccionadas a fin de observar en la práctica la integración de la RSE en la gestión de las organizaciones.

Se inquirió sobre diversos aspectos y para realizar un análisis ordenado de la información obtenida en la investigación de campo se sistematizó la misma en el cuadro que se aprecia a continuación:

CUADRO COMPARATIVO DE ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS

ELEMENTOS DE RSE	ANCAP	DELOITTE S.C.	EL TEJAR
ÁREA DE RSE DEFINIDA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	SI	SI	SI
CULTURA ORGANIZACIONAL DE RSE a través de:	<ul style="list-style-type: none"> • Visión (explícito) • Misión (explícito) • Valores • Futuro código de ética 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión (implícito) • Misión (implícito) • Código de ética • Capacitación en ética • Promociona acciones voluntarias de empleados de apoyo a la Comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión (implícito) • Misión (implícito) • Valores • Concepto “multi-localidad”
COMUNICACIÓN DE LA RSE a través de:	<ul style="list-style-type: none"> • Futuro código de ética • Página web • Reporte de sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Código de ética • Página interna • Página web • Difusión de campañas de DERES 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • Reporte de sostenibilidad según GRI
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE ACCIONES DE RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a sociedad uruguaya • Encuestas continuas a empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Carta satisfacción de clientes • Encuestas internas y externas 	<ul style="list-style-type: none"> • No controlan ex post, sino que analizan en detalle los efectos de las acciones antes de realizarlas
IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS	SI	SI	SI

INTEGRACIÓN DE LA RSE EN LA CADENA DE VALOR	Encuentran ciertas dificultades en el proceso de licitación (TOCAF) y en la difusión entre sus empresas asociadas	Mediante carta a proveedores de adhesión a valores y principios de la firma	Contratando con clientes y proveedores que cumplan con el principio de la legalidad ⁴⁸ y el respeto al medio ambiente
DIFICULTADES PRESENTADAS AL INTEGRAR ACCIONES DE RSE	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento por parte de algunos integrantes de la organización • Comunicación de los programas a la sociedad • Medición de los resultados obtenidos por sus acciones de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del grado de madurez de las acciones exteriores de RSE • Medición de los resultados obtenidos por sus acciones de RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía de asistencialismo de algunos beneficiarios • Medición de los resultados obtenidos por sus acciones de RSE
UTILIZACIÓN DE ACCIONES DE RSE DE MARKETING	NO	NO	NO
UTILIZACIÓN DE BENEFICIOS FISCALES	N/A	NO	NO
ESTÁNDARES UTILIZADOS PARA ELABORAR SUS REPORTES/INFORMES	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte según El Pacto Mundial • Acuerdo en el Directorio de reportar según GRI para Ejercicio cerrado 2010 • Elabora índice IRSE 	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel nacional, se realizará aproximación a Reporte según GRI para el Ejercicio cerrado 2010 • Elabora índice IRSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte según GRI
NORMA ISO 26.000	Se está evaluando su aplicación (ANCAP participó en Comité Espejo de UNIT)	Se está evaluando su aplicación, pero tienen la convicción de utilizar la norma	Se está evaluando su aplicación
ASOCIADO A ALGÚN ORGANISMO QUE PROMUEVA LA RSE	<ul style="list-style-type: none"> • DERES • RED PACTO MUNDIAL 	<ul style="list-style-type: none"> • DERES • ACDE • RED PACTO MUNDIAL 	NO

⁴⁸ Se destaca que en el sector agropecuario el principio de legalidad no es tan respetado como en otros sectores de la economía, y por ello El Tejar presta especial atención a sus proveedores y clientes cumplan con todos los requisitos legales.

En base a la información relevada se confirma que estas organizaciones se preocupan por utilizar las últimas tendencias mundiales en RSE, encontrándose las mismas en constante cambio debido a la relevancia que ha tenido este tema en los últimos años tanto a nivel internacional como nacional.

Un aspecto importante a resaltar es el grado de convencimiento que tienen las organizaciones entrevistadas de incluir la RSE en su gestión. En las tres organizaciones se encontró un elemento fundamental; la iniciativa de promover la RSE fue interna a la organización y no impuesta desde fuera de ella (casa matriz, socio comercial o cualquier otro). En este aspecto se señala especialmente el caso de El Tejar, donde la separación entre casa matriz y filial no está definida ya que está estructurada en forma de red, y en la cual la RSE es parte misma de la cultura que une a todas las partes de la organización.

Cultura

Estas organizaciones buscan integrar la RSE en su cultura, mediante distintos métodos, pero se destaca que todas ellas la incluyen en su visión y misión de manera implícita o explícita. Tanto ANCAP como Deloitte, hacen hincapié en los aspectos éticos; Deloitte realiza capacitaciones en ética a sus empleados y ya cuenta con un código difundido internamente y conocido por todos, mientras que ANCAP se encuentra en la etapa de elaboración de un manual de este tipo. El Tejar en cambio hace hincapié a través del concepto de “Multi-localidad”: se trata de respetar a las comunidades en donde está presente la organización, integrándose a la misma y aceptando su idiosincrasia. En estos tres casos estudiados, se visualiza la integración de la RSE en la cultura como factor fundamental para su difusión interna, comprensión e incorporación en los hábitos de los integrantes.

Comunicación de la RSE

La idea principal de este aspecto, es que la RSE llegue a todos y se fomente su aplicación por parte de otras organizaciones. A fin de fomentar un comportamiento de RSE, son diversas las formas en que estas organizaciones transmiten sus prácticas de RSE tanto interna como externamente. Se puede mencionar el propio código de ética con pautas de actuación para toda la organización, página web para uso interno de los empleados de la firma y otra de acceso al resto de los *stakeholders*, emisión de reportes de RSE con toda la información sobre los programas, entre otros.

Se visualiza la existencia de mecanismos de comunicación entre las organizaciones y sus *stakeholders*, para que las inquietudes, solicitudes, e intereses de los mismos lleguen a

conocerse y ser comprendidas por las organizaciones y puedan ser contemplados mejor en la gestión.

En el caso específico de ANCAP, declara tener problemas de comunicación hacia la sociedad uruguaya debido a que no logra el reconocimiento deseado de sus prácticas por parte de la sociedad. Por otro lado, Deloitte declara tener ciertos problemas debido a la cantidad de estándares existentes, situación que buscan mejorar con la incorporación del reporte GRI en el ejercicio 2010, manteniendo los actuales mecanismos de comunicación que consideren eficaces. El Tejar si bien utiliza el GRI como principal aspecto de comunicación, visualiza que la comunicación entendida como Marketing no es algo fundamental en sus prácticas de RSE.

Si bien se destaca la existencia de varios mecanismos de comunicación externos, siendo valorado por los *stakeholders*, las organizaciones no logran homogeneizar la información de la RSE, comunicando de diferentes formas y formatos, problema que ya se señalado en las Conclusiones Conceptuales al tratar sobre la Transparencia.

Identificación de Stakeholders

En este punto las tres entrevistadas declaran tener identificados sus *stakeholders*, pero cuando se analiza la identificación que realiza cada una de ellas y las acciones desarrolladas, se entiende que deberían reforzar sus mecanismos relacionados a este aspecto. Dado que las entrevistadas son organizaciones destacadas en RSE y aun así se observa que este es un aspecto a mejorar, se recomienda que las organizaciones que pretendan integrar la RSE en su gestión deben prestar especial atención en la identificación de sus *stakeholders*, ya que además de la importancia ampliamente remarcada por los estándares de RSE, se pudo verificar en la investigación de campo que no es una tarea sencilla.

Otro punto a destacar es el límite difuso entre Filantropía y RSE que se genera a raíz de apuntar a *stakeholders* tan amplios como “la comunidad”, por ejemplo al colaborar con escuelas, hospitales y bomberos entre otros. Si bien la colaboración con este tipo de instituciones beneficia a la comunidad e indirectamente a los integrantes de la organización, el beneficio que redunda para la organización es muy difícil de percibir con lo cual no se contribuye a demostrar la utilidad para la organización.

Seguimiento y control

En cuanto al seguimiento y control que realizan las organizaciones entrevistadas sobre sus acciones de RSE, señalaron la existencia de ciertas dificultades para establecer mecanismos de evaluación. De todas formas en las tres organizaciones se realiza un

seguimiento de los proyectos, verificando que estas acciones terminen siendo ejecutadas correctamente.

Las organizaciones declaran estar guiadas por “hacer las cosas bien, actuar de buena manera” sin estar pendientes de los resultados económicos o de reconocimiento que puedan generar estas acciones de RSE. A pesar de reconocer que estas prácticas tienen un efecto sobre la organización, lo cual los hace sustentables, la incapacidad de cuantificar los resultados económicos y de comunicar eficientemente sus acciones contribuye a que desestimen dicha tarea.

Como prácticas destacadas se resalta que Deloitte y ANCAP realizan encuestas continuas a sus empleados y clientes, además en el caso de ANCAP la misma se extiende a toda la sociedad uruguaya. A su vez El Tejar desarrolla una evaluación anterior a efectuar la acción de RSE con lo cual a posteriori no considera hacer una medición sobre los efectos.

Se concluye que estas organizaciones podrían fortalecer o profundizar aún más el seguimiento y control lo que aporta a analizar si realmente las acciones que realizan están enfocadas en sus *stakeholders* o no.

Área de RSE definida dentro de la organización

En el caso de las tres entrevistadas se encontró que tenían definido claramente en su organigrama un departamento o área de RSE, y su respectivo personal. En los tres casos esta área trabaja en base a la coordinación con el resto de la organización y no de forma aislada, lo que es sin dudas recomendable para cualquier organización, independientemente de su tamaño, que desee llevar adelante una correcta integración de la RSE en su gestión.

Por otro lado, el funcionamiento de estas áreas sí difiere en lo que respecta a la asignación de recursos financieros entre ANCAP y las demás, dada su naturaleza de organismo público. Mientras las organizaciones privadas deciden la asignación de recursos financieros según el análisis individual de cada acción, ANCAP debe aprobar por Directorio el presupuesto anual a fin de cumplir con los requisitos de transparencia establecidos por el Estado. En tal sentido, se entiende pertinente señalar la rigidez que existe en el ámbito de las empresas públicas para la asignación de recursos financieros lo cual puede ser un punto a fortalecer, mas teniendo en cuenta que los fondos asignados al área podrían no encontrar siempre acciones cuya eficiencia sea la deseable.

Integración de la RSE en la cadena de valor

Con respecto a la integración de la RSE en la cadena de valor, se observa cierto avance en la materia, aunque queda camino por recorrer. Este es el concepto de creación de valor

compartido, mencionado en el capítulo “3.1 Integración en la gestión empresarial y mejores prácticas”, que implica el trabajo en conjunto en toda la cadena comercial, para entre todos lograr beneficios. Es una estrategia a seguir y una visión distinta de la RSE, ya que no se trata sólo de que la organización sea socialmente responsable, sino ir más allá de esto, se trata de “generar vínculos comerciales” o de “relacionarse” con aquellas organizaciones que también lo sean. Esta es una forma de fomentar las buenas conductas y no incentivar las acciones negativas. La idea que hay de fondo, es desestimular la contratación de servicios y creación de vínculos comerciales con organizaciones o individuos que no sean socialmente responsables.

Se destaca la dificultad que tiene ANCAP como organismo estatal sujeto al TOCAF el cual no contempla elementos de RSE en los procesos de adquisiciones, por lo que se recomienda que el Estado siga trabajando en este punto a pesar de las dificultades propias de un asunto tan complejo como las adquisiciones públicas.

Una práctica destacada y recomendada es la que lleva adelante Deloitte en donde como primeros pasos, solicita a sus proveedores una carta de adhesión a valores éticos y principios compartidos por la firma, que si bien no es obligatoria para los mismos, significa un acercamiento al compromiso con la RSE.

Dificultades encontradas

Al consultarle a las organizaciones por dificultades encontradas al incorporar la RSE en la gestión y estrategia de las mismas, surgieron dificultades de diversa índole, algunas de las cuales ya han sido superadas y otras se encuentran en proceso de ser subsanadas. Se destaca el problema en común entre las organizaciones entrevistadas: la medición de los impactos y resultados de las acciones de RSE.

Otra dificultad importante señalada es la falta de cultura de RSE en la sociedad, ya sea de quienes reciben colaboraciones o por parte de algunos de sus funcionarios. Aquí se evidencia la falta de educación de la sociedad en el tema.

Las organizaciones también presentan como dificultad la comunicación de sus prácticas de RSE hacia la sociedad y el reconocimiento por parte de esta de los esfuerzos de la firma, ya tratado en el punto Comunicación de la RSE en las presentes conclusiones.

Beneficios Fiscales

Respecto a los beneficios fiscales, El Tejar declara hacer uso de los beneficios fiscales que promocionan donaciones, porque entienden que es una manera de aportar a una mayor transparencia en las donaciones pero no porque ello reporte beneficios económicos por el

lado de la deducción de impuestos. Por su parte, Deloitte considera que no está utilizando beneficios fiscales que promueven la RSE.

Esta situación podría ser un buen punto de enfoque para el nuevo CNRSE con el fin de desarrollar y profundizar estos beneficios fiscales, también se observa que este es un aspecto muy complejo y en el cual la Facultad de Ciencias Económicas podría contribuir fuertemente desde su conocimiento académico.

Marketing

Se señala como característica en común en las tres organizaciones entrevistadas, el hecho de no utilizar el marketing para difundir sus acciones. Estas organizaciones comparten la idea de fondo de realizar los programas de RSE de manera voluntaria, sin esperar nada a cambio y sin buscar beneficiarse con los mismos.

Estándares utilizados para reportar

Del cuadro presentado se puede visualizar la diversidad de estándares en RSE utilizados por las distintas organizaciones. Esto desgasta a las organizaciones en su esfuerzo por adaptarse a todos los estándares existentes para estar a la vanguardia en RSE. En cuanto al GRI, las organizaciones se encuentran en proceso de integración (Deloitte y ANCAP) o ya lo han adoptado (El Tejar). En cuanto al Pacto Mundial, Deloitte y ANCAP están adheridos a nivel internacional y fueron pioneras en la creación de la red nacional, mientras que El Tejar no se ha adherido.

Asociación a organismos promotores de la RSE

Dentro de las organizaciones entrevistadas, se encuentran asociadas a instituciones que fomentan y promueven la RSE, tanto ANCAP (en DERES y la RED del PACTO MUNDIAL) como Deloitte (en DERES, ACDE y la RED del PACTO MUNDIAL).

Se entiende que es importante para las organizaciones adherirse a estos organismos, dado que obtienen diversas ventajas y beneficios ya descritos en el punto 2.2.1 “Promoción por parte del empresariado”.

ISO 26.000

En lo relativo a la norma ISO 26.000 que se publicó en noviembre de 2010, las organizaciones comentan que están estudiando su contenido porque es muy reciente. En el caso de ANCAP, que participó en el Comité Espejo de UNIT, y El Tejar, están analizando su aplicación en las áreas que consideren necesarias de acuerdo a lo que ya están haciendo en materia de RSE. Por su parte Deloitte tiene la convicción de aplicar la misma.

Se destaca la existencia de posibles dificultades en la integración de la norma ISO 26.000 en la estrategia en RSE de las organizaciones. Se señala que si bien es una norma técnica, no se encuentra desarrollada como norma de gestión, en contraposición con otras normas ISO (por ejemplo norma ISO 9.000). Asimismo su no contemplación para evaluar los posibles rendimientos de las organizaciones en términos de RSE generan ciertas barreras.

Debido a su reciente publicación, se puede notar la necesidad de realizar posteriores estudios al presente trabajo, para dar tiempo a las organizaciones a que pongan en práctica la ISO 26.000, con el fin de evaluar su desempeño dentro de las mismas luego de un período de tiempo razonable.

CONCLUSIONES GENERALES

A modo de conclusión general se destaca que la RSE constituye una oportunidad de producir un cambio en la gestión de las organizaciones, el cual en definitiva persigue que la organización pueda perdurar en el tiempo y continuar con la consecución de sus objetivos. No obstante, ello no aparece como una apuesta con resultados evidentes en el corto plazo, lo que dificulta su inserción.

Los desafíos más relevantes para la promoción de la RSE están puestos, por un lado en la formación de profesionales que logren comprender los beneficios y ser efectivos vectores de cambio dentro de las organizaciones. En este aspecto la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración en el marco de sus programas de grado y posgrado puede contribuir en forma importante a dicho logro.

Otro desafío relevante es concientizar a toda la sociedad sobre los beneficios que para ella reporta “elegir” estas organizaciones Socialmente Responsables, en este sentido se destaca el papel del Estado como principal articulador de las relaciones entre los diferentes actores sociales, donde puede jugar un rol relevante integrando esta apuesta en el marco de políticas públicas sustentables en estrecha relación con el sector productivo y la Universidad.

6 BIBLIOGRAFÍA

Fuentes impresas:

Acción Empresarial. (2003). *El ABC de la RSE en Chile y en el mundo*. Revista.

DERES. (2010). *Folleto informativo* de la Conferencia “Tendencia y desafíos de la RSE”.

Freeman, R. E. (1984). *A Stakeholder Approach*. Strategic management.

ISO. (2010). *Norma Internacional ISO/DIS 26.000, ISO/TMB WG SR*.

Merca2.0. (2009). *La responsabilidad social se extiende a la cadena de valor*. Revista edición marzo 2009.

Michael E. Porter y Mark R. Kramer. (2006). *Estrategia y sociedad*. *Harvard Business Review*.

OIT. (2001). *Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social*. Tercera edición.

Pons, Jean-Claude. ECOCERT-Francia. (2001). “*El marco conceptual de la certificación*”.

Presidencia de la República. (2010). *Decreto 158/010*.

Páginas web:

Último acceso verificado a los enlaces: 15 de enero de 2011, excepto los que tienen detallada otra fecha.

Adrformacion. *RS de la organización*. [en línea] Disponible en: <<http://www.adrformacion.com/cursos/efqm/leccion2/tutorial7.html>>

Alvear, Camila. (2008). *RS en la cadena de valor*. [en línea] Disponible en: <<http://www.rsc-chile.cl/que-es-la-responsabilidad-social/rs-en-la-cadena-de-valor>>

Best place to work. *Página web institucional*: <<http://www.greatplacetowork.com.uy/>>

DERES. *Cuadro de incentivos fiscales*: [en línea] disponible en: <<http://www.deres.org.uy/home/beneficios-de-la-rse.php>> [Acceso el 20 noviembre de 2010].

DERES. *Manual para la preparación e implementación del Balance Social en el Uruguay*. [en línea] Disponible en: <http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/balancesocial.pdf>

DERES. *Página web institucional*: <www.deres.org.uy>

El Observador Económico. (2010). *Evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. [en línea] Disponible en: <<http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/1096>>

GRI. (2006). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, Versión 3.0*. [en línea] Disponible en: <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/54851C1D-A980-4910-82F1-0BDE4BFA6608/5426/G3_SP_RG_Final_with_cover1.pdf>

GRI. *Página web institucional*: <<http://www.globalreporting.org>>

ISO. *Página web institucional*: <www.iso.org>

KP Group, Consultora. *¿De qué hablamos cuando hablamos de Responsabilidad Social Empresaria?*. [en línea] Disponible en: <http://www.kp-group.com.ar/articulos/de_que_hablamos_cuando_hablamos_de_RSE.pdf>

Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales España. *Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación*. [en línea] Disponible en: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_644.pdf>

OIT. *Página web institucional*: <www.ilo.org/public/spanish>

ONU División Desarrollo Sostenible. *Declaración de Johannesburgo sobre el Desarrollo Sostenible*. [en línea] Disponible en: <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/Spanish/WSSDsp_PD.htm>

ONU, Pacto Mundial. (2010). *Los diez principios*. [en línea] Disponible en: <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/Los_Diez_Principios.html>

Pacto Mundial. (2007) *El Compromiso Empresarial*. [en línea] Disponible en: <<http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>>

Perla Puterman. (2010). *Línea del Tiempo de la ISO 26.000*. [en línea] Disponible en: <<http://iso26000.com.ar/2010/07/linea-de-tiempo-iso-26000-historia>>

PLARSE. *El programa*. [en línea] Disponible en: <http://www.plarse.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=47&lang=es>

PLARSE. *Página web institucional*. <<http://www.plarse.org>>

Polman Paul. (2010). Citado en: *RSE.- Nueva herramienta para entender el impacto del negocio en el desarrollo*. [en línea] Disponible en: <<http://www.diarioresponsable.com>>

Unión europea. *Responsabilidad social de las empresas*. [en línea] Disponible en: <http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_es.htm>

UNIT. *Portal de RS*: <www.unit.org.uy/rs>

7 ANEXOS

7.1 ANEXO 1: Preguntas Investigación de campo

1) Evolución de la RSE dentro de la organización

¿Cómo surge la iniciativa de incorporar acciones de RSE en la organización? (por iniciativa propia de integrantes de la organización, por directrices de la casa matriz, entre otros)

¿Qué acciones llevaba a cabo la organización en RSE hace 10, 5, 1 año atrás? ¿Qué proyectos tiene pensado desarrollar dentro de 1, 5, 10 años en este tema?

2) Acciones identificadas como RSE que la organización lleva a cabo en la actualidad

3) Integración en la gestión empresarial

¿Se promociona dentro de la organización la cultura organizacional de RSE? ¿Se promociona también en la sociedad? ¿A través de qué medios?

¿La organización tiene definida una estrategia en RSE? ¿Está definida claramente de forma que todos puedan comprenderla e incorporarla? ¿Cómo se difunde/comunica? (ejemplo, una carta con la visión de RSE, manuales de procedimientos que tengan en cuenta la RSE, códigos de ética, entre otros)

Dentro de la estructura organizacional, ¿hay definido algún departamento/sector/cargo que se encargue específicamente de asuntos de RSE? En caso afirmativo:

¿Cómo se asignan los recursos humanos, edilicios, monetarios a esta unidad?

Con respecto a los recursos monetarios: ¿se destina un porcentaje fijo de las ganancias anuales a las acciones de RSE? ¿Se destina un porcentaje incrementado con respecto al año anterior? ¿Se definen las acciones a desarrollar en materia de RSE y en función de estas se asignan los recursos, o viceversa?

La unidad de RSE, ¿tiene metas definidas? ¿Cuáles serían las mismas a corto y largo plazo? ¿Cómo se miden sus resultados (costo/beneficio)?

¿Existe seguimiento y control de las actividades de RSE y de los recursos asignados a las mismas?

¿Ha logrado la organización identificar su grupo de interés (*Stakeholders*)?

¿Qué medios utiliza para llevar a cabo la comunicación y el diálogo con los *Stakeholders*?

¿Se tiene una visión integral de la RSE en toda la cadena de valor, no sólo en el interior de la organización sino también al momento de generar vínculos con sus proveedores y clientes? (ejemplo, ¿se tiene en cuenta a la hora de seleccionar un proveedor si éste se preocupa por la RSE y demuestra interés en desarrollar productos cuya fabricación no contamine el medio ambiente por ejemplo? ¿O esto no es considerado al momento de contratar con los mismos?)

¿La organización cuenta con/busca certificaciones que ayuden/complementen la RSE? (Calidad, uso eficiente de recursos, etc)

¿Se le han presentado dificultades a la hora de implementar acciones de RSE? ¿Cuáles han sido y cómo las han sobrellevado?

4) Estándares teóricos/ normativa

¿Cómo está orientada la organización en cuanto a la RSE? ¿Se basa en algún modelo/guía/normativa (ejemplo, GRI, Pacto Mundial), o el camino está marcado internamente en la organización?

¿La empresa tiene pensado tomar en cuenta las pautas de comportamiento que recoge la nueva ISO 26.000?

¿Se hace uso de beneficios fiscales que fomentan la RSE? ¿Considera que los incentivos por parte del Estado son suficientes/generan cambios significativos/están difundidos correctamente?

¿La empresa está adherida a algún organismo nacional o internacional dedicado a la promoción de la RSE?

7.2 ANEXO 2: Cuadro de Incentivos Fiscales

Tema	Incentivos	Normativa
Alimentación y transporte	Las partidas que paga el empleador al trabajador por concepto de alimentación y transporte hacia el lugar de trabajo están exoneradas de aportes personales hasta el 20% del sueldo. Los aportes de los trabajadores seguirán exonerados, lo cual beneficia el poder adquisitivo de los mismos. En el caso de los aportes patronales, estos fueron aumentando en forma gradual de 2,5% en enero del 2009 del monto entregado en ticket al 7,5% para enero del 2011. Para el aporte patronal siguen exonerados DISSE (5%) y FRL (0,125%).	Ley 18.083 – Ley 16.713 (Seguridad Social) - Dec N° 113/996 - Dec N° 377/002 - BPS: Resolución del Directorio N° 13-32/1997
Beneficios trabajadores	Los gastos y contribuciones en que incurra el empleador a favor del personal, en concepto de asistencia sanitaria, ayudas escolares, culturales y similares, que no tengan naturaleza salarial y sean en cantidades razonables a juicio de la DGI, se podrán descontar en un 100% en el IRAE. La condición es que sea inferior al 5% de la renta neta gravada del año anterior y que los beneficios sean dirigidos a todos los dependientes (no puede ser sólo para algunos).	Ley 18.083 y Ley 18.341 - Título 4, Art. 22 lit c) - Resolución DGI 1139 Numeral 3°
Capacitación	Se puede descontar el 100% del curso como gasto en la liquidación del IRAE. Hay varias condiciones para la capacitación: puede ser una por año/trabajador, ser pertinente a su función dentro de la organización, tener relación con el giro, entre otras. Se podrá descontar el 150% de la inversión en capacitación cuando la misma sea en áreas consideradas prioritarias por el P Ejecutivo.	Art. 23 del Título 4 del TO de 1996, lit A) - Dec. 150-007 Gastos de Capacitación. Art. 42 Numeral 16
Condiciones de trabajo	Se puede descontar el 150% de los gastos y remuneraciones en la liquidación del IRAE, que el Poder Ejecutivo entienda necesarios para mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo a través de	Art. 23 del Título 4 del TO de 1996, lit B)

	la prevención.	
Empleo	Esta reglamentación promueve la generación de nuevos empleos y/o mejoras en las remuneraciones de los trabajadores asalariados. Se establecen 3 indicadores, de los cuáles se utiliza el que arroje un monto menor, sobre esa cifra se aplica un 50%; y el resultado se puede descontar como gasto en la liquidación del IRAE, de esa manera la organización paga menos impuesto. Es muy beneficioso.	Art. 23 del Título 4 de IRAE, último inciso - Reglamentación: Art. 57 bis
Empleo	La Ley de inversiones prevee 6 criterios para categorizar las exoneraciones de inversiones en el Uruguay. En este caso solo se tomará el criterio del empleo. Dependiendo de los nuevos empleos generados por la organización, se pueden exonerar porcentajes importantes de impuestos a la Renta y Patrimonio. Para pequeñas empresas eligen un indicador, puede ser por ejemplo empleo, y con el aumento del mismo en X años se puede exonerar por ejemplo el 51% del Impuesto a la Renta por los años que defina la Administración. Hay otras aplicaciones que se recomienda informar en http://www.mef.gub.uy .	Ley de Inversión N° 16.906 – Dec N° 455/007
Educación	La ley brinda el beneficio de licencia por estudio a los trabajadores que tengan más de 6 meses de antigüedad y cursen estudios en Institutos de Enseñanza Secundaria Básica, Educación Técnico Profesional Superior, Enseñanza Universitaria, Instituto Normal y otros de análoga naturaleza pública o privada, habilitados por el MEC. Los trabajadores tendrán derecho, durante el transcurso del año civil, a una licencia por estudio según el siguiente régimen: el trabajador tiene derecho en adelante a 6, 9 o 12 días de licencia anual, en función de las horas semanales que éste trabaja en la organización. Para aquellos que trabajan hasta 36 horas semanales, 6 días anuales como mínimo, para los que trabajan más de 36 y menos de 48 horas semanales, 9 días anuales como mínimo y para los que trabajan más de 48 horas semanales, 12 días anuales como mínimo. Para la	Ley 18.458 (modificando la Ley 18.345)

	fecha de goce de las mismas, deberán ser establecidas de común acuerdo con el patrón.	
Educación y Donaciones especiales	Se podrá descontar el 25% del gasto en que incurra la organización en concepto de donaciones. La condición es que las donaciones se destinen a: establecimientos de Educación Primaria, Secundaria, Educación Técnico-Profesional y de Formación Docente para la compra de alimentos, útiles, vestimenta, construcciones y reparaciones, y que atiendan a las poblaciones más carenciadas; a los tres Consejos de las instituciones mencionadas y para equipos técnicos para proyectos de mejora de la calidad educativa; a la UDELAR ; al Instituto Antártico Uruguayo ; a proyectos declarados de fomento artístico cultural , de acuerdo a lo establecido por la Ley N° 17.930 de 19 de diciembre de 2005; a la Fundación Teletón Uruguay para la rehabilitación pediátrica; a la Fundación Peluffo Giguens de apoyo al niño con cáncer; entre otras. Se faculta al Poder Ejecutivo a agregar como literal al Art. 79 del Título 4: “ <u>El Proyecto Conectividad Educativa de Informática Básica para el Aprendizaje en Línea (CEIBAL)</u> ”; El restante 75% del gasto en que incurra la organización, será imputado como pago a cuenta en la liquidación del impuesto. El organismo beneficiario expedirá recibos que serán canjeables por certificados de crédito de la DGI.	Ley 18.083 y Ley 18.341 - Título 4, Art. 22 y T4 Capítulo XIII Art. 78 y 79
Infancia y Adolescencia	Se podrá descontar como gasto en la liquidación del IRAE, el 25% de las donaciones que se realicen al Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU); las mismas no podrán superar el límite total anual de UR 25.000 y el límite anual por empresa contribuyente de UR 2.500. Contarán con el mismo beneficio descrito anteriormente: el restante 75% del gasto se toma como pago a cuenta en la liquidación del impuesto.	Ley 18.083 y Ley 18.341 - Título 4, Art. 22. y T4 Capítulo XIII Art. 78 y 79. Art. 70 reglamente las donaciones.
Investigación	Se podrá descontar como gasto en la liquidación del IRAE, el 25% de las donaciones que se realicen al Instituto de Investigaciones Biológicas Clemente	Ley 18.083 y

	<p>Estable. Los contribuyentes deberán presentarse por escrito ante el Consejo Directivo del mencionado Instituto, expresando su voluntad de realizar una donación o inversión en efectivo. En el caso de que se proponga una inversión en investigación o tecnología, la nota deberá explicar las razones de la misma, la actividad a la que se destinará y el Consejo Directivo del Instituto resolverá sobre su valor científico y su pertinencia, así como la participación que le corresponderá a éste en relación a los derechos de Propiedad Intelectual. Las donaciones e inversiones que las empresas realicen al Instituto no podrán superar en total y en cada año el equivalente a UR 12.000. También se considerará como pago a cuenta del IRAE el 75% restante del gasto en que incurra la organización en concepto de donación.</p>	<p>Ley 18.341 - Título 4, Art. 22. y T4 Capítulo XIII Art. 78 y 79. Art. 69 reglamenta las donaciones.</p>
Investigación	<p>Se podrá descontar como gasto en la liquidación del IRAE, el 25% de las donaciones que se realicen al Institución Pasteur de Montevideo. Pueden acceder al beneficio siempre que las organizaciones donantes:</p> <p>a) El total de las donaciones a estas instituciones no podrá superar el 5% de la renta fiscal del ejercicio anterior. b) La donación no esté vinculada a la prestación de servicios al donante por parte de la institución beneficiaria. Se tomará como pago a cuenta del IRAE, el 75% restante del gasto en que incurra la organización en concepto de donación.</p>	<p>Ley 18.083 y Ley 18.341 - Título 4, Art. 22. y T4 Capítulo XIII Art. 78 y 79. Art. 70 bis reglamenta las donaciones.</p>
Investigación	<p>Se podrán descontar en la liquidación del IRAE, el 150% de los gastos en que se incurra para financiar proyectos de investigación y desarrollo científico y tecnológico siempre que dichos proyectos sean aprobados por el Poder Ejecutivo con el asesoramiento de la Agencia Nacional de Innovación y de la Comisión de Aplicación (COMAP) creada por la Ley N° 16.906. Los gastos comprenden tanto a los realizados directamente por el contribuyente para la ejecución de un proyecto del que es titular o cotitular, como a las donaciones a entidades públicas y privadas que ejecuten dichos proyectos bajo la forma de redes de innovación, consorcios, incubadoras de empresas, fondos de capital semilla u otras modalidades</p>	<p>Art. 23 del Título 4 Literal C. Reglamentación 48 a 56. Decreto 150/007</p>

	institucionales que determine el Poder Ejecutivo.	
Salud	Se podrá descontar como gasto en la liquidación del IRAE, el 25% de las donaciones que se realicen a Fundaciones que trabajan en el campo de Salud Mental destinadas a mejorar los servicios de las mismas, en determinadas circunstancias: 5 años de antigüedad a enero de 1994 y habilitación de M.S.P. Limite de 2.500 UR/institución/año. Se tomará como pago a cuenta del IRAE, el 75% restante del gasto en que incurra la organización en concepto de donación.	Ley 18.083 y Ley 18.341 - Título 4, Art. 22. y T4 Capítulo XIII Art. 78 y 79. Art. 68 reglamenta las Donaciones
Salud	Se podrá descontar como gasto en la liquidación del IRAE, el 25% de las donaciones que se realicen a la Comisión Honoraria de Lucha Contra el Cancer: las condiciones para que una organización pueda donar son que: a) El total de las donaciones a esta Institución no podrá superar el 5% de la renta fiscal del ejercicio anterior. b) La donación no esté vinculada a la prestación de servicios al donante por parte de la institución beneficiaria. Se tomará como pago a cuenta del IRAE, el 75% restante del gasto en que incurra la organización en concepto de donación.	Ley 18.083 y Ley 18.341 - Título 4, Art. 22. y T4 Capítulo XIII Art. 78 y 79. Art. 68 y 70 bis reglamenta las donaciones
Salud	Se podrá descontar como gasto en la liquidación del IRAE, el 25% de las donaciones que se realicen a la Comisión Honoraria de Administración y Ejecución de Obras de las Colonias de Asistencia Siquiátrica "Dr. Bernardo Etchepare" y "Dr. Santín Carlos Rossi": las condiciones para que una organización pueda donar son que: a) El total de las donaciones a esta Institución no podrá superar el 5% de la renta fiscal del ejercicio anterior. b) La donación no esté vinculada a la prestación de servicios al donante por parte de la institución beneficiaria. Se tomará como pago a cuenta del IRAE, el 75% restante del gasto en que incurra la organización en concepto de donación.	Ley 18.083 y Ley 18.341 - Título 4, Art. 22. y T4 Capítulo XIII Art. 78 y 79. Art. 69 y 70 bis reglamenta las donaciones.

Universidades	Se podrá descontar como gasto en la liquidación del IRAE, el 25% de las donaciones que se realicen a Universidades privadas habilitadas por el Estado, y Fundaciones instituidas por la Universidad de la República. Pueden acceder al beneficio siempre que las organizaciones donantes: a) El total de las donaciones a estas instituciones no podrá superar el 5% de la renta fiscal del ejercicio anterior. b) La donación no esté vinculada a la prestación de servicios al donante por parte de la universidad beneficiaria. Se tomará como pago a cuenta del IRAE, el 75% restante del gasto en que incurra la organización en concepto de donación.	Ley 18.083 y Ley 18.341 - Título 4, Art. 22. y T4 Capítulo XIII Art. 78 y 79. Art. 70 bis reglamenta las donaciones.
Descentralización de inversiones	Otro de los criterios que prevee la Ley de inversiones es el de mejora del proceso de descentralización. Dependiendo del lugar geográfico donde se instale el emprendimiento económico, la inversión se pondera y se puede obtener un beneficio de hasta un 10% de la inversión en la liquidación del IRAE.	Ley de Inversión N° 16.906 – Dec N° 455/007

También existe una serie de iniciativas a nivel del Estado que se encuentran en gestación, tales como:

Empleo	Hay dos iniciativas que prevén incentivos fiscales para fomentar el empleo a personas o sectores etéreos con dificultades de inserción laboral: para las organizaciones que contraten por un lado a jóvenes y otra para contratación de personas con más de 45 años; ambas iniciativas definen los tramos etéreos, tiene límites en el beneficio y se presentó a Comisión en el Parlamento.
Empleados discapacitados	Media sanción. Esta iniciativa incentiva a las organizaciones a que contraten personas con discapacidad. Se prevé la exoneración de los aportes patronales (7,5%), entre otros.

7.3 ANEXO 3: Decreto N° 158/2010

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Montevideo, 24 MAYO 2010

VISTO: La necesidad de fomentar un comportamiento socialmente responsable por parte de las empresas y organizaciones públicas y privadas que contemple acciones dirigidas a la promoción de la equidad, del acceso a la cultura, del desarrollo sustentable del capital social, humano y medioambiental.-

RESULTANDO: I) La existencia de distintas visiones que sobre el concepto de Responsabilidad Social de las Empresas se plantean y que puedan tener las distintas organizaciones o grupos de interés de la sociedad.-

II) La existencia de acciones de diverso tipo y orientación con distintos efectos sobre la sociedad, la mayoría de ellas dispersas y por tanto carentes de la eficacia imprescindible para alcanzar los resultados deseados.-----

III) Que la experiencia internacional muestra como necesaria la creación de ámbitos de amplia integración que permitan consensuar políticas, coordinar acciones y promover las mejores prácticas a los efectos de obtener resultados eficaces para la sociedad.-

CONSIDERANDO: Que se hace necesario la creación dentro del ámbito del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de un Consejo Nacional de Responsabilidad Social Empresarial, con los cometidos que se le asignan en el presente Decreto.-----

ATENTO: A lo precedentemente expuesto,-----

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA-----

DECRETA-----

Art. 1º) Créase en el ámbito del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Consejo Nacional de Responsabilidad Social de las Empresas con el objetivo de constituir un ámbito de diálogo, coordinación e intercambio de políticas y herramientas de responsabilidad social de las empresas entre los distintos actores de nuestra sociedad.-----

Art. 2º) Dicho Consejo tendrá los siguientes cometidos:

- A. Estimular, fomentar y difundir, la aplicación de políticas de Responsabilidad Social de las Empresas, en el marco de un desarrollo productivo sostenible para el país, con atención a las políticas de inclusión social, de género, de formación profesional y de respeto por los derechos humanos y el medioambiente.
- B. Coordinación de políticas y prácticas de Responsabilidad Social de las Empresas, buscando herramientas que permitan la adopción de éstas, también por parte de las PYMES.
- C. Promocionar reportes, estándares, memorias y todo tipo de informes o guías de Responsabilidad Social de las Empresas, que contribuyan a la transparencia de las organizaciones frente a los distintos actores involucrados (stakeholders).

- D. Realizar un seguimiento a nivel local, regional e internacional, respecto de la evolución de la Responsabilidad Social de las Empresas, de manera de oficiar de órgano asesor y consultivo del Gobierno y de las instituciones gubernamentales en general (Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, Empresas Públicas, Intendencias Departamentales, etc.). Participar en eventos nacionales e internacionales de Responsabilidad Social de las Empresas, como forma de permanente promoción y actualización del tema en nuestro país.

Art.3º) El Consejo Nacional de Responsabilidad Social de las Empresas será presidido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y estará integrado por cinco (5) miembros en representación de las Cámaras Empresariales, cinco (5) integrantes en representación de la Central Sindical, cinco (5) integrantes por las Cooperativas y Empresas de la Economía Social y cinco (5) en representación de las Empresas Públicas, Servicios Descentralizados y Personas Públicas no Estatales.-

Art.4º) Dicho Consejo Nacional será dirigido por un Comité Ejecutivo integrado por el representante del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y uno por cada sector representado en el Consejo Nacional de Responsabilidad Social de las Empresas.-

Art.5º) El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social promoverá el vínculo permanente entre el Consejo Nacional de Responsabilidad de las Empresas y los Ministerios integrantes del Gabinete Social (Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Educación y Cultura y Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Turismo y Deporte y Oficina de Planeamiento y Presupuesto).-

Art.6º) Comuníquese, publíquese.-



JOSÉ MUJICA
Presidente de la República

7.4 ANEXO 4: Indicadores GRI



Indicadores GRI

1. VISIÓN Y ESTRATEGIA	
1.1	Declaración del máximo responsable sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y su estrategia.
1.2	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.
2. PERFIL	
2.1	Nombre de la organización.
2.2	Principales marcas, productos y/o servicios.
2.3	Estructura operativa.
2.4	Localización de la sede principal.
2.5	Países en los que opera.
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.
2.7	Mercados servidos.
2.8	Dimensiones de la organización informante.
2.9	Cambios significativos durante el periodo cubierto por el Reporte en el tamaño, estructura y propiedad de la organización.
2.10	Premios y distinciones recibidos.
3. PARÁMETROS DEL REPORTE	
Perfil del Reporte	
3.1	Periodo cubierto por la información contenida en el Reporte.
3.2	Fecha del Reporte anterior más reciente.
3.3	Ciclo de presentación de reportes.
3.4	Punto de contacto para cuestiones relativas al Reporte o su contenido.
Alcance y cobertura del Reporte	
743.5	Proceso de definición del contenido del Reporte.
3.6	Cobertura del Reporte.
3.7	Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura del Reporte.
3.8	Aspectos que puedan afectar la comparación informativa.
3.9	Técnicas de medición para elaborar los indicadores.
3.10	Efectos de las correcciones de información de informes anteriores.
3.11	Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en el Reporte.
Índice del contenido GRI	
3.12	Tabla de contenidos GRI.
Verificación	
3.13	Política y práctica sobre verificación externa.

4. Gobierno, compromisos y participación con los grupos de interés	
Gobierno	
4.1	Estructura de gobierno de la organización.
4.2	Indicar si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo.
4.3	Indicar el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.
4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.
4.5	Vínculo entre la retribución del máximo órgano de gobierno, y el desempeño de la organización, incluido el desempeño social y ambiental.
4.6	Procedimientos implantados para evitar conflictos de intereses en el máximo órgano de gobierno.
4.7	Procedimiento para determinar la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano en temas de sostenibilidad.
4.8	Declaraciones de misión y valores y códigos de conducta.
4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la organización, del desempeño económico, ambiental y social.
4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, ambiental y social.
Compromisos con iniciativas externas	
4.11	Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.
4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente.
4.13	Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a los que la organización apoya.
Participación de los grupos de interés	
4.14	Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.
4.15	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.
4.16	Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés.
4.17	Aspectos de interés surgidos a través de la participación de los grupos de interés y respuesta de la organización.
INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO	
Desempeño económico	
EC1 (P)	Valor económico directo generado y distribuido.
EC2 (P)	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades debido al cambio climático.
EC3 (P)	Cobertura de las obligaciones de la organización debidas a programas de beneficios sociales.
EC4 (P)	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.
Presencia en el mercado	
EC5 (A)	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local.
EC6 (P)	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales.
EC7 (P)	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local.
Impactos económicos indirectos	
EC8 (P)	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público.
EC9 (A)	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, y su alcance.

INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: PRÁCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE	
Empleo	
LA1 (P)	Desglose de empleados por tipo de empleo, por contrato y por región.
LA2 (P)	Nº total y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.
LA3 (A)	Beneficios sociales para empleados con jornada completa, desglosado por actividad principal.
Relaciones empresa/trabajadores	
LA4 (P)	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.
LA5 (P)	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos.
Salud y seguridad en el trabajo	
LA6 (A)	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de seguridad y salud.
LA7 (P)	Tasas de ausentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y nº de víctimas mortales.
LA8 (P)	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de enfermedades gra
LA9 (A)	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.
Formación y educación	
LA10 (P)	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.
LA11 (A)	Programas de gestión de habilidades y de formación continua a trabajadores.
LA12 (A)	Porcent. de empleados que reciben evaluaciones regul. del desempeño y de des. profesional.
Diversidad e igualdad de oportunidad	
LA13 (P)	Órganos de gobierno corporativo y plantillas, por sexo, edad, y pertenencia a minorías.
LA14 (P)	Relación entre salario base de los hombres c/respecto al de mujeres, por categoría profesional.
INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: DERECHOS HUMANOS	
Prácticas de inversión y abastecimiento	
HR1 (P)	Porc. y nº total de acuerdos de inversión significativos con cláusulas de derechos humanos.
HR2 (P)	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas.
HR3 (A)	Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con derechos humanos.
No discriminación	
HR4 (P)	Nº total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.
Libertad de asociación y convenios colectivos	
HR5 (P)	Actividades en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas.
Explotación infantil	
HR6 (P)	Actividades que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas.
Trabajos forzados	
HR7 (P)	Operaciones con riesgo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas.
Prácticas de seguridad	
HR8 (A)	Porcentaje del personal de seguridad formado en derechos humanos.
Derechos de los indígenas	
HR9 (A)	Nº total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.
INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: SOCIEDAD	
Comunidad	
SO1 (P)	Programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades.
Corrupción	
SO2 (P)	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.

SO3 (P)	Porcentaje de empleados formados en anti-corrupción.
SO4 (P)	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.
Política pública	
SO5 (P)	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de lobbying.
SO6 (A)	Aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas.
Comportamiento de competencia desleal	
SO7 (A)	Nº total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.
Cumplimiento normativo	
SO8 (P)	Valor monetario de sanciones, multas y sanciones no monetarias por el incumplimiento de leyes y regulaciones.
INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL: RESPONSABILIDAD DE PRODUCTO	
Salud y seguridad del cliente	
PR1 (P)	Fases del ciclo de vida de los productos y servic. evaluadas en la salud y segurid.de los clientes
PR2 (A)	Nº total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación relativa a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad de clientes.
Etiquetado de productos y servicios	
PR3 (P)	Tipos de información sobre los productos y servicios requeridos la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.
PR4 (A)	Nº total de incumplimientos relativos a la informac. y al etiquetado de los product. y servicios.
PR5 (A)	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente.
Comunicaciones de marketing	
PR6 (P)	Programas de cumplimiento con la normativa de comunicaciones de marketing.
PR7 (A)	Nº total de incidentes por incumplimiento de las regulac. relativas a las comunic. de marketing.
Privacidad del cliente	
PR8 (A)	Nº total de reclamaciones con el respeto a la privacidad. y la fuga de datos personales de clientes.
Cumplimiento normativo	
PR9 (P)	Coste de multas por incumplim. de la normativa sobre suministro y el uso de product. y servicios.
INDICADORES DE DESEMPEÑO MEDIOAMBIENTAL	
Materiales	
EN1 (P)	Materiales utilizados, por peso o volumen.
EN2 (P)	Porcentaje de materiales utilizados que son valorizados.
Energía	
EN3 (P)	Consumo directo de energía por fuentes primarias.
EN4 (P)	Consumo indirecto de energía por fuentes primarias.
EN5 (A)	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.
EN6 (A)	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía.
EN7 (A)	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía.
Agua	
EN8 (P)	Captación total de agua por fuentes.
EN9 (A)	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.
EN10 (A)	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.
Biodiversidad	
EN11 (P)	Terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de áreas de alta biodiversidad no protegidas.

EN12 (P)	Impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas.
EN13 (A)	Hábitats protegidos o restaurados.
EN14 (A)	Estrategias y acc. implantadas y planificadas para la gest. de impactos sobre la biodiversidad.
EN15 (A)	Nº de especies cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones.
Emisión, vertidos y residuos	
EN16 (P)	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.
EN17 (P)	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.
EN18 (A)	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.
EN19 (P)	Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.
EN20 (P)	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.
EN21 (P)	Vertido total de aguas residuales, según su naturaleza y destino.
EN22 (P)	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.
EN23 (P)	Nº total y volumen de los derrames accidentales más significativos.
EN24 (A)	Peso de los residuos transportados, import., export. o tratados que se consideran peligrosos.
EN25 (A)	Recursos hídricos y hábitats afectados por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización.
Productos y servicios	
EN26 (P)	Iniciativas para mitigar los impactos ambient. de los product. y servicios, y grado de reducción.
EN27 (P)	Porcentaje de productos vendidos y materiales de embalaje recuperados al final de su vida útil.
Cumplimiento normativo	
EN28 (P)	Coste de multas significativas y nº de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.
EN29 (A)	Impactos ambientales significat.del transporte de product. y otros bienes y materiales utilizados.
General	
EN30 (A)	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.



ESTA MONOGRAFIA ES IMPRESA
EN PAPEL RECICLADO